

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD  
DEL CUSCO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GESTIÓN  
PÚBLICA Y DESARROLLO EMPRESARIAL**



---

**Empowerment y el Endomarketing en la Institución Educativa Santa  
Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. año 2019**

---

Tesis presentada por:

Bach. **Jesús Alberto Espinoza Quispe,**

para optar al grado de Maestro en Administración,  
con mención en Gestión Pública y Desarrollo  
Empresarial.

Asesor: Dr. Jesús Federico Barrionuevo Mujica.

**CUSCO – PERÚ**

**2022**

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros catedráticos de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, por las enseñanzas adquiridas y experiencias compartidas. Muchas gracias por la transmisión de conocimientos y consejos que nos sirvieron para alcanzar nuestros objetivos y todo lo que nos propusimos y propongamos, a los jurados del trabajo de investigación por sus observaciones, correcciones, valioso aportes y recomendaciones que enriquecen al presente trabajo.

Bach. Jesús Alberto Espinoza Quispe

## **DEDICATORIA**

A Dios, a mi familia y a todas aquellas personas que me apoyaron moralmente y materialmente, porque siempre confiaron en mí a pesar de los momentos difíciles.

De manera especial a los maestros y amigos que he tenido en la vida, quienes supieron encaminarme por el camino correcto, forjando en mí todo lo que ahora soy como persona.

Bach. Jesús Alberto Espinoza Quispe

## **PRESENTACIÓN**

### **SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

Me es grato dirigirme a ustedes para presentarles y poner a vuestra consideración y criterio la presente tesis titulada: **EMPOWERMENT Y ENDOMARKETING EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA ROSA PROVINCIA DE TAMBOPATA - PUERTO MALDONADO. AÑO 2019**, para poder optar, previo dictamen y sustentación, el título de Magister de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

La investigación fue desarrollada tomando en cuenta la norma vigente del Reglamento General de Grados, considerando como base los conocimientos adquiridos durante la formación académica profesional en la Universidad, consultas bibliográficas de diversos autores sobre la materia y la investigación de campo.

Asimismo, aprovecho la oportunidad para resaltar el buen trabajo que se realiza en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a los catedráticos, que tuvimos la oportunidad de aprender de sus conocimientos impartidos, a quienes han contribuido directa o indirectamente con el presente trabajo de investigación.

Bach. Jesús Alberto Espinoza Quispe

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación ha sido realizado con la finalidad de determinar los resultados que genera la institución educativa en el contexto del sector educación de la Unidad de Gestión Educativa Local de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional de Madre de Dios, especialmente en el manejo del Empowerment y Endomarketing para el cumplimiento de las metas y objetivos de acuerdo a la Institución. El trabajo de investigación está dividido en cuatro capítulos que detallo brevemente.

CAPÍTULO I.- Se desarrolla el planteamiento del problema, la descripción, así como los problemas, consta además los objetivos, etc.

CAPÍTULO II.- Contiene el Marco Teórico donde se desarrollan ampliamente las teorías, los conceptos, desde su concepción hasta los diferentes tipos de Empowerment y Endomarketing que existen. Asimismo, contiene la estructura del sistema educativo, partiendo del Ministerio de Educación, pasando por las Direcciones Regionales, las Unidades de Gestión Educativa local hasta llegar a la Institución Educativa.

CAPÍTULO III.- Las hipótesis, variables y técnicas e instrumentos de recopilación de datos

CAPÍTULO IV.- Contiene Marco Metodológico la información que reproduce cuantitativa y cualitativamente, desde el punto de vista educativo.

CAPÍTULO V.- Se muestran los resultados del procesamiento de la información en el que se observa los resultados de las variables, en el que se puede apreciar los resultados de las hipótesis.

Finalmente arribamos a las conclusiones y recomendaciones que puedan justificar la importancia de la investigación.

## RESUMEN

El presente trabajo titulado “Empowerment y el endomarketing en la Institución Educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado, año 2019” tiene como finalidad Determinar en qué medida el Empowerment se relaciona en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios 2019.

La investigación se realizó bajo la metodología de tipo explicativo porque nos permitirá recoger los datos sobre el Empowerment y al relacionarlo con el Endomarketing de sus trabajadores podremos explicar cuál es la relación de la primera variable sobre la segunda, al explicar las características descritos en el problema, en este caso conocer datos sobre la relación que tiene el Empowerment sobre el Endomarketing en los trabajadores de la IE Santa Rosa provincia de Tambopata – 2019, esto permitirá conocer mejor el estado de la organización y sus trabajadores así como los servicios que está brindando actualmente. Se seleccionó de manera no probabilística una muestra de 74 trabajadores en el 2019. Se utilizó un cuestionario validado, adaptado a las 15 preguntas que miden la las dimensiones relacionadas con cada variable. Teniendo como resultado el 93,2% de los encuestados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019 consideran que el Empowerment es regular, mientras que el 6,8% considera que es malo. Se concluye que efectivamente el empowerment incide directa y significativamente en el endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al periodo 2019, esto se debe a que se identifica el siguiente coeficiente 0,465, expresando una correlación positiva media, dado que el valor p (0) es menor (0,000) que el nivel usual de significación de 0,05 corroborando la decisión anterior.

*Palabras clave:* Empowerment, endomarketing, educación.

## RESUMO

O presente trabalho intitulado "Empoderamento e endomarketing na Instituição Educacional Santa Rosa da Província de Tambopata - Puerto Maldonado, ano 2019" tem como objetivo determinar em que medida o Empoderamento está relacionado ao Endomarketing na Instituição Educacional Santa Rosa de Puerto Maldonado da Região de Madre de Dios 2019.

A pesquisa foi realizada sob a metodologia do tipo explicativo porque nos permitirá coletar dados sobre o Empoderamento e relacionando-o com o Endomarketing de seus trabalhadores poderemos explicar qual é a relação da primeira variável com a segunda, explicando as características descritas no problema. , neste caso conhecendo dados sobre a relação que o Empowerment tem sobre o Endomarketing nos trabalhadores da IE Santa Rosa província de Tambopata - 2019, isso nos permitirá entender melhor o estado da organização e seus trabalhadores bem como os serviços que atualmente presta. Uma amostra de 74 trabalhadores foi selecionada de forma não probabilística em 2019. Foi utilizado um questionário validado, adaptado às 15 questões que medem as dimensões relacionadas a cada variável. Resultando em 93,2% dos pesquisados na instituição educacional Santa Rosa na província de Tambopata - Puerto Maldonado. Em 2019, consideram o Empoderamento regular, enquanto 6,8% o consideram ruim. Conclui-se que o empoderamento afeta efetivamente o endomarketing direta e significativamente na Instituição Educacional Santa Rosa de Puerto Maldonado na Região Madre de Dios no período de 2019, isso se deve ao fato de que o seguinte coeficiente 0,465 é identificado, expressando uma correlação positiva média, visto que o valor de  $p(0)$  é inferior (0,000) ao nível de significância usual de 0,05, corroborando a decisão anterior.

**Palavras-chave:** Empoderamento, endomarketing, educação.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>1</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>2</b>
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>6</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>11</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>14</b>
<b>PROBLEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>14</b>
1.1 <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	14
1.2 <b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	18
1.2.1 <b>Problema general</b> .....	18
1.2.2 <b>Problema específico</b> .....	18
1.3 <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	18
1.3.1 <b>Objetivo general</b> .....	18
1.3.2 <b>Objetivo específico</b> .....	18
1.4 <b>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	19
1.4.1 <b>Justificación social</b> .....	19
1.4.2 <b>Justificación práctica</b> .....	19
1.4.3 <b>Justificación teórica</b> .....	20
1.4.4 <b>Justificación metodológica</b> .....	20
1.4.5 <b>Viabilidad de la investigación</b> .....	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
<b>CAPÍTULO II .....</b>		<b>21</b>
<b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....</b>		<b>21</b>
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	21
2.1.1.	Antecedentes Internacionales.....	21
2.1.2.	Antecedentes Nacionales .....	23
2.1.3.	Antecedentes Locales.....	25
2.2.	BASES TEÓRICAS .....	28
2.2.1.	Empowerment .....	28
2.2.2.	Claves para desarrollar el Empowerment .....	50
2.2.3.	Como desarrollar y administrar equipos eficaces .....	52
2.2.4.	Habilidades del líder .....	53
2.2.5.	Funciones de la comunicación .....	54
2.2.6.	Dirección del flujo de la comunicación .....	55
2.2.7.	Evaluación del desempeño.....	58
2.2.8.	Retroalimentación de 360 grados.....	58
2.2.9.	Métodos comunes de diseño de trabajo .....	59
2.2.10.	Ventajas del compromiso de la fuerza laboral.....	60
2.2.11.	Factores que impulsan el compromiso de la fuerza laboral.....	61
2.3.	MARCO CONCEPTUAL .....	62
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>67</b>
<b>HIPÓTESIS Y VARIABLES .....</b>		<b>67</b>

3.1.	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	67
3.1.1.	Hipótesis general.....	67
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	67
3.2.	VARIABLES .....	67
3.2.1.	Variables .....	67
3.2.2.	Operacionalización de las variables.....	68
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>69</b>
<b>METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</b>		<b>69</b>
4.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	69
4.2.	ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	69
4.3.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	70
4.4.	ALCANCE DE INVESTIGACIÓN .....	70
4.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN .....	70
4.5.1.	Población.....	71
4.5.2.	Muestra .....	72
4.6.	TÉCNICA(S) E INSTRUMENTO(S) DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	72
4.6.1.	Técnica.....	72
4.6.2.	Instrumento .....	72
4.7.	PROCESAMIENTO DE DATOS.....	72
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>73</b>
<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>73</b>
5.1.	PRESENTACIÓN Y FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO.....	73
5.1.1.	Presentación del instrumento .....	73
5.1.2.	Fiabilidad del instrumento .....	74
5.1.3.	Resultados de la variable Empowerment.....	75

5.1.4.	Comparación promedio de las dimensiones del Desempeño social corporativo...	80
5.1.5.	Resultados de la variable Endomarketing.....	81
5.1.6.	Contratación y Retención de los empleados .....	84
5.1.7.	Comparación promedio de las dimensiones del Endomarketing.....	87
5.2.	PRUEBA DE HIPÓTESIS .....	89
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>95</b>
<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>95</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>97</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>100</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (S.F.). .....</b>		<b>103</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>106</b>

## Índice de figuras

<i>Figura 1</i> Empowerment.....	75
<i>Figura 2</i> Poder.....	76
<i>Figura 3</i> Motivación.....	77
<i>Figura 4</i> Liderazgo.....	78
<i>Figura 5</i> Desarrollo.....	79
<i>Figura 6</i> Dimensiones del Empowerment.....	80
<i>Figura 7</i> Endomarketing.....	81
<i>Figura 8</i> Desarrollo del personal.....	82
<i>Figura 9</i> Contratación y Retención.....	84
<i>Figura 10</i> Adecuación al trabajo.....	85
<i>Figura 11</i> Comunicación interna.....	86
<i>Figura 12</i> Interacción.....	87

## Índice de tablas

Tabla 1 <i>Área de fronteras que crean autonomía</i> .....	51
Tabla 2 <i>Operacionalización de las variables</i> .....	68
Tabla 3 <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> .....	73
Tabla 4 <i>Descripción de la Baremación de las dimensiones de la variable Empowerment y Endomarketing</i> .....	74
Tabla 5 <i>Estadísticas de fiabilidad</i> .....	75
Tabla 6 <i>Empowerment en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019</i> .....	75
Tabla 7 <i>Poder en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019</i> .....	76
Tabla 8 <i>Motivación en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019</i> .....	77
Tabla 9 <i>Liderazgo en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019</i> .....	78
Tabla 10 <i>Desarrollo en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019</i> .....	79
Tabla 11 <i>Comparación promedio de las dimensiones del Empowerment en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019</i> .....	80
Tabla 12 <i>Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019</i> .....	81
Tabla 13 <i>Desarrollo del personal en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019</i> .....	82
Tabla 14 <i>Contratación y Retención de los empleados en la institución educativa Santa</i>	

<i>Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 15 Adecuación al trabajo de los empleados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019 .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 16 Comunicación interna de los empleados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 17 Comparación promedio de las dimensiones del Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 18 Correlación de Rho de Spearman.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 19 Empowerment y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 20 El poder y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019. ....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 21 Motivacion y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019. ....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 22 Liderazgo y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019. ....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 23 Desarrollo y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.....</i>	<i>94</i>

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA OBJETO DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Planteamiento del problema

En México según Fierro, Martínez, Ortiz (2018), nos dice que los gobiernos deben atender diversos problemas sociales que se caracterizan por su interconexión y complejidad que dificulta su tratamiento desde el ámbito público, sobre todo cuando no se tiene capacidades y recursos necesarios; ante éste problema los gobiernos han optado por un proceso de modernización de manera que la administración pública actúe para gestionar con eficacia, eficiencia y calidad los servicios públicos, donde se ha decidido por contratar a “colaboradores fiables”. Este término les dio a colaboradores que proporcionen a los gobiernos conocimiento, habilidades y sobre todo experiencia en el ámbito público para de esta manera aplicar de manera progresiva una nueva gestión pública. Ésta nueva gestión busca adoptar herramientas administrativas del sector privado como el Empowerment, para de esta manera mejorar el desempeño de los colaboradores, además de ello buscar mediante sus habilidades y talentos el logro de los objetivos organizacionales.

En el Perú desde que se aprobó la Ley de Modernización del Estado (Ley N° 27658, 2018), se enfocó en la importancia de que las gestiones administrativas estén orientadas a la satisfacción del interés en general, esto mediante una gestión participativa que busque mayor relación entre a los funcionarios con sus colaboradores y ciudadanos para de esa manera la Administración pública logre la eficiencia y eficacia en los servicios. Otro punto a resaltar es que mediante ésta ley se busca la simplificación en los trámites administrativos.

A pesar de ello aún se observa a Nivel Nacional el estilo de Administración aún es viejo e ineficiente, generando molestias por parte de los usuarios; cabe resaltar que también se observa que los trámites administrados aún son engorrosos.

En la Ciudad del Cusco aún no se observa esa transformación de la gestión pública que el Estado pretendió cambiar a través de la Ley de Modernización del Estado, ya que el estilo de liderazgo de los funcionarios es autocrático, centralizando la toma de decisiones, ignorando la participación del ciudadano y del colaborador; aparte de ello en las últimas gestiones se observó una total ineficiencia e ineficacia para poder satisfacer las necesidades tanto de la sociedad como de los usuarios dado que no se tuvo obras de gran impacto socio económico y los trámites administrativos aún son engorrosos.

En la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Policía Nacional del Perú en la Región de Madre de Dios. se evidencia que no se desarrolla el trabajo en equipo ya que los trabajadores muestran desinterés para poder coordinar y colaborar entre sí sobre alguna duda o tarea que surja o para agilizar trámites administrativos, además de ello la Institución Educativa Santa Rosa al igual que las instituciones públicas es blanco de quejas y críticas por la calidad de atención y los problemas no son resuelto de manera inmediata, siempre se necesita la presencia de un superior por más mínimo que sea, además de ello debemos resaltar que un trabajo en equipo aumenta la cooperación entre los colaboradores y por ende aumenta la inmediatez en la solución de problemas y puede sacar del apuro a cualquier institución sea pública o privada.

También se observa el bajo compromiso organizacional ya que los colaboradores no están enfocados ni en lograr los objetivos organizacionales, ni poder satisfacer al usuario con soluciones inmediatas a sus quejas, se evidencia que no se desarrollan incentivos hacia los colaboradores, además de ello el involucramiento que tiene el colaborador con la organización se puede observar en que ellos solo hacen actos de presencia en la organización y se limitan a cumplir con sus funciones con una actitud negativa hacia la solución de problemas organizacionales.

En la Institución Educativa Santa Rosa no se desarrolla un buen liderazgo y ello se

evidencia en las habilidades de liderazgo que tienen los jefes de área, quienes aún centralizan la toma de decisiones sin importar la opinión de sus colaboradores, incluso entre esos colaboradores puede existir algún líder al que se le pueda considerar como talento y pueda aportar sus conocimientos y habilidades pero por el estilo de liderazgo que aún se rige en esta institución los colaboradores se limitan a hacer su trabajo que en muchos casos es rutinario y poco motivador. Además de ello los líderes hacen ver como si la institución fuese perfecta escondiendo las debilidades, sin embargo, es necesario la participación de todos los colaboradores para alcanzar el éxito organizacional.

Si nos ponemos a analizar cómo es la comunicación entre el personal de la Institución Educativa Santa Rosa, se evidencia que en la comunicación no se observa algo muy importante que es la transmisión de información o de algún problema que surgió dentro o fuera de la Institución Educativa Santa Rosa y debe ser conocimiento de todos para que de esa manera se facilite la toma de decisiones y se pueda dar una solución a los problemas que se le presentan a los usuarios para de ésta manera brindarles calidad de servicio.

Se evidencia que el diseño del puesto del trabajo causa un efecto en el Endomarketing de los colaboradores, tanto en su desempeño como en la satisfacción personal, se observa que los empleados sienten que su trabajo no causa gran impacto en la organización o en la sociedad, además de ello la información que ellos tienen en muchas oportunidades no fue información clara o precisa para desarrollar con eficacia su trabajo Cabe destacar que este diseño está relacionado con el Manual de Organización y Funciones y el Reglamento de Organización y Funciones de la Institución Educativa Santa Rosa; también se evidencia un escaso desarrollo en las habilidades y en las capacidades por el grado de dependencia de los colaboradores con los jefes de área.

También se observa deficiencias en el compromiso de la fuerza laboral ya que se evidencia que los trabajadores no se empeñan a poner un esfuerzo mayor para conseguir los

objetivos de la Institución Educativa Santa Rosa Provincial de Puerto Maldonado, la mayoría de ellos se limitan a cumplir con sus funciones o hacer caso a lo que digan sus superiores, por otro lado se aprecia un desinterés al momento de motivar a los colaboradores por medio de compensaciones lo que genera que el colaborador no se esfuerce por lograr sus objetivos, al mismo tiempo se observa que no se genera una satisfacción laboral y ello queda en evidencia por la alta rotación del personal que existe en la Institución Educativa Santa Rosa.

Así mismo, se evidencia que no existe participación del colaborador para poder mejorar alguna actividad de la institución o para que pueda participar en la toma de decisiones, es importante la participación sobre todo de los que tienen contacto directo con los usuarios ya que ellos conocen de mejor manera las necesidades o que aspectos mejorar para aumentar la calidad de atención y por ende la productividad de la organización, aparte de ello otro punto importante es que como ellos son los que reciben quejas e incluso muchos colaboradores son de la misma zona, ellos pueden aportar para una toma de decisiones más eficaz.

También se evidencia que, en el ambiente en el lugar de trabajo, las constantes quejas por parte de los usuarios crean un ambiente tenso entre los colaboradores, ya que genera conflictos incluso con sus superiores, estos conflictos a los colaboradores no les da una seguridad laboral y mucho menos salud, dado que están en constante presión y esto genera estrés. Además de ello se evidencia un alto estrés debido a que los colaboradores están expuestos a las altas expectativas y a exigencias por parte de los usuarios hacia la Institución Educativa Santa Rosa, ya que ellos constantemente reclaman por sus necesidades o por las demoras en los trámites que realizan; por otro lado, se evidencia que por el alto papeleo que existe en los trámites administrativos las condiciones laborales de algunas áreas no son las adecuadas para realizar el trabajo.

La Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de continuar con estas deficiencias mantendrá un bajo Endomarketing que traerá consecuencias a largo plazo, dado

que los usuarios y principalmente la población no estará a gusto con la gestión realizada y seguirán las constantes quejas y los desaciertos por parte de los jefes de área al momento de tomar alguna decisión sobre los proyectos a realizar, obras públicas o trámites administrativos.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿En qué medida el Empowerment se relaciona en el Endomarketing Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios, en el periodo 2019?

### **1.2.2 Problema específico**

- a. ¿En qué medida el poder se relaciona en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios?
- b. ¿En qué medida la motivación se relaciona en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios?
- c. ¿En qué medida el liderazgo se relaciona con el Endomarketing en la Institución Educativa Santa Rosa Provincial de Puerto Maldonado - Madre de Dios?
- d. ¿En qué medida el desarrollo se relaciona en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar en qué medida el Empowerment se relaciona en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios 2019

### **1.3.2 Objetivo específico**

- a. Identificar en qué medida el poder se relaciona en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios.
- b. Caracterizar en qué medida la motivación se relaciona en el Endomarketing en la

Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios.

- c. Analizar en qué medida el liderazgo se relaciona con el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios.
- d. Determinar en qué medida el desarrollo se relaciona en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios.

## **1.4 Justificación de la investigación**

### **1.4.1 Justificación social**

El trabajo de investigación presente se justifica socialmente, ya que se enfocó en el personal de la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de Madre de Dios, el principal beneficiado ya que se buscará facultarse para que puedan participar en la tomar decisiones y mejoren su Endomarketing, ya que se sentirán más incluidos en la organización, servirá como herramienta para el gerente de Recursos Humanos para incrementar el Endomarketing y como apoyo dado que su personal estará capacitado para poder aportar en la toma de decisiones y así mejoren los procesos administrativos, la Institución Educativa Santa Rosa también se verá beneficiada ya que se podrán alcanzar los objetivos planteados, también con la mejora el desempeño del personal se creará un mejor clima laboral, la población de Madre de Dios también se beneficiará ya que podrá satisfacer todas las demandas que ellos tengan por la simplificación de los trámites y la participación de los colaboradores.

### **1.4.2 Justificación práctica**

El trabajo de investigación tiene una justificación práctica, porque busco contribuir significativamente a mejorar el desempeño del personal de la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de Madre de Dios mediante el Empowerment; obteniendo resultados, conclusiones y recomendaciones del mismo, de manera que la Institución Educativa Santa Rosa se pueda desarrollar mejor como organización logrando sus metas y objetivos planteados para el bien de la sociedad.

### **1.4.3 Justificación teórica**

El trabajo de investigación tiene una justificación teórica, debido a que se tuvo un valor teórico ya que permitirá profundizar y consolidar los conocimientos teóricos acerca del Empowerment y el Endomarketing, se conocerá los efectos que tiene el Empowerment sobre el Endomarketing y de esta manera pueda servir como antecedente para los estudios futuros de investigación.

### **1.4.4 Justificación metodológica**

El trabajo de investigación presente fue útil, ya que brindará alcances para futuros trabajos de investigación, ya que se utilizó material bibliográfico con base científica teórica confiable acorde al tema a tratar.

### **1.4.5 Viabilidad de la investigación**

El trabajo de investigación presente fue factible porque se tuvo acceso a la información teórica, se tuvo acceso a la Institución Educativa Santa Rosa y se contó con los medios económicos para realizarlo.

## **1.5 Delimitación de la investigación**

### **1.5.1 Delimitación Temporal**

El trabajo de investigación presente se realizó con datos históricos del año 2019 a la fecha.

### **1.5.2 Delimitación Espacial**

El trabajo de investigación presente se realizó en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de Madre de Dios.

### **1.5.3 Delimitación Conceptual**

En el trabajo de investigación presente se estableció conceptos teóricos del Empowerment y el Endomarketing, teniendo sus conceptos en libros, artículos y páginas web.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

###### 2.1.1.1 Antecedente I

Según López (2015, págs. 60-61) en su tesis titulada “Empoderamiento y satisfacción laboral en los colaboradores del área administrativa de la Institución de Río Bravo Suchitepéquez” Industrial/Organizacional en la Universidad Rafael Landívar, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se tomaron en cuenta los componentes que fueron producidos por la satisfacción laboral, los cuales fueron la libertad, compromiso, responsabilidad y las motivaciones. Dichos factores se relacionaron significativamente en los trabajadores de la institución y generaron a su vez un sentimiento de satisfacción dirigida hacia el trabajo.
- El empoderamiento produjo en los trabajadores de la institución mayor entusiasmo por desarrollar sus actividades laborales, los cuales fueron sentimientos positivos, mayor participación e identificación con la organización.

###### 2.1.1.2 Antecedente II

Según Gutiérrez (2015, págs. 22-23) en su tesis titulada “Manejo efectivo del Empowerment en los Gerentes de las Multinacionales en Colombia” en la Universidad Militar Nueva Granada, obteniendo las siguientes conclusiones:

- Este trabajo ha servido para tener una visión más concreta sobre la gestión que se podría estar llevando en las empresas multinacionales en Colombia, sin embargo en la práctica queda un vacío porque se desconoce si la aplicación de la filosofía

organizacional “Empowerment” está siendo verdaderamente efectiva al interior de las empresas pues es un concepto nuevo en el marco empresarial colombiano, siendo así, no es solo un tema organizacional sino cultural, pues los empleados al ser facultados por quienes lideran se dotan de un sentido de pertenencia que es característico de la cultura corporativa.

- El “Empowerment” es una estrategia que utilizada de manera correcta puede salvar de la crisis a una empresa, dándole sentido al trabajo en equipo y enfocando a los empleados a la misión institucional. Con el “Empowerment” el trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes. Esto significa que cada fase del proceso organizacional cobra vida y sentido bajo la aplicación de esta herramienta. Las empresas deben tener muy claro los objetivos y resultados que desean esperar, esta es una acción que se debe tener muy presente en este proceso de innovación empresarial. Una actitud “Empowerment” se desarrolla a medida que se tenga en cuenta al ser, que quienes laboran en las empresas son seres integrales con necesidades básicas, psico - afectivas y con grandes deseos de superación personal. Si un líder comprende esto podrá realizar un interesante ejercicio.

### ***2.1.1.3 Antecedente III***

Según Arroyo (2015, págs. 84-85) en su tesis titulada “El Empowerment a manera de Herramienta Gerencial como propuesta para mejorar la Estructura Organizacional del Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakatymuy del Cantón Píllaro” fue desarrollada por Cintya Gabriela Arroyo Carrillo el año 2015 en la Universidad Técnica de Ambato, obteniendo las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a los resultados que se obtuvieron a través del instrumento aplicado se pudo conocer que la organización no empleo ninguna técnica que apoye a los trabajadores a reducir el estrés laboral por esa razón se llegó a la conclusión que

dicho problema necesito de un método que ayude a la reducción y de esa manera evitar que la salud de los trabajadores se empeore. Por tal forma se pudo aplicar la técnica del Empowerment la cual ayudaría a la mejora del ambiente laboral, así mismo, los trabajadores se sentirán incentivados debido a que llegando a formar parte de la organización mediante el aporte de ideas y conocimientos de tal manera que su rendimiento mejore notablemente.

- En la empresa EDIMCA, el estrés laboral se volvió conocida debido a que es el mayor problema que se pudo observar en los últimos años ha venido atacando a la fuerza laboral, y por motivo todavía no se busca una solución que ayude a combatir, disminuir y ver la forma más apropiada de eliminarlo, tanto es el hecho de vivirlo que no se puede medir el nivel de estrés que están siendo víctima los colaboradores de la empresa.

## **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

### **2.1.2.1. Antecedente I**

Según López & Monge (2017, págs. 102-103) en su tesis titulada “El Empowerment en la administración de la Institución del Distrital de Ascensión en el año 2017” en la Universidad Nacional de Huancavelica, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se ha determinado que el Empowerment se relaciona de forma de forma positiva y significativa con la Administración de la Institución Educativa Santa Rosa Distrital de Ascensión, periodo 2017. Se identificó que la influencia fue de 0.634 que fue determinada como positiva media. Así mismo, la prueba de significancia mostró que la tasa de influencia de la variable independiente sobre la dependiente está dada por  $y = -48,18 + 11,95x$ , la cual indicó una influencia de 11.95 unidades de gestión por cada unidad de Empowerment; por otro lado, el modelo deducido estuvo relacionado con una probabilidad de  $p = 0,0 < 0,05$ . El 5.3% de los colaboradores de administración

consideraron que el Empowerment fue desfavorable, el 93% consideraron que fue favorable y el 1.8% consideraron que fue muy favorable; por otro lado, la administración, el 5.3% consideraron que fue muy desfavorable, el 24.6% desfavorable, el 68.4% favorable y el 1.8% muy favorable.

- Se determinó que el Empowerment se relaciona de manera positiva con la organización de la Institución Educativa Santa Rosa Distrital de Ascensión, periodo 2017. Se identificó que la influencia tuvo un valor de 0.23 la cual significó una influencia positiva muy débil. Así mismo, la prueba de significancia mostró que la influencia fue significativa a un nivel del 0,05 asociada a la probabilidad de  $p=0,0 < 0,05$ . De los cuales el 8.8% de los colaboradores del área administrativo consideraron que la organización fue muy desfavorable, el 29.8% indicó que fue desfavorable, el 42.1% indicaron que fue favorable y el 19.3% fue muy desfavorable.

#### ***2.1.2.2. Antecedente II***

Según Choque (2014, págs. 120-121) en su tesis titulada “El empoderamiento y su influencia en el compromiso laboral en la Institución Distrital de Ilabaya, en el año 2013” fue desarrollada en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna, llegando a las siguientes conclusiones:

- La investigación tomó en cuenta a la cantidad total de colaboradores que se encontraron dentro del CAP (Cuadro de Asignación de Puestos) de la institución; en otras palabras, se tomó a las 80 personas que se encontraron en el CAP. De acuerdo a los resultados, se concluyó la existencia de la influencia del nivel de empoderamientos respecto al compromiso en el trabajo.
- Tomando en cuenta los resultados hallados, se determinó una propuesta, la cual fue llamada “ALTERNATIVA PARA MEJORAR EL NIVEL DE - 105 - EMPODERAMIENTO”, para la Institución Educativa Santa Rosa Distrital de

Ilabaya, que involucró el desarrollo de 4 fases, como fueron la planificación, preparación, implementación y la evaluación.

### **2.1.2.3. Antecedente III**

Según Solís (2016, pág. 93) en su tesis “El liderazgo y su relación con el Empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas – 2016”, llegando a las siguientes conclusiones:

- La primera conclusión que se desarrolló fue en base al objetivo general, el cual determinó que la relación significativa entre el liderazgo y el Empowerment fue alta de los colaboradores del área administrativa de la entidad. El resultado que se obtuvo respecto al coeficiente de correlación de Spearman ( $r = ,842^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) indicó que existió una correlación positiva alta.
- A la segunda conclusión que se llegó fue en base al primer objetivo específico planteado, del cual se determinó una relación significativa alta entre la habilidad social y la delegación de los colaboradores de la entidad. El resultado que se obtuvo de la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman fue de ( $r = ,812^{**}$ ,  $p = ,000 < ,05$ ) el cual indicó la existencia de una correlación positiva alta.

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

#### **2.1.3.1. Antecedente I:**

Según Salcedo (2018, págs. 57-58) en su tesis “El uso del Empowerment en la Gestión Pública en la Institución de Chumbivilcas” fue desarrollada para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad César Vallejo, llegando a las siguientes conclusiones:

- Los resultados que se obtuvieron de la investigación permitieron llegar a la conclusión de que la implementación del Empowerment incidió positivamente en la gestión pública de la Institución Educativa Santa Rosa provincia de Chumbivilcas,

de la cual se pudo afirmar que la hipótesis general fue positiva, de acuerdo al valor de P (0.000) con la aplicación de la prueba de asociación de Tau B de Kendall en 0.516, dicha relación indicó una correlación significativa y el nivel fue regular. Por ello, se aceptó la hipótesis alterna y se pudo evidenciar la existencia de la correlación entre la aplicación del Empowerment y la gestión pública.

- Los resultados que se obtuvieron de la investigación permitieron llegar a la conclusión de que el compromiso organización inició de manera positiva en la gestión pública, la cual se demostró mediante el valor obtenido que fue de P (0.000) y la prueba de asociación de Tau B de Kendall con 0.801, lo cual indicó que el nivel de correlación fue alto. Por ello se aceptó la hipótesis alterna y se evidenció la existencia de una correlación entre el compromiso organización y la gestión pública.

#### **2.1.3.2. Antecedente II:**

Según Quintanilla (2017, págs. 100-101) en su tesis “Empowermenty Compromiso Organizacional en la agencia de viajes de turismo Perú TravelExplorer de la Ciudad del Cusco – 2017” en la Universidad Andina del Cusco, llegando a las siguientes conclusiones:

- Como conclusión final en relación al objetivo general se demuestra que existe relación entre el Empowerment y el compromiso organizacional con un coeficiente de correlación de  $p=0.014$ , en donde tanto el compromiso afectivo y normativo son más relevantes que el compromiso para continuar; lo que prueba la importancia del Empowerment como medio para estimular y activar aspectos emocionales en los colaboradores permitiendo potenciar sus capacidades y talentos para generar mayor compromiso organizacional.
- Con respecto a la dimensión de poder, no presenta relación estadísticamente con el compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación de  $p=0.233 > 0.05$ , considerando que cuenta con niveles apropiados de aceptación se determinó el

empleo inapropiado de la confianza, libertad, autonomía y responsabilidad, debido al cambio constante de personal y en consecuencia la falta de seguridad y determinación en sus capacidades.

### **2.1.3.3. Antecedente III**

Según Córdova & León (2017, pág. 122) en su tesis titulada “Empowerment y la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco 2016” fue desarrollada en la Universidad Andina del Cusco, llegando a las siguientes conclusiones:

- Se determinó la existencia de la relación del Empowerment en la toma de decisiones con un nivel de relación del 63% en base a los resultados estadísticos, así mismo, el conocimiento de los encuestados fue positiva regular sobre dicho aspecto, en la empresa se puso en práctica el Empowerment de forma incorrecta debido a la mínima influencia que recibían los colaboradores de sus jefes. Por ello que la organización financiera no realizó un adecuado proceso de toma de decisiones, lo cual provoca que existan diversas falencias en las distintas fases del proceso al instante de elegir una decisión.
- Se determinó la existencia de la relación del poder en la toma de decisiones con un nivel de relación del 48%, lo cual indicó que el nivel de influencia que existió sobre los trabajadores para la toma de decisiones fue positiva regular, debido a la falta de reconocimiento hacia los esfuerzos dados por el personal, al tenso ambiente laboral que existía en la empresa, a la deficiencia de la capacidad para la solución de problemas y la carencia de influencia por parte de los directivos de área sobre el personal que se encontraba a cargo para la obtención de resultados requeridos por la empresa.

-

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Empowerment**

Según Chiavenato, (2014, pág. 280) nos dice que, el desarrollo organizacional utiliza equipos con un enfoque participativo y es por ello que se han realizado diversos estudios sobre la importancia del Empowerment en el Endomarketing. Así mismo, el Empowerment hace referencia al fortalecimiento de los equipos de trabajo brindándoles libertad para actuar y ser participe de la toma de decisiones, es decir, de autonomía para el desempeño de las asignaciones, responsabilidades por las tareas y los resultados que se obtengan. Por otro lado, también permite que el equipo de trabajo administre adecuadamente sus tareas designadas y el directivo tiene el papel de ser jefe, de orientar y estimular al personal.

El desarrollo organizacional se define como un proceso de conocer y cambiar la cultura y desempeño organizacional enfocándose en herramientas fundamentales como el empowerment y el endomarketing con la finalidad de mejores resultados en la compañía.

Según los autores Griffin, Philips, & Gully, (2017, pág. 469) se refiere al grado en el que se comparte el poder y los empleados tienen autoridad para tomar e implementar algunas decisiones se conoce como Empowerment. Este mecanismo puede formar parte de la cultura y estar presente en toda la organización, o ser algo promovido de forma individual por los gerentes. Facultar mediante el Empowerment a los empleados para mejorar la calidad, reducir costos e incrementar su eficiencia laboral es cada vez más común en la medida en que las tecnologías del equipo de un presidente pudo brindan a las organizaciones acceso a la retroalimentación que necesitan para auto determinarse, si los empleados capacitados tienen información importante, precisa y oportuna, pueden manejar situaciones y oportunidades puntuales sin la intervención de un gerente, lo que incrementa la flexibilidad y la capacidad de respuesta de las organizaciones.

El Empowerment es una técnica que consiste en delegar, otorgar o transmitir poder,

autoridad y autonomía, así como las responsabilidades a los empleados de una determinada organización con el objetivo de poder generar un ambiente laboral motivado y comprometido.

Según los autores Evans & Lindsay, (2015, págs. 167-168) nos dice que desde hace mucho se ha reconocido la necesidad de empoderar a toda la fuerza laboral para que la calidad tenga éxito. Juran escribió que “en términos ideales, el control de calidad debe delegarse a la fuerza laboral en la mayor medida posible”. Cinco de los 14 principios de Deming se vinculan de manera directa con el empoderamiento, los cuales son:

- Principio 6: Establecer capacitaciones
- Principio 7: Enseñar la implementación del liderazgo
- Principio 8: Erradicar el miedo. Generar confianza. Generar un ambiente para fomentar la innovación
- Principio 10: Erradicar las exhortaciones para la fuerza laboral
- Principio 13: Fomentar la educación y la mejora de los trabajadores.

Dichos principios sugirieron que los directivos necesitan realizar que los colaboradores sean partícipes de manera más directa en los procedimientos para la toma de decisiones, brindándoles seguridad y confianza para llevar a cabo actividades y proporcionar los instrumentos tales como las capacitaciones requeridas.

El empoderamiento dentro de una organización por parte de los empleados que laboran, es de suma importancia ya que influye en el poder de la toma de decisiones a futuro de la empresa, así como el desarrollo óptimo y generar utilidades a menos recursos, mejorando la creatividad de cada uno de los empleados y cumpliendo expectativas esperadas.

#### ***2.2.1.1. Trabajo en equipo***

Según Chiavenato, (2014, pág. 440) indica que la administración es una ciencia social y que el administrador no es un mero ejecutor, sino que hace las cosas por medio de las personas o, mejor aún, por medio de un equipo que lidera y conduce. El equipo es el medio que

él utiliza para trabajar, desarrollar las actividades, atender a los clientes, alcanzar las metas y objetivos y producir resultados para la organización. El equipo de un presidente está compuesto por directores, e equipo de un director por los gerentes, elequipo de cada gerente por los colaboradores. En consecuencia, el equipo es esencial para el trabajo del administrador de cualquier nivelde la organización. Sin el administrador no consigue ni realiza nada. Empero, lo primero que debe hacer si quiere lograr buenos resultadoses identificar los talentos necesarios y construir su equipo con todas las competencias necesarias para el trabajo. Esto implica seleccionar y escoger personas, prepararlas, educarlas y capacitarlas continuamente, marcar el rumbo, definir el desempeño y los objetivos,negociar los medios y los recursos, acompañar, liderar, comunicar, motivar, entusiasmar, reconocer y recompensar, pero siempre bajo el espíritu de equipo, colaboración, y cooperación, entrega, compromiso y camaradería. Pero todo lo anterior no basta, sino que también es llevarlo a un desempeño excelente”.

El trabajo en equipo en las organizaciones es una manera organizada y responsable de trabajar en torno a un conjunto de personas con la finalidad de cumplir objetivos y este conlleva a aplicar las habilidades de cada uno de ellos así como las destrezas, con la finalidad de alcanzar metas comunes organizacionales y como resultado logran mayor rendimiento, productividad y satisfacción personal, creando un óptimo ambiente laboral donde las ideas y propuestas de los empleados sean tomadas en cuenta y ellos se sientan comprometidos con el propósito y enfoque común.

Para Evans & Lindsay, (2015, págs. 169-175) nos dice lo siguiente un equipo es un grupo de personas que trabajan juntas y comparten labores y responsabilidades. El trabajo en equipo elimina las barreras entre individuos, departamentos y funciones de línea y de personal, acción que se recomienda en uno de los 14 principios de Deming. Los equipos brindan a los individuos oportunidades para resolver problemas que tal vez podrían solucionar por su

cuenta. Los empleados que participan en las actividades se sienten más empoderados, están más satisfechos con el ritmo de mejoramiento de la calidad en sus compañías y reciben mejor capacitación en habilidades relacionadas con el trabajo y con la resolución de problemas. Los equipos también ayudan a las organizaciones a aprovechar las diversas ideas, culturas y formas de pensar de los empleados”.

El trabajo en equipo surge de la necesidad de mejorar rendimientos, capacidades y lealtad de todos los trabajadores de una determinada organización, es así que se recurre a un determinado conjunto de personas que tienen un objetivo en común esto con la ayuda de compartir nuevas ideas, dar soluciones, propuestas, opiniones, información, hechos relevantes, coordinación y cooperación, fomentando por otro lado la solidaridad y empatía en los empleados generando esto a un buen líder que impacte un buen clima organizacional. Tener un buen capital humano y orientar a ellos a lograr objetivos globales son desafíos fundamentales que determinaran el éxito o fracaso de la empresa.

#### **a) Colaboración**

“Los esfuerzos de trabajo colaborativo entre individuos e equipos ubicados en lugares muy lejanos, la posibilidad de compartir información, así como la integración de las decisiones y el trabajo a lo largo de toda la organización, pueden generar más eficiencia y eficacia en las compañías” (Robbins & Coulter, 2018, pág. 467).

#### **b) Cooperación**

El autor Chiavenato, (2014, pág. 253) nos dice que para que las personas puedan superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades deben cooperar entre sí para alcanzar de mejor forma sus objetivos. Las organizaciones surgen en razón de la participación personal y la cooperación entre las personas. Las organizaciones son sistemas de cooperación basados en la racionalidad. En otras palabras, son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas. La organización solo existe cuando se presentan tres condiciones de forma

conjunta”:

- Interrelación entre dos o más personas.
- Deseo y voluntad de cooperación.
- Propósito de alcanzar y lograr objetivos en común.

“Cooperación en equipo conduce a un efecto de sinergia porque no solo suma los esfuerzos, sino que los multiplica”. (Chiavenato,2014, pág. 288)

La cooperación es un conjunto de acciones y esfuerzos que junto con otros individuos que se realiza con el objetivo de alcanzar una meta común, complementando como una estrategia de trabajo en conjunto distribuyendo labores y responsabilidades en todo el equipo laboral.

### **c) Participación**

Según el autor Robbins & Coulter, (2018, pág. 218) nos dice la participación se refiere a involucrar a los individuos que se verán directamente afectados por el cambio propuesto en el proceso de toma de decisiones. Su participación les permite expresar sus sentimientos, aumentar la calidad del proceso e incrementar su compromiso con la decisión final”.

La participación en una organización determinada involucra a las actividades que un individuo puede realizar con la finalidad de contribuir con la participación de todos los empleados siendo un proceso de gestión y enfoque con aportes de la toma de decisiones de la empresa.

#### ***2.2.1.2. Compromiso organizacional***

“Es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias con respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla” (Chiavenato, 2014, pág. 87).

Según Robbins & Coulter, (2018, pág. 488) que refiere el compromiso organizacional

es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos, y desea mantener su filiación a la misma. El compromiso organización ocasiona que se obtengan menores niveles de ausentismo y la rotación de los trabajadores y es un indicador adecuado mucho mejor que la satisfacción laboral, debido a que, el compromiso institucional es una respuesta general y que perdura en la empresa, del cual puede ser el grado de satisfacción que presenta una relación con el cargo laboral. Sin embargo, el compromiso institucional ha estado perdiendo su relevancia como una actitud vinculada con el trabajo, porque actualmente los trabajadores no suelen mantenerse en una sola empresa durante una parte de su vida, así mismo, la relación entre los colaboradores y los gerentes no sufrió cambios. Pese a que el compromiso de un trabajador con una empresa puede ya no ser importante como fue en tiempos pasados, los estudios que se vinieron realizando a través del tiempo se acercaron a la percepción de respaldo empresarial (se refiere a la creencia que poseen los trabajadores de que la empresa a la cual pertenecen valore sus esfuerzos y participaciones, a su vez tome importancia al bienestar del personal) determinan que el compromiso de la empresa para con el trabajador puede llegar a ser beneficioso. Altos grados de apreciación del respaldo institucional dirigen a una mayor satisfacción del trabajo y a una menor rotación de los trabajadores.

El compromiso que pueda tener un empleado frente a una organización es una de las prioridades dentro de las tareas de desarrollo organizacional para los líderes de Recursos Humanos con la finalidad de cumplir altos niveles de compromiso en los equipos de trabajo ya que esto ayuda a las empresas de desempeñarse mejor y lograr sus objetivos propuestos a diversos plazos.

#### **a) Ausentismo**

Según el autor Robbins & Judge, (2017, pág. 90) nos dice se ha encontrado una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo, pero la correlación va moderada a

baja. Generalmente, cuando existe una gran cantidad de puestos laborales alternativos que se encuentran disponibles, los individuos insatisfechos poseen mayores tasas sobre el ausentismo, pero cuando no existen ofertas laborales, presentan las mismas tasas bajas a comparación del personal satisfecho. Las empresas que dan la facilidad de no tener restricciones sobre las enfermedades animan a los trabajadores (inclusive a aquellas personas que no se encuentren satisfechas) a tomarse unos días libres. Pese a que el trabajador labore satisfactoriamente, siempre necesita de días libres y la sensación de satisfacción es mayor debido a que no recibe ninguna sanción.

El ausentismo laboral es un riesgo que atraviesa la empresa, siendo un patrón habitual o repetitivo de ausencias al puesto de trabajo de un empleado esto comúnmente se asocia con empleados que tienen riesgos en la salud siendo razón para poder ausentarse de su puesto laboral y esto conlleva pérdidas económicas para la organización.

#### **b) Rotación del personal**

De acuerdo al autor Robbins & Coulter, (2018, pág. 485) que refiere a la rotación del personal es el abandono permanente, voluntaria o involuntariamente, del puesto que se ocupa en una organización. Dicho fenómeno puede llegar a convertirse en un problema más grande, debido a que generará un crecimiento de los gastos de reclutamiento, selección y capacitaciones, así mismo, de generar trastornos laborales. Por ello, la rotación es un proceso costoso para muchas empresas, debido a que puede llegar a costar desde el equivalente a 16% del salario de un empleado sin capacitación hasta 213% del salario de un empleado altamente capacitado. Tal como ocurre con el ausentismo, es imposible que los gerentes eliminen toda la rotación del personal, pero deberán tratar de minimizar identificando la dirección en todos los casos, sobre todo entre los empleados de alto rendimiento.

La rotación de personal se torna en un riesgo que puede ser bueno o malo para la organización y esto se describe como el cambio de puesto de empleados en la empresa, siendo

este un proceso que se extiende desde el inicio de labores, es así que se esto es un indicador ya que representa altos costos derivados de las salidas y las contrataciones nuevas que se realiza, así como también la probabilidad de un clima laboral desfavorable.

### **c) Involucramiento del empleado**

El autor Robbins & Coulter, (2018, pág. 489) nos dice que los gerentes quieren que sus empleados estén conectados con sus trabajos, además de que se sienten satisfechos y entusiasmados con su labor. Dicha definición hace referencia a la involucración del personal. Los trabajadores que presentan una mayor involucración significan que posee pasión por su puesto de trabajo y se encuentra conectado con la empresa; no obstante, los trabajadores que no se involucran con su trabajo no suelen participar ni demuestran interés ninguno, debido a que se limitan a realizar acciones de presencia en sus áreas de trabajo, pero tienen falta de energía y entusiasmo. Una investigación global realizada a más de 12000 empleados demostró que los criterios que contribuyen a la involucración de los trabajadores, los cuales son el respeto, tipo de labor, equilibrio entre la vida laboral y personal, adecuado servicio a los usuarios, remuneraciones básicas, compañeros del equipo de trabajo, beneficios, potenciar el desarrollo profesional en un largo plazo, oportunidades de adquirir conocimientos y el desarrollo, flexibilidad del trabajo, oportunidades de ascenso o bonos variables.

Los empleados que laboran en una empresa tienen un determinado aspecto frente a la organización siendo este positivo como negativo en diversos aspectos del trabajo. El trabajador que tiene un alto nivel de involucramiento con su trabajo es aquel que se identifica con las tareas asignadas y el desempeño que esto pone en las tareas otorgando confianza y valor influyendo en la calidad de resultados de actividades proporcionadas por todos y cada uno de los que laboran en la empresa.

### **d) Actitud**

Según Chiavenato, (2017, pág. 107) menciona que la actitud significa la tendencia o

predisposición de una persona en función de su percepción o juicio con respecto de determinadas personas, objetos o situaciones, asumidos como agradables o desagradables, deseables o indeseables. Así mismo, es una disposición de carácter interno, estable y perdurable, que toma en cuenta una persona para determinar su comportamiento o a la reacción de cierta manera a la interrelación con otras personas, objetos o situaciones determinadas.

Los trabajadores de las organizaciones cuando inician una determinada labor se comprometen, mostrando así la actitud que estos puedan tener frente al cumplimiento de tareas asignadas, la actitud es la personalidad y capacidad que se tiene para resolver situaciones laborales que influyan directamente con el cumplimiento de metas.

Para el autor Chiavenato, (2017, pág. 108) que refiere las actitudes son determinantes del comportamiento porque están relacionadas con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. Por otro lado, es un estado mental que se encuentra alerta y organizado por la experiencia, el cual presenta una relación específica brindando una respuesta de un individuo ante situaciones, objetos y relaciones con otros individuos.

La actitud positiva que presenta el empleado frente a la empresa es un factor predominante que afecta ya sea positiva o negativa en los logros y procesos de la empresa es así que la actitud de cada uno de los trabajadores se relaciona con el compromiso laboral y las acciones que este realiza frente a diversas situaciones que se presenta en la empresa.

### **2.2.1.3. Liderazgo**

Según Chiavenato, (2014, pág. 91) se refiere el líder es la persona que posee ciertos rasgos específicos de personalidad que le distinguen de las demás personas, es decir, las características de su personalidad que le permiten influir en el comportamiento de los demás. En síntesis, un líder se encarga de generar confianza, ser una persona razonable y perceptiva, a su vez poseer condiciones para lograr el éxito de la empresa.

Liderazgo es la capacidad de influir de manera positiva sobre las personas y los sistemas que se encuentran bajo la autoridad del líder, de modo que se cause un impacto significativo y se obtengan resultados importantes (Evans & Lindsay, 2015, pág. 637).

El liderazgo es un factor de suma importancia que afecta con el ambiente laboral de los trabajadores siendo este una habilidad y capacidad que tiene una persona de influir, motivar, organizar y llevar a cabo acciones establecidas para lograr metas y objetivos involucrando al personal que labora en la empresa.

Según el autor (Gonzales, 2015, pág. 110) nos dice que el liderazgo consiste en influir en las personas para que realicen lo que queremos. Es el procedimiento de apoyar e incentivar a las personas a laborar con entusiasmo para el logro de los objetivos de la empresa. Así mismo, sucede cuando las personas ayudan a un equipo de trabajo para poder identificar la dirección de la empresa y motivarlas a lograr sus objetivos. Si no existe liderazgo en una organización se produciría una confusión en la distribución de recursos, en otras palabras, se necesita del liderazgo para el desarrollo adecuado de los recursos y de esa manera, la organización alcance sus objetivos.

Este conjunto de habilidades que contiene el liderazgo se enfoca en acompañar y conducir un grupo de personas a su cargo proporcionando ideas innovadoras y motivación de por medio para cada uno de ellos con la finalidad de alcanzar objetivos específicos en común y el éxito de la empresa.

#### **a) Liderazgo autocrático**

Según Chiavenato, (2014, pág. 92) se refiere el líder centraliza las decisiones e impone sus órdenes al grupo. Por otro lado, el comportamiento de un equipo de trabajo demostró fuertes tensiones, frustraciones y agresividad; por otro lado, la carencia de espontaneidad, iniciativas y de formaciones de equipos de trabajo. Pese a que aparentemente les gustan las asignaciones, no demuestran satisfacción frente a una situación. Tan solo desarrollaron sus actividades con

la presencia de un líder o encargado. Mientras que cuando se encontraba ausente, los equipos de trabajo dejaban de lado sus actividades y expresan adecuadamente sus sentimientos alcanzando un comportamiento agresivo e indisciplinaria.

Los encargados de cada grupo que deducen ser un líder autoritario se enfocan en no aceptar la creatividad, opiniones, ideas y propuestas por el personal que labora, tiende a ser rígido con las actividades en base al miedo que establece en los trabajadores y esto conlleva a un personal desmotivado ya que no ofrecen expectativas claras en la empresa.

### **b) Liderazgo liberal**

Según Chiavenato, (2014, pág. 92) nos dice que el líder delega todas las decisiones en el grupo, deja las cosas enteramente a su voluntad y no ejerce control alguno. A pesar de que las actividades de los equipos de trabajo fueran intensas, su producción no fue la adecuada. Las asignaciones se desarrollaron de manera aleatoria, las cuales presentaron mucho altibajos y se perdería demasiado tiempo en controversias por diversos motivos personales, pero que no se relacionan con la actividad laboral. Se apreció un fuerte sentimiento de individualismo agresivo y no hubo respeto hacia el líder.

Este tipo de líder es el que ofrece libertad absoluta a la hora de interactuar con los trabajadores de modo que se mantiene al margen frente a situaciones que suceden en la compañía y no interviene planteando soluciones o propuestas que mejoren los riesgos que se atraviesa. Por otro lado, este tipo de líder trabaja enfocado en sí mismo y dejando trabajar a todo el personal a su cargo libremente sin rendir cuentas.

### **c) Liderazgo democrático**

Según Chiavenato, (2014, pág. 92) que refiere el líder conduce y orienta el grupo, y también incentiva la participación democrática de las personas. El líder y su equipo de trabajo emplearon una comunicación adecuada, honesta y cordial. La investigación se realizó a un ritmo óptimo y seguro, sin ninguna alteración pese a que el líder no se encontrase. Así mismo,

se apreció que hubo responsabilidad y compromiso por parte de los trabajadores, también de una adecuada integración en conjunto y un clima laboral adecuado.

#### **2.2.1.4. Comunicación**

Según Chiavenato, (2014, pág. 94) que refiere la comunicación es el intercambio de información entre personas, significa divulgar un mensaje o una información. Comprende a uno de los procedimientos importantes de la experiencia de las personas y de la empresa social. La comunicación necesita de un código, para la formulación de un mensaje y poder enviarla en forma de una señal (como ondas sonoras, letras impresas y símbolos), mediante un canal (aire, papel y cables) dirigido a un receptor, el cual codifica y descifra su significado. Así mismo, en una comunicación personal y directa, en otras palabras, una conversación el lenguaje opera como un código, el cual se refuerza por componentes de comunicación no verbales como los gestos, señales y símbolos. A su vez, la comunicación interpersonal se da en distancias mediante un teléfono o haciendo uso del internet, que sirven para la transmisión de mensajes.

La comunicación es un proceso que consiste en la transmisión e intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor siendo así que el proceso comunicativo es esencial para la vida en sociedad ya que esto permite a que los seres humanos se expresen y compartan información entre ellos, estableciendo relaciones, llegando a acuerdos establecidos mutuamente y siendo capaces de organizarse por medio de la comunicación.

“El enfoque de las relaciones humanas demostró que las comunicaciones dentro de las organizaciones tienen muchas fallas y señaló que los administradores debían estar atentos para” (Chiavenato, 2014, pág. 95):

- Garantizar que las personas de los niveles inferiores sean partícipes de las soluciones establecidas para diferentes problemas.
- Incentivar la franqueza y la confianza entre las personas de un equipo de trabajo que laboran en una determinada área.

### **a) Administrar a atención**

El autor (Chiavenato, 2017, pág. 194) nos dice que significa incentivar la percepción de las personas para que estén atentas a todo lo que se desarrolla con el escenario de trabajo, mantenerlas conectadas con todo lo que acontece en su entorno. Es una actividad principal para que los trabajadores puedan recibir y enviar adecuadamente una información y fortalecer la realidad de la empresa o proporcionar el intercambio de actitudes.

### **b) Administrar el significado**

Según el autor (Chiavenato, 2017, pág. 194) nos dice que significa prestar atención al lenguaje y a los símbolos que se utilizan, a los estilos para comunicarse y que las personas, alcancen con facilidad, de modo que en todo momento los mensajes que se intercambien en la organización tenga sentido no sólo para quien los emite, sino sobre todo para quien los recibe.

### **c) Administrar la confianza**

“Significa crear un ambiente de apertura y confianza entre las personas, de modo que haya confianza en la organización y que las personas se comprometan en sus relaciones con los demás y con la organización” (Chiavenato, 2017, págs. 194-195).

Según Robbins & Coulter, (2018, pág. 601) nos dice que a los gerentes les interesa particularmente el desempeño organizacional, es decir, la suma de los resultados de todas las actividades laborales de la organización, se trata de un concepto de múltiples facetas, pero los gerentes necesitan comprender cuáles son los factores que contribuyen al desempeño organizacional. Luego de haber realizado todos los procesos, es poco probable que se intente o enfrente los sucesos que implican un rendimiento inadecuado. Su objetivo es que las empresas, grupos de trabajo alcancen niveles altos de rendimiento.

El desempeño organizacional es la medida de eficiencia y la eficacia con que los encargados de una determinada empresa puedan gestionarlo cumpliendo satisfactoriamente

muchos factores como el óptimo ambiente laboral, liderazgo y un buen cumplimiento de actividades designadas para los trabajadores en torno a las metas establecidas.

#### ***2.2.1.5. Diseño del trabajo y del puesto***

Para Evans & Lindsay, (2015, pág. 165), refiere el diseño del trabajo se refiere a la forma en que se organiza a los empleados en unidades formales e informales, como departamentos y equipos. Así mismo, hace referencia a las responsabilidades y asignaciones que se designan a los trabajadores. Ya sea el diseño laboral, así como los puestos de trabajo que son importantes para la eficiencia de la empresa y la satisfacción de los trabajadores. Sin embargo, los directivos con frecuencia no comprenden las necesidades que tiene el personal. En una investigación se evidenció que las cinco principales necesidades de los trabajadores son poseer un trabajo interesante, reconocimiento, sentirse parte de la empresa, sentirse seguros y sus salarios. No obstante, los directivos consideraron que los salarios eran la necesidad primordial. En muchas empresas se comprende que la manera más adecuada de influenciar en la satisfacción del trabajo y el incentivar a los colaboradores es realizar que los trabajadores fueran gratificantes, lo cual supone la introducción de variedades en las responsabilidades, enfatización de la importancia y trascendencia del cargo laboral, proporcionando más autonomía y empoderamiento para brindar una retroalimentación adecuada.

El puesto de trabajo que se designa a un nuevo trabajador es el conjunto de tareas que ejecuta dentro de una empresa respecto al desempeño en que se especializa y los beneficios que este le puede brindar a la compañía empleando técnicas, métodos o medios específicos pero que a su vez se mantiene determinados por dicha empresa. Se plantea una relación existente entre los objetivos propuestos por la empresa y la necesidad de crear los diferentes puestos de trabajo.

#### **a) Trascendencia de la tarea.**

“El grado en que la tarea hace que los empleados sientan que causan un impacto

considerable en la organización o el mundo, porejemplo, resolver problema de un cliente en lugar de solo archivar papeles” (Evans & Lindsay, 2015, pág. 165).

**b) Variedad de habilidades.**

Según el autor Evans & Lindsay, (2015, pág. 165) nos dice que la exigencia que el puesto impone al trabajador para que éste recurra a diversas habilidades y talentos, por ejemplo, lasdestrezas físicas para tornear una pieza y las capacidadesmentales para utilizar una computadora y dar seguimientoa los indicadores de calidad.

**c) Autonomía**

“Grado de libertad, independencia y control personal que la tarea permite ejercer sobre el trabajo, como ser capaz de detener una línea de producción para resolver un problema” (Evans & Lindsay,2015, pág. 165).

**d) Retroalimentación del puesto**

“Disposición de información clara y oportuna sobre la eficacia deldesempeño del individuo, no solo de los supervisores, sino tambiénde indicadores que el trabajador podría establecer en forma directa”(Evans & Lindsay, 2015, pág. 165).

**2.2.1.6. *Compromiso de la fuerza laboral***

El autor Evans & Lindsay, (2015, pág. 158) que refiere con compromiso de la fuerza laboral hace referencia a su grado de empeño, tanto emocional como intelectual, para realizar el trabajo, la misión y la visión de la organización. El concepto se expresa en la definición de “orgullo y alegría” en la investigación realizada por Deming, en la cual se reflejó en sus 14 principios. Así mismo, el compromiso se refiere a que los trabajadores se encontraron en la labor un incentivo y significado personal, presentan un fuerte lazo sentimental con la empresa, participaron de manera activa en el trabajo y se encuentran comprometidas con ella, tienen el sentimiento que sus trabajadores fueron fundamentales, así mismo, saben que sus ideas y comentarios presentaron valor y a menudo van más allá de las responsabilidades de su cargo

laboral por el bienestar de la organización. Las investigaciones demostraron que el compromiso género niveles elevados respecto a la satisfacción de las fuerzas laborales y la mejora del rendimiento empresarial. Las organizaciones que poseen niveles elevados de compromiso de las fuerzas laborales se caracterizaron por un adecuado clima laboral y por ende el rendimiento en las que las personas se sienten más incentivadas a realizar mayores esfuerzos con la finalidad de beneficiar a los clientes y lograr el éxito de la empresa.

El compromiso que se tiene frente a una empresa como empleado es la responsabilidad emocional, los trabajadores que están comprometidos con la organización perciben un buen ambiente laboral tienden a ser más determinados en su trabajo mostrando una mayor productividad y son más proactivos. Para aumentar el compromiso laboral y lealtad de los empleados es preciso poner énfasis en retener a los mejores talentos haciendo que los trabajadores se sientan valorados, motivados y se conviertan en un activo leal de la empresa.

#### **a) Motivación**

Para el autor Evans & Lindsay, (2015, pág. 162) nos dice que una definición más formal de la motivación es: “la respuesta de un individuo ante una necesidad que se siente”. Por lo tanto, una motivación o un suceso activador tienen la finalidad de estimular las necesidades de responder ante ellos y desarrollar una respuesta por si sola. Como por ejemplo, un empleado quien se propone un propósito o responsabilidad de calidad para producir bienes con ningún defecto puede sentirse la necesidad de mantener su trabajo. A consecuencia de ello, se incentiva la motivación del temor de quedarse sin un empleo y responder produciendo adecuadamente las piezas para lograr los objetivos. Mientras que otro empleado menos seguro entonces siente la necesidad de aprobar por parte de sus demás compañeros o directivos ya sea incentivado por el motivo del orgullo. Por ello, responde ante una falta y ese incentiva a la producción de piezas de calidad.

La motivación laboral es un factor fundamental frente a la valoración del capital

humano haciendo referencia a la capacidad que tiene la empresa para reconocer el valor y actitudes frente a las actividades designadas a un trabajador y así poder cumplir el máximo rendimiento y aumentando la productividad.

### **b) Compensación**

Según Evans & Lindsay, (2015, pág. 178) que refiere la compensación y el reconocimiento aluden a todos los aspectos relacionados con el salario y las recompensas, individuales y grupales. Asimismo, es un asunto complicado, que se encuentra relacionado con la motivación y la satisfacción de los trabajadores. Pese a que el salario puede ser un incentivo, puede llegar a ser que los trabajadores creen que son tratados de forma injusta y obligan a los directivos a transmitir informaciones negativas. A la larga, una motivación intrínseca crea situaciones de beneficios y pérdidas a la vez. El propósito de un proceso de compensación óptima, que debe ser atraída para la retención a los trabajadores, mas no desmotivarse. Existen otros propósitos, entre ellos se encuentra la reducción de las variaciones inesperadas de las remuneraciones y fomentar la cooperación interna y no de las empresas competidoras.

La compensación laboral permite aumentar la satisfacción de los empleados, así como mejorar la productividad mediante las tareas asignadas siendo este beneficio extra que reciben los empleados de una empresa y que complementan su salario base, siendo el objetivo proporcionar una serie de beneficios personales y laborales así como mejorar la satisfacción de los empleados y compensar de forma justa el trabajo que realizada.

### **c) Satisfacción laboral**

El autor (Robbins & Judge, 2017, pág. 78) nos dice que cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que surge de la evaluación de sus características. Una persona que posee un nivel alto de satisfacción en el trabajo posee

sentimientos positivos sobre su cargo laboral, mientras que otra persona insatisfecha posee sentimientos negativos.

Las organizaciones se basan el éxito o fracaso en torno al talento humano que posee como empresa formando parte fundamental en la sociedad laboral, es así que la satisfacción en el personal que labora en la organización es un eje fundamental para establecer la motivación y participación de todos y cada uno de ellos que laboran en la empresa.

#### ***2.2.1.7. Participación del empleado***

Para el autor (Evans & Lindsay, 2015, pág. 161) que refiere la participación del empleado (PE) se traduce en cualquier actividad en la que este interviene con decisiones referentes al trabajo y las de mejoramiento, con la finalidad de aprovechar sus energías creativas y aumentar su motivación. Tom Peters propuso que todos los trabajadores sean partícipes de todo el proceso, en las diferentes actividades para la mejora de la calidad y producción, así mismo, de medir y seguir los resultados, el desarrollo presupuestario, evaluaciones de nuevas tecnologías, reclutamiento y la contratación, así como llamadas y visitas a los usuarios.

La participación que los empleados tiene con la empresa es el compromiso reflejado frente a las situaciones que se le presente en la organización con la toma de decisiones, así como poder compartir información en proyectos, opiniones, objetivos con la finalidad de contribuir con la empresa y alcanzando metas establecidas en comunes.

#### **a) Toma de decisiones**

El autor Chiavenato, (2017, pág. 110), menciona que la toma de decisiones ocurre en dos etapas. La primera consiste en la identificación de los problemas y en la búsqueda de información relativa a las exigencias del exterior y de la empresa para la determinación si el rendimiento es satisfactorio o no y diagnosticar las fallas. La segunda etapa hace referencia a la solución de diferentes problemas. Para lo cual se analizarán diferentes opciones con la

finalidad de seleccionar y aplicar la opción más adecuada. La toma de decisiones se genera como una reacción a un determinado problema. Dicho problema se presenta con la existencia de una diferencia o una brecha entre una realidad actual y un estado deseado. Esa discrepancia dirige a realizar una evaluación de las acciones más adecuadas para erradicar o disminuir la diferencia.

La toma de decisiones que se figura en la empresa es un proceso que atraviesan las personas encargadas cuando deben elegir diversas opciones con la finalidad de solucionar situaciones problemáticas en la empresa, es así que cada individuo que labora en la empresa y no es indiferente frente a las situaciones problemáticas, brinda opciones de mejoría, así como propuestas por ello implica tener todo un proceso de toma de decisiones con el objetivo de cubrir problemas y soluciones estratégicas.

#### **b) Calidad**

De acuerdo al autor Robbins & Coulter, (2018, pág. 657) que refiere definimos calidad como la capacidad de un producto o servicio para realizar de manera confiable lo que se supone que debe hacer y para satisfacer las expectativas del cliente.

¿De qué manera se logra la calidad? Hace referencia a que los directivos deben de afrontar. Una manera conveniente de percibir las iniciativas de calidad consiste en la consideración de las funciones de un gerente como son la planificación, organización, dirección y control que se necesitan para ponerlas en práctica.

La calidad es la capacidad que posee un bien o servicio con la intención de cumplir y satisfacer necesidades implícitas o explícitas relacionada con las percepciones y requerimientos de los individuos donde llega el producto final esto implica a la calidad que se puede brindar u obtener por parte de un recurso necesario para cumplir nuestras expectativas.

#### **c) Productividad de la fuerza laboral**

Para el autor Robbins & Coulter, (2018, pág. 446) que refiere se trata de una medida

de desempeño muy importante para los gerentes y los creadores de políticas de todo el mundo. Los gobiernos necesitan que las fuerzas laborales sean productivas. A los directivos les interesa que sus trabajadores sean más productivos. La cual, tiene que ver con la eficiencia y la eficacia.

La productividad laboral es un indicador que nos refleja el proceso productivo y crecimiento económico de la organización, representando el volumen total de la producción esto evaluando los niveles y tasas de crecimiento productivo. Siendo una eficiente medida para el trabajo ya que mide la eficiencia y la eficacia del personal laboral, equipo, maquinaria entre otros y esto conlleva a la toma de decisiones a tiempo frente a cualquier adversidad que no complemente satisfactoriamente con la empresa.

#### ***2.2.1.8. El ambiente en el lugar de trabajo***

El autor Evans & Lindsay, (2015, págs. 175-176) nos dice que dado que los empleados son un grupo de interés clave en cualquier organización, su salud, su seguridad y su bienestar general son factores importantes en el ambiente laboral. La salud y seguridad siempre fueron prioridades en diversas organizaciones, pero muchas veces las condiciones de los trabajos se extendieron más allá de criterios básicos como la mantención de una forma segura y limpia el área laboral. Como, por ejemplo, de acuerdo a lo que se comprende sobre los trastornos vinculados con la ergonomía, tales como el síndrome de túnel carpiano y diferentes lesiones provocados por la tensión repetitiva, los trabajadores poseen la responsabilidad mayor de incorporación de criterios de salud y seguridad en las estructuras de recursos humanos.

Muchas empresas brindan múltiples oportunidades que contribuirán a una adecuada calidad de vida laboral. Mediante la proporción de asesoría de los trabajadores ya sea personal y profesional, servicios de progreso profesional y de empleo, actividades recreativas o culturales, guarderías, permisos otorgados por responsabilidades personales o comunitarios, los horarios flexibles, servicios de puestos laborales y de atención que debe de ser ampliada

para ser jubiladas.

Muchas empresas brindan múltiples oportunidades que contribuirán a una adecuada calidad de vida laboral. Mediante la proporción de asesoría de los trabajadores ya sea personal y profesional, servicios de progreso profesional y de empleo, actividades recreativas o culturales, guarderías, permisos otorgados por responsabilidades personales o comunitarios, los horarios flexibles, servicios de puestos laborales y de atención que debe de ser ampliada para ser jubiladas.

#### **a) Condiciones laborales**

El autor Machicao, (2015, págs. 34-35), menciona que no solo basta recibir una buena remuneración y que esta se considere compensatoria a la importancia o dificultad del trabajo. Las condiciones en que la persona trabaja, tanto socios laborales, ambientales, morales y administrativos, los cuales llegan a ser igual o más importantes. Los trabajadores buscarán que sus jefes en la organización ofrezcan un trato de acuerdo a la dignidad del ser humano. En gran parte, la administración del potencial de las personas se encamina a la garantizar los tratos. Así mismo, se busca la estabilidad en la organización, no más con una estabilidad laboral sino de una emocional. Por otro lado, aunque sea bueno un centro laboral y el salario que se perciba, si los trabajadores conocen que permanentemente se encuentra rotando a los trabajadores con otros nuevos, buscará otra empresa en la que pueda garantizarse una conveniente seguridad y estabilidad emocional. Las personas, como trabajadores dependientes buscan a su vez que la empresa, de forma efectiva, considere la independencia de su vida personal, ya sea familiar, religiosa, social y comunitaria. Finalmente, tienen derecho a que las condiciones laborales sean adecuadas, para que garanticen su integridad mental y física.

Las condiciones laborales son los aspectos fundamentales de condicionamiento de trabajo con posibles consecuencias negativas y riesgos que corre cada uno de los trabajadores ejerciendo en el cumplimiento de actividades designadas incluyendo, así como los aspectos

ambientales y tecnológicos entre otros. Existe leyes de prevención de riesgos laborales que amparan el bienestar de cada uno de los trabajadores y como organización es importante cumplir con la protección y bienestar del capital humano es así que se presta toda la atención y apoyo frente a riesgos laborales.

### **b) El conflicto**

Según Chiavenato, (2017, pág. 260) menciona que la palabra conflicto está ligada a discordia, divergencia, disonancia, controversia o antagonismo. Para que exista un conflicto, además de la diferenciación de los propósitos e intereses debe realizar una interferencia en alguna de las partes que fueron involucradas. Así mismo, se generan cuando existe metas en común y un trabajador o un equipo de trabajo trata de lograr sus objetivos propios y allí se interpone con la otra parte. La interferencia puede ser de manera activa o pasiva. Por otro lado, no es un simple desacuerdo, sino que hace referencia a la interferencia ya sea pasiva o activa, que tiene la finalidad de impedir que la otra parte involucrada alcance sus metas. Considerando que la presencia del conflicto se da en las relaciones entre dos o más individuos o entre diferentes equipos de trabajo.

En las organizaciones no todo marcha como uno desea es así que se presentan diversos aspectos negativos que dan un impacto negativo en la empresa y uno de ellos es el conflicto que se presenta internamente o externamente en la organización, generando disputas y desacuerdos afectando esto al clima laboral, siendo esto una amenaza frente al cumplimiento satisfactorio de objetivos y es así que el conflicto si se soluciona de manera pasiva y concordante contribuye a una mejora de comunicación y alcance de mayor productividad.

### **c) El estrés**

El autor Chiavenato (2017, págs. 249-250) que refiere el concepto de estrés está estrechamente relacionado con el cúmulo de trastornos y de aflicciones en las personas de ciertos sucesos que se presentan en la organización y en su entorno. Dicho término se utiliza

para la descripción de los síntomas que muestran los individuos como respuesta a las tensiones generadas por las presiones, situaciones y acciones del entorno, como son la preocupación, irritabilidad, agresividad, ansiedad, angustia y fatiga, los cuales perjudican el rendimiento y más que todo la salud de las personas. Ciertos niveles de estrés son normales y permiten que las personas puedan concentrarse y enfrentarse a los diferentes retos provocados en la vida. No obstante, a medida que las presiones incrementen, la persona se sobrecarga y en vez de regresar a una situación de equilibrio se tiende a la adaptación de una presión permanente y si el estrés incrementa generalmente reacciones de manera desagradable.

El estrés laboral es un factor negativo que influye en los trabajadores y esto conlleva a un bajo rendimiento del cumplimiento de las actividades que se le asigne donde la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física y mental del trabajador generando diversas consecuencias en el desequilibrio emocional y laboral.

### **2.2.2. Claves para desarrollar el Empowerment**

“Empowerment es un proceso que puede desarrollarse de acuerdo con las siguientes claves” (Gonzales, 2015, pág. 257):

- **Compartir información:**

Según el autor Gonzales, (2015, pág. 258) nos dice que las viejas organizaciones jerárquicas de jefe a subalterno no son muy útiles en las organizaciones comerciales, en la actualidad todo depende del trabajo en equipo. La segunda persona con quien Marvin habló fue la señora Jane Wo, del área de producción. Ella le dijo que cuando la información es retenida las personas empiezan a hacer cavilaciones de todo tipo. Se debe compartir una información delicada, es decir, las personas que les falta información no pueden actuar responsablemente y quienes tienen la obligación tienen la obligación de comportarse de manera más responsable.

- **Crear autonomía por medio de fronteras**

Según el autor Gonzales, (2015, pág. 258) nos dice que los individuos deben aprender nuevos métodos para trabajar y pensar juntos, sin normas que sirvan de guía, los empleados tienden a caer de nuevo en sus viejos hábitos, previos al Empowerment. En la Tabla I se muestran las áreas de fronteras que crean autonomía, las cuales no pueden crearse de manera simultánea sino gradual, de acuerdo con las necesidades de los implicados.

Tabla 1

*Área de fronteras que crean autonomía*

AREA	PREGUNTA CLAVE
Propósito	¿En qué negocio está usted?
Valores	¿Cuáles son sus guías operacionales?
Imagen	¿Cuál es su visión del futuro?
Metas	¿Qué, cuándo, dónde y cómo hace usted lo que hace?
Roles	¿Quién hace cada cosa?
Estructura organizacional y sistemas	¿Cómo apoya usted lo que quiere hacer?

Fuente: (Gonzales, 2015, pág. 258)

Según el autor Gonzales, (2015, pág. 258), menciona que las compañías deben trazar una visión convincente que debe ser creada por la alta gerencia. Dicha visión contiene las tres primeras áreas de fronteras de la Figura I, debido a que dominan a los colaboradores de la empresa en los aspectos emocional e intelectual y concentra las necesidades, deseos, valores y costumbres. La forma de generar una visión que convenza es dirigirse hacia el futuro.

- La creación de autonomía a través de fronteras:
- Se basa en la información compartida
- Aclara la visión
- Apoya a la traducción de la misión en roles y objetivos
- Define los valores y reglas que sostienen las actividades deseadas.
- Desarrolla estructuras y procesos que facultan a las personas

- Hacen presente que se trata de un viaje
- **Reemplazar la jerarquía con los equipos auto dirigidos**

Según el autor Gonzales, (2015, pág. 259) nos dice que un equipo autodirigido cuenta con un grupo de empleados que tiene la responsabilidad de todo un proceso: planean, ejecutan y dirigen el trabajo, desde el principio hasta el fin. Para poseer con un equipo de esa categoría y encontrarse en posición de sustituir la jerarquía que facultará sus integrantes. Facultar es enseñar a otras personas aquello que pueden hacer para depender menos de sus superiores. Así, hay que considerar lo siguiente:

- Equipos facultados pueden realizar que las personas sean más facultadas.
- Los trabajadores no conocen en un comienzo como laborar en equipo.
- La insatisfacción es un paso natural del proceso.
- Todos poseen la adquisición de adquirir habilidades de laborar en equipo.
- El compromiso y el apoyo deben venir desde la cumbre.
- equipos con información y destreza pueden llegar a reemplazar la vieja jerarquía.

### **2.2.3. Como desarrollar y administrar equipos eficaces**

Para el autor Chiavenato, (2017, pág. 178), que refiere a los equipos no surgen al azar ni mejoran automáticamente su productividad. La empresa debe saber a desarrollar y gestionar a los equipos y de saber emplear las iniciativas, para mejorar continuamente. La cual es un proceso de cultura y estructura. Los equipos de trabajo eficaces presentan las características siguientes:

- Los objetivos deben ser concisas y entendibles para los trabajadores de la empresa.
- Los trabajadores que posean capacidades útiles, de forma que el equipo tenga todas las habilidades para desempeñar sus asignaciones.
- Apoyo y confianza recíproca entre los integrantes.
- Compromiso unánime en relación a los propósitos y los medios para llevarlas a

cumplir.

- Relación interpersonal y excelente comunicación interna.
- Capacidad de negociación para alcanzar el consenso de manera interna y aceptarla externamente.
- Apertura de confrontación junto con cooperación y competencia.
- Liderazgo renovador, que tiene la capacidad de impulsar y sacarle provecho a las capacidades de los trabajadores.
- Apoyo interno de los integrantes y externo de las áreas de una empresa.
- Aprendizaje y desarrollo individual y colectivo

#### 2.2.4. Habilidades del líder

“El liderazgo exitoso depende del comportamiento, habilidades y acciones apropiadas. Los tres diferentes tipos de habilidades que utilizan los líderes según Robert L. Katz son” (Gonzales, 2015, págs. 110-111):

- **Habilidades técnicas**, es poseer conocimientos y capacidades en actividades que conllevan la aplicación de técnicas, procedimientos y sistemas. Implica por ello, el uso de herramientas y métodos específicos. Como, los mecánicos que laboran con instrumentos y supervisores deben tener la capacidad de instruir a cómo usarlas. De igual forma, los contadores aplican métodos específicos en sus actividades.
- **Habilidades humanas**, son las capacidades que poseen las personas, en base a los esfuerzos empresariales, trabajo en equipo, la generación de condiciones en el que los individuos se sienten protegidos y tienen la libertad de expresar sus ideas.
- **Habilidades conceptuales**, son las capacidades para la percepción del panorama general, discernir los componentes más significativos de una realidad y conocer las relaciones entre las partes.

### **2.2.5. Funciones de la comunicación**

“La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información” (Chiavenato, 2017, pág. 194):

- **Control**

Según el autor Chiavenato, (2017, pág. 194) nos dice que la comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando las personas siguen el marco normativo y los procesos laborales, o en el momento de comunicar un conflicto laboral a su jefe inmediato, los cuales incitan a que la comunicación tenga la función de supervisar. Asimismo, se debe respetar la jerarquía y el marco normativo, la comunicación a su vez tiene la finalidad de comprobar si algo ocurre. Por otro lado, la comunicación informal controla de igual forma el comportamiento de un grupo afecta a otro cuando uno de los miembros presenta una queja debido a que un individuo produce más que el otro grupo.

- **Motivación.**

Según el autor Chiavenato, (2017, pág. 194) nos dice que la comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La conceptualización de los objetivos, hace referencia a la retroalimentación acerca del avance realizado y alcanzado, así mismo, el refuerzo de la conducta que se desea estimula los incentivos y necesitan de una adecuada comunicación.

- **Expresión de emociones.**

“La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un

medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales” (Chiavenato, 2017, pág. 194).

- **Información.**

“La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos” (Chiavenato, 2017, pág. 194).

## **2.2.6. Dirección del flujo de la comunicación**

### **2.2.6.1. Comunicación descendente**

Según el autor Robbins & Coulter, (2018, págs. 461-462), menciona que la comunicación descendente, es aquella que fluye del gerente a los empleados, y que se utiliza para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los trabajadores. Cuando los directivos asignan objetivos a sus trabajadores, empleando una comunicación de carácter descendente, a su vez se realizan en el momento que explican las funciones de sus cargos laborales, cuando se les informa sobre las políticas y procesos de la empresa, cuando se indican conflictos que deben ser considerados y evaluar su rendimiento. Así mismo, puede realizarse mediante cualquiera de las técnicas que se describieron.

La comunicación descendente es un factor fundamental cuando se trata de cumplir con las expectativas de todo el personal que labora, es así que es importante que las ideas y propuestas designadas por la gerencia y personal de cargos mayores sean llegados a los cargos de menor influencia haciendo conocer a todos las ideas propuestas y opiniones que se tiene frente a diversas situaciones. Incluyendo así a los empleados en la toma de decisiones para el buen funcionamiento de la empresa.

### **2.2.6.2. Comunicación ascendente**

Según el autor Robbins & Coulter, (2018, pág. 462) nos dice que los gerentes dependen de sus empleados para obtener información. Como por ejemplo, el personal entrega informes para informar sobre el progreso que se estuvo logrando dirigido al logro de metas, o para que

sepan que existen algunos conflictos. Así mismo, es aquella que se relaciona los trabajadores con los directivos y mantienen a que se encuentren informados sobre sus emociones con sus subordinados en base a sus labores, sus compañeros y la empresa en general. Los directivos también presentan dependencia por la comunicación ascendente para la obtención de opiniones respecto a la manera de mejorar los sucesos. Como por ejemplo, los informes de rendimiento elaborados por los trabajadores, buzones de sugerencias, encuestas sobre los comportamientos de los trabajadores, los procesos que se siguen para los reclamos, los intercambios de palabras entre el gerente y los trabajadores, así mismo, como las sesiones en las que se informa a todos el personal sobre las oportunidades de evaluar conflictos con su gerente o los directivos de la empresa.

La comunicación ascendente es de suma importancia ya que se figura todo lo manifiesto por parte de los empleados situados en rango menores de la empresa hacia los de un nivel jerárquico superior, con este tipo de comunicación se pretende exponer las sugerencias, datos u opiniones que surge entre todos los trabajadores y así poder mejorar la productividad en una organización donde fluye la comunicación entre todo el personal que trabaja en dicha empresa.

### ***2.2.6.3. Comunicación lateral***

Según Robbins & Coulter, (2018, pág. 462) que refiere la comunicación lateral es aquella que se lleva a cabo entre los empleados del mismo nivel organizacional. En un entorno dinámico actual, es frecuente la utilización de la comunicación de carácter horizontal para el ahorro de tiempo y facilitar la organización. Como por ejemplo, los equipos internacionales presentan dependencia de esa manera de interactuar para comunicarse. No obstante, podrían generarse problemas si los trabajadores no mantienen informados a sus superiores sobre las decisiones que se manejaron o las acciones que fueron implementadas.

La comunicación lateral es un factor que afecta rotundamente a la empresa ya que el

personal humano no da a conocer en su totalidad las opiniones que estos tienen, sin embargo solo lo conocen el entorno que figura al personal con dichas ideas a pronunciar, por todo ello el objetivo es proveer un canal directo para la coordinación organizacional y la resolución de problemas es así que permite a la organización formar relaciones pares entre áreas juntas y complementarias, donde estas relaciones es parte importante para la satisfacción del empleado.

#### **2.2.6.4. Comunicación transversal**

De acuerdo al autor Robbins & Coulter, (2018, pág. 462) nos dice que la comunicación transversal aquella que se da entre las diversas áreas de trabajo y los distintos niveles organizacionales Por ejemplo, un analista de crédito se comunica directamente con un gerente regional de marketing para informarle acerca del problema de un cliente (observe que estos empleados forman parte de distintos departamentos y pertenecen a diferentes niveles organizacionales), está utilizando la comunicación transversal. Debido a la eficacia y rapidez, la comunicación transversal puede llegar a ser beneficiosa. El incremento del uso del correo electrónico simplifica este tipo de comunicación. En diversas empresas cualquier trabajador puede llegar a comunicarse con otra mediante el uso del correo electrónico, sin tomar importancia al nivel del trabajo al que pertenecen e inclusive con los directivos de mayor nivel. En diversas empresas, los gerentes generales adoptaron un marco político de “puerta abierta” para el uso del correo. No obstante, tiene el potencial de generar conflictos si los trabajadores no sostienen informados a sus superiores.

La tecnología es importante aplicar en torno a la comunicación ya que esto nos facilita tener una comunicación directa con cargos de mayor puesto gerencial, es así que cuando sucede situaciones problemáticas o dudas por parte de trabajadores de menor rango deciden contactar directamente con los supervisores de otras áreas haciendo el uso de la tecnología directa y poniendo en conocimiento la situación apostando por una estructura descentralizada

fluida e informal.

### **2.2.7. Evaluación del desempeño**

Según el autor Evans & Lindsay, (2015, pág. 181) que refiere la evaluación del desempeño es un proceso que sirve para valorar en forma subjetiva la calidad del trabajo de un empleado. No obstante, es una acción compleja. Las empresas por lo general la emplean para ofrecer un feedback a los trabajadores con la finalidad de que posteriormente sean reconocidos y laboren en sus fortalezas y sus debilidades (es decir, oportunidades de mejoramiento) para determinar las necesidades de capacitación, asignar compensaciones y recompensas, encontrar a los individuos a quienes es preciso ascender, evaluar la reserva de talento e toda la organización e identificar quienes se desempeñan mejor o peor. Como tales, constituyen un rastro documentado para combatir demandas por una supuesta baja injustificada y actúan como un sistema de advertencia formal para los empleados que tienen un desempeño marginal. Muchas organizaciones importantes utilizan la evaluación del desempeño para modificar su cultura corporativa.

“Las evaluaciones de desempeño son más eficaces cuando se basan en objetivos que refuerzan el rumbo estratégico de la organización, las mejores prácticas y el mejoramiento continuo. Un proceso eficaz de administración del desempeño debe concentrarse en la retroalimentación y el mejoramiento” (Evans & Lindsay, 2015, pág. 182).

Esta evaluación en mención es uno de los aspectos fundamentales de la gestión de la organización ya que implica medir la capacidad, calidad y eficiencia con la que se ejecutan las actividades establecidas y propias de los trabajadores incluyendo diversos aspectos que impactan la relación de las labores y generando el cumplimiento satisfactorio de objetivos personales y organizacionales.

### **2.2.8. Retroalimentación de 360 grados**

El autor Evans & Lindsay, (2015, pág. 182) menciona que un método que ha superado

muchas de estas objeciones se denomina retroalimentación de 360 grados. En una técnica idea de 360 °, un conjunto de personas que interactúan con los trabajadores, los cuales participan de manera frecuente tanto en la determinación de objetivos como en el procedimiento de evaluar el rendimiento. Dicho grupo podría incorporar a los suministradores, clientes, compañeros, clientes internos, directivos y subordinados. El procedimiento supone una comunicación en dos aspectos en la que ambas partes toman en cuenta las necesidades como los grados de servicio, periodos de respuesta, exactitud laboral, entre otros, que son expresados de forma de contratos de servicios. Al culminar un periodo de análisis, los encargados que participan en la determinación de objetivos juzgan si se cumplieron los contratos de servicios y brindan un feedback. La evaluación del rendimiento final trata en la discusión de comentarios y clasificaciones con el trabajador y sirve como un procedimiento para la determinación de objetivos para el siguiente periodo y el desarrollo de los trabajadores.

El feedback es una de las actividades más importantes que se debe llevar a cabo los gerentes o líderes ya que es un proceso de retroalimentación interactuando con los compañeros del mismo rango y esto incentiva una cultura de autoevaluación y crítica constructiva, lo que hace a todos los miembros de la empresa partícipes de su proceso y el de sus compañeros, ayudando a solucionar problemas de equipo, mejorando la comunicación, reducir puntos ciegos y fomentar la autonomía.

### **2.2.9. Métodos comunes de diseño de trabajo**

De acuerdo al autor Evans & Lindsay, (2015, págs. 166-167) hay varios métodos comunes de diseño del trabajo (ampliación del puesto, rotación de los puestos y enriquecimiento del trabajo) que se basan en este método. La IBM fue la primera empresa que empleó la ampliación de un cargo, debido a que expandió las responsabilidades de los empleados para que comprendan diferentes asignaciones y no una de ellas de nivel bajo. Dicho método, disminuyó la división de los cargos y en general resultó en costos menores de

productividad, mayores satisfacciones de los empleados y la calidad eminente, pero exigió una tasa sobre el salario más alto y la adquisición de equipos de inspección. La rotación de cargos laborales es un método para que los empleados en lo personal comprendan diferentes asignaciones pasando de una a otra. Su finalidad fue renovar el interés y el incentivo del personal y complementar sus capacidades. No obstante, varias investigaciones demostraron que su ventaja fundamental fue la incrementación de las capacidades de los empleados y que podían esperar poco beneficio motivacional. Finalmente, el enriquecimiento laboral supone una carga laboral vertical en la cual se otorga a los trabajadores más autoridad, responsabilidad y autonomía en el lugar laboral o una labor diferente a efectuarse.

El diseño de trabajo es la especificación de contenidos, métodos y relación en los puestos de trabajo para satisfacer las necesidades organizacionales. Con el diseño se pretende asignar las funciones en una empresa de manera que satisfagan las necesidades de la empresa u organización y la tecnología, pero también deben cumplir los requerimientos personales de los trabajadores. Para poder ejercer este diseño laboral de un puesto de trabajo es necesario tener en cuenta las características esenciales de los trabajadores, las tareas que se han de realizar, el horario de trabajo los motivos de la empresa para llevar a cabo ese trabajo y así traducirlos en objetivos motivantes de los empleados.

#### **2.2.10. Ventajas del compromiso de la fuerza laboral**

De acuerdo al autor Evans & Lindsay, (2015, pág. 159) nos dice que el compromiso del empleado ofrece muchas ventajas sobre las prácticas de la administración tradicional ya que:

- Sustituye la mentalidad de confrontación por confianza y cooperación.
- Desarrollar las capacidades del liderazgo de los trabajadores, originando una sensación de misión y estimulando la confianza.
- Incrementa la moral y el empeño del empleado hacia la organización.
- Estimula la creatividad y la innovación, fuente de ventaja competitiva.

- Apoya a la gente a comprender los principios de la calidad y hace que estos se integren en la cultura corporativa.
- Permitir que los trabajadores resuelvan problemas de inmediato en la fuente que los originó.
- Mejora la calidad y la productividad.

“Todas las organizaciones poseen una cultura única. Lo que impulsa el compromiso del empleado será diferente en cada una de ellas. Por tanto, cada una debe efectuar su propia investigación para determinar los factores que impulsan el compromiso” (Evans & Lindsay, 2015, pág. 159).

#### **2.2.11. Factores que impulsan el compromiso de la fuerza laboral**

De acuerdo al autor Evans & Lindsay, (2015, págs. 159-160) que refiere en un estudio de benchmarking global (que se ha convertido en todo un patrón de referencia) sobre el compromiso de los empleados, realizado por Right Management, se identificaron los siguientes incisos como los 10 factores principales (de 26 en la encuesta) que impulsan el compromiso de la fuerza laboral.

- Compromiso con los valores manejados por la organización.
- Conocimiento de que los clientes se encuentren satisfechos con los productos y servicios.
- Creer que las opiniones cuentan.
- Entender claramente las expectativas del trabajo.
- Comprender cómo ayudan las aportaciones personales a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Ser reconocidos y recompensados de manera justa.
- Saber que los altos ejecutivos valoran a la fuerza laboral.
- Ser tratados de igual manera con respeto.

- Ser capaz de concentrarme en el trabajo y los procesos laborales.
- Concordancia de los objetivos personales con los planes de trabajo.

### **2.3. Marco conceptual**

- **Desarrollo Organizacional**

“Es la aplicación de las ciencias de la conducta a fin de mejorar la capacidad de una organización para enfrentar el entorno externo y resolver problemas. El desarrollo organizacional utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeado” (Chiavenato, 2017, pág. 426).

- **Autoridad**

“Poder legítimo que se deriva de la posición de una persona en una organización formal. Confiere el derecho a dar órdenes y esperar obediencia. Es el poder institucionalizado y oficializado que depende de la legitimidad” (Chiavenato, 2017, pág. 422).

- **Equipo autónomo**

“Grupos de trabajo con total autonomía y recursos para administrar sus actividades y tomar decisiones a fin de poder alcanzar objetivos o metas previamente determinados” (Chiavenato, 2017, pág. 427).

- **Visión**

“El futuro que se pretende para una organización. La visión define los objetivos de corto, mediano y largo plazo de una organización” (Chiavenato, 2017, pág. 437).

- **Relaciones**

“Interacción social entre personas y grupos por medio de acciones” (Chiavenato, 2017, pág. 434).

- **Objetivos**

“Metas o resultados que busca alcanzar la organización en un periodo específico” (Chiavenato, 2017, pág. 432).

- **Metas**

“Objetivos de corto plazo” (Chiavenato, 2017, pág. 431).

- **Valores**

“Convicciones básicas acerca de lo más importante y resaltante. A su vez, son conductores que dirigen las prácticas de una empresa. Por ejemplo, un cliente tiene la razón o el gerente o la autoridad máxima ordena” (Chiavenato, 2017, pág. 437).

- **Estrategia**

“Movilización de todos los recursos de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos globales de largo plazo. Una estrategia define un conjunto de tácticas” (Chiavenato, 2017, pág. 428).

- **Motivación:**

Según el autor (Chiavenato, 2017, pág. 431) nos dice que el estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinados objetivos o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Así mismo, hace referencia a fuerzas internas que llevaa cabo un individuo al demostrar una conducta determinada.

- **Políticas**

“Afirmaciones genéricas basadas en objetivos globales y planes estratégicos que orientan y guían a las personas en una organización” (Chiavenato, 2017, pág. 432)

- **Organización**

Según el autor (Chiavenato, 2017, pág. 432) nos dice que tiene tres significados distintos. El primer significado se refiere a que una empresa social que se encuentra constituida por recursos y personas, las cuales se encuentran estructuradas y dirigidas a alcanzar una meta. El segundo hace referencia a la función administrativa, la cual se desarrolla después de haber realizado el proceso de planificación y define y agrupa diferentes actividades requeridas para lograr las metas y asignar diferentes cargos y recursos humanos.

- **Capital humano**

“Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias de las personas de una organización. Al igual que el capital estructural, el capital humano es propiedad de las personas y no de la organización. Es la parte renovable del capital intelectual” (Chiavenato, 2017, pág. 423).

- **Satisfacción**

“Cumplimiento de las necesidades humanas” (Chiavenato, 2017, pág. 434).

- **Eficacia**

“Indica la medida en que se han alcanzado resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos. En términos globales, es la capacidad de una organización para satisfacer las necesidades del entorno o del mercado. Se refiere a los fines perseguidos” (Chiavenato, 2017, pág. 426).

- **Salario**

Compensación percibida por un empleado como contraprestación por los servicios durante un periodo determinado. (Chiavenato, 2014)

- **Recompensas**

“Recompensas que provienen directamente de la ejecución de una tarea” (Chiavenato, 2014, pág. 434).

- **Enfoque participativo**

Es una forma de práctica investigativa en la cual grupos de personas organizan sus actividades con el objeto de mejorar sus condiciones de vida y aprender de su propia experiencia, atendiendo a valores y fines compartidos. (Alles, 2015)

- **Capacidad**

Conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una

determinada tarea. (Española, 2002)

- **Facultar**

Dar autoridad, poder o derecho a alguien para hacer algo. (Española, 2002)

- **Flexibilidad**

Hace referencia a lo que posee una persona para llegar a adaptarse a diferentes cambios que se puedan presentar durante su vida laboral, es decir, su adaptabilidad al marco normativo los cuales se enfrentan a diversos cambios.

- **Equipo de trabajo**

“Grupos de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva” (Chiavenato, 2017, pág. 427).

- **Disciplina**

Conjunto de reglas de comportamiento para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de un cuerpo o una colectividad en una profesión o en una determinada colectividad. (Gonzales, 2015)

- **Influir**

Ejercer en una persona o cosa autoridad, predominio o fuerza moral en alguien de modo que actúe de manera distinta. (Española, 2002)

- **Decisión**

Es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas alternativas. (Chiavenato, 2014)

- **Retroalimentación**

Es el método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o

actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento. (Evans & Lindsay, 2015)

- **Autorrealización**

Logro efectivo de las aspiraciones o los objetivos vitales de una persona por sí misma, satisfacción y orgullo que siente por ello. (Española, 2002)

- **Predisposición**

Es la actitud que tiene una persona para afrontar una actividad concreta, para ayudar a otra persona o para llevar a cabo un plan. (Española, 2002)

- **Redarquía**

Es un modelo de organización que aún está emergiendo de las nuevas redes abiertas de cooperación y se encuentra basada en las intervenciones que diferentes agentes sostienen entre sí, al instante de compartir su talento y el conocimiento de manera abierta e íntegra. (Bolívar, 2014)

## CAPÍTULO III

### HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 3.1. Formulación de hipótesis

##### 3.1.1. Hipótesis general

El Empowerment incide directa y significativamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al periodo 2019

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

- a. El poder se relaciona significativamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019
- b. La motivación se relaciona positivamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019
- c. El liderazgo se relaciona directamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019
- d. El desarrollo se relaciona significativamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019

#### 3.2. Variables

##### 3.2.1. Variables

- Variable 1: Empowerment
- Variable 2: Endomarketing

### 3.2.2. Operacionalización de las variables

Tabla 2

*Operacionalización de las variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>V1: Empowerment</b>	Poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Participación</li> <li>• Ausentismo</li> </ul>
	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación del personal</li> <li>• Involucramiento del empleado</li> <li>• Actitud</li> </ul>
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo autocrático</li> <li>• Liderazgo liberal</li> <li>• Liderazgo democrático</li> <li>• Administrar la atención</li> </ul>
	Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el significado</li> <li>• Administrar la confianza</li> </ul>
<b>V2: Endomarketing</b>	Desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Ascensos</li> <li>• Conocimientos</li> <li>• Desarrollo de Habilidades</li> </ul>
	Contratación y Retención de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Premiaciones</li> <li>• Incentivos Económicos</li> <li>• Objetivos y metas de la Organización</li> </ul>
	Adecuación al trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados Alcanzados</li> <li>• Necesidades y Requerimientos del colaborador</li> <li>• Canales de Comunicación</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Salario</li> </ul>
	Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones Laborales</li> <li>• Clima Laboral</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV

### METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Tipo de investigación

De acuerdo al autor Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014, pág. 4) menciona que el tipo de investigación es cuantitativo ya que la investigación “es secuencial y probatorio”. Cada fase precede a la siguiente y no se puede evitar los pasos. El orden es complejo, pese a que se puede redefinir alguna de las etapas. Parte de una idea que se va reduciendo y cuando se delimitan se determinan metas y preguntas de investigación, así mismo, se reconsidera las teorías y se construye en base a un punto de vista teórico. De las preguntas se determinan las hipótesis y las variables; se establece un plan para determinar si se realiza lo correcto; se mide las variables en un tiempo y lugar determinado; se analizan las mediciones realizadas a través de métodos estadísticos y se extraen una serie de conclusiones basándose en las hipótesis planteadas.

#### 4.2. Enfoque de investigación

Para el autor Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014, pág. 4) que refiere el enfoque de la investigación es cuantitativo ya que la investigación “es secuencial y probatoria”. Cada fase precede a la siguiente y no se puede evitar los pasos. El orden es complejo, pese a que se puede redefinir alguna de las etapas. Parte de una idea que se va reduciendo y cuando se delimitan se determinan metas y preguntas de investigación, así mismo, se reconsidera las teorías y se construye en base a un punto de vista teórico. De las preguntas se determinan las hipótesis y las variables; se establece un plan para determinar si se realiza lo correcto; se mide las variables en un tiempo y lugar determinado; se analizan las mediciones realizadas a través de métodos estadísticos y se extraen una serie de conclusiones basándose en las hipótesis planteadas.

### **4.3. Diseño de investigación**

El presente trabajo de investigación tiene un diseño no experimental dado que se evalúa una situación, evento, fenómeno o contexto en un punto de tiempo, se determina o ubica cuál es la relación entre un conjunto de variables en un momento. (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 154)

La investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables y se observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

### **4.4. Alcance de investigación**

El alcance del presente trabajo de investigación es descriptivo dado que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014, pág. 92). Es decir, solo se pretende medir la información recaudada de forma independiente o en conjunto basándose en las definiciones o las variables consideradas.

El alcance también es correlacional dado que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014, pág. 93). En diferentes ocasiones se realiza un análisis de la relación entre dos variables, sin embargo, con frecuencia se ubicaron en la investigación relaciones entre más de dos variables. Para la evaluación del nivel de relación entre las variables, en las investigaciones correlacionales se mide primero cada variable para posteriormente cuantificarlas, analizarlas y establecer las relaciones.

### **4.5. Población y muestra de la investigación**

A la Institución educativa Colegio Santa Rosa se localiza en la localidad Puerto Maldonado, provincia de Tambopata, tal institución integra la UGEL Tambopata que

comprueba la institución educativa, y esta última pertenece a la Dirección regional de educación.

En la institución Colegio Santa Rosa queremos hallar y fomentar personas facultadas con una aumentada autoestima, conciencia, aptitudes sociales y una consistente formación académica, moral y emocional para que puedan obtener el éxito personal y profesional dentro de una sociedad moderna y cambiante.

En institución conocemos que en el distrito de Tambopata esta I.E. concede una educación de alta calidad en un entorno de enseñanza seguro, en donde nuestros estudiantes logran su pleno crecimiento intelectual, moral, físico, espiritual, social y emocional.

#### **Datos acerca de la institución Colegio Santa Rosa**

- DRE Madre De Dios
- UGEL Tambopata
- Nombre / N° de la I. E.: Santa Rosa
- Nivel / Modalidad: Secundaria
- Distrito: Tambopata
- Provincia: Tambopata
- Departamento: Madre De Dios
- Centro Poblado: Puerto Maldonado
- Tipo de gestión: Pública de gestión directa
- Género de los alumnos: Mujeres
- Forma de atención: Escolarizada
- Turno de atención: Mañana

#### **4.5.1. Población**

La población de estudio del presente trabajo de investigación fue el total de trabajadores que están en planilla de la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado

de la Región de Madre de Dios que son en total 74 trabajadores.

#### **4.5.2. Muestra**

La muestra de la población de estudio del presente trabajo de investigación es no probabilística, tomando en cuenta los 74 trabajadores de la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios.

### **4.6. Técnica(s) e instrumento(s) de recolección de datos**

#### **4.6.1. Técnica**

En el presente trabajo de investigación se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos.

##### ***4.6.1.1. Objetivo de la encuesta***

La presente encuesta tuvo como objetivo recoger la información para la investigación sobre el “Empowerment y el Endomarketing en la Institución Educativa Santa Rosa”. Será de manera anónima y confidencial, la información brindada se utilizó exclusivamente para fines académicos.

##### ***4.6.1.2. Instrucciones***

A continuación, se presentarán una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere que refleja la situación mencionada con una X según corresponda.

#### **4.6.2. Instrumento**

En el presente trabajo de investigación se utilizó como instrumento el cuestionario.

### **4.7. Procesamiento de datos**

Para el análisis y procesamiento de los datos se hizo uso del programa Excel, SPSS y el análisis de los resultados de la encuesta.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

##### 5.1.1. Presentación del instrumento

Para establecer la relación entre el Empowerment y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019, fue descrita mediante un cuestionario dirigido a 74 encuestados para las variables a investigar.

Para interpretar las figuras estadísticas se empleó la siguiente escala de interpretación:

Tabla 3

*Distribución de los ítems del cuestionario*

VARIABLES	DIMENSIONES	ÍTEMS
Empowerment	Poder	1, 2, 3,4
	Motivación	5,6,7
	Liderazgo	8,9,10,11,12
	Desarrollo	13,14,15
Endomarketing	Desarrollo de personal	1,2,3,4
	Contratación y Retención de los empleados	5,6,7
	Adecuación al trabajo	11,12,13,14,15,16
	Comunicación interna	

Fuente: Elaboración Propia

#### Escala de interpretación descriptiva

Para interpretar las tablas y figuras estadísticas se empleó la siguiente escala de interpretación:

Tabla 4

*Descripción de la Baremación de las dimensiones de la variable Empowerment y Endomarketing*

TABLA DE BAREMACIÓN	
MEDIDA	VALORES
Malo	1 – 2, 3
Regular	2,4 – 3,6
Bueno	3,7 - 5

Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.2. Fiabilidad del instrumento

Con el propósito de calcular la fiabilidad del cuestionario para establecer la relación entre el Empowerment y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019, se empleó “la medida de congruencia interna denominada Alfa de Cronbach” (Sampieri, Fernández & Baptista, 2014, pág. 208), para lo cual se consideró lo siguiente:

- Siempre que el coeficiente Alfa de Cronbach sea mayor o igual a 0.8; de modo que, el instrumento es fiable; en consecuencia, las mediciones son estables y consistentes.
- Siempre que el coeficiente Alfa de Cronbach sea menor a 0.8; entonces, el instrumento no es fiable; en consecuencia, las mediciones manifiestan viabilidad heterogénea.

El estadístico de prueba utilizado, se calculó a partir de la muestra identificada para determinar la prueba de hipótesis; en tal sentido se comparó con los datos.

El Alfa de Cronbach se consiguió a través del programa estadístico SPSS, con el que se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 5

*Estadísticas de fiabilidad*

	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
<b>Empowerment y Endomarketing</b>	<b>0.842</b>	<b>31</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que el Alfa de Cronbach es 0.842 para los ítems considerados en las variables. Al ser valores superiores a 0.8 se determina que la confiabilidad de los instrumentos es elevada.

### 5.1.3. Resultados de la variable Empowerment

Tabla 6

*Empowerment en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	5	6,8	6,8	6,8
Regular	69	93,2	93,2	100,0
Bueno	0	0,0	0,0	
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración Propia

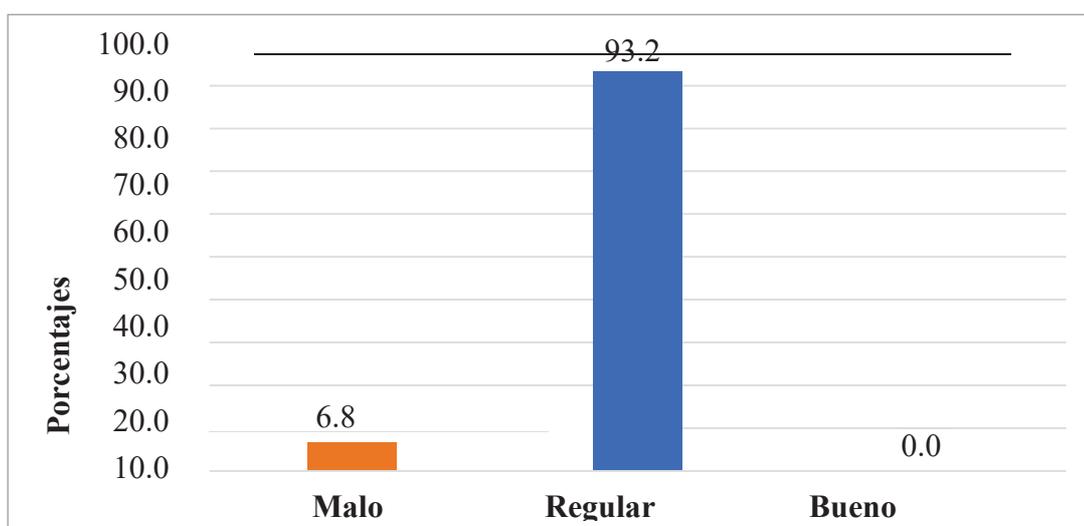


Figura 1 Empowerment

Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación y análisis:

Se visualiza en la figura 1 que el 93,2% de los encuestados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019 consideran que el Empowerment es regular, mientras que el 6,8% considera que es malo. Toda esta información recopilada nos da a conocer que los encuestados consideran al Empowerment regular porque esta herramienta nueva aplicada a dicha institución genera incertidumbre y miedo a la capacidad que ellos puedan poseer como autónomos y asumir responsabilidades para una toma de decisiones y resolución de problemas determinados.

#### a) Poder

Tabla 7

*Poder en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Malo	9	12,2	12,2	12,2
Regular	65	87,8	87,8	100,0
Bueno	0	0,0	0,0	
Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

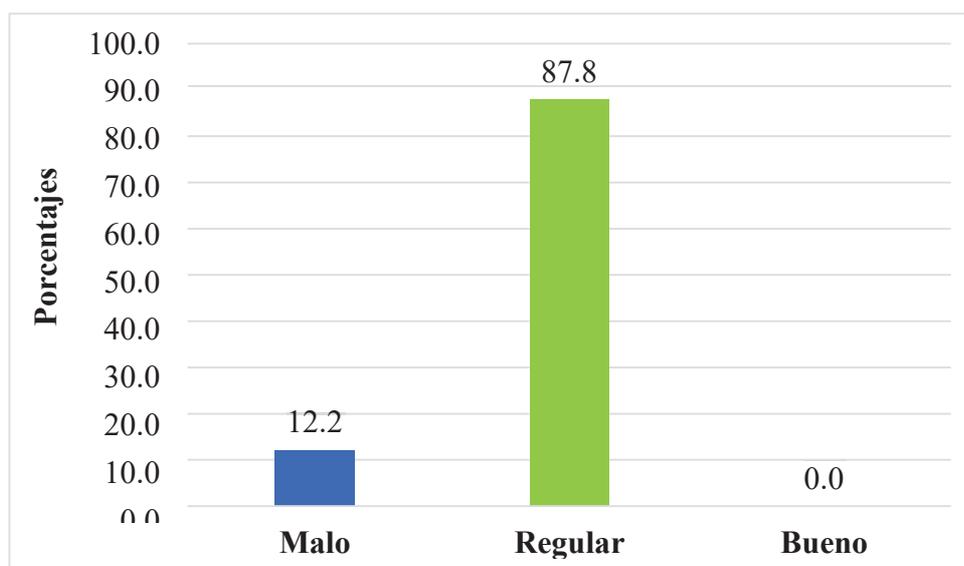


Figura 2 Poder

Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación y análisis:

Se visualiza en la figura 2 que el 87,8% de los encuestados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019 consideran que la dimensión poder es regular, mientras que el 12,2% considera que es malo. Los trabajadores encuestados en la Institución consideran que el empoderamiento del personal que labora en la organización no cumple las expectativas debido a la inseguridad propia que poseen cada uno de ellos, indicando así que esta herramienta les genera perplejidad en el ambiente laboral.

### b) Motivación

Tabla 8

*Motivación en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	8	10,8	10,8	10,8
Regular	65	87,8	87,8	98,6
Bueno	1	1,4	1,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

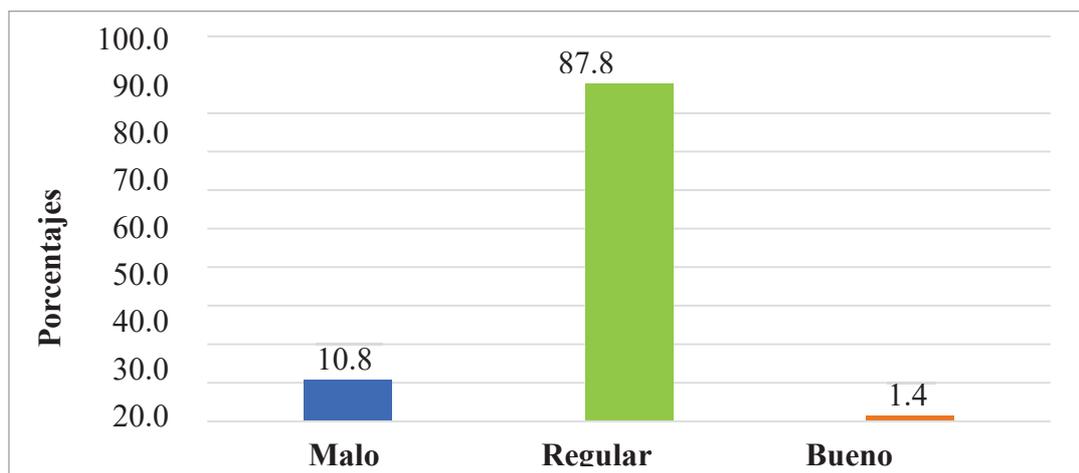


Figura 3 Motivación

Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación y análisis:

Se visualiza en la figura 3 que el 87,8% de los encuestados en la institución educativa

Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019 consideran que la motivación es regular, mientras que el 10,8% considera que es malo y el 1,4% que es bueno. Los encuestados deducen que la motivación que se da en esta Institución educativa no es óptima en su totalidad ya que no cuentan con un personal líder que reconozca, valore y motive su trabajo por todo ello se encuentran inestables regularmente en el puesto de trabajo que tienen cada uno de ellos.

### c) Liderazgo

Tabla 9

*Liderazgo en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	9	12,2	12,2	12,2
Regular	63	85,1	85,1	97,3
Bueno	2	2,7	2,7	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

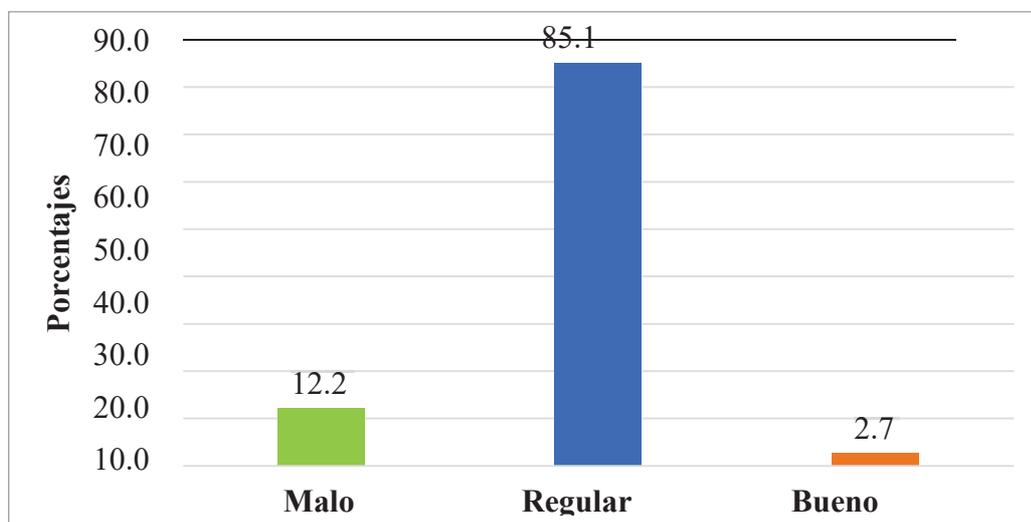


Figura 4 Liderazgo

Fuente: Elaboración Propia

#### Interpretación y análisis:

Se visualiza en la figura 4 que el 85,1% de los encuestados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019 consideran que el liderazgo es regular, mientras que el 12,2% considera que es malo y el 2,7% que es bueno. El

personal laboral considera que es regular el liderazgo porque no observan a un jefe encargado que cumpla con las expectativas de liderazgo, así como acompañar, dirigir y conducir al grupo de empleados motivando y reconociendo la labor y cumplimiento de actividades que realizan en su puesto laboral, con la finalidad de detectar situaciones problemáticas y aplicar resoluciones directas.

#### d) Desarrollo

Tabla 10

*Desarrollo en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	14	18,9	18,9	18,9
Regular	59	79,7	79,7	98,6
Bueno	1	1,4	1,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

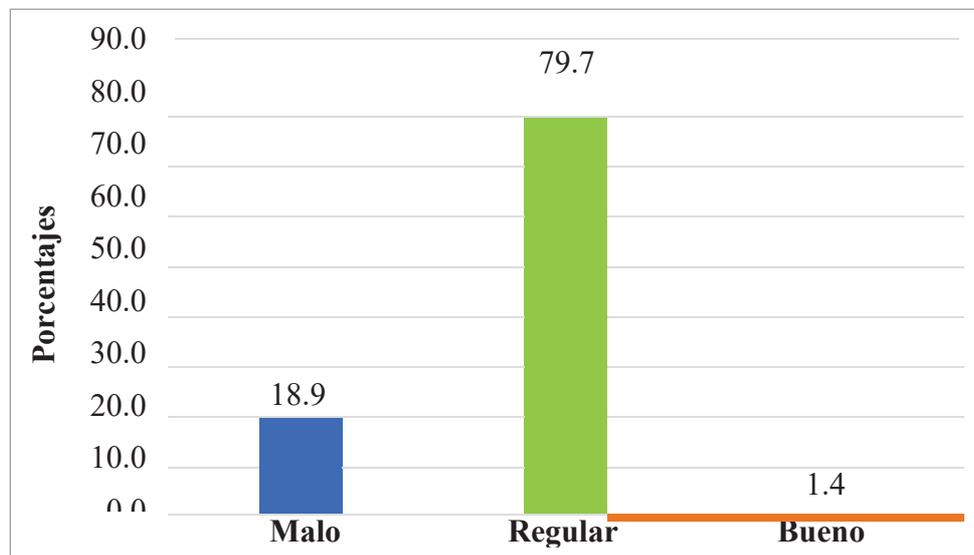


Figura 5 Desarrollo

Fuente: Elaboración Propia

#### Interpretación y análisis:

Se visualiza en la figura 5 que el 79,7% de los encuestados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019 consideran que el desarrollo es regular, mientras que el 18,9% considera que es malo y el 1,4% que es bueno.

El personal encuestado indica que el desarrollo es regular ya que no observan un proceso de desarrollo organizacional óptimo en la institución educativa por lo que no sienten la seguridad de crecer organizacionalmente esto por parte de los encargados que imponen las normas a seguir por parte de los trabajadores.

#### 5.1.4. Comparación promedio de las dimensiones del Desempeño social corporativo

Tabla 11

*Comparación promedio de las dimensiones del Empowerment en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019*

	Promedio	Interpretación
Poder	2,83	Regular
Motivación	2,94	Regular
Liderazgo	2,83	Regular
Poder	2,83	Regular
EMPOWERMENT	2,87	Regular

Fuente: Elaboración Propia

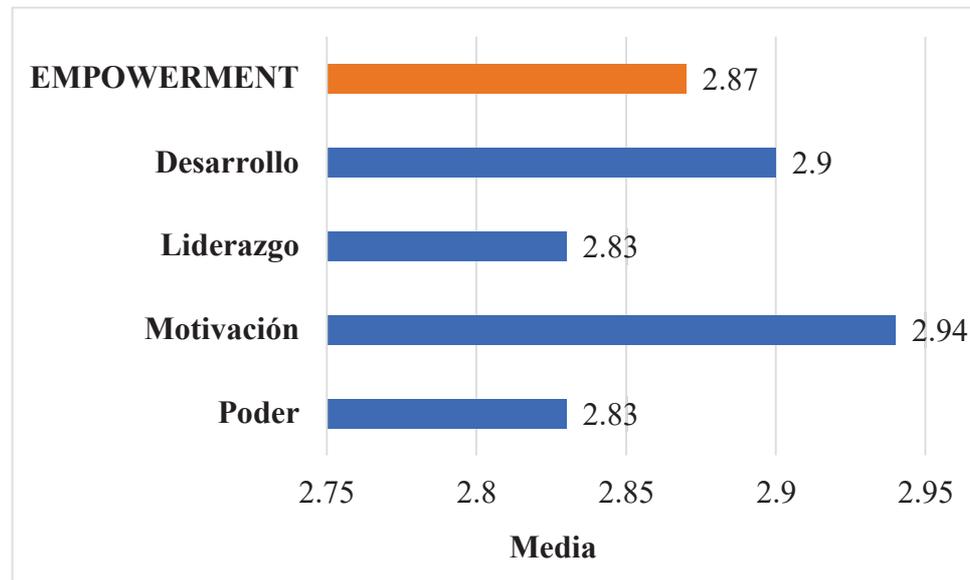


Figura 6 Dimensiones del Empowerment

Fuente: Elaboración Propia

#### Interpretación y análisis:

Los puntajes promedios evaluados en las dimensiones de la variable Empowerment

evidencian que las dimensiones: poder, motivación, liderazgo y desarrollo presentan una calificación promedio de 2,83; 2,94; 2,83 y 2,9 respectivamente clasificándolos como regulares. Esta información recopilada nos da a entender que debe existir una mejor estrategia por parte de los directivos y ejercer nuevas herramientas que complementen con el equipo de trabajo que se tiene en la institución educativa, por todo ello se infiere que el cuerpo directivo tiene que poseer liderazgo, aplicar así la motivación, valoración y compromiso de todos, por otro lado se indica estratégicamente capacitar al personal y así puedan sentir el empoderamiento que cada uno de los empleados que posee con la finalidad de contribuir con el desarrollo óptimo de la institución y la satisfacción laboral de los trabajadores.

### 5.1.5. Resultados de la variable Endomarketing

Tabla 12

*Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Malo	7	9,5	9,5	9,5
Regular	67	90,5	90,5	100,0
Bueno	0	0,0	0,0	
Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

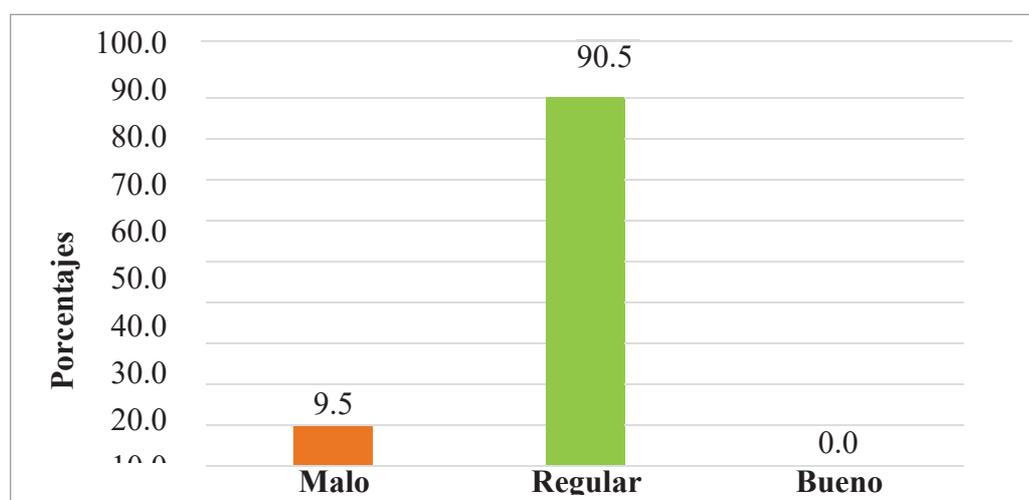


Figura 7 Endomarketing

Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación y análisis:

Se visualiza en la figura 7 que el 90,5% de los encuestados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019 consideran que el Endomarketing es regular, mientras que el 9,5% considera que es malo. Los trabajadores en función al Endomarketing indican que es de aspecto regular ya que no sienten que existe la premisa básica de cómo informar y atender a los clientes que solicitan información por los servicios que brinda dicha institución educativa por lo que la importancia del tratamiento de excelencia del cliente no está aplicado como corresponde en dicha institución fomentando esto el desinterés por parte de todos los trabajadores.

#### a) Desarrollo del personal

Tabla 13

*Desarrollo del personal en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata -Puerto Maldonado. Año 2019*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Malo	7	9,5	9,5	9,5
Regular	66	89,2	89,2	98,6
Bueno	1	1,4	1,4	100,0
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: Elaboración Propia

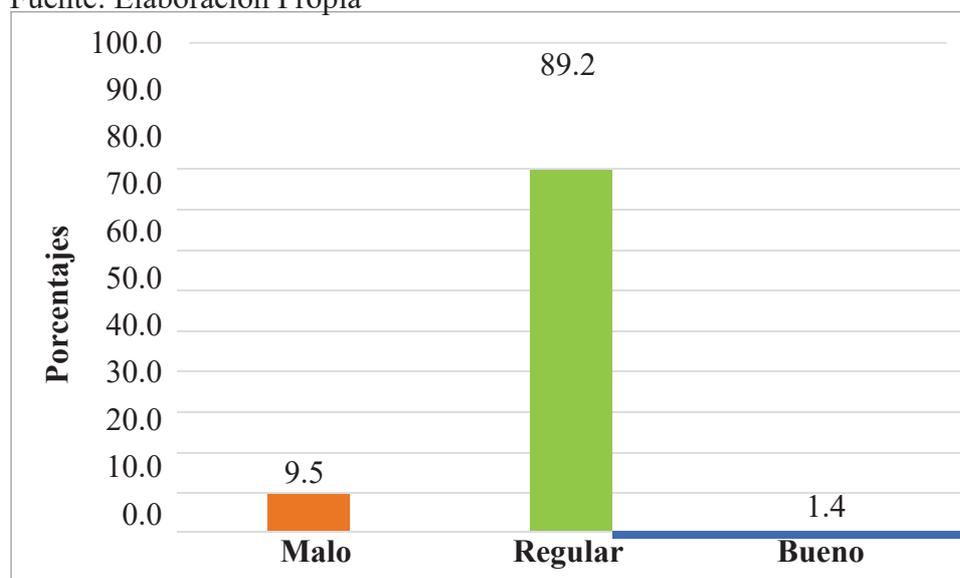


Figura 8 Desarrollo del personal

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación y análisis:**

Se visualiza en la figura 8 que el 89,2% de los encuestados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019 consideran que el desarrollo del personal es regular, mientras que el 9,5% considera que es malo y el 1,4% considera que es bueno. Los encuestados indican que las razones de por lo que consideran regular el desarrollo personal es que no existe una adecuada capacitación por parte del cuerpo directivo de la Institución Educativa, con la finalidad de descubrir y fortalecer el talento de cada uno de los trabajadores, así como sentirse motivado emocionalmente y psicológicamente con el objetivo de poder definir qué se quiere hacer y trabajar de manera más eficiente para cumplir metas establecidas con el objetivo de que aporte favorablemente al desarrollo personal y laboral.

### 5.1.6. Contratación y Retención de los empleados

Tabla 14

*Contratación y Retención de los empleados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Malo	3	4,1	4,1	4,1
Regular	71	95,9	95,9	100,0
Bueno	0	0,0	0,0	
Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

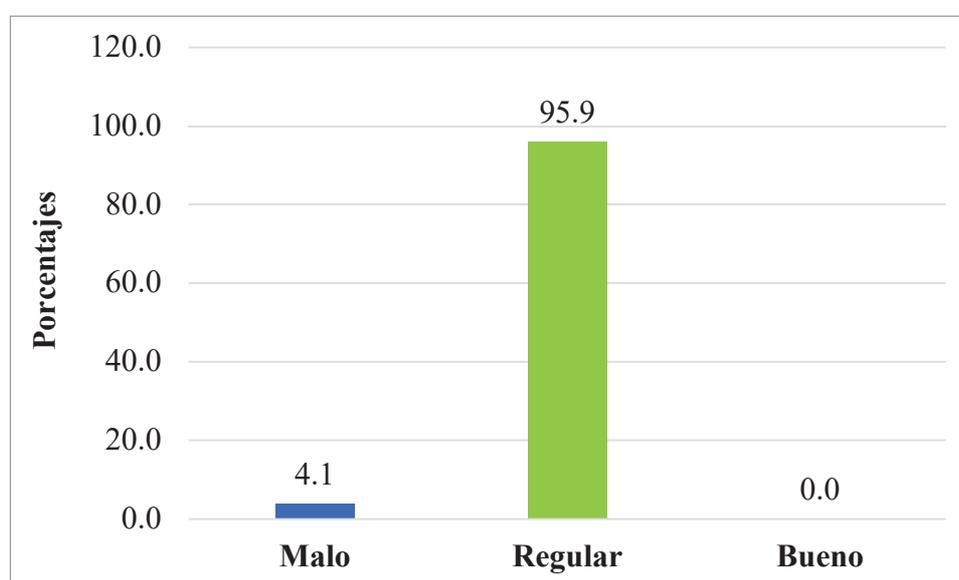


Figura 9 Contratación y Retención

Fuente: Elaboración Propia

#### **Interpretación y análisis:**

Se visualiza en la figura 9 que el 95,9% de los encuestados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019 consideran que la Contratación y Retención de los empleados es regular, mientras que el 4,1% considera que es malo. Estos resultados son debido al manejo que realiza la parte directiva encargada de reclutar y contratar al personal empleado, es así que no tienen una consideración buena ya que no sienten que sea del todo óptimo este proceso en mínima cantidad.

## b) Adecuación al trabajo

Tabla 15

Adecuación al trabajo de los empleados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Malo	12	16,2	16,2	16,2
Regular	62	83,8	83,8	100,0
Bueno	0	0,0	0,0	
Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia

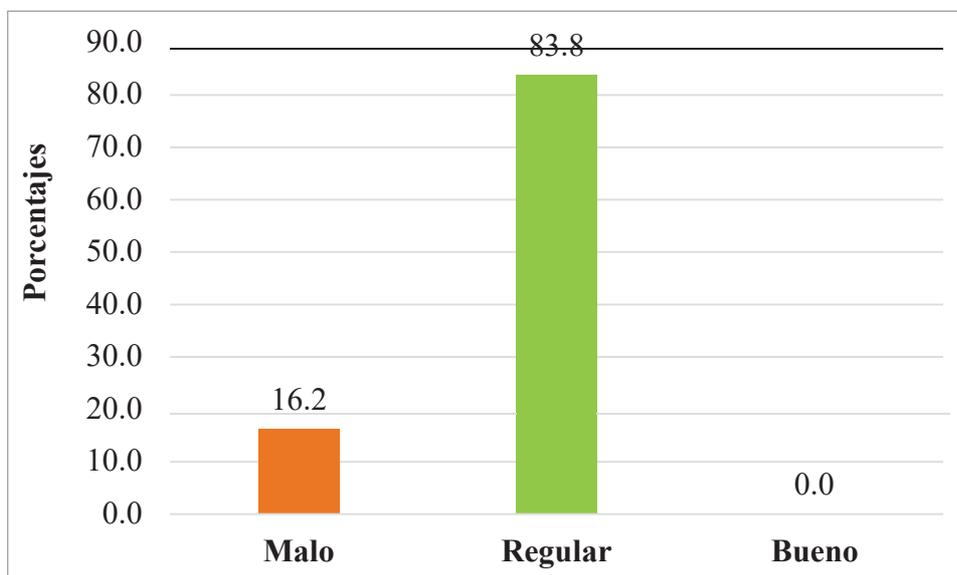


Figura 10 Adecuación al trabajo

Fuente: Elaboración Propia

### Interpretación y análisis:

Se visualiza en la figura 10 que el 83,8% de los encuestados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019 consideran que la adecuación del trabajo de los empleados es regular, mientras que el 16,2% considera que es mala. Conforme a la adecuación que se maneja en esta institución educativa, los trabajadores no se sienten completamente satisfechos con esta ejecución ya que no tienen una organización en ajustar los puestos laborales y las personas que lo ocupan para posteriormente adecuar a las personas más adecuadas para este perfil de puesto, existiendo una incertidumbre por el

puesto laboral que cada uno de los empleados que ocupan dentro de dicha institución.

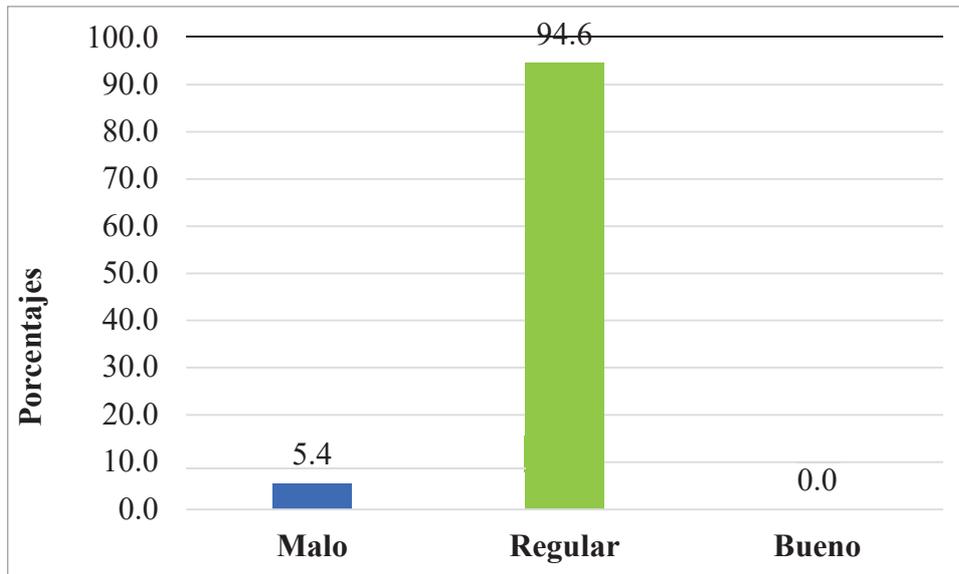
**c) Comunicación interna**

*Tabla 16*

*Comunicación interna de los empleados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Malo	4	5,4	5,4	5,4
Regular	70	94,6	94,6	100,0
Bueno	0	0,0	0,0	
Total	74	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración Propia



*Figura 11 Comunicación interna*

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación y análisis:**

Se visualiza en la figura 11 que el 94,6% de los encuestados en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019 consideran que la comunicación interna de los empleados es regular, mientras que el 5,4% considera que es malo. Los trabajadores de esta institución sienten que la comunicación interna que se tiene por parte de los directivos y los demás empleados que laboran es regular y por una mínima cantidad no

lo consideran bueno ya que no facilitan la comunicación interna en su totalidad por parte de los directivos hacia los trabajadores esto implica una motivación regular y un grado de compromiso inseguro.

### 5.1.7. Comparación promedio de las dimensiones del Endomarketing

Tabla 17

*Comparación promedio de las dimensiones del Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019*

	Promedio	Interpretación
Desarrollo de personal	2,99	Regular
Contratación y Retención de los empleados	2,89	Regular
Adecuación al trabajo	2,87	Regular
Comunicación interna	2,86	Regular
<b>ENDOMARKETING</b>	<b>2,90</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración Propia

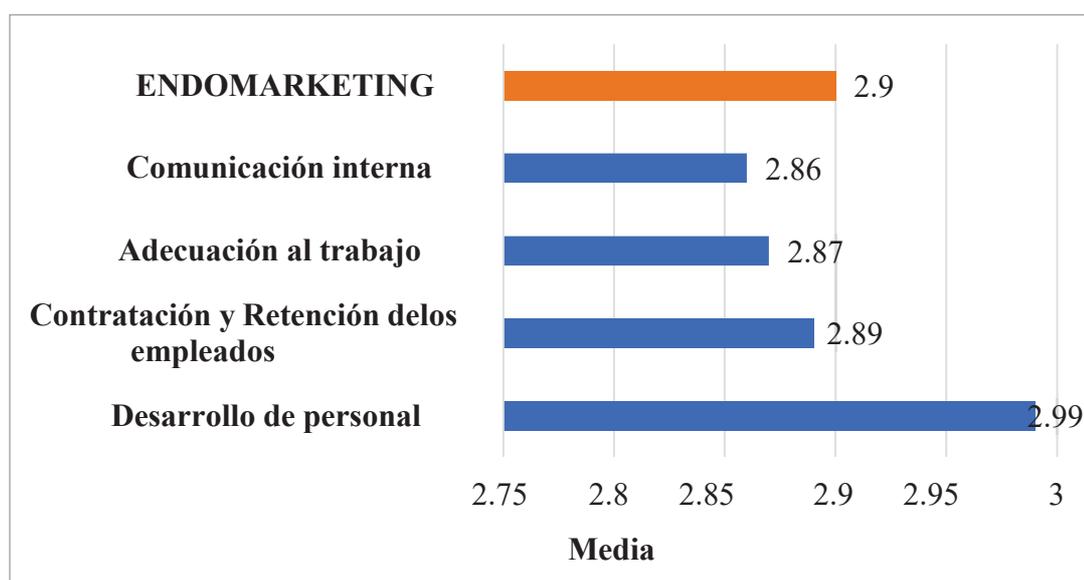


Figura 12 Interacción

Fuente: Elaboración Propia

#### Interpretación y análisis:

Los puntajes promedios evaluados en las dimensiones de la variable Endomarketing evidencian que las dimensiones: desarrollo del personal, contratación y retención de los

empleados, adecuación al trabajo y comunicación interna presentan una calificación promedio de 2,99; 2,89; 2,87 y 2,86 respectivamente calificándolos como regulares. Estas dimensiones mencionadas implican un regular compromiso y desempeño laboral por parte de los trabajadores de la institución educativa, generando así una insatisfacción laboral ya que no existe una óptima comunicación por parte del cuerpo jerárquico directivo referente hacia todos los trabajadores, así como una organización media con respecto a la adecuación de trabajo por parte de los empleados nuevos y antiguos alterando puestos de trabajo y originando esto una incertidumbre laboral, por otro lado la contratación y retención del personal nuevo deduce que no se realiza de manera adecuada y afectando al buen desarrollo personal de todos y cada uno de los empleados que laboran en la institución educativa.

## 5.2. Prueba de Hipótesis

Para determinar la relación entre el Empowerment y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019, se empleó la prueba estadística Chi cuadrado para la toma de decisiones considerando lo siguiente:

- Siempre que el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor  $P > 0.05$ ) se acepta la hipótesis nula.
- Siempre que el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor  $P < 0.05$ ) se rechaza la hipótesis nula.

Así también, se utilizó coeficiente de correlación de Spearman el cual tiene una variación de  $-1$  a  $1$  para establecer el grado de relación entre las dimensiones de la variable Empowerment y su influencia en el Endomarketing.

Tabla 18

*Correlación de Rho de Spearman*

<b>Magnitud de correlación</b>	<b>Significado</b>
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente Hernández, Fernández y Baptista (2014)

### a) Hipótesis general

- **H1:** Existe relación entre el Empowerment y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.
- **H0:** No existe relación entre el Empowerment y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.

Tabla 19

*Empowerment y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.*

Empowerment	Endomarketing							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	3	4,1%	2	2,7%	0	0,0%	5	6,8%
Regular	4	5,4%	65	87,8%	0	0,0%	69	93,2%
Bueno	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>9,5%</b>	<b>67</b>	<b>90,5%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>74</b>	<b>100,0%</b>
<b>Prueba Chi cuadrado X = 15,993</b>				<b>p =0.000</b>				
<b>Correlación de Spearman = 0.465</b>				<b>p =0.000</b>				

### Interpretación

Se observa en la tabla una Sig. Bilateral de  $0.000 < 0,05$ , por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. También, presenta un coeficiente de correlación de 0,465, el cual significa que existe una correlación positiva media, por ello se concluye que, existe relación entre el Empowerment y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.

## b) Hipótesis específica 1

- **H1:** El poder se relaciona significativamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019
- **H0:** El poder no se relaciona significativamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019

Tabla 20

*El poder y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.*

Poder	Endomarketing							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	1	1,4%	8	10,8%	0	0,0%	9	12,2%
Regular	6	8,1%	59	79,7%	0	0,0%	65	87,8%
Bueno	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>9,5%</b>	<b>67</b>	<b>90,5%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>74</b>	<b>100,0%</b>
<b>Prueba Chi cuadrado X = 13,993</b>				<b>p =0.001</b>				
<b>Correlación de Spearman = 0.367</b>				<b>p =0.001</b>				

## Interpretación

Se observa en la tabla una Sig. Bilateral de  $0.001 < 0,05$ , por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. También, presenta un coeficiente de correlación de 0,367, el cual significa que existe una correlación positiva débil, por ello se concluye que, existe relación entre el poder y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.

### c) Hipótesis específica 2

- **H1:** La motivación se relaciona positivamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019
- **H0:** La motivación no se relaciona positivamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019

Tabla 21

*Compromiso Organizacional y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.*

Motivación	Endomarketing								
	Malo		Regular		Bueno		Total		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Malo	0	0,0%	8	10,8%	0	0,0%	8	10,8%	
Regular	7	9,5%	58	78,4%	0	0,0%	65	87,8%	
Bueno	0	0,0%	1	1,4%	0	0,0%	1	1,4%	
Total	7	9,5%	67	90,5%	0	0,0%	74	100,0%	
<b>Prueba Chi cuadrado X = 17,851</b>				<b>p =0.000</b>					
<b>Correlación de Spearman = 0.643</b>				<b>p =0.000</b>					

### Interpretación

Se observa en la tabla una Sig. Bilateral de  $0.000 < 0,05$ , por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. También, presenta un coeficiente de correlación de 0,643, el cual significa que existe una correlación positiva media, por ello se concluye que, existe relación entre la motivación y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.

### d) Hipótesis específica 3

- **H1:** El liderazgo se relaciona directamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019
- **H0:** El liderazgo no se relaciona directamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019

Tabla 22

*Liderazgo y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.*

Liderazgo	Endomarketing						Total	
	Malo		Regular		Bueno		N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%
Malo	2	2,7%	7	9,5%	0	0,0%	9	12,2%
Regular	4	5,4%	59	79,7%	0	0,0%	63	85,1%
Bueno	1	1,4%	1	1,4%	0	0,0%	2	2,7%
Total	7	9,5%	67	90,5%	0	0,0%	74	100,0%
<b>Prueba Chi cuadrado X = 14,005</b>					<b>p =0.001</b>			
<b>Correlación de Spearman = 0.495</b>					<b>p =0.001</b>			

### Interpretación

Se observa en la tabla una Sig. Bilateral de  $0.001 < 0,05$ , por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. También, presenta un coeficiente de correlación de 0,495, el cual significa que existe una correlación positiva débil, por ello se concluye que, existe relación entre el liderazgo y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.

#### e) Hipótesis específica 4

- **H1:** El desarrollo se relaciona significativamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019
- **H0:** El desarrollo no se relaciona significativamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019

Tabla 23

*El desarrollo y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.*

Desarrollo	Endomarketing								
	Malo		Regular		Bueno		Total		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Malo	2	2,7%	12	16,2%	0	0,0%	14	18,9%	
Regular	5	6,8%	54	73,0%	0	0,0%	59	79,7%	
Bueno	0	0,0%	1	1,4%	0	0,0%	1	1,4%	
Total	7	9,5%	67	90,5%	0	0,0%	74	100,0%	
Prueba Chi cuadrado X = 12,120				p = 0.030					
Correlación de Spearman = 0.252				p = 0.040					

#### Interpretación

Se observa en la tabla una Sig. Bilateral de  $0.03 < 0,05$ , por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. También, presenta un coeficiente de correlación de 0,252, el cual significa que existe una correlación positiva débil, por ello se concluye que, existe relación entre el desarrollo y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.

## CAPÍTULO VI

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 6.1. Dinámica operativa

La presente investigación tuvo como objetivo determinar en qué medida el Empowerment se relaciona con en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios 2019.

La principal limitación de la presente investigación fue la predisposición de tiempo por parte de los trabajadores de la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios, debido a que el horario de trabajo fueron rotativos y ello retrasó la aplicación del instrumento, considerando que el cuestionario fue elaborado tomando en cuenta las definiciones desarrolladas, la cual tuvo un valor de 0.842 en la aplicación del Alfa de Cronbach, cuyo valor índice de la confiabilidad del instrumento fue elevada.

Los resultados que se obtuvieron demostraron que los trabajadores de la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios, respecto a la variable Empowerment tuvo un nivel regular con un valor promedio de 2.87, de igual forma, sus dimensiones como el poder que tuvo un valor promedio de 2.83, motivación con 2.94, liderazgo con 2.83 y el desarrollo con 2.90; mientras que la variable Endomarketing tuvo un nivel regular con un valor promedio de 2.90, considerando que el desarrollo del personal tuvo un valor promedio de 2.99, contratación y retención de los empleados con 2.89, adecuación al trabajo con 2.87 y la comunicación interna con 2.86.

Con respecto a la relación que existe entre las variables de estudio y realizando uso del Chi cuadrado, se afirmó que existe una correlación positiva media entre el Empowerment y Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios, considerando que el nivel de relación se midió mediante la aplicación de

la correlación de Spearman que fue de 0.465 con un 95% de confiabilidad, lo cual indicó que existe una correlación positiva media.

Los resultados que se obtuvieron presentaron similitud con la tesis realizada por López de León (2015) titulada “Empoderamiento y satisfacción laboral en los colaboradores del área administrativa de la Institución de Río Bravo Suchitepéquez”, que indicó que se pudieron determinar que el empoderamiento se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la institución, debido a que ellos tenían la autonomía requerida en su cargo laboral, lo cual hizo que se sintieran con mayor libertad para ejecutar sus actividades como ellos querían, lo que generó un sentimiento de bienestar sobre el trabajo y produjo una mayor satisfacción por el trabajo. Así mismo, la tesis realizada por López & Monge (2017) titulada “El Empowerment en la administración de la Institución del Distrital de Ascensión en el año 2017”, donde se demostró que el Empowerment se relaciona de forma de forma positiva y significativa la Administración de la Institución Educativa Santa Rosa Distrital de Ascensión, periodo 2017. Se identificó que la influencia fue de 0.634 que fue determinada como positiva media. Así mismo, la prueba de significancia mostró que la tasa de influencia de la variable independiente sobre la dependiente está dado por  $y = -48,18 + 11,95x$ , la cual indicó una influencia de 11.95 unidades de gestión por cada unidad de Empowerment. Por otro lado, Salcedo (2018) en su tesis titulada “El uso del Empowerment en la Gestión Pública en la Institución de Chumbivilcas”, se indicó que la implementación del Empowerment incidió positivamente en la gestión pública de la Institución Educativa Santa Rosa provincia de Chumbivilcas, de la cual se pudo afirmar que la hipótesis general fue positiva.

Por lo tanto, a partir de los análisis realizados se aceptó la hipótesis general, tomando en cuenta la existencia de una relación entre el Empowerment y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.

## CONCLUSIONES

**Primera.** El empowerment incide directa y significativamente en el endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al periodo 2019, esto se debe a que se identifica el siguiente coeficiente 0,465, expresando una correlación positiva media, dado que el valor p (0) es menor (0,000) que el nivel usual de significación de 0,05 corroborando la decisión anterior. Es rechazada la hipótesis nula H0: y es aceptada la hipótesis alterna H1, asimismo se determina que existe relación entre el Empowerment y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.

**Segunda.** El poder se relaciona significativamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019, esto se debe a que se identifica el siguiente coeficiente 0,367 el cual se halla en el intervalo de 0,75 a 0,89 expresando una correlación positiva débil, dado que el valor p (0) es menor (0,01) que el nivel usual de significación de 0,05 corroborando la decisión anterior. Es rechazada la hipótesis nula H0: y es aceptada la hipótesis alterna H1, asimismo se determina que existe relación entre el poder y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.

**Tercera.** – La motivación se relaciona positivamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019, esto se debe a que se identifica el siguiente coeficiente 0,643 expresando

una correlación positiva media, dado que el valor p (0) es menor (0,000) que el nivel usual de significación de 0,05 corroborando la decisión anterior. Es rechazada la hipótesis nula H0: y es aceptada la hipótesis alterna H1, asimismo se determina que existe relación entre la motivación y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.

**Cuarta.** El liderazgo se relaciona directamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019, esto se debe a que se identifica el siguiente coeficiente 0,495 expresando una correlación positiva débil, dado que el valor p (0) es menor (0,01) que el nivel usual de significación de 0,05 corroborando la decisión anterior. Es rechazada la hipótesis nula H0: y es aceptada la hipótesis alterna H1, asimismo se determina que existe relación entre el liderazgo y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto Maldonado. Año 2019.

**Quinta.** – El desarrollo se relaciona significativamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019, esto se debe a que se identifica el siguiente coeficiente 0,252 expresando una correlación positiva débil, dado que el valor p (0) es menor (0,03) que el nivel usual de significación de 0,05 corroborando la decisión anterior. Es rechazada la hipótesis nula H0: y es aceptada la hipótesis alterna H1, asimismo se determina que existe relación entre el desarrollo y el Endomarketing en la institución educativa Santa Rosa de la provincia de Tambopata - Puerto

Maldonado. Año 2019.

## RECOMENDACIONES

**Primera.** – Se recomienda a la Institución Educativa tome en cuenta el tema de Empowerment, ya que es una herramienta de gestión que utilizan diversas instituciones para obtener mejores resultados, esto con el fin de otorgar poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a la comunidad educativa que laboran en dicha Institución y así para que estos puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin la necesidad de poder consultar u obtener aprobación por parte del cuerpo directivo jerárquico, con el objetivo de fortalecer la capacidad de los empleados y así aumente el grado de compromiso, motivación y sentimiento de pertenencia a la institución, por otro lado se tiene al Endomarketing recomendando directamente al equipo directivo y a los empleados de la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios, aplicar esta herramienta de manera conjunta y creando acciones que complementen con los conocimientos de los empleados y dar a conocer la importancia del tratamiento de excelencia brindado a las personas que requieran de los diversos servicios de educación que ofrece dicha institución con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad que busca los servicios de educación y a fines creando así una opinión favorable por parte de la sociedad atendida.

**Segunda.** Se recomienda a la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios y a la comunidad educativa, que respecto al poder, se tiene que fomentar capacitaciones donde promueven un equipo constituido por todos los miembros que lo conforman, y así poder realizar las actividades encargadas para cada uno de ellos con más eficacia y eficiencia. El trabajo en

equipo es un compromiso que se da por parte de todos los trabajadores de dicha institución, con la finalidad de cumplir objetivos establecidos a diversos plazos de tiempo, así como una manera organizada de trabajar entre varias personas con el fin de alcanzar metas comunes siendo las habilidades de los integrantes un complemento excelente para un trabajo organizado como la colaboración de cada uno de los empleados en diversas tareas, la cooperación de cada uno de ellos frente a actividades educativas, la participación de la comunidad educativa aporta en la toma de decisiones y resolución de problemas, así mismo el ausentismo es un factor que afecta negativamente en el trabajo organizacional de toda la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios

**Tercera.** – Se recomienda a todos los trabajadores de la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios que puedan comprometerse frente a la institución educativa y al cumplimiento de todos los proyectos y objetivos establecidos, siendo una visión psicológica de todos los miembros, el compromiso institucional es fundamental, ya que aporta con la satisfacción laboral generando el involucramiento del empleado frente a situaciones diversas que se sitúa dentro de la institución y la pronta resolución de problemas.

**Cuarta.** - Se recomienda al cuerpo directivo de la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios que pueda generar y fomentar el liderazgo participativo de manera adecuada frente a toda la comunidad educativa, aplicando así un ambiente laboral óptimo para todos los trabajadores, así como también tener la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a cabo

acciones que influyen en el cumplimiento de objetivos propuestos. Por otro lado, un líder eficaz brinda la comunicación efectiva invitando a todos los miembros a trabajar por motivación propia, así como también tener bastante paciencia, ser positivo y resolutivo frente a problemas, la humildad es otra de las características que se debe poseer como buen líder.

**Quinta.** – Se recomienda al cuerpo directivo de la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios brinde talleres, charlas enfocadas a los trabajadores de la comunidad educativa con el propósito de fomentar la comunicación dentro de la institución, para poder así fomentar la libre expresión y se pueda compartir toda la información posible en general para todos los trabajadores llegando a acuerdos mutuamente frente a situaciones que se presente en la institución y siendo capaces de organizar diversos proyectos educativos a futuro con el fin de complementar y aportar los objetivos específicos avanzando así a una misma dirección al no existir malos entendidos ni errores por fallas comunicativas por parte de toda las comunidad educativa, así mismo se recomienda a los empleados que desempeñan sus diversas labores aplicar técnicas comunicativas y asertivas en conjunto con todo el personal educativo finalmente con el objetivo de potenciar las ideas expresadas y escuchadas por la comunidad educativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (s.f.).

- Albaladejo, G. P. (2014). *La gestión colaborativa de la inmigración. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales.*
- Alles, M. (2015). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arroyo Carrillo, C. (2015). *El Empowerment a manera de Herramienta Gerencial como propuesta para mejorar la Estructura Organizacional del Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakatymuy del Cantón Píllaro.* Cantón Píllaro: Universidad Técnica de Ambato.
- Bolívar, J. M. (2014). *Las 10 Claves del Rendimiento en la Empresa 2.0.* <http://www.optimainfinito.com/2012/04/las-10-claves-del-rendimiento-en-la-empresa-2-0.html>.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Mexico: Pearson.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional.* México D. F.: Mc Graw Hill.
- Choque Anquise, C. (2014). *El empoderamiento y su influencia en el compromiso laboral en la Municipalidad Distrital de Ilabaya en el año 2013.* Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Córdova Cuellar, V., & León Mercado, Z. (2017). *Empowerment y la Toma de Decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro de Andahuaylas Agencia Cusco 2016.* Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Española, R. A. (11 de 07 de 2002). *Real Academia Española.* Obtenido de Real Academia Española: <https://www.rae.es/>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). *Administración y Control de Calidad.* Ciudad de Mexico: Learning.

- Fierro Moreno, E., Martínez Ávila, M., Ortiz Reyes, F., & Martínez Bello, J. (2018). La Gestión Pública Colaborativa y el Compromiso Organizacional. Organizaciones del sector público del Estado de México. *Revista de Estudios de Contaduría, Administración e Informática*, 01-13.
- Galicia, L. F., & Heredia Espinosa, V. (2015). *Administración de Recursos Humanos Para el Alto Desempeño*. Mexico: Trillas.
- Gonzales, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. Mexico: Miembro de la Camara de la Industria.
- Griffin, R. W., Philips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores.
- Gutiérrez Alcalá, S. (2015). *Manejo efectivo del Empowerment en los Gerentes de las Multinacionales en Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Ley N° 27658, C. P. (2018). *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Lima: Diario El Peruano.
- Ley Orgánica de Municipalidades, C. P. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades*. Lima: Diario El Peruano.
- López Belito, C., & Monge Gala, J. (2017). *El Empowerment en la administración de la Municipalidad Distrital de Ascensión en el año 2017*. Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica.
- López de León, L. (2015). *Empoderamiento y Satisfacción Laboral en los colaboradores del área Administrativa de la Municipalidad de Río Bravo Suchitepéquez*. Suchitepéquez: Universidad Rafael Landívar.
- Machicao, M. I. (2015). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. Lima: San Marcos.
- Quintanilla Velarde, R. (2017). *Empowerment y Compromiso Organizacional en la agencia deviajes de turismo Perú Travel Explorer de la Ciudad del Cusco - 2017*. Cusco:

Universidad Andina del Cusco.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Ciudad de México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México:

Pearson. Salcedo Valdarrago, Á. (2018). *EL uso del empowerment en la Gestión Pública en la Municipalidad de Chumbivilcas*. Perú: Universidad César Vallejo.

Sampieri, R. H., Fernández Collado, R., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Solís Soto, G. (2016). *El Liderazgo y su relación con el Empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas - 2016*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas.

Tovar, R. A. (2017). *Habilidades Gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones

Ltda. Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Rio de Janeiro: Graciela Lelli.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

<b>Problema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variable / Dimension</b>
<p><b>Problema General</b></p> <p>¿En qué medida el Empowerment se relaciona en el Endomarketing Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios, en el periodo 2019?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar en qué medida el Empowerment se relaciona en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios 2019</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>El Empowerment incide directa y significativamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al periodo 2019</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Empowerment</p> <p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Endomarketing</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida el poder se relaciona en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios?</li> <li>• ¿En qué medida la motivación se relaciona en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios?</li> <li>• ¿En qué medida el liderazgo se relaciona con el Endomarketing en la Institución Educativa Santa Rosa Provincial de Puerto Maldonado -</li> </ul>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar en qué medida el poder se relaciona en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios.</li> <li>• Caracterizar en qué medida la motivación se relaciona en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios.</li> <li>• Analizar en qué medida el liderazgo se relaciona con el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios.</li> <li>• Determinar en qué medida el desarrollo se relaciona en el Endomarketing en la</li> </ul>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El poder se relaciona significativamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019</li> <li>• La motivación se relaciona positivamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019</li> <li>• El liderazgo se relaciona directamente en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019</li> <li>• El desarrollo se relaciona significativamente en el Endomarketing en</li> </ul>	

---

Madre de Dios?	Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019	la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de la Región de Madre de Dios al 2019
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿En qué medida el desarrollo se relaciona en el Endomarketing en la Institución educativa Santa Rosa de Puerto Maldonado de Madre de Dios al 2019?</li></ul>		

---

## Anexo 2: Cuestionario

### Tema:

“EMPOWERMENT Y EL ENDOMARKETING EN LA INSTITUCION EDUCATIVA SANTA ROSA DE LA PROVINCIA DE TAMBOPATA - PUERTO MALDONADO. AÑO 2019”

Presentamos a continuación, una lista de preguntas que permitirán evaluar cómo perciben los trabajadores a la organización en la que trabajan. Para ello les solicito que respondan el cuestionario con sinceridad a cada uno de los ítems que se presenta a continuación, considerando la siguiente Escala:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

EMPOWERMENT				
<b>D1: Poder</b>				
1.	En la institución, los directivos suelen delegar funciones y autoridad a sus colaboradores más talentosos.			
2.	En la institución, se confía en las capacidades e iniciativa de los colaboradores para resolver los problemas que se presentan en el trabajo.			
3.	En la institución, los colaboradores tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.			
4.	El poder para tomar decisiones que tienen los colaboradores les permite conseguir los resultados previstos por la institución.			
<b>D2: Motivación</b>				
5.	Se otorgan incentivos a los colaboradores por su buen desempeño y aportes hacia la institución.			
6.	Se otorgan reconocimientos como forma para motivar a los colaboradores en las diferentes áreas de la institución.			
7.	Los directivos brindan el apoyo necesario a sus colaboradores para que realicen un buen trabajo.			
<b>D3: Liderazgo</b>				
8.	El líder informa el rol de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos y metas que debe cumplir la institución.			
9.	El líder establece una comunicación clara, asertiva y fluida para asegurar las buenas relaciones con sus colaboradores			

10. ¿El líder promueve el trabajo en equipo para el cumplimiento de las metas y objetivos de la institución?					
11. El líder promueve la identificación de los colaboradores con la misión y visión de la institución					
12. El líder evalúa el desempeño de sus colaboradores para medir las habilidades y actitudes hacia el trabajo y hacia laInstitución.					
<b>D4: Desarrollo</b>					
13. Se comparte la información con la finalidad de contribuir a su desarrollo y mejor desempeño en el trabajo.					
14. ¿Se enseña nuevas técnicas a los colaboradores para que les permita desarrollarse profesionalmente en beneficio suyo y de la institución misma.					
15. La institución se preocupa por crear y desarrollar talentos que contribuyan al logro del éxito esperado.					

Nº	ENDOMARKETING	1	2	3	4	5
<b>D1: Desarrollo de personal</b>						
1	La institución capacita para desarrollar mejor las actividades					
2	Recibe información respecto de los usuarios de la institución					
3	Sabe lo que los usuarios esperan de los servicios ofrecidos por la institución					
4	La institución ofrece oportunidades para aumentar el conocimiento de forma general					
<b>D2: Contratación y Retención de los empleados</b>						
5	Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas					
6	La remuneración está de acuerdo con la media del sector educación					
7	Hay reconocimiento por parte de los directivos por el trabajo que se hace					
<b>D3: Adecuación al trabajo</b>						
8	La institución, se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los trabajadores					
9	Hay libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de las actividades					
10	Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados					
<b>D4: Comunicación interna</b>						
11	Las metas y los objetivos de la institución son divulgados					
12	Se conoce los resultados de las áreas de trabajo					
13	Se conocen los resultados de la institución					
14	Se conocen los valores de la institución					
15	Los cambios que van a ocurrir en la institución son comunicados con anticipación					



Nº	ENDOMARKETING	1	2	3	4	5
<b>D1: Desarrollo de personal</b>						
1	La institución capacita para desarrollar mejor las actividades				X	
2	Recibe información respecto de los usuarios de la institución				X	
3	Sabe lo que los usuarios esperan de los servicios ofrecidos por la institución			X		
4	La institución ofrece oportunidades para aumentar el conocimiento de forma general		X			
<b>D2: Contratación y Retención de los empleados</b>						
5	Las actividades y las responsabilidades de los nuevos empleados son claramente definidas				X	
6	La remuneración está de acuerdo con la media del sector educación			X		
7	Hay reconocimiento por parte de los directivos por el trabajo que se hace			X		
<b>D3: Adecuación al trabajo</b>						
8	La institución, se preocupa en atribuir las actividades de acuerdo con las habilidades de cada uno de los trabajadores		X			
9	Hay libertad para tomar decisiones relativas al desarrollo de las actividades				X	
10	Hay diferentes programas para atender las necesidades de los diferentes tipos de empleados			X		
<b>D4: Comunicación interna</b>						
11	Las metas y los objetivos de la institución son divulgados		X			
12	Se conoce los resultados de las áreas de trabajo				X	
13	Se conocen los resultados de la institución			X		
14	Se conocen los valores de la institución			X		
15	Los cambios que van a ocurrir en la institución son comunicados con anticipación		X			

FECHA :

03/02/18

SUGERENCIAS :

— ninguna