

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE ADMINISTRACION Y TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS

**EMPOWERMENT Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE
LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO TACNA - SEDE CUSCO, 2023**

PRESENTADO POR:

Br. JUAN DIEGO PALMA MELENDREZ

Br. ISRAEL FERNANDO GARNICA MONZON

PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR:

Mg. MIGUEL ANGEL YANQUI QUISPE

CUSCO – PERÚ

2025



Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

INFORME DE SIMILITUD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-321-2025-UNSAAC)

El que suscribe, el Asesor Miguel Angel Yanqui Quispe
..... quien aplica el software de detección de similitud al
trabajo de investigación/tesis titulada: EMPOWERMENT Y PRODUCTIVIDAD
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CABA MUNICIPAL
DE AHORRO Y CREDITO TACNA - SEDE CUSCO, 2023

Presentado por: JUAN DIEGO PALMA MELENDEZ DNI N° 44347915 ;
presentado por: ISRAEL FERNANDO GARNICA MONZON DNI N°: 46707418
Para optar el título Profesional/Grado Académico de LICENCIADO EN
ADMINISTRACION

Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 2 veces, mediante el
Software de Similitud, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso del Sistema Detección de**
Similitud en la UNSAAC y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 6.....%.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No sobrepasa el porcentaje aceptado de similitud.	<u>X</u>
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las subsanaciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, conforme al reglamento, quien a su vez eleva el informe al Vicerrectorado de Investigación para que tome las acciones correspondientes; Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de Asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y adjunto las primeras páginas del reporte del Sistema de Detección de Similitud.

Cusco, 29 de OCTUBRE de 2025


Firma

Post firma MIGUEL ANGEL YANQUI QUISPE

Nro. de DNI 45127114

ORCID del Asesor 0000-0002-5150-1038

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema de Detección de Similitud: oid: 27259:519073519

JUAN DIEGO PALMA MELENDREZ

EMPOWERMENT Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CR...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::27259:519073519

164 páginas

Fecha de entrega

27 oct 2025, 8:00 p.m. GMT-5

29.219 palabras

Fecha de descarga

27 oct 2025, 8:37 p.m. GMT-5

173.339 caracteres

Nombre del archivo

EMPOWERMENT Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CAJA MUNICIPAL D....pdf

Tamaño del archivo

2.3 MB

6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para la...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 20 palabras)

Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 4%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Dedico principalmente este esfuerzo de estudio a Dios, que nos ha dado fuerza, conocimiento, paciencia e inspiración, y que nos ha inspirado para alcanzar nuestros objetivos. A mis padres, por su inquebrantable aliento y apoyo, que me han permitido alcanzar mis metas y perseverar en las dificultades; a mis hermanos y familiares.

Br. Palma Melendrez, Juan Diego

El presente trabajo de investigación está dedicado primeramente a Dios por bendecirnos siempre y guiar nuestro camino, también va dedicado a las personas que me han influenciado en mi vida profesional, en especial a mi madre y tíos dándome los mejores consejos, guiándome y haciéndome una persona de bien a diario.

Br. Garnica Monzon, Israel Fernando

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por brindarnos orientación, salud y fortaleza para poder hacer realidad nuestro anhelo de tantos años. Expresamos nuestro agradecimiento a la Universidad Nacional Mayor de San Antonio Abad del Cusco, nuestra alma máter, por acogernos durante nuestra trayectoria académica. Gracias a nuestros profesores por educarnos, iluminarnos y apoyarnos a lo largo de esta etapa inicial de nuestro crecimiento profesional. A Miguel Ángel, nuestro asesor Yanqui Quispe, por su orientación y dirección a lo largo del desarrollo de nuestro proyecto de investigación con su experiencia y enseñanza. A nuestras familias, que son las principales defensoras de nuestro objetivo, por su comprensión y apoyo inquebrantables.

Los autores

PRESENTACIÓN

Decano de la Facultad de Administración y Turismo de la Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco.

Miembros del jurado:

Siguiendo las directrices para títulos y credenciales de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional San Antonio Abad de Cusco, esta tesis, titulada: **EMPOWERMENT Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO TACNA - SEDE CUSCO, 2023** con la finalidad de optar al Título Profesional de Licenciados en Administración.

Brindamos nuestros más sinceros agradecimientos a la administración y a los empleados de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, en las sucursales de Marcavalle y Wánchaq, por proporcionarnos los datos necesarios para completar este proyecto. Además, consideramos que esta tesis es una oportunidad para evidenciar la calidad de nuestra trayectoria educativa y, lo que es más importante, para compartir nuestros conocimientos en beneficio de la sociedad.

Br. Palma Melendrez, Juan Diego

Br. Garnica Monzon, Israel Fernando

INDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
PRESENTACIÓN	4
INDICE DE TABLAS	12
INDICE DE GRAFICOS	14
INDICE DE FIGURAS	15
RESUMEN	16
ABSTRACT.....	17
INTRODUCCIÓN.....	18
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
1.1. Caracterización del problema	20
Problema objeto de investigación.....	26
1.2. Formulación del problema de investigación.	26
1.2.1. Problema de investigación.	26
1.2.2. Problemas específicos.	26
1.3. Objetivos de la investigación científica.	27
1.3.1. Objetivo general.	27
1.3.2. Objetivos específicos.	27

1.4.	Justificación de la investigación.	28
1.4.1.	Justificación práctica.....	28
1.4.2.	Justificación teórica.	28
1.5.	Delimitación de la investigación.....	29
1.5.1.	Delimitación espacial.....	29
1.5.2.	Delimitación temporal.....	29
CAPITULO II MARCO TEORICO		30
2.1.	Antecedentes de la Investigación.	30
2.1.1.	A nivel internacional.	30
2.1.1.	A nivel nacional	34
2.1.2.	A nivel local	36
2.2.	Marco teórico.	39
2.2.1.	Teoría de las relaciones humanas.....	39
2.2.2.	Empowerment	44
2.2.3.	Teoría de las metas	59
2.2.4.	Productividad laboral.....	60
2.2.5.	Modelo de Thomas y Velthouse.....	70

2.2.6.	Caja Municipal de ahorro y crédito	72
2.2.7.	La Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC) Tacna: Sede Cuso	
	73	
2.3.	Marco conceptual	74
2.3.1.	Autoridad	74
2.3.2.	Autonomía	75
2.3.3.	Capital humano	75
2.3.4.	Clima organizacional.....	75
2.3.5.	Competencias laborales	75
2.3.6.	Cultura organizacional.....	75
2.3.7.	Delegación de funciones	76
2.3.8.	Desempeño laboral	76
2.3.9.	Efectividad	76
2.3.10.	Eficacia	76
2.3.11.	Eficiencia	76
2.3.12.	Empowerment	76
2.3.13.	Liderazgo	77

2.3.14.	Motivación	77
2.3.15.	Organización	77
2.3.16.	Participación activa	77
2.3.17.	Productividad laboral.....	77
2.3.18.	Responsabilidad	78
2.3.19.	Satisfacción laboral.....	78
2.3.20.	Toma de decisiones	78
2.3.21.	Trabajo en equipo	78

CAPITULO III: HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....79

3.1.	Hipótesis general.	79
3.2.	Hipótesis específicas.....	79
3.3.	Definición de las variables	80
3.3.1.	Empowerment	80
3.3.2.	Productividad laboral	80
3.4.	Operacionalización de variables de investigación.	81

CAPITULO IV83

DISEÑO METODOLOGICO.....	83
4.1. Tipo de investigación.....	83
4.2. Nivel de investigación.	83
4.3. Método de investigación.	84
4.4. Diseño de investigación.	84
4.5. Población y muestra de estudio.	85
4.5.1. Población.....	85
4.5.2. Muestra.....	86
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	86
4.6.1. Técnicas.	86
4.6.2. Instrumentos.	87
4.7. Plan de análisis de datos.....	88
4.7.1. Técnicas	88
4.7.2. Instrumentos	88
CAPÍTULO V.....	90
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	90
5.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	90

5.1.1.	Presentación del instrumento.....	90
5.1.2.	Baremación de las Variables.....	91
5.1.3.	Resultados Descriptivos por Ítems:	97
5.2.	Análisis inferencial de los resultados	119
5.2.1.	Prueba de normalidad	119
5.2.2.	Prueba de Hipótesis	120
5.2.3.	<i>Verificación de Objetivos e Hipótesis específicas</i>	122
5.3.	Análisis cualitativo de los documentos de gestión.....	128
5.3.1.	Presupuesto Analítico de Personal	129
5.3.2.	Manual de Organización y Funciones (MOF)	129
5.3.3.	Reglamento de Organización y Funciones (ROF)	129
5.3.4.	Cuadro Analítico de Personal (CAP)	130
6.	PROPUESTA DE APLICACIÓN.....	133
6.1.	Plan de Acción para Fortalecer el Empowerment y la Productividad Laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco.	133
6.3.	Evaluación y Seguimiento de Resultados:	134
6.3.1.	Impacto Esperado:	135

6.3.2. Fortalecimiento del poder de decisión de los colaboradores	137
6.3. 3. Desarrollo de liderazgo participativo.....	138
6.3. 4. Participación activa en la toma de decisiones operativas	138
6.3.5. Evaluación continua del impacto del empowerment	139
6.3.6. Institucionalización del empowerment como política de gestión	139
CONCLUSIONES.....	141
RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFÍA.....	147
ANEXOS.....	151
MATRIZ DE CONSISTENCIA	152
MATRIZ DEL INSTRUMENTO	153
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	155
PANEL FOTOGRAFICO.....	159
Recojo de información.....	159

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables: Empowerment y productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna sede Cusco, 2023	81
Tabla 2: Distribución de personal	85
Tabla 3: Distribución de los ítems del cuestionario	90
Tabla 4: Descripción de la Baremación y escala de interpretación	91
Tabla 5: Baremo para la variable Empowerment	92
Tabla 6: Resultados del baremo de la variable Empowerment	93
Tabla 7: Baremo para la variable Productividad laboral.....	95
Tabla 8: Resultados del baremo de la variable Productividad laboral.....	96
Tabla 9: Conocimiento del otorgamiento de confianza	97
Tabla 10: Libertad de toma de decisiones	98
Tabla 11: Los trabajadores trabajan por su cuenta.....	100
Tabla 12: Se delegan tareas para realizar las actividades laborales.....	101
Tabla 13: Reconocimiento por su excelente desempeño laboral.....	103
Tabla 14: Los empleados reciben recompensas por sus esfuerzos	104
Tabla 15: Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en la organización.....	105
Tabla 16: Cumplimiento con sus objetivos y metas organizacionales.....	107
Tabla 17: Lo orientan al desarrollar sus tareas laborales habituales.....	108
Tabla 18: Evaluaciones de desempeño laboral.....	109
Tabla 19: Comentarios sobre las actividades laborales.....	111
Tabla 20: Autoridad para distribuir tareas.....	112
Tabla 21: La empresa ofrece capacitación constante	114

Tabla 22: Esta informado de manera precisa y clara sobre el progreso de las actividades.....	115
Tabla 23: La empresa se preocupa por su crecimiento profesional y retención de talentos	116
Tabla 24: La organización proporciona conocimientos y técnicas	118
Tabla 25: Prueba de Normalidad	120
Tabla 26: Correlación entre Empowerment y Productividad laboral	121
Tabla 27: Correlación entre el Poder y la Productividad laboral.....	123
Tabla 28: Correlación entre Motivación y productividad laboral.....	124
Tabla 29: Correlación entre Desarrollo y productividad laboral	126
Tabla 30: Correlación entre Desarrollo y Productividad laboral.....	127
Tabla 31: Análisis cualitativo de los documentos de gestión.....	131
Tabla 32: Plan de Acción Ampliado para Garantizar la Implementación del Empowerment	136

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Porcentuales del baremo de la variable Empowerment	93
Grafico 2: Porcentuales del baremo de la variable Productividad laboral	96
Grafico 3: Conocimiento del otorgamiento de confianza	97
Grafico 4: Libertad de toma de decisiones	99
Grafico 5: Los trabajadores trabajan por su cuenta	100
Grafico 6: Se delegan tareas para realizar las actividades laborales	102
Grafico 7: Reconocimiento por su excelente desempeño laboral.....	103
Grafico 8: Los empleados reciben recompensas por sus esfuerzos	104
Grafico 9: Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en la organización.	106
Grafico 10: Cumplimiento con sus objetivos y metas organizacionales.....	107
Grafico 11: Lo orientan al desarrollar sus tareas laborales habituales.....	108
Grafico 12: Evaluaciones de desempeño laboral.....	110
Grafico 13: Comentarios sobre las actividades laborales.....	111
Grafico 14: Autoridad para distribuir tareas.....	113
Grafico 15: La empresa ofrece capacitación constante.....	114
Grafico 16: Esta informado de manera precisa y clara sobre el progreso de las actividades.....	115
Grafico 17: La empresa se preocupa por su crecimiento profesional y retención de talentos	117
Grafico 18: La organización proporciona conocimientos y técnicas.....	118

INDICE DE FIGURAS

Figure 1: Bases para el Facultamiento (EMPOWERMENT).....**Error! Bookmark not defined.**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el Empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023, El nivel es básico, descriptivo, correlacional y utiliza una metodología mixta. Con dos variables de investigación y un diseño no experimental, la población del estudio está compuesta por 36 empleados de instituciones financieras. La muestra tiene enfoque no probabilístico. La metodología de investigación se basó en la aplicación de encuestas y análisis de los registros de gestión. Los cuestionarios sirvieron como herramientas de investigación. Se llegó a la conclusión que el análisis de correlación de Rho Spearman mostró un coeficiente de correlación de $\rho=0.621$, indicando una vinculación positiva moderada-alta estadísticamente significativa entre el Empowerment y la Productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023. El valor de significancia $p<0.001$, confirma que esta correlación es altamente significativa al nivel de 0.01 (bilateral), lo que implica que, si el nivel de empowerment de los colaboradores aumenta también se incrementa su productividad laboral de manera considerable.

Estos hallazgos implican que un factor clave para aumentar la productividad es el empoderamiento, que se define como el grado en que los trabajadores tienen autonomía, control e influencia sobre su lugar de trabajo. La relación moderada-alta indica que los empleados que se sienten empoderados, es decir, con poder de decisión, motivación, oportunidades de desarrollo, tienden a ser significativamente más productivos.

Palabras clave: Empowerment, Productividad laboral, Poder, Motivación, Liderazgo, desarrollo.

ABSTRACT

The present research aimed to determine the relationship between empowerment and work productivity among the employees of the Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco branch, in 2023. The study was conducted at a basic, descriptive, and correlational level, using a mixed methodology. With two research variables and a non-experimental design, the study population consisted of 36 employees from financial institutions. The sample was selected through a non-probabilistic approach. The research methodology was based on the application of surveys and the analysis of management records. The questionnaires served as data collection instruments. The Spearman's Rho correlation analysis showed a coefficient of $\rho = 0.621$, indicating a statistically significant, moderately high positive relationship between empowerment and work productivity among the employees of the Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco branch. The significance value of $p < 0.001$ confirms that this correlation is highly significant at the 0.01 bilateral level, implying that as employees' empowerment levels increase, their work productivity also rises considerably.

These findings suggest that a key factor in enhancing productivity is empowerment, defined as the extent to which workers possess autonomy, control, and influence over their work environment. The moderately high relationship indicates that employees who feel empowered — that is, who have decision-making power, motivation, and opportunities for development — tend to be significantly more productive.

Key words: Empowerment, Labor productivity, Power, Motivation, Leadership, Development.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como propósito determinar los factores del Empowerment y analizar su vinculación con la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco. Dicha entidad financiera es uno de los líderes en el mercado micro financiero de la macro región sur con más de 30 años del sistema financiero nacional. Juega un papel crucial en la economía regional al proporcionar servicios financieros a diversos sectores de la población tiene dos agencias en nuestra ciudad, ubicadas en las zonas de Marcavalle y Wanchaq, El liderazgo y la gestión de recursos humanos ahora utilizan el empoderamiento en inglés para guiar estrategias para promover a los empleados a puestos más altos en sus carreras, se espera que el trabajo de investigación se utilice para incrementar los procedimientos de la motivación y empoderamiento de los colaboradores.

El desarrollo de la presente investigación se estructura en cinco capítulos:

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, La descripción del problema, la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la justificación y el alcance.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL, Las teorías que sustentan esta tesis, el marco conceptual, el marco de referencia y el estado actual de la investigación.

CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLE, La hipótesis general, la identificación de variables e indicadores y la operacionalización de variables.

CAPITULO IV: METODOLOGÍA, El alcance del estudio, el tipo y el grado de la investigación, la unidad de análisis, la población del estudio, el tamaño de la muestra, los métodos y las herramientas para la recopilación de datos.

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN, se menciona el procesamiento, análisis, interpretación y resultados.

Las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y apéndices relacionados que respaldan el esfuerzo de investigación se incluyen al final de este documento.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.Caracterización del problema

Según (Thomas & Velthouse, 1990; Jáimez Román & Bretones, 2011), En el panorama global, caracterizado por la acelerada interconexión de los mercados y la creciente competencia, las organizaciones enfrentan la presión de adaptarse rápidamente a entornos cambiantes. Una de las principales causas de esta exigencia es la necesidad de contar con colaboradores más autónomos, creativos y con poder de decisión dentro de sus funciones diarias. Investigaciones señalan que el empowerment surge como una de las prácticas organizacionales más efectivas para responder a este escenario.

Según (Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995), como consecuencia, la aplicación del empowerment favorece no solo la motivación intrínseca de los empleados, sino también el alineamiento de los intereses individuales con los objetivos organizacionales. Esta sinergia se refleja en un incremento de la productividad, el compromiso y la capacidad de innovación dentro de las organizaciones. De hecho, estudios recientes confirman que el empoderamiento psicológico se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral y la satisfacción de los trabajadores.

Según (Gutiérrez, 2015, Un caso visible se observa en grandes corporaciones internacionales, como McDonald's, donde se ha incorporado el empowerment como estrategia de gestión del talento. La compañía ha implementado políticas que permiten a sus empleados tomar decisiones en sus funciones, lo que mejora su experiencia y fomenta el crecimiento profesional. Gracias a ello, se ha convertido en un referente en la promoción de entornos laborales innovadores y participativos.

El punto de vista de (Villavicencio, 2017), En el caso peruano, las instituciones financieras cumplen un papel crucial en la inclusión social y el crecimiento económico. No obstante, una de las causas que limita su desempeño es la persistencia de estructuras jerárquicas rígidas, donde la toma de decisiones se concentra en la alta dirección. Esta situación genera dificultades para implementar prácticas de empoderamiento efectivas y limita el potencial creativo y operativo de los trabajadores.

En consecuencia, de esta realidad se refleja en una menor motivación, desconfianza e inseguridad en los empleados, quienes no perciben autonomía suficiente para innovar en sus tareas. La falta de empowerment restringe las posibilidades de mejorar la productividad y de responder de manera ágil a los cambios del mercado financiero nacional. Incluso cuando se han realizado esfuerzos, estos suelen quedarse en simples delegaciones de funciones sin generar un verdadero sentido de propiedad en los trabajadores.

Como ejemplo, se encuentra el caso de Interbank, reconocido en el ranking Great Place to Work. Esta entidad ha logrado consolidar un modelo de gestión que otorga valor a sus colaboradores mediante programas de capacitación y reconocimiento constante. Al fortalecer la confianza y la autonomía, Interbank ha alcanzado un entorno laboral que estimula la productividad y consolida su posición como empleador líder en el país.

Según (Salas, 2020), En la región del Cusco, las cajas municipales de ahorro y crédito enfrentan un contexto particular donde la falta de empoderamiento en sus colaboradores constituye una de las principales causas de baja productividad. Predomina una cultura organizacional tradicional y jerárquica, que restringe la autonomía de los trabajadores e impide que participen en la toma de decisiones relevantes para la institución. Esta realidad, además, se

ve reforzada por la carencia de programas sólidos de capacitación y retroalimentación continua.

El efecto inmediato de esta situación es la desmotivación y el estancamiento laboral de los empleados, quienes experimentan dificultades para comprometerse plenamente con sus funciones. La ausencia de confianza, objetivos claros y sistemas de reconocimiento adecuados termina debilitando tanto la eficiencia operativa como la calidad del servicio al cliente, factores esenciales en un mercado financiero competitivo.

Un ejemplo de ello se evidenció en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, donde estudios reportaron que, pese a ciertos intentos de la gerencia por introducir políticas de empowerment, estas no lograron aplicarse de manera efectiva. Los colaboradores manifestaron sentirse limitados por la falta de confianza y autonomía, lo que restringió su capacidad de innovar y responder a los retos de la institución.

En función de lo antes mencionado, y considerando la información recopilada y el cual se abordará en el capítulo II del trabajo de investigación se identifica la siguiente situación problemática:

Existe una evidente ausencia de avances tecnológicos en la gestión basada en el liderazgo en las dos organizaciones con sede en Cusco. Los directivos de nivel estratégico de la institución financiera continúan inclinándose por un modelo de gestión clásico, centrado en el logro de metas productivas y sustentado en la legislación laboral actual. Sin embargo, se han realizado pocos esfuerzos para crear teorías administrativas que promuevan el compromiso de los trabajadores y la productividad del equipo. El único resultado del estilo de gestión descrito anteriormente es un cierto grado de rivalidad entre los miembros del personal con respecto a los resultados u objetivos establecidos, impulsada exclusivamente por la compensación monetaria.

Existe una percepción de que los empleados podrían no estar plenamente empoderados

para tomar decisiones cruciales en su trabajo diario. Esto puede dificultarles reaccionar rápidamente ante las cambiantes demandas de los consumidores y del mercado.

Con el fin de mejorar los aspectos negativos del proceso de trabajo diario, la administración actual sugiere la intervención comprometida de todos los estamentos de la organización. El desarrollo de una comunicación efectiva y las opiniones de los distintos trabajadores a diferentes niveles son fundamentales.

De los problemas definidos, surgió la siguiente pregunta que constituye el Problema general: ¿Qué relación existe entre el Empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal Ahorro y Crédito de Tacna sede Cusco, 2023?

Diagnostico

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna es uno de los líderes en el mercado micro financiero de la macro región sur con más de 30 años del sistema financiero nacional. Juega un papel crucial en la economía regional al proporcionar servicios financieros a diversos sectores de la población tiene dos sedes en nuestra ciudad, ubicadas en las zonas de Marcavalle y Wánchaq.

El diagnóstico revela que, la gestión del poder organizacional presenta limitaciones que afectan la productividad de los colaboradores. La falta de confianza entre la dirección y los empleados genera un ambiente de inseguridad que limita la autonomía en la toma de decisiones. Esta carencia de poder percibido reduce la capacidad de los trabajadores para asumir responsabilidades de manera efectiva y frena su iniciativa. Cuando los colaboradores no cuentan con la autoridad suficiente para actuar, se debilita su compromiso con los resultados, lo que se traduce en un bajo desempeño y en una menor eficiencia operativa.

El estilo de liderazgo predominante dentro de la institución mantiene estructuras

jerárquicas rígidas, donde la centralización de las decisiones impide una verdadera participación de los empleados. Esta forma de gestión limita la comunicación efectiva y genera desconfianza, dificultando la creación de un clima laboral colaborativo. Un liderazgo poco participativo reduce la claridad en los objetivos, ocasionando desorientación y baja alineación con las metas organizacionales. La ausencia de un liderazgo empoderador restringe la posibilidad de que los empleados se sientan inspirados y comprometidos con la misión de la empresa, afectando directamente la productividad.

La motivación de los colaboradores se ve debilitada por la inexistencia de un sistema de reconocimiento y recompensa eficaz, lo que genera desinterés y disminuye el esfuerzo individual. El bajo sentido de pertenencia, producto de la limitada participación en la toma de decisiones, ocasiona que los empleados perciban sus aportes como poco valorados. Esta falta de incentivos tangibles y simbólicos impacta en la productividad, ya que reduce la disposición de los trabajadores a asumir retos y a contribuir con soluciones innovadoras. Un entorno donde no se reconoce el esfuerzo individual ni colectivo tiende a erosionar la moral y el compromiso laboral.

En cuanto al desarrollo profesional, los empleados enfrentan escasas oportunidades de capacitación y crecimiento dentro de la institución, lo que limita su capacidad de adaptarse a los desafíos cambiantes del sector financiero. La falta de acceso a programas de formación continua impide que fortalezcan sus competencias técnicas y habilidades blandas, necesarias para un desempeño de calidad. Además, la ausencia de información relevante para la toma de decisiones obstaculiza la eficiencia y la autonomía de los trabajadores. Este estancamiento profesional no solo afecta la productividad individual, sino que también limita la capacidad de innovación y mejora de la organización en su conjunto.

Pronostico

Si no se abordan estos problemas, es probable que la productividad laboral continúe disminuyendo, lo que resultará en una baja eficiencia operativa, una menor calidad del servicio y una reducción en la competitividad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco.

Baja Moral y Compromiso: La falta de confianza, autonomía y reconocimiento podría llevar a una mayor desmotivación y deserción de empleados talentosos.

Reducción en la Calidad del Servicio: La ineficacia en la orientación y la falta de capacitación adecuada pueden resultar en un servicio de menor calidad, afectando la satisfacción del cliente.

Pérdida de Competitividad: La incapacidad de responder rápidamente a las demandas del mercado debido a la falta de autonomía y acceso a información relevante puede resultar en una pérdida de competitividad.

Control de pronóstico

Para mitigar estos riesgos y mejorar la situación actual, se deben implementar varias estrategias enfocadas en mejorar los indicadores de empoderamiento:

Asignación de poder: Este indicador podría ser medido mediante un seguimiento y comparativa de resultados y logro de objetivos.

Motivación: Este indicador podría ser medido con el recojo de información mediante el uso de instrumentos de recolección de datos que denotara el grado de motivación, desarrollo de actividades.

Clarificar Responsabilidades y Objetivos: Definir claramente las responsabilidades y establecer objetivos específicos y alcanzables para todos los empleados.

Implementar un Sistema de Reconocimiento y Recompensa: Crear un sistema que reconozca y recompense los logros de los empleados para mantenerlos motivados.

Desarrollar el Talento y Capacitar Continuamente: Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua para preparar a los empleados frente a los desafíos laborales.

Sin embargo, se espera que el trabajo de investigación se utilice para incrementar los procedimientos de la motivación de los empleados.

Problema objeto de investigación

El estudio busca identificar los factores del Empowerment y su relación con la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.

1.2. Formulación del problema de investigación.

1.2.1. Problema de investigación.

- ¿Existe relación entre el Empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023?

1.2.2. Problemas específicos.

- ¿Existe relación entre el poder y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023?
- ¿Existe relación entre la motivación y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023?
- ¿Existe relación entre el liderazgo y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede

Cusco 2023?

- ¿Existe relación entre el desarrollo y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023?
- ¿Cómo un enfoque de empoderamiento a los colaboradores puede repercutir en el incremento de la productividad laboral de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco en el período 2023?

1.3.Objetivos de la investigación científica.

1.3.1. Objetivo general.

- Determinar la relación que existe entre el Empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Determinar la relación que existe entre el poder y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.
- Determinar la relación que existe entre la motivación y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.
- Determinar la relación que existe entre el desarrollo y la productividad laboral de

los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.

- Proponer un plan de acción basado en los principios del Empowerment para la mejora de la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.

1.4. Justificación de la investigación.

1.4.1. Justificación práctica.

De acuerdo con lo señalado por Hernández Sampieri y Fernández-Collado (2014), desde una perspectiva práctica, esta investigación tiene implicaciones significativas para la gestión de recursos humanos en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco. Comprender cómo el empoderamiento de los empleados influye en su productividad laboral puede ayudar a la institución a diseñar políticas y prácticas que promuevan un ambiente de trabajo más participativo y motivador.

Identificar las áreas en las que los colaboradores se sienten empoderados y aquellas en las que perciben limitaciones en su autonomía y la toma de decisiones puede permitir a la organización implementar intervenciones específicas para mejorar.

Así mismo tendrá relevancia dentro de la aplicación práctica en el resto de organizaciones de sector financiero en la ciudad del Cusco, sirviendo de referencia para futuras investigaciones

1.4.2. Justificación teórica.

Según lo señalado por (Hernández Sampieri & Fernandez-Collado,

2014),

El trabajo actual contiene los materiales bibliográficos adecuados para llevar a cabo esta investigación. Si bien existe abundante literatura nacional e internacional sobre el tema, los estudios locales son fundamentales para fortalecer el marco teórico. Para que otros investigadores que analicen estos factores puedan obtener la información que necesitan.

Desde una perspectiva teórica, esta investigación se fundamenta en varias corrientes de la literatura académica. Primero, se basa en la teoría del empoderamiento, que sugiere que empoderar a los empleados puede aumentar su motivación, compromiso y satisfacción laboral. Autores como han destacado la importancia del empoderamiento en el contexto organizacional y su impacto positivo en el desempeño de los empleados.

Además, esta investigación se apoya en teorías de la motivación laboral, como la teoría de la autodeterminación de que postula que satisfacer las necesidades psicológicas básicas de los empleados. (Spreitzer, 1995).

1.5.Delimitación de la investigación.

1.5.1. Delimitación espacial

La investigación tendrá dentro de su ámbito de desarrollo será la ciudad del Cusco, donde se encuentran ubicadas las sedes de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, tanto en la zona de Marcavalle y Wánchaq.

1.5.2. Delimitación temporal.

El trabajo corresponderá a la medición de un periodo de un año que se desarrollará desde enero hasta diciembre del 2023.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.

2.1.1. A nivel internacional.

(Ríos-Manríquez, 2021) En el trabajo de investigación científica intitulado “El impacto del capital humano en la preparación electrónica de una organización: un estudio de caso”, uno de sus principales objetivos es estudiar el impacto del empoderamiento, el acceso a tecnologías y a la capacitación empresarial en el nivel, volumen y tamaño de la capacitación de las pequeñas y microempresas de Guanajuato. En segundo lugar, el equipo directivo debería hacer un análisis basado en el tamaño y el sector, los dos factores más significativos.

El estudio fue descriptivo, cuantitativo y correlacional con 182 MYPES como muestra. Para los datos se utilizó regresión lineal y análisis de mínimos cuadrados ordinarios (OLS). Es crucial porque aborda los efectos de largo alcance del empoderamiento del personal y la tecnología en muchos mercados diferentes. Se encontró que los factores descritos anteriormente son esenciales para comprender cómo operan las organizaciones en diferentes dominios, asignar valor al capital humano y gestionarlo adecuadamente.

Finalmente, se menciona que todas las empresas deben innovar constantemente en términos de tecnología si quieren destacar en el mercado.

Se encuentran similitudes ya que el uso de la tecnología es importante para mejorar y la optimización de la productividad, al igual que en nuestra

investigación la innovación y la tecnología son factores clave para la mejora de las actividades de los colaboradores.

(Silvana & Paola, 2023) “Empoderamiento y su impacto en el desempeño laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay del cantón de La Maná, año 2023.” Tesis para obtener el título de Licenciatura en Gestión de la información en la Universidad Técnica de Cotopaxi. Buscaron evaluar el desempeño de la fuerza laboral mediante el uso de la herramienta Empowerment.

Se realizó un estudio de campo con asistencia documental. El estudio se basó en informantes clave, que fueron elegidos según los criterios de los investigadores. La muestra se compuso por 20 empleados. La encuesta se utilizó como herramienta a fin de recolectar información. Se realiza un análisis integral sobre los temas de liderazgo y empoderamiento, cultura corporativa inclusiva, autonomía al momento de tomar decisiones y comunicación efectiva. El análisis conduce a los siguientes hallazgos:

La empresa es pionera en utilizar este instrumento de empoderamiento, porque una vez identificados los obstáculos específicos al desarrollo de la institución, esta herramienta de empoderamiento es crucial para promover mejoras. Aumentar nuestra capacidad de actuar nos permitirá hacerlo mejor en el laboratorio.

La incapacidad del personal de servicios financieros para tomar decisiones rápidas probablemente contribuya a los tiempos de procesamiento notoriamente deficientes de la industria.

Este fenómeno resulta en una falta de coordinación y liderazgo dentro de la organización, lo que lleva a los individuos a buscar otras agencias o renunciar a sus puestos.

Esta investigación enfatiza la lentitud de los procesos, así como la carencia de liderazgo en la organización, lo que resulta en descoordinación e inestabilidad laboral.

(Javadi & Mohammad Taghi, 2020) en su estudio de investigación titulado “La técnica del empoderamiento de los recursos humanos usada en Afganistán”.

Buscaron investigar la forma de empoderamiento respecto a cualquier recurso humano, con el fin de examinar el enfoque antes mencionado. La población se selecciona en función de la idoneidad de un cuestionario que se puede administrar a un tamaño de muestra de 169 individuos.

En conclusión, al fomentar una mayor competencia, autonomía, confianza y seguridad de los empleados, el enfoque basado en el empoderamiento del personal impulsa la mejora continua y fortalece la excelencia en la gestión de los recursos humanos.

Según los hallazgos, es esencial que las empresas inviertan mucho en el desarrollo de su capital humano para garantizar su éxito y crecimiento a largo plazo.

Estos hallazgos están relacionados con los problemas que enfrentamos en nuestra organización objetivo de investigación, ya que el empoderamiento, la autonomía y la confianza son cruciales en el desarrollo del recurso humano

por lo tanto de la productividad.

2.1.1. A nivel nacional

(Condor Zolorzano, 2019) “Empoderamiento y productividad laboral en los empleados de la entidad Inversiones Hen EIRL, Chimbote, 2018” tesis de maestría en la Universidad Cesar Vallejo. El propósito fue establecer una conexión entre el empoderamiento de los empleados y la productividad en el trabajo.

La investigación fue aplicada, de nivel descriptivo, bajo un enfoque cuantitativo, la muestra fueron 60 empleados aplica la técnica del cuestionario con su instrumento la encuesta y presenta las siguientes conclusiones:

Hay una correlación considerable entre los factores considerados, lo que sugiere que, con más agencia, los trabajadores podrían hacer más por sus empleadores.

En una entidad financiera, se encontró relación moderada ($Rho=0.633$ y $p\text{-valor}=0.000$) entre las variables. Esto sugiere que los trabajadores serán más eficaces a la hora de alcanzar objetivos y aumentar la producción en la medida en que estén capacitados para tomar decisiones y resolver problemas sobre la marcha.

Los hallazgos muestran que las empresas pueden aprovechar las ventajas de un estilo de gestión empoderado al alentar a los empleados a tomar la iniciativa y pensar creativamente en su trabajo.

(Muñoz Chang, 2022) “Empowerment y eficiencia laboral en el Ferrocarril Central Andino, Cerro de Pasco, 2021”, tesis para optar el título de

licenciatura en la Universidad Cesar Vallejo. El propósito de la investigación fue determinar la relación del empoderamiento de los empleados y su rendimiento en el trabajo.

Este estudio utiliza un método cuantitativo para la investigación descriptiva básica la muestra fueron 152 empleados. La metodología utilizada en este estudio implica la utilización de un cuestionario y un enfoque de entrevista, junto con el instrumento, la encuesta y la guía de entrevista que lo acompañan.

Los hallazgos obtenidos son los siguientes:

Los hallazgos del análisis de datos mostraron una fuerte correlación entre el empoderamiento en empleados y el rendimiento laboral ($Rho = 0,888$). Por lo tanto, la eficiencia laboral se eleva mediante la implementación y gestión adecuadas del empoderamiento.

Al realizar el análisis los datos, se halló un Rho de Spearman de 0,88, lo que sugiere una correlación entre el empoderamiento y el logro de las metas laborales. Por lo tanto, a través de la implementación y administración efectiva del empoderamiento, resulta factible alcanzar una multitud, si no todos, de los objetivos predeterminados.

De igual manera, se encontró relación entre el empoderamiento y la productividad en el trabajo; hay similitudes en cuanto a la falta de empoderamiento, lo que provoca problemas de productividad lo mismo que se puede observar en la presente investigación.

(Campana, 2019) “Empowerment y rendimiento laboral de la Empresa Net Axxes S.A.C, Independencia, 2019”, proyecto final de carrera de licenciatura en la Universidad Privada Cesar Vallejo. El propósito fue estipular cómo el empoderamiento afecta el resultado.

Este estudio emplea un método cuantitativo para la investigación descriptiva básica con un tamaño de muestra de 152 participantes, utilizando un cuestionario y un procedimiento de entrevista con una encuesta y una guía de entrevista como instrumentos. Los hallazgos son los siguientes:

Se encontró que sus variables de estudio tenían un impacto positivo, con un Rho de Spearman de 0,588.

En cuanto se refiere a la correlación entre la agencia de los empleados y la producción en Net Axxes S.A.C. Se mostró fuerte y directo.

En esta investigación el empoderamiento se relaciona con el rendimiento de los trabajadores esto ayuda a observar el vínculo directo del otorgamiento de confianza con relación a la productividad de los trabajadores.

2.1.2. A nivel local

(Montesinos, 2020) “Empowerment y eficiencia laboral en los empleados de la empresa MECH, Cusco, 2019”, tesis de Maestría en la Universidad Particular Andina del Cusco. El propósito fue conocer la vinculación entre el Empowerment y la productividad en el área de operaciones.

El estudio de investigación del tipo básico, corte transversal, alcance correlacional y enfoque cuantitativo, la muestra fueron 50 empleados, a quienes

se les pidió contestar un cuestionario, los hallazgos revelan que:

Los miembros del personal exhibieron un vínculo significativo entre autoridad y producción, como lo muestra un coeficiente de correlación de Chi cuadrado de 21,332 y un valor p de 0,000. Además, el uso de Tau b de Kendall determina una correlación de 36,77%.

Un total de 74% de los trabajadores se consideran muy productivos, mientras que un 26% se considera algo productivo y un 0% se considera muy improductivo. En ese sentido, se confirma que el componente de conexiones laborales sí influye positivamente en la productividad. Esta correlación es del 36,4% según el Taub de Kendall.

Entre las tres dimensiones del empoderamiento, el factor de conexiones tiene la correlación más débil, pero con una asociación positiva. Esto implica que es probable que unas mejores relaciones laborales se traduzcan en una mayor productividad.

A pesar de que la correlación es la más baja, sigue siendo esencial para aumentar la productividad y se relaciona con el estudio sobre el vínculo de la productividad y las dimensiones del empoderamiento.

Según Pauccara y Cayo Rubio (2019), en su tesis titulada “Compromiso organizacional y Empowerment en la financiera OH, Cusco - 2019”, desarrollada en la Universidad Particular Andina del Cusco, el estudio tuvo como propósito analizar la oficina principal de la Financiera OH en la ciudad del Cusco durante el año 2019, con el fin de determinar la relación existente entre el empoderamiento y el compromiso organizacional.

El estudio de investigación, fue de tipo básico, alcance correlacional y enfoque cuantitativo y una muestra de 32 empleados, a quienes se les pidió contestar un cuestionario, se concluyó:

Se observó un coeficiente de Spearman de 0,568, lo que sugiere una vinculación entre empoderamiento y compromiso organizacional.

De igual manera, se halló una vinculación entre el poder y el compromiso organizacional (Spearman $r=0,612$). Un enfoque para ilustrar la correlación entre poder y compromiso organizacional implica otorgar a los trabajadores la confianza, responsabilidad, autonomía y flexibilidad necesarias para llevar a cabo eficazmente las tareas asignadas.

El empoderamiento, una relevante herramienta de gestión, proporciona a los empleados autoridad, inspiración, orientación y oportunidades para crecer profesionalmente, de modo que puedan cumplir mejor sus funciones dentro de la empresa e invertir más en su éxito.

(Vega Guevara, 2021) “Compromiso organizacional y Empoderamiento de los empleados de un hospital en Cusco, 2021”, tesis de título en la Universidad Privada Cesar Vallejo. El propósito fue dar a conocer cómo el empoderamiento de los empleados de los hospitales públicos del Cusco influye en su dedicación a la organización.

El estudio es tipo básico, enfoque cuantitativo, alcance correlacional con una muestra representativa de 119 personas a quienes se les solicitó contestar una encuesta, se concluyó que:

Se encontró un valor p de 0,000 y un coeficiente de Nagelkerke de

0,909 en la prueba de Pseudo R cuadrado, el cual impacta en 90,0% en la dedicación de la organización y el empoderamiento de los trabajadores.

Se demostró que la dedicación de los trabajadores a su organización en un hospital público de Cusco se ve afectada significativamente por la dimensión predictora de significado. Un coeficiente de Nagelkerke de 0,170 y un valor p de 0,014. Concluyeron que la dimensión predictora de significado tiene una influencia del 17%.

Esencial para comprender el grado de empoderamiento de los socios de salud es la comprensión de que se valoran las perspectivas de los trabajadores, que existe una buena comunicación y que son tratados de manera justa entre sí.

Además, se sienten más fuertes. Además, las investigaciones han demostrado que los profesionales de la salud comprometidos son más capaces de lograr los objetivos organizacionales porque tienen un profundo sentido de conexión, unidad y lealtad.

2.2. Marco teórico.

2.2.1. *Teoría de las relaciones humanas.*

Según (Reyes, 2013) El enfoque humanista aparece por primera vez en las teorías estadounidenses sobre las interacciones humanas que se remontan a la década de 1930 y posteriores. La investigación en las ciencias sociales, incluida la psicología, pudo echar raíces a principios del siglo XX debido a su concentración en dos factores principales que dieron forma a su desarrollo.

La teoría de las relaciones humanas floreció debido a cuatro factores

principales:

- Democratizar y humanizar la administración es de suma importancia; debe liberarse de las ideas rígidas y mecánicas de la filosofía clásica y ajustarse a las realidades contemporáneas del pueblo norteamericano. En consecuencia, la teoría de los recursos humanos se transformó en un movimiento nacional en Estados Unidos que buscaba desarrollar ideas más igualitarias para la gestión.
- La psicología, así como la sociología, junto con la ampliación de su impacto intelectual y los primeros esfuerzos por aplicarlas a la gestión de procesos industriales. Con el paso del tiempo, las ciencias humanas finalmente llegaron a la conclusión de que los conceptos fundamentales de la teoría clásica eran insuficientes.
- La psicología dinámica según Kart Lewin y la filosofía pragmática de John Dewey sirvieron a modo de fuentes de inspiración para el uso del humanismo en la gestión. Aunque Elton Mayo fue quien estableció por primera vez la institución, Dewey y Lewin hicieron relevantes contribuciones tanto directa como indirectamente. A pesar de que ninguno de los líderes del movimiento fundador tenía experiencia personal con los escritos de Pareto (en su mayoría se comunicaban con su principal divulgador estadounidense), la sociología de Pareto fue crucial.
- El experimento de Hawthorne, llevado a cabo por Elton Mayo de 1927 a 1932, planteó dudas sobre los principios fundamentales de la filosofía de gestión tradicional.

2.2.1.1. Experimento de Hawthorne

En las instalaciones de Western Electric Company, se desarrolló la investigación por parte del Consejo Nacional de Investigación llevó a cabo un experimento en 1927. La fuerza impulsora de la investigación fue descubrir cómo los diferentes niveles de luminosidad y eficiencia de los trabajadores afectaban la producción.

A. Primera fase

En la primera fase del estudio se elige no uno sino dos grupos de trabajadores para realizar el mismo trabajo en las mismas circunstancias. El primer grupo fue el grupo de observación y trabajaron bajo diferentes niveles de intensidad de luz. El segundo grupo fue el grupo de control y trabajaron bajo un nivel de intensidad de luz que se mantuvo constante.

B. Segunda fase

La idea incluía el traslado de seis personas de la fuerza laboral de cuarenta mil de la corporación a un lugar designado, donde obtendrían beneficios exclusivos como descansos, refrigerios y jornadas laborales reducidas. Esto da como resultado un aumento en la producción, y mientras el experimento ya llevaba ocho meses en marcha.

En el momento en que llega Elton Mayo, inmediatamente cancela todos los privilegios que se le han otorgado. Sin embargo, para asombro de sociólogos y psicólogos, la producción sigue siendo

elevada a pesar de la eliminación de estas concesiones. Afirmaron que elevaron su producción no por las concesiones que se les otorgaron, sino por su devoción al haber sido elegidos entre 40.000 empleados para realizar la investigación. Esta fue la respuesta que dieron cuando se les preguntó por qué aumentaban su productividad. Pudieron sacar la conclusión de que no habían tenido éxito.

C. Tercera fase (Programa de entrevistas)

Con el paso del tiempo, los académicos desarrollaron aprensión por las discrepancias en las actitudes observadas entre los jóvenes pertenecientes al grupo experimental, así como del control. En consecuencia, su enfoque pasó del objetivo inicial de incrementar las condiciones laborales al examen de las relaciones interpersonales dentro del entorno profesional.

Se realizó un experimento en el que se enviaron cuestionarios que contenían una serie de preguntas a veintidós mil de los cuarenta mil trabajadores. Los hallazgos del experimento fueron los siguientes:

Hay una gran animosidad que el trabajador siente hacia su empleador.

Existe una correlación entre el estado de ánimo de los empleados y la producción de la organización.

Durante el transcurso de la entrevista, el empleado experimenta descargas de tipo emocional.

D. Cuarta fase

El experimento incluyó la selección de una cohorte compuesta por dos inspectores, nueve soldadores y nueve operadores. Todas estas personas estaban empleadas en la parte de montaje de la terminal de la estación de tren. Tras ser reubicados en una habitación separada, el grupo dispuso de condiciones laborales comparables a las del departamento.

El propósito fue establecer una correlación entre incentivos y producción. Los hallazgos fueron los siguientes:

En términos económicos, la relación entre incentivos y productividad es escasa.

Los grupos de trabajo informales de la empresa a menudo son más poderosos que los grupos de trabajo formales.

A las personas que violen las políticas, así como procedimientos de la empresa no se les permite trabajar allí.

En 1932 se decidió suspender el experimento de Hawthorne debido a factores externos, a pesar de esto, la conclusión del estudio tuvo una huella significativa en la teoría administrativa, esto resultó en la formulación de los conceptos fundamentales de la teoría clásica, que mantuvo una posición dominante durante toda esa época.

Para (Vázquez, 2004) varios entendidos en la misión que

tiene el área de recursos humano en las organizaciones, en el siglo XXI proponen diversos postulados importantes para el desarrollo de las organizaciones en una interacción adecuada con la fuerza humana, teorías como el liderazgo, calidad, innovación, espíritu de equipo, hasta incluso el Empowerment, específicamente no tienen un reconocimiento de haberse generado en los años 80, pero para los especialistas es en esta década que los directivos o ejecutivos especialistas de las organizaciones comienzan a entender la valía y produce un cambio cultural en las organizaciones; que posibilita establecer los cambios en las creencias tradicionales y los valores compartidos. Según Vázquez, en su investigación sostiene que: El empowerment nace a finales de la década de los 70, orientado a encontrar una adecuada redistribución de los recursos, y posibilitar una mayor participación de los trabajadores en su ámbito laboral y esto conlleva a un mayor control sobre estos escenarios.

2.2.2. *Empowerment*

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), el empowerment brinda a los empleados que mantienen contacto directo con los clientes la posibilidad de ejercer su propio criterio al momento de tomar decisiones relacionadas con sus funciones diarias. Por su parte, Chiavenato (2011) aborda el concepto desde la perspectiva del talento humano, destacando la importancia del empoderamiento como un elemento esencial para potenciar las capacidades y la autonomía del personal dentro de la organización.

Proporcionar a las personas la información, la libertad y el poder que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización es la base del empoderamiento en la toma de decisiones o la delegación de autoridad. En un entorno empresarial que se caracteriza por una competencia global cada vez más intensa y por el rápido desarrollo de nuevas tecnologías, reducir el control centralizado se presenta como una estrategia viable, ya que contribuye a mejorar la rapidez en los procesos, la flexibilidad organizacional y la capacidad de toma de decisiones dentro de la empresa. (p. 288)

Asimismo, a partir de lo mencionado, se puede inferir que, en el contexto de la investigación sobre instituciones financieras, el empoderamiento constituye un mecanismo fundamental, puesto que permite no solo la delegación de autoridad, sino también la transferencia de poder y de responsabilidad hacia los empleados o equipos de trabajo. De esta manera, dicho enfoque busca facilitar la toma de decisiones y, al mismo tiempo, fomentar la resolución autónoma de problemas, así como la ejecución de acciones concretas sin que sea necesario recurrir constantemente a la consulta o aprobación de los superiores inmediatos.

Es la capacidad de los individuos para actuar y mejorar su trabajo y su crecimiento emocional, es objeto de mucha controversia.

El empoderamiento. "Al hacer esto, brinda a las personas el poder, la independencia y la experiencia necesarios a fin de decidir y participar en las organizaciones".

Proporcionar a los trabajadores la sensación de que son los productores de su propio trabajo y los dueños de la organización es lo que se entiende por

el término "empoderamiento". Esto se logra delegando poder y autoridad a los empleados sin pérdida de control.

2.2.2.1. *Relevancia del Empowerment*

El concepto de empoderamiento resulta atractivo para personas y empresas por diversas razones en el mundo empresarial actual;(Wilson, 2004), resalta la relevancia del Empowerment y señala:

- Esto se adapta fácilmente a la mentalidad de la dirección y de las personas que ya están en el lugar. Los gerentes lo ven como un método para deshacerse de la burocracia y liberar a los trabajadores de entrar en negociaciones que tradicionalmente han estado controladas por los sindicatos. El resultado es que tienen mayor margen de maniobra para tomar decisiones y pueden reconocer y recompensar a su personal por sus contribuciones particulares.
- Promueve el descubrimiento y explotación de las capacidades latentes de los individuos; Las barreras han desaparecido y los enfoques tradicionales han provocado que muchas personas se sientan alienadas y frustradas, ya que sólo se utilizan para un subconjunto de sus capacidades.
- El empoderamiento ha eliminado las fronteras tradicionales.
- El empoderamiento aumenta la flexibilidad y la libertad en el trabajo, lo que nos permite ser más creativos e innovadores. Estas ventajas son un resultado directo del empoderamiento, que asiente a las personas la flexibilidad de pensar por ellas mismas y asumir riesgos.

- Como último punto, empoderar a los empleados de nivel inferior incluye darles autoridad y capacidad de toma de decisiones, lo que mejora las interacciones con los clientes y acelera la respuesta a las quejas.

2.2.2.2. *Tipos de Empowerment*

(Kanter, 2007), indica que el empoderamiento tiene dos facetas: el empoderamiento estructural así mismo el empoderamiento psicológico.

Para mejorar nuestra comprensión de este instrumento crucial para la administración de personal a nivel organizacional, es apropiado abordar sus dos perspectivas principales:

El empoderamiento estructural piensa en cosas como el puesto de trabajo, el apoyo organizacional, la carga de trabajo, la autonomía y la variedad en el lugar de trabajo. La satisfacción laboral se refleja en las variaciones de tales condiciones, sin embargo, esta afirmación no capta la interpretación subjetiva del empleado de las diversas situaciones circundantes. La mejora de la comunicación es uno de Los hallazgos de tener acceso a estos marcos empoderados, que también mejoran algunos aspectos del lugar de trabajo y las interacciones interpersonales. Además, dice que las empresas pueden obtener buenos resultados, incluida una mayor satisfacción de los empleados, si les brindan oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo y, como resultado, una mayor dedicación a la eficiencia. El apoyo, los datos y los recursos también forman parte de los marcos de empoderamiento.

2.2.2.3. *Bases del Empowerment*

según (Chiavenato, 2009) Hay cuatro pedestales fundamentales sobre las que se fundamenta el empoderamiento, como se muestra a continuación:

2.2.2.3.1. Poder

Para lograr que las personas se sientan realmente empoderadas, es necesario confiar en ellas y darles tanto autoridad como responsabilidades dentro de cada área de la organización. Esto supone reconocer su valor, creer en sus capacidades y permitir que puedan tomar decisiones por sí mismas, de acuerdo con su criterio y experiencia.

De acuerdo con Chiavenato (2011), el poder representa la capacidad que tiene una persona para influir en los demás. En el ámbito organizacional, dicho poder se manifiesta en la habilidad de guiar o encaminar las decisiones y las acciones de otros, sobre todo cuando surgen diferencias o resistencias frente a determinadas situaciones.

a. Confianza

Fomentar un entorno de confianza mutua entre el personal y la dirección. El empoderamiento efectivo depende de la confianza, ya que, sin ella los empleados pueden sentirse inseguros al tomar decisiones.

b. Libertad

Capacidad de los individuos para tomar decisiones y

actuar de acuerdo a su propia voluntad dentro del contexto organizacional, siempre alineándose con los objetivos y valores de la organización.

c. Autonomía

Permitir que los empleados tomen decisiones y actúen sin la necesidad de una supervisión constante. Esto implica confiar en las capacidades de los empleados y delegar responsabilidades adecuadamente.

d. Responsabilidad

Asociada a la autonomía, esta base implica que los empleados asuman la responsabilidad de sus acciones y decisiones. La responsabilidad y la rendición de cuentas son fundamentales para el éxito del empoderamiento.

2.2.2.3.2. *Motivación*

Se puede motivar constantemente a las personas reconociendo y recompensando el desempeño excelente, permitiendo que las personas compartan las consecuencias de su trabajo y celebrando la consecución de los objetivos.

(Chiavenato, 2011) establece que “La motivación no se puede visualizar, es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano.”

a. Reconocimiento

Es una fuente importante de motivación y felicidad

para los empleados. Cuando las organizaciones reconocen y valoran los esfuerzos y logros individuales y colectivos de sus miembros, esto se produce.

b. Recompensa

La recompensa se refiere a todos aquellos beneficios, tanto financieros como no financieros, que una organización proporciona a sus empleados en reconocimiento a su desempeño, esfuerzo y contribución al logro de los objetivos organizacionales.

c. Participación

Proceso mediante el cual los empleados tienen la oportunidad de influir en las decisiones que afectan su trabajo y el entorno organizacional. La participación implica la inclusión activa de los empleados en la toma de decisiones, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización.

2.2.2.3.3. *Liderazgo*

Liderar personas, establecer propósitos y aspiraciones, ampliar perspectivas, conocer el desempeño y brindar feedback sobre todas las instancias de liderazgo dentro de una organización.

(Chiavenato, 2011) En cierto modo, el liderazgo es una fortaleza personal que permite influir en los demás aprovechando los vínculos preexistentes. Una transacción interpersonal en la que

un individuo actúa para provocar o cambiar un comportamiento se denomina influencia.

a. Objetivos

Los objetivos en el contexto organizacional son metas que se establecen para guiar las acciones y decisiones de la organización. Chiavenato destaca que estos objetivos deben ser claros y específicos para orientar a los empleados y alinear sus esfuerzos con las metas de la organización.

b. Orientación

La orientación en una organización se refiere a la dirección estratégica y el enfoque que adopta para alcanzar sus objetivos.

Chiavenato subraya la importancia de una orientación bien definida para tener asegurarse de que todos los miembros de la organización estén en sintonía y persigan los mismos objetivos.

c. Desempeño

El desempeño se refiere a la eficacia y eficiencia con la que los empleados realizan sus tareas y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Según Chiavenato, el desempeño es un indicador crucial del éxito organizacional y debe ser evaluado y

mejorado continuamente.

d. Retroalimentación

La retroalimentación es el proceso mediante el cual se informa a los empleados sobre su desempeño.

Chiavenato explica que una retroalimentación efectiva es esencial para el desarrollo personal y profesional, ya que proporciona información valiosa para mejorar el desempeño y alcanzar los objetivos.

e. Autoridad

La autoridad en una organización se refiere al derecho legítimo de tomar decisiones, dar órdenes y dirigir las acciones de los demás. Chiavenato describe la autoridad como un elemento fundamental en la estructura organizacional que asegura la coordinación y el control de las actividades para lograr los objetivos establecidos.

2.2.2.3.4. *Desarrollo*

Ayudar a las personas de forma continua, compartir información y experiencia, la provisión de recursos para fomentar el desarrollo personal, así como profesional incluye la instrucción de metodologías novedosas y el inicio de nuevas iniciativas.

De acuerdo con Chiavenato (2011), el desarrollo organizacional puede entenderse como un proceso que reúne diversas acciones de cambio planificadas, fundamentadas en

valores humanistas y democráticos, cuyo propósito es incrementar tanto la eficiencia de la organización como el bienestar de las personas que la integran.

a. Capacitación

La capacitación como un procedimiento instructivo breve que se utiliza de manera metódica y estructurada. El desarrollo de los conocimientos y habilidades de las personas son los objetivos de este procedimiento y competencias específicas que son necesarias para el desempeño eficiente de sus tareas dentro de la organización.

b. Información

En el contexto organizacional, Chiavenato subraya la importancia de la información como un recurso vital que permite a los empleados realizar sus tareas de manera eficiente y tomar decisiones informadas. La información debe ser precisa, oportuna y accesible, ya que es fundamental para el desempeño y la adaptación de los empleados a cambios y nuevas demandas dentro de la organización.

c. Desarrollo de talentos

Para Chiavenato considera el desarrollo de talentos como un proceso continuo y estratégico que busca mejorar

y potenciar las habilidades y competencias de los empleados. Este desarrollo no solo incluye la capacitación formal, sino también oportunidades de aprendizaje en el trabajo, mentoría, y planes de carrera que permitan a los empleados crecer profesionalmente y contribuir de manera más efectiva a la organización.

d. Conocimiento

Según Chiavenato, el conocimiento en las organizaciones es un activo crucial que debe ser gestionado y compartido efectivamente. Implica no solo la acumulación de información y habilidades, sino también la capacidad de aplicar este conocimiento de manera creativa

Figura 1: Bases para el Facultamiento (EMPOWERMENT)

e innovadora para resolver problemas y mejorar procesos dentro de la organización.



Fuente: (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2011)

2.2.2.4. *Características del Empowerment*

Según (Robbins & Coulter, 2010), Cuando se implementa a nivel corporativo, este estilo de gestión innovador establece y sostiene un conjunto de valores que fomentan una atmósfera propicia para el crecimiento, así como desarrollo de los empleados, lo que a su vez aumenta su sensación de satisfacción mientras trabajan para la empresa. Entre estos rasgos, se puede encontrar:

- **Orgullo:** saborea el deleite de triunfar siempre.
- **Unión y solidaridad:** mejora de la cohesión del grupo y, por extensión, de la colaboración.
- **Voluntad:** tiempo a fin de contribuir a las metas.
- **Atención a los detalles:** Desarrolle el hábito de observar y analizar meticulosamente cada aspecto, independientemente de su aparente insignificancia, particularmente aquellos vinculados con la fabricación y la satisfacción del cliente.
- **Credibilidad:** mantener los compromisos adquiridos, ganándose la confianza de cada empleado.
- La cohesión del equipo es fundamental para alcanzar los objetivos, lo que a su vez permite a los miembros servir mejor a los clientes compartiendo conocimientos y capacitación, haciéndose cargo de su trabajo, recibiendo y actuando en base a críticas constructivas y mejorando su servicio a través de la innovación constante, cuando las

personas están unidas, dejan de pensar en sí mismas y empiezan a preocuparse por el éxito del grupo. El deseo de trabajar para conseguir los propósitos y fomenta cuando los empleados tienen más capacidad de acción.

2.2.2.5. *Beneficios del Empowerment*

De acuerdo con Blanchard (2011), los beneficios del empoderamiento incluyen:

- Mejorar la innovación y reducir la oposición al cambio
- La moral del personal y la confianza en la empresa en su conjunto han mejorado.
- El liderazgo de la organización se comparte colectivamente entre sus miembros.
- Expansión desenfrenada de responsabilidades, poder y dedicación para lograr clientes satisfechos.

2.2.2.6. *Principios del Empoderamiento*

(Figuera & Paisano, 2006), quien menciona que, al igual que el resto de los instrumentos, así como técnicas, el empoderamiento debe basarse en unos principios. En este sentido, establece los principios:

- Reconocer rápidamente los logros.
- El establecimiento de autoridad y responsabilidad es crucial.
- Crear modelos de excelencia.
- Me gustaría brindar información rápida sobre el desempeño de los participantes del proceso.

- Seguridad en el equipo.
- Trate a las personas con respeto y decoro.

El respeto, la confianza y el compromiso de crecimiento constante forman la base de estos valores, que sirven de guía más allá de lo ya dicho. Además, el concepto de la empresa sobre cómo se llevan a cabo las operaciones sufre un cambio radical.

2.2.2.7. *Requisitos para la implementación de Empoderamiento*

Para poder utilizar eficazmente esta técnica, es fundamental tener en cuenta los siguientes requisitos:

- a. La implementación del empoderamiento requiere el apoyo completo de la gerencia.
- b. Todos en la empresa deben estar en sintonía en lo que respecta a la misión, los valores, así como los objetivos a largo plazo. La visión establece el objetivo y el rumbo de la organización.
- c. Crear equipos de trabajo escalonadamente.

Es esencial establecer grupos de trabajo, ya que estos deberán evaluar la información, analizarla y solucionarla, así como transmitir las decisiones a otros. Para lograr esto, es necesario proporcionar a los miembros del grupo lo que necesitan.

- d. Enseñar a todo el personal de la organización las ideas sobre liderazgo, delegación y equipos autos dirigidos.
- e. Definir adecuadamente los cargos, así como sus funciones, propósitos y obligaciones.
- f. Crear un buen sistema de comunicación para recibir comentarios. Los objetivos y las comunicaciones de la organización deben comunicarse claramente a través de los canales establecidos.
- g. Las estrategias de gestión del desempeño se utilizan dentro de las organizaciones para evaluar y mejorar el compromiso de todos los trabajadores, con el objetivo de identificar sus áreas de debilidad y áreas de

fortaleza.

Teniendo en cuenta estos criterios, podemos utilizar esta herramienta para concluir que la integración de factores como la aceptación de la dirección es relevante para el triunfo de una empresa, una organización está preparada para implementar el empoderamiento y responder rápidamente a las muchas formas que pueden adoptar los cambios organizacionales cuando su gente y sus sistemas de comunicación están bien integrados.

2.2.3. *Teoría de las metas*

La teoría de las metas, propuesta por (Molina, 2013) destaca la importancia de establecer metas específicas y desafiantes para motivar a los empleados y mejorar su desempeño laboral. Esta teoría subraya que las metas claras proporcionan dirección y enfoque a los individuos, impulsando su motivación intrínseca y su compromiso con el logro de dichas metas. En el contexto organizacional, la aplicación de esta teoría implica establecer objetivos claros, desafiantes y alcanzables, y proporcionar retroalimentación regular para optimizar el rendimiento y la productividad de los empleados.

En el entorno organizacional, la teoría de las metas se utiliza para establecer objetivos claros y desafiantes para los empleados, proporcionarles un sentido de propósito y dirección en su trabajo diario, y fomentar un mayor compromiso y desempeño laboral. Los líderes organizacionales pueden aplicar esta teoría al diseñar sistemas de gestión del desempeño, establecer metas individuales y grupales, y proporcionar retroalimentación.

La teoría de las metas se basa en varios principios clave. Primero, enfatiza la importancia de la claridad y la especificidad en la definición de metas. Segundo, resalta la necesidad de que las metas sean desafiantes pero alcanzables para motivar a los individuos. Tercero, sugiere que la retroalimentación regular sobre el progreso hacia las metas es primordial para contener la motivación y ajustar el enfoque según sea necesario.

2.2.4. *Productividad laboral*

(Menur, 2016) indica que la productividad es " la habilidad de producir, generar o mejorar bienes, así como servicios", según su definición. (p. 124). El indicador principal de la eficiencia productiva de una organización se denomina productividad. Se trata, en esencia, de la relación entre los insumos y los productos de la producción.

El cálculo de la medicación productiva permite que el rendimiento total alcance todas las entradas y salidas expuestas.

(Coremberg, 2016) Es indicativo de que la productividad que se genera en el trabajo lo cual puede dirigirse al logro de una variedad de metas o al establecimiento de un ambiente de trabajo apropiado para la ejecución de operaciones particulares o la utilización de elementos particulares en relación. Al tiempo y a los recursos. Por lo tanto, ejecutar una gestión comercial adecuada combinada con estrategias que garanticen la viabilidad y sostenibilidad futuras de la empresa es esencial para lograr una productividad empresarial adecuada.

Utilizar los recursos de la manera más efectiva posible para producir productos y servicios es un enfoque para evaluar la productividad. Una forma de

pensar la competitividad es como la capacidad de cualquier empresa, con especial énfasis en los recursos y elementos que se llevan a cabo mediante un esfuerzo infinito, cuya finalidad es la de lograr una mayor rentabilidad frente a las empresas.

Según Prado (2018), la productividad laboral puede definirse como una medida que evalúa la eficiencia de distintos elementos dentro del proceso productivo, tales como el desempeño de los individuos, las maquinarias, los sistemas y otros factores que intervienen en la generación de bienes o servicios de una empresa. Además, el autor señala que la dirección cumple un papel fundamental al establecer mecanismos de control destinados a ajustar o mejorar los niveles de productividad, los cuales guardan estrecha relación con el rendimiento laboral y la gestión del costo-oportunidad.

En la actualidad, el concepto de productividad se ha vuelto de uso común en el ámbito empresarial, ya que está estrechamente vinculado con el desarrollo y la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos estratégicos.

En esta misma línea, Robbins y Coulter (2010) sostienen que la productividad del empleado constituye un indicador del desempeño, en el que se consideran tanto la eficiencia como la eficacia del trabajo realizado.

2.2.4.1. *Factores de la productividad*

La productividad laboral y la eficiencia son dos formas distintas de representar la productividad. Que implica utilizar los recursos financieros, humanos y de infraestructura de la organización a fin de conseguir los propósitos de la empresa en un proceso determinado.

Así mismo, (Prado, 2018) destaca la interconexión entre calidad y productividad dentro de las empresas, sugiriendo que se puede mejorar la productividad mediante la reducción de costos o un aumento en el volumen de producción. Los datos de rotación del personal, el ambiente interno y externo y el ausentismo son algunos de los factores más comunes. La cultura en la organización, los incentivos o beneficios de la empresa, los procesos de adquisición y la reestructuración son factores que influyen en la productividad.

2.2.4.2. *Relevancia de la productividad*

(Pinedo, 2017) Según él, debido a su relación con la creación de riqueza en una sociedad, la productividad se considera crucial. La posición necesaria para que los agentes económicos que tienen un impacto en la aplicación de los recursos tomen decisiones efectivas. La suma de bienes y/o servicios que se crean, el tamaño de los artículos y elementos que se integran para su creación, son las métricas que se utilizan para determinar la productividad. El trabajo, el capital físico y el recurso humano están entre estos factores.

La mejora de la productividad laboral es un factor fundamental e indispensable en el avance de una corporación. Esto se debe a su incidencia directa en la rentabilidad y sostenibilidad. Por lo tanto, la identificación y el seguimiento de las variables que se correlacionan con la productividad de los trabajadores son cruciales.

La productividad laboral puede definirse como la tasa a la que cada trabajador de una empresa produce trabajo por hora. Es esencial que no se

quede en un estado de parálisis, sino que permanezca preparado para aumentar.

2.2.4.3. *Dimensiones de la productividad laboral*

2.2.4.3.1. *Eficiencia*

Según la (Real Academia Española, 2023) indica que es el arte de obtener el resultado deseado por medio de otro.

Para (Chiavenato, 2011) afirma " Es una forma de cuantificar qué cantidad de recursos de un proceso determinado se están utilizando". El objetivo del autor es optimizar nuestros productos y servicios vinculando sus costos al uso eficiente de los recursos en pos de un objetivo definido.

Según Robbins & Judge (2013), los autores sugieren la medida en que una organización puede lograr sus objetivos minimizando los gastos.

(Koontz, 1998) Sostienen " Es el proceso de lograr objetivos utilizando la cantidad menor de recursos posible".

Para (Coulter, 2014) " es sacar el máximo provecho con el menor número de recursos", afirma.

La eficiencia, tal como la definen los autores, es la garantía de los recursos disponibles al menor costo sin comprometer la calidad para lograr los objetivos; Esto no significa que tengamos que sacrificar la propiedad del producto o servicio, pero sí significa que debemos optimizar los procesos, reducir el tiempo

perdido y mantener los artículos rechazados fuera del mercado.

a. Eficiencia en el manejo de recursos

Según la visión de Drucker, la eficiencia en el manejo de recursos se refiere a la capacidad de una organización para utilizar sus recursos de manera óptima y efectiva en la consecución de sus objetivos. Esto implica asignar recursos como el capital, el tiempo y el talento humano de manera que se maximice la producción y se minimicen los desperdicios.

b. Eficiencia en cuanto al tiempo

Desde la perspectiva de Drucker, la eficiencia en cuanto al tiempo se trata de la capacidad de una organización para aprovechar al máximo el tiempo disponible, enfocándose en actividades que contribuyan directamente a los objetivos estratégicos. Esto implica gestionar el tiempo de manera proactiva, estableciendo prioridades claras y eliminando actividades que no agreguen valor.

c. Eficiencia en el ambiente laboral

Según Drucker, la eficiencia en el ambiente laboral se refiere a la creación de un entorno de trabajo que promueva la productividad, la colaboración y el bienestar de los empleados. Esto implica establecer relaciones laborales basadas en la confianza y el respeto mutuo, proporcionar oportunidades de desarrollo

profesional y personal, y fomentar una cultura organizacional que valore la innovación y el trabajo en equipo.

d. Eficiencia en la meta presupuestaria

Desde la perspectiva de Drucker, la eficiencia en la meta presupuestaria se trata de la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos financieros de manera efectiva, maximizando el valor de cada unidad de recurso invertido. Esto implica planificar y controlar el gasto de manera rigurosa, identificando y eliminando los costos innecesarios, y ajustando el presupuesto según las necesidades y las oportunidades del mercado.

e. Eficiencia en las capacitaciones brindadas

Según Drucker, la eficiencia en las capacitaciones brindadas se refiere a la capacidad de una organización para desarrollar el talento de sus empleados de manera efectiva, proporcionando programas de formación que sean relevantes, actualizados y adaptados a las necesidades específicas de la organización y sus empleados. Esto implica diseñar programas de capacitación que promuevan el aprendizaje activo y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, y evaluar regularmente el impacto de las capacitaciones en el desempeño laboral y el logro de los objetivos organizacionales.

2.2.4.3.2. *Eficacia*

Según la, (Real Academia Española, 2023) "capacidad

para lograr el resultado previsto o esperado". Es una medición del cumplimiento de los propósitos en términos de tiempo y cantidad, así como calidad en conexión con los componentes estratégicos, como su misión, visión, metas, propósitos, así como valores. Es una medida de qué tan bien se están implementando los elementos estratégicos.

(Chiavenato, 2011), afirma que es un método para evaluar Los hallazgos previstos y afirma que se han cumplido los objetivos. La eficacia de una organización puede evaluarse por su capacidad para lograr sus propósitos inmediatos y futuros utilizando indicadores de gestión y luego analizando los resultados.

(Robbins & Coulter, 2010) Asegura el éxito de la empresa manteniéndolo enfocado en lo que es relevante y haciendo las cosas. La eficacia, según el autor, es crear un entorno propicio donde los empleados puedan lograr sus objetivos con la ayuda de métodos de fabricación, instrucciones y todo lo que facilite su trabajo.

Los autores (Robbins & Judge, 2011) indican que la evaluación se lleva a cabo a fin de conocer en qué medida una empresa satisface las demandas y requisitos de sus consumidores o clientes.

a. Eficacia para realizar las actividades

Desde la visión de Drucker, la eficacia al realizar

actividades se refiere a la capacidad de una organización para llevar a cabo sus tareas y procesos de manera exitosa, logrando los resultados deseados de manera consistente y cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.

b. Eficacia en la generación de valor

Según Drucker, la eficacia en la generación de valor se trata de la capacidad de una organización para crear valor tangible e intangible para sus clientes, accionistas y otras partes interesadas, satisfaciendo sus necesidades y expectativas de manera efectiva y diferenciándose de la competencia.

c. Eficacia en la utilización de recursos

Desde la perspectiva de Drucker, la eficacia en la utilización de recursos se refiere a la capacidad de una organización para emplear sus recursos de manera eficiente y efectiva, maximizando su contribución al logro de los objetivos organizacionales y minimizando el desperdicio o la subutilización.

d. Eficacia en la comunicación

Según Drucker, la eficacia en la comunicación se trata de la capacidad de una organización para transmitir información de manera clara, precisa y oportuna, tanto dentro de la organización como hacia el exterior, facilitando la comprensión, la colaboración y la toma de decisiones

efectivas.

e. Eficacia en el desarrollo de problemas

Desde la visión de Drucker, la eficacia en el desarrollo de problemas se refiere a la capacidad de una organización para identificar, analizar y resolver problemas de manera eficiente y efectiva, aplicando métodos y técnicas apropiadas y aprovechando el conocimiento y la experiencia de su equipo humano.

2.2.4.3.3. *Efectividad*

Los conceptos de "eficacia" así como "eficiencia" se refieren al logro de resultados predeterminados dentro del plazo designado y con los gastos óptimos posibles. Se espera que se haga lo correcto con precisión y sin desperdiciar tiempo o dinero. El grado de conformidad con los objetivos planificados puede medirse examinando la conexión entre las metas propuestas y los objetivos realizados. La efectividad es el grado en que una empresa logra sus fines y objetivos. El desempeño de una organización sólida en varias áreas, incluida la gestión. El enfoque principal está en la ejecución exitosa de todas las fases o tareas que se realizan a diario.

a. Procedimientos administrativos

Desde la visión de Drucker, los procedimientos

administrativos son los métodos, pasos y protocolos establecidos dentro de una organización para llevar a cabo actividades específicas relacionadas con la gestión y la toma de decisiones. Estos procedimientos están diseñados para garantizar la eficiencia, la consistencia y la transparencia en las operaciones organizacionales.

b. Objetivos propuestos

Según Drucker, los objetivos representan los resultados concretos que una organización busca alcanzar en un tiempo determinado. Estos objetivos son esenciales porque dan sentido y dirección a las actividades, los procesos y los esfuerzos de todo el equipo de trabajo. Asimismo, se distinguen por ser claros, medibles y estar en armonía con la misión y la visión de la institución, lo que permite que todas las acciones internas se orienten hacia el logro de las metas generales y el fortalecimiento del desarrollo y la eficiencia organizacional.

c. Metas propuestas

Desde la perspectiva de Drucker, las metas propuestas son los hitos o logros intermedios que una organización establece para alcanzar sus objetivos generales. Estas metas son acciones concretas y alcanzables que se planifican y ejecutan en el camino hacia la consecución de los objetivos

organizacionales, sirviendo como puntos de referencia para medir el progreso y ajustar la estrategia según sea necesario.

2.2.4.4. *Ventajas y desventajas de la productividad*

a. *Ventajas:*

- La productividad aumenta las ganancias.
- Cuando una empresa produce productos de mayor calidad a un menor costo, se vuelve competitiva.
- Incluye indicadores económicos.
- Funciona como un análisis de la fuerza laboral.

b. *Desventajas:*

- Algunas empresas que no son adaptables al cambio agregan cargas administrativas y regulaciones gubernamentales crecientes, lo que las hace menos productivas.
- La demanda de servicios supera la de manufactura, que es más productiva.

2.2.5. ***Modelo de Thomas y Velthouse***

El Modelo de Thomas y Velthouse (1990) establece una perspectiva psicológica sobre el empowerment en el entorno laboral, destacando cuatro

dimensiones que influyen en la motivación y desempeño de los empleados. Este modelo se centra en los procesos cognitivos que afectan la percepción del empleado sobre su capacidad para influir en su entorno de trabajo. Estas dimensiones son el significado, la competencia, la autodeterminación y el impacto percibido.

2.2.5.1. *Significado*

El significado se refiere al grado en que un empleado percibe que su trabajo tiene un valor intrínseco y se alinea con sus valores personales

Thomas y Velthouse (1990) argumentan que cuando los empleados consideran que su trabajo es significativo, su compromiso y motivación para desempeñarse a un alto nivel aumentan. En una tesis de investigación científica, esta dimensión podría investigarse examinando cómo la alineación de los objetivos personales de los empleados con los objetivos de la organización influye en su productividad y satisfacción laboral.

2.2.5.2. *Competencia*

Según Thomas y Velthouse (1990), los empleados que se sienten competentes en su rol están más inclinados a enfrentar desafíos y a esforzarse por mejorar su rendimiento. En el contexto de una tesis, esta dimensión podría explorarse evaluando cómo la capacitación y el desarrollo profesional influyen en la percepción de competencia de los empleados y su impacto en el desempeño organizacional.

2.2.5.3. *Autodeterminación*

Thomas y Velthouse (1990) sostienen que cuando los empleados sienten que tienen la libertad de tomar decisiones sobre cómo realizar su trabajo, experimentan un mayor sentido de responsabilidad y compromiso. En un estudio de investigación, esta dimensión podría analizarse en términos de cómo la autonomía laboral afecta la creatividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo.

2.2.5.4. *Impacto Percibido*

El impacto percibido se refiere a la percepción del empleado de que sus acciones tienen un efecto directo en los resultados organizacionales

Thomas y Velthouse (1990) afirman que cuando los empleados perciben que sus esfuerzos contribuyen significativamente al éxito de la organización, se sienten más motivados para mantener y mejorar su rendimiento. En una tesis, se podría investigar cómo la percepción del impacto laboral influye en la motivación intrínseca y en el compromiso organizacional.

2.2.6. ***Caja Municipal de ahorro y crédito***

El Banco Central de Reserva del Perú define a las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) como "instituciones financieras creadas por las municipalidades con el propósito de promover el desarrollo económico local mediante la prestación de servicios financieros a sectores desatendidos, principalmente micro y pequeñas".

"Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito son entidades de crédito especializadas en brindar servicios financieros a micro y pequeños empresarios, ofreciendo productos como créditos, ahorros y seguros" (SBS, 2020).

2.2.7. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC) Tacna: Sede Cusco

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito (CMAC) Tacna es una entidad financiera de origen municipal, orientada a ofrecer servicios financieros a micro y pequeñas empresas (MYPE) y a la población en general. Su sede en Cusco representa una expansión significativa de sus operaciones, adaptándose a las necesidades específicas.

2.2.7.1. Historia

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna fue fundada en 1982 con el objetivo de promover el desarrollo económico a través del acceso a servicios financieros. Desde su creación, ha experimentado un crecimiento sostenido, expandiéndose a diversas regiones del Perú, incluyendo Cusco. Esta expansión busca llevar sus servicios a un público más amplio, promoviendo la inclusión financiera y el desarrollo local.

2.2.7.2. Misión y Visión

La misión de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Tacna es brindar servicios financieros de calidad que contribuyan al desarrollo económico y social de sus clientes, especialmente en el sector de las microfinanzas.

Su visión es ser la entidad líder en microfinanzas a nivel nacional,

reconocida por su innovación, eficiencia y responsabilidad social

2.2.7.2. Servicios

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito, Tacna ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros, tales como cuentas de ahorro, préstamos y seguros. Estos servicios están diseñados para atender las necesidades tanto de individuos como de micro y pequeñas empresas. La sede de Cusco, en particular, se ha enfocado en ofrecer productos adaptados a la economía local, caracterizados por un alto porcentaje de actividades turísticas y artesanales.

2.2.7.3. Impacto

La presencia de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna en Cusco ha tenido un impacto significativo en la economía local. A través de sus productos y servicios, ha facilitado el acceso a crédito para numerosos emprendedores, promoviendo el crecimiento de las micro y pequeñas empresas. Esto ha contribuido al dinamismo económico ya la generación de empleo en la región.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Autoridad

(Daft, 2021). Facultad que tiene un individuo dentro de una organización para tomar decisiones, dirigir y coordinar actividades en función de su rol jerárquico.

2.3.2. Autonomía

(Chiavenato, 2019) Capacidad de un trabajador para desempeñar sus funciones sin depender constantemente de la supervisión de un superior, fomentando la autogestión y la toma de decisiones.

2.3.3. Capital humano

(Becker et al., 2018). Conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias que poseen los trabajadores de una organización y que contribuyen a su desarrollo y crecimiento

2.3.4. Clima organizacional

(Robbins & Judge, 2022) Percepción que tienen los empleados sobre el ambiente laboral, incluyendo aspectos como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y motivación, lo que influye en su desempeño y bienestar.

2.3.5. Competencias laborales

(Spencer & Spencer, 2017) Conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que un trabajador debe poseer para desempeñar su labor de manera efectiva, considerando aspectos técnicos y emocionales

2.3.6. Cultura organizacional

(Schein, 2016) Sistema de valores, creencias y normas compartidas dentro de una empresa, que influye en el comportamiento de sus empleados y en la identidad corporativa

2.3.7. Delegación de funciones

(Chiavenato, 2019) Proceso en el que un superior transfiere parte de su autoridad y responsabilidad a un subordinado para la ejecución de tareas específicas, permitiendo una mejor distribución del trabajo.

2.3.8. Desempeño laboral

(Robbins & Judge, 2022) Nivel de cumplimiento de los objetivos y responsabilidades asignadas a un trabajador dentro de una organización, evaluado en función de su eficacia y contribución a la empresa.

2.3.9. Efectividad

(Daft, 2021) Combinación de eficiencia y eficacia, logrando los objetivos de manera óptima con el uso adecuado de los recursos disponibles.

2.3.10. Eficacia

(Robbins & Judge, 2022) Habilidad de alcanzar los objetivos propuestos dentro de un período determinado, independientemente de los recursos utilizados, garantizando el cumplimiento de metas.

2.3.11. Eficiencia

(Daft, 2021) Capacidad de realizar tareas utilizando la menor cantidad de recursos posible sin comprometer la calidad del trabajo, optimizando procesos organizacionales.

2.3.12. Empowerment

(Chiavenato, 2019) Estrategia de gestión que fortalece la autonomía, confianza y responsabilidad de los empleados en la toma de decisiones dentro de una organización, promoviendo su compromiso y desempeño.

2.3.13. Liderazgo

(Kotter, 2018) Capacidad de influir, motivar y dirigir a un grupo de personas hacia el logro de metas comunes dentro de una empresa o institución.

2.3.14. Motivación

(Herzberg, 2019) Conjunto de factores internos y externos que impulsan a un trabajador a desempeñarse de manera óptima y alcanzar sus objetivos, afectando su productividad y compromiso.

2.3.15. Organización

(Drucker, 2017) Entidad estructurada conformada por un grupo de personas que trabajan en conjunto para lograr objetivos específicos mediante la planificación y coordinación de recursos.

2.3.16. Participación activa

(Chiavenato, 2019) Involucramiento de los empleados en la toma de decisiones y mejora de procesos dentro de la organización, generando un mayor sentido de pertenencia.

2.3.17. Productividad laboral

(Robbins & Judge, 2022) Nivel de eficiencia con el que los trabajadores realizan sus funciones, medido en términos de cantidad y calidad de producción en un período determinado. Se ve influenciada por la capacitación, motivación y condiciones laborales.

2.3.18. Responsabilidad

(Robbins & Judge, 2022) Obligación de un trabajador de cumplir con sus funciones y asumir las consecuencias de sus acciones dentro de la empresa, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales

2.3.19. Satisfacción laboral

(Locke, 2017), Grado de conformidad y bienestar que experimenta un empleado con respecto a su trabajo, condiciones laborales y ambiente organizacional.

2.3.20. Toma de decisiones

(Simon, 2018) Proceso mediante el cual una persona o grupo selecciona la mejor alternativa entre varias opciones para resolver un problema o alcanzar un objetivo dentro de la empresa.

2.3.21. Trabajo en equipo

(Katzenbach & Smith, 2016) Cooperación entre los miembros de una organización para alcanzar metas comunes de manera eficiente y efectiva, fortaleciendo la sinergia entre colaborad

CAPITULO III: HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

3.1. Hipótesis general.

- Existe una relación significativa del Empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.

3.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación significativa del poder y la productividad de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.
- Existe una relación significativa de la motivación y la productividad de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.
- Existe una relación significativa del liderazgo y la productividad de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.
- Existe una relación significativa entre el desarrollo y la productividad de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.
- Un enfoque de empoderamiento a los colaboradores repercutirá positivamente en el incremento de la productividad laboral de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco en el período 2023.

3.3. Definición de las variables

3.3.1. *Empowerment*

El principio fundamental detrás de la delegación de autoridad es la noción de empoderamiento, que implica confiar a personas las tareas de toma de decisión y recopilación de la información. Esto permite a los individuos participar de forma activa en el logro de los propósitos empresariales.

(Chiavenato, 2011). En el acelerado mundo empresarial actual impulsado por la tecnología, donde las corporaciones enfrentan una feroz competencia mundial, descentralizar el poder parece ser una buena opción.

3.3.2. *Productividad laboral*

Según Prado (2018), la productividad en el trabajo refleja cuán eficiente puede ser una persona, una máquina, una planta de producción o un sistema dentro de los procesos de una empresa. En esta línea, el autor resalta que la dirección tiene un papel muy importante, ya que debe aplicar métodos de control que ayuden a evaluar y mejorar la productividad. Gracias a estas acciones, es posible fortalecer el rendimiento del personal y, al mismo tiempo, gestionar de manera más adecuada el costo-oportunidad, lo que contribuye al buen funcionamiento y desarrollo de la organización.

3.4. Operacionalización de variables de investigación.

Tabla 1: Operacionalización de variables: Empowerment y productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna sede Cusco, 2023

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES DE INVESTIGACIÓN	INDICADORES DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	ESCALA DE MEDICIÓN
EMPOWERMENT	El empoderamiento, lo que plantea la pregunta de cómo se ven impactados las acciones, el trabajo y el crecimiento emocional de los socios. El empoderamiento. "La provisión de autonomía, información y recursos a las personas les permite ejercer influencia sobre la trayectoria de la organización y participar activamente en su funcionamiento. ". (Chiavenato, 2011)	Es proporcionar a los individuos la autonomía, el conocimiento, así como los recursos que necesitan para dar forma a la dirección de la organización y asumir un papel activo en sus operaciones. (Chiavenato, 2011)	PODER	Confianza Libertad Autonomía Responsabilidad	Encuesta/ Cuestionario	a) siempre b) casi siempre c) a veces d) casi nunca e) nunca
			LIDERAZGO	Desempeño Objetivos Autoridad Orientación Retroalimentación		
			MOTIVACIÓN	Reconocimiento Recompensa Participación		
			DESARROLLO	Desarrollo del talento Conocimiento Capacitación Información		

Fuente: Las preguntas fueron tomadas de la tesis de (Pauccara & Cayo Rubio, 2019), basado en (Chiavenato, 2009)

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	ESCALA DE MEDICIÓN
PRODUCTIVIDAD LABORAL	(Prado, 2018) La productividad en el lugar de trabajo se refiere al grado en que los diversos elementos que contribuyen a la producción de una empresa (incluidos los trabajadores, las máquinas, las fábricas y los sistemas) pueden lograr los objetivos previstos. También se, señala que la administración establece técnicas de control para depositar o transformar la productividad laboral, del cual se encuentra relacionada con el desempeño laboral y a la relación coste oportunidad.	Para (Olascoaga Sáenz, 2015), La eficiencia, la evaluación del desempeño de un sistema a menudo se basa en tres criterios: efectividad, eficiencia y calidad y productividad.	EFICIENCIA	Eficiencia en cuanto al tiempo. Eficiencia en la meta presupuestaria. Eficiencia en el manejo de recursos. Eficiencia en las capacitaciones brindadas. Eficiencia en el ambiente laboral.	Encuesta/ Cuestionario	a) siempre b) casi siempre c) a veces d) casi nunca e) nunca
			EFICACIA	Eficacia en la generación de valor. Eficacia en la utilización de recursos. Eficacia en el desarrollo de problemas. Eficacia en la comunicación. Eficacia al realizar actividades.		
			EFFECTIVIDAD	Procedimientos administrativos Objetivos propuestos Metas propuestas		

CAPITULO IV

DISEÑO METODOLOGICO

4.1. Tipo de investigación.

El presente estudio es de tipo básica, se enfoca en la comprensión de fenómenos naturales o sociales, sin necesariamente buscar su inclusión práctica inmediata.

(Vara Horna, 2010), sostiene que este tipo de investigación es fundamental para el progreso del conocimiento humano porque proporciona las bases teóricas y conceptuales necesarias para el desarrollo de otras investigaciones en el futuro.

La investigación básica permite examinar las preguntas fundamentales, las teorías y los principios que subyacen a una variedad de disciplinas. Aunque no tiene una aplicación práctica inmediata, sienta las bases para investigaciones futuras que sí pueden influir directamente en la resolución de problemas específicos.

4.2. Nivel de investigación.

En la presente investigación de estudio se utilizó un diseño descriptivo correlacional, ya que su propósito fue establecer la relación entre dos variables y cuantificar el grado de correlación.

(Tamayo, 2004) El propósito estudio no es probar explicaciones o hipótesis, sino más bien proporcionar una descripción detallada de sucesos o acontecimientos. A menudo se utilizan encuestas y explicaciones para proporcionar observaciones descriptivas.

4.3. Método de investigación.

El presente estudio adopta un enfoque de investigación mixta, el cual combina elementos cuantitativos y cualitativos con el propósito de obtener una comprensión más integral del fenómeno analizado. De acuerdo con (Bernal Torres, 2014), esta metodología permite no solo medir la relación entre variables de manera objetiva además de analizar datos cuantificables sobre la relación entre empowerment y productividad laboral, el estudio también busca identificar y comprender las razones, percepciones o elementos no visibles a simple vista que afectan esta relación.

En otras palabras, no se trata solo de medir si existe una correlación entre empowerment y productividad laboral (como la cultura organizacional, la motivación), sino también de descubrir qué aspectos internos o externos de los colaboradores (como la cultura organizacional, la motivación personal o el liderazgo en la empresa) influyen en cómo el empowerment impacta su rendimiento en el trabajo.

4.4. Diseño de investigación.

El presente proyecto de investigación exhibe los atributos de un diseño no experimental, ya que no involucra que las variables sean manipuladas. Se clasifica como investigación básica, ya que no se manipularán las variables, sino que se observarán tal como se presentan en su contexto natural. Es de tipo transversal, puesto que los datos se recolectarán en un solo momento en el tiempo. (Tamayo, 2004)

4.5. Población y muestra de estudio.

4.5.1. Población.

De acuerdo con Tamayo (2004) la población es un conjunto de unidades que comparten un rasgo que es el tema del estudio y la fuente de los datos recopilados de la investigación. Es un grupo de fenómenos que serán examinados en el estudio.

La investigación se enfoca en los 36 colaboradores que trabajan en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco tanto en la agencia ubicada en la Urb. Marcavalle y la sede Wánchaq sito en la Av. Garcilaso, entre los cuales tenemos: gerentes, jefes y asesores. Debido a que la muestra debe ser significativa para el trabajo de investigación, se utiliza una población censal o muestra censal.

A pesar de estar ubicadas en diferentes zonas, ambas sedes comparten problemas similares en cuanto a empoderamiento y productividad, esta diversidad en la población permite una comprensión más amplia de cómo se manifiestan los problemas de empoderamiento en distintos contextos organizacionales.

Tabla 2: Distribución de personal

Área	Cargo	Sede Marcavalle	Sede Wanchaq	TOTAL
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna Cusco	Administrador de agencia	1	1	2
	Supervisor de riesgos	1	2	3
	Área Legal		1	1
	Analistas de créditos	10	9	19
	Asesor de Operaciones	3	4	7
	Sub contratados	2	2	4
TOTAL				36

Elaboración propia

4.5.2. Muestra.

El presente estudio se realizó con el supuesto de que se usará la población completa ya que la muestra no fue estimada, según (Hernández Sampieri & Fernandez-Collado, 2014) utilizando un método de selección no probabilístico, se seleccionarán todos los voluntarios del estudio, debido al pequeño tamaño de la población.

Dado el tamaño manejable de la población, se buscará que la muestra sea representativa y diversa en términos de características relevantes, como el nivel de empowerment percibido y los niveles de productividad. Esto se logrará mediante la aplicación técnicas de muestreo adecuadas, como el muestreo aleatorio o estratificado, para garantizar la validez de los resultados y su generalización a la población de interés.

La decisión de incluir a colaboradores de ambas sedes responde a la necesidad de explorar cómo los problemas de empoderamiento y productividad.

Ambas sedes enfrentan desafíos comunes relacionados con la gestión de personal y la eficiencia operativa, tales como la falta de confianza, autonomía y retroalimentación adecuada.

4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

4.6.1. Técnicas.

Las técnicas de investigación científica que se usaran en el estudio son los siguientes:

- **Encuestas.** La técnica de encuesta se seleccionó por su efectividad en recopilar información de manera sistemática y estructurada.

Esta técnica permite la aplicación de preguntas estandarizadas a todos los colaboradores, facilitando así la comparación y el análisis de datos. Además, será adecuada para la obtención de respuestas de una muestra diversa, que incluirá a los empleados de los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización.

- Las encuestas se distribuirán tanto en formato impreso como digital, dependiendo de las preferencias y facilidades de acceso de los colaboradores.
- **Revisión de documentos de gestión.** Se llevará a cabo el examen de varias categorías de documentos de gestión, incluidos el Presupuesto analítico de personal, el Manual de organizaciones y funciones, Reglamento de organizaciones y funciones y Cuadro analítico de personal.

4.6.2. Instrumentos.

El estudio emplea los siguientes instrumentos: Cuestionario y revisión documentaria.

- **Cuestionario de encuesta.** - Se elaborará un cuestionario de preguntas, la cual al ser bien estructurada y validada tomará en cuenta las dimensiones e indicadores de las variables objeto de investigación; el cuestionario será único aplicado a todo nivel jerárquico, se realizarán con preguntas genéricas y de fácil comprensión para los colaboradores con un lenguaje sencillo y preciso, lo cual permitirá recopilar datos precisos y relevantes sobre el empoderamiento y la productividad laboral de los colaboradores

de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna sede Cusco.

Esta metodología garantizará una evaluación exhaustiva y detallada, contribuyendo significativamente a los objetivos de la investigación.

- **Documentos de gestión administrativa:** Presupuesto analítico de personal, el Manual de organizaciones y funciones, Reglamento de organizaciones y funciones y Cuadro analítico de personal.

4.7. Plan de análisis de datos.

4.7.1. Técnicas

Dadas las características de la tesis "EMPOWERMENT Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO TACNA, SEDE CUSCO, 2023", que es de tipo básica, con un enfoque correlacional y una muestra de 36 participantes, se utilizará la prueba de estadística inferencial, Rho de Spearman, así mismo se utilizó el coeficiente Omega de McDonald para medir la fiabilidad del trabajo.

Según (Bernal Torres, 2014) es un estadístico de prueba que se utiliza cuando las poblaciones son pequeñas, una vez obtenido el coeficiente de correlación, se debe realizar una prueba de significancia para determinar si la correlación encontrada es estadísticamente significativa o si podría deberse al azar.

4.7.2. Instrumentos

El proceso de análisis de datos será continuo, después de la recopilación de información, se usarán las siguientes tecnologías para organizar y examinar sistemáticamente los datos:

- a. Se empleará el programa Word para el procesamiento del texto.

- b. Una vez recolectadas las encuestas, los datos serán ingresados en un software estadístico como SPSS para su análisis.

Se utilizarán técnicas de estadística descriptiva para resumir las características de la muestra y técnicas de estadística inferencial, como la prueba Rho de Spearman, para analizar la relación entre el empowerment y la productividad laboral.

Como parte del enfoque mixto de esta investigación, se incorporó una técnica cualitativa complementaria basada en el análisis documental. Este análisis tuvo como finalidad examinar el contenido de los principales documentos de gestión institucional de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna – Sede Cusco, con el objetivo de identificar evidencias formales o vacíos relacionados con el empowerment organizacional, entendido a través de sus componentes: poder, motivación y liderazgo.

Se revisaron los siguientes documentos: el Reglamento Interno, el Manual de Organización y Funciones (MOF), el Manual de Descripción de Puestos, el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2022-2026. El análisis se realizó mediante codificación temática, permitiendo clasificar los hallazgos en función de su relación con el empowerment, así como detectar oportunidades de mejora para su implementación estructural.

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

5.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

5.1.1. *Presentación del instrumento*

Para describir la relación que existe entre el Empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023 se encuestó a 36 colaboradores, en el que se considera 32 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3: Distribución de los ítems del cuestionario

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Nº
Empowerment	Poder	• Confianza	1
		• Libertad	2
		• Autonomía	3
		• Responsabilidad	4
	Motivación	• Reconocimiento	5
		• Recompensa	6
		• Participación	7
	Liderazgo	• Objetivos	8
		• Orientación	9
		• Desempeño	10
		• Retroalimentación	11
		• Autoridad	12
	Desarrollo	• Capacitación	13
		• Información	14
		• Desarrollo de talentos	15
		• Conocimiento	16
Productividad Laboral	Eficiencia	• Eficiencia en el manejo de recursos	17
		• Eficiencia en cuanto al tiempo	18
		• Eficiencia en el ambiente laboral.	19,20
		• Eficiencia en la meta presupuestaria.	21
		• Eficiencia en las capacitaciones brindadas	22,23

Eficacia	•Eficacia al realizar actividades	24,25
	•Eficacia en la generación de valor	26
	•Eficacia en la utilización de recursos.	27
	•Eficacia en la comunicación	28
	•Eficacia en el desarrollo de problemas.	29
Efectividad	•Procedimientos administrativos	30
	•Objetivos propuestos	31
	•Metas propuestas	32

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

Tabla 4: Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Nunca
1,81 – 2,60	Casi nunca
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Casi siempre
4,21 – 5,00	Siempre

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Baremación de las Variables

La escala de valoración fue elaborada considerando ambas variables de la investigación. Para facilitar el análisis, se incorporaron tablas de frecuencia y gráficos de barras que permiten una interpretación más clara de los datos. Los resultados se presentan siguiendo un enfoque deductivo, es decir, partiendo de los aspectos generales hacia los particulares, complementándose con la respectiva escala de baremación aplicada a las dos variables del estudio:

Tabla 5: Baremo para la variable Empowerment

Valor	Rango	Descripción
Nunca	16-28	La persona considera que no se le otorga nada de empoderamiento.
Casi nunca	29-40	La persona considera que se le brinda un nivel mínimo de empoderamiento
Regular	41-52	La persona considera que se le brinda un nivel regular de empoderamiento
Casi siempre	53-64	La persona considera que se le brinda un nivel bueno y significativo de empoderamiento
Siempre	65-80	La persona considera que se le brinda un nivel excelente de empoderamiento y es óptimo
Características de la Baremación	Se realizó en el programa estadístico Excel Rango: 64 Categoría: 5 Amplitud: 12.8 Puntaje mínimo: $16 \times 1 = 16$ Puntaje máximo: $16 \times 5 = 80$ Nro. Ítems: 16	

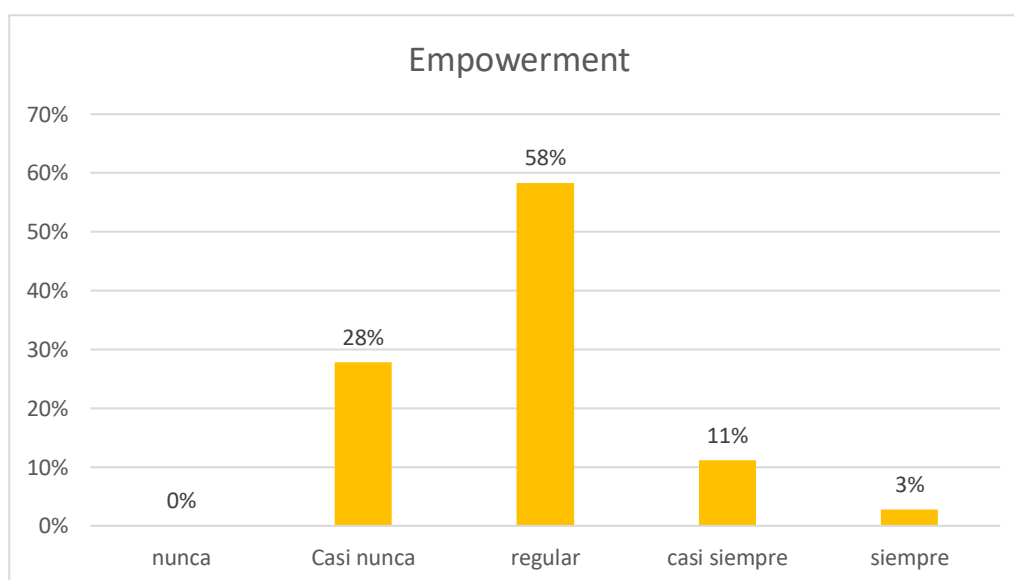
Fuente: Elaboración propia

La Tabla 7 corresponde a la baremación de la variable Empowerment, la cual se organizó en cinco categorías con sus respectivos rangos de amplitud: pésimo (16–28), malo (29–40), medio (41–52), bueno (53–64) y excelente (65–80). Para su elaboración se consideraron 16 ítems, cada uno con una puntuación mínima de 1 y máxima de 5. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la baremación correspondiente a la primera variable del estudio:

Tabla 6: Resultados del baremo de la variable Empowerment

Categoría	Amplitud	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16-28	0	0%
Casi nunca	29-40	10	28%
Regular	41-52	21	58%
Casi siempre	53-64	4	11%
Siempre	65-80	1	3%
TOTAL		36	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1: Porcentuales del baremo de la variable Empowerment

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La Tabla 6 y el Gráfico 1 presentan los resultados obtenidos tras la baremación de la variable empowerment. En estos se observa que los datos evidencian que un 0% de encuestados considera que no existe un adecuado empoderamiento, mientras que el 28% opina que casi nunca se aplica, el 58% que

se da de manera regular, un 11% señala que se da casi siempre y un 3% indica que es siempre.

Interpretación:

El mayor porcentaje se concentra en la categoría “regular”, lo que refleja que los colaboradores aún no se sienten plenamente empoderados dentro de la organización. A continuación, destaca el grupo “casi nunca”, lo que evidencia que muchos trabajadores perciben una limitada capacidad de decisión. Resulta alentador notar que un pequeño porcentaje manifestó sentirse “casi siempre” con poder para decidir, aunque preocupa que solo un 3% haya indicado “siempre”, ya que esto pone de relieve la necesidad de fortalecer el apoyo institucional para elevar los niveles de empoderamiento. Finalmente, ningún colaborador eligió la opción “nunca”, lo que invita a reflexionar sobre la importancia de fomentar de manera más efectiva el empoderamiento entre los empleados, ya que ello contribuiría al cumplimiento de las metas, a un flujo de trabajo más eficiente y, en última instancia, a la mejora del desempeño organizacional.

Tabla 7: Baremo para la variable Productividad laboral

Valor	Rango	Descripción
Nunca	16-28	La persona tiene una productividad muy bajo o nulo
Casi nunca	29-40	La persona tiene una productividad baja
Regular	41-52	La persona tiene una productividad media
Casi siempre	53-64	La persona tiene una productividad alta o considerable
Siempre	65-80	La persona tiene una productividad muy alta.

Características de la Baremación	Se realizó en el programa estadístico Excel Rango: 64 Categoría: 5 Amplitud: 12.8 Puntaje mínimo: $16 * 1 = 16$ Puntaje máximo: $16 * 5 = 80$ Nro. Ítems: 16
---	--

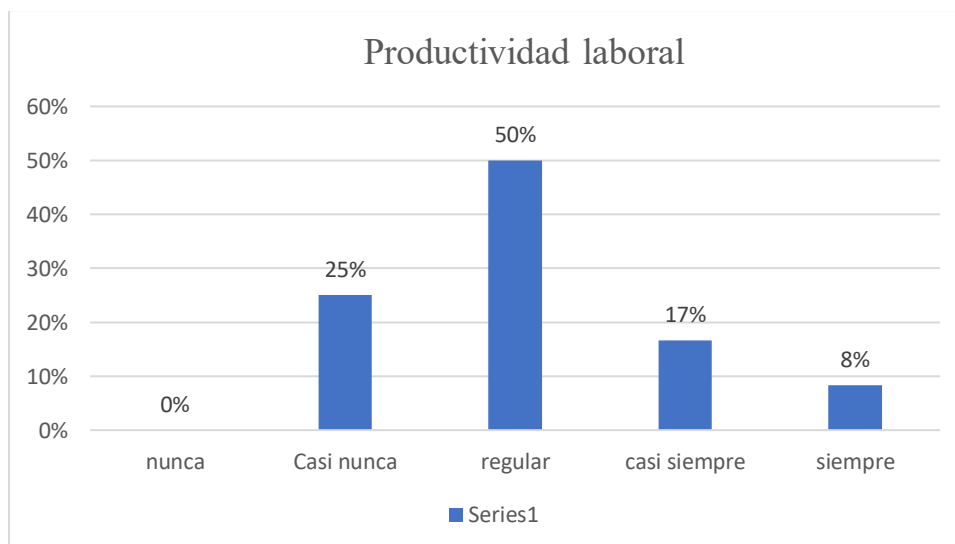
Fuente: Elaboración propia

La Tabla 7 presenta la escala de valoración correspondiente a la variable productividad laboral, la cual se encuentra dividida en cinco categorías con sus respectivas amplitudes. Para su análisis, se tomaron en cuenta 16 ítems, asignando a cada uno un puntaje que va desde 1 como valor mínimo hasta 5 como valor máximo. Estos ítems se analizaron para la baremación de la segunda variable, cuyos resultados se describen a continuación: muy bajo (16-29), bajo (30-42), medio (43-55), alto (56-68) y muy alto (69-80):

Tabla 8: Resultados del baremo de la variable Productividad laboral

Categoría	Amplitud	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	16-29	0	0%
Casi nunca	30-42	9	25%
Regular	43-55	18	50%
Casi siempre	56-68	6	17%
Siempre	69-80	3	8%
TOTAL		36	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2: Porcentuales del baremo de la variable Productividad laboral

Descripción:

La Tabla 8 y el Gráfico 2 presentan los resultados de la valoración correspondiente a la variable productividad laboral, donde se evidencia que el 50% de los trabajadores encuestados manifiesta una percepción catalogada como “regular”, un 25% tiene una considerado como “casi nunca”, un 17 % considerado “casi siempre”, 8% considerado “siempre” y un 0% tiene una productividad considerada “nunca”.

Interpretación:

En cuanto se refiere a la productividad laboral se denota que los trabajadores inclinan su respuesta una tendencia regular, debido a que ellos pueden ser más productivos si se aplicaran mayores factores motivacionales y autonomía tanto en la toma de decisiones como en el empoderamiento de los colaboradores para mejorar el logro de objetivos y no caer en el conformismo.

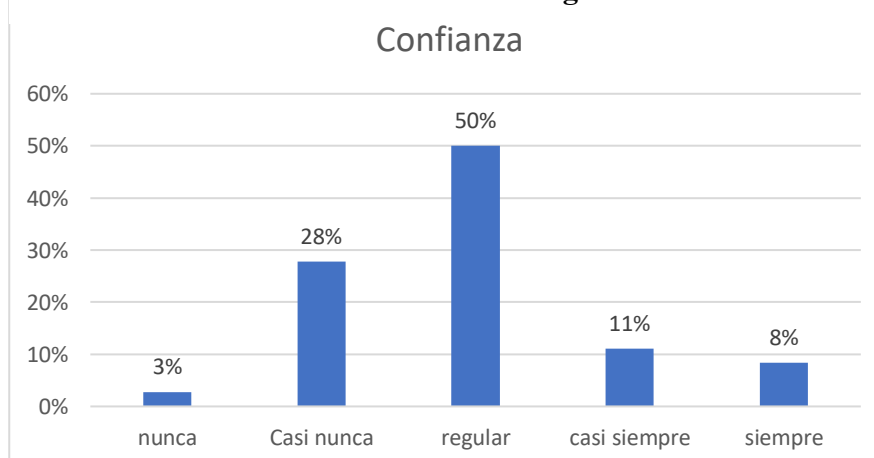
5.1.3. Resultados Descriptivos por Ítems:

Ítem 1. ¿Le otorgan la confianza necesaria para el desarrollo de sus actividades?

Tabla 9: Conocimiento del otorgamiento de confianza

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	1	3%
2	Casi nunca	10	28%
3	Regular	18	50%
4	Casi siempre	4	11%
5	Siempre	3	8%
TOTAL		36	100%

Grafico 3: Conocimiento del otorgamiento de confianza



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La Novena tabla y el Gráfico 3 presentan los resultados correspondientes al primer ítem del cuestionario, el cual fue respondido por los colaboradores participantes en el estudio de la organización en el cual se observa el nivel de otorgamiento de confianza un 50% indica que se da de manera regular, un 28% expresa que es casi nunca, un 11% casi siempre, un 8% siempre y finalmente un 3% indica que nunca.

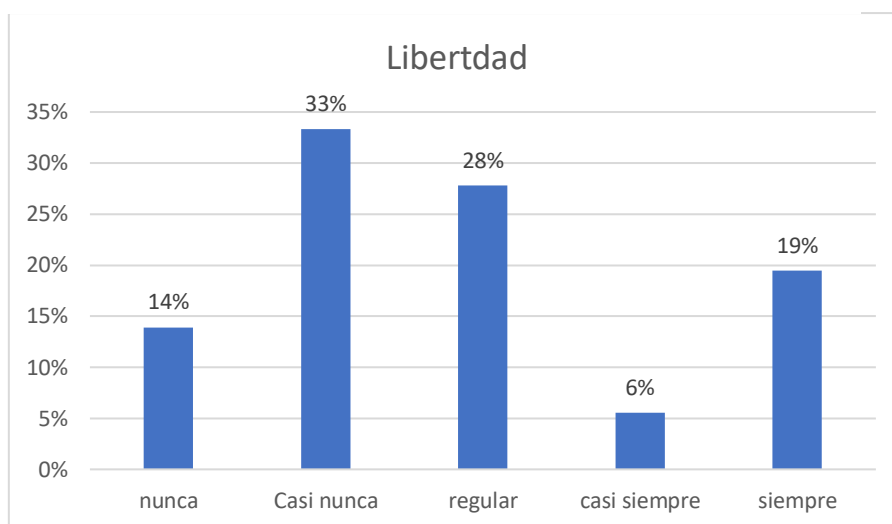
Interpretación:

EL 50% de los encuestados señala que los jefes tienen miedo de que sus subordinados no sean capaces de llevar a cabo la tarea o que no lo hagan como ellos habrían preferido. Esto proporciona una alta proporción de tendencia regular, que es más notable en los trabajadores con menos tiempo en la compañía.

Ítem 2. ¿En su trabajo, tomar decisiones es libre y el cumplimiento de los objetivos es su principal preocupación?

Tabla 10: Libertad de toma de decisiones

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	5	14%
2	Casi nunca	12	33%
3	Regular	10	28%
4	Casi siempre	2	6%
5	Siempre	7	19%
TOTAL		36	100%

Grafico 4: Libertad de toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La tabla 10 y grafico 4 nos muestra los hallazgos del ítem 2, un 33% de los encuestados indica que casi nunca se le otorga la libertad al momento de la toma de decisiones por parte de los directivos de la institución financiera, lo cual también se vincula al hecho del desarrollo de las actividades operacionales de la organización el retraso de los créditos y tramites diarios lo cual no permite el logro de los objetivos ya que para un gran sector de la muestra es su principal preocupación por la llegada a las cuotas mensuales; por otro lado luego el 28% que indica que la libertad es de manera regular y el 14% nunca; mostrándose niveles bajos lo cual incide en el rendimiento y productividad de los colaboradores; por lo tanto se refleja en la efectividad de las actividades, también se observa un 6% casi siempre y el 19% siempre mostrándose niveles altos en la percepción por parte de los colaboradores.

Interpretación

Esto demuestra que la mayoría de los empleados tienen tendencias regulares y creen que solo se les otorga cierta libertad en ocasiones, lo que se debe a la creencia

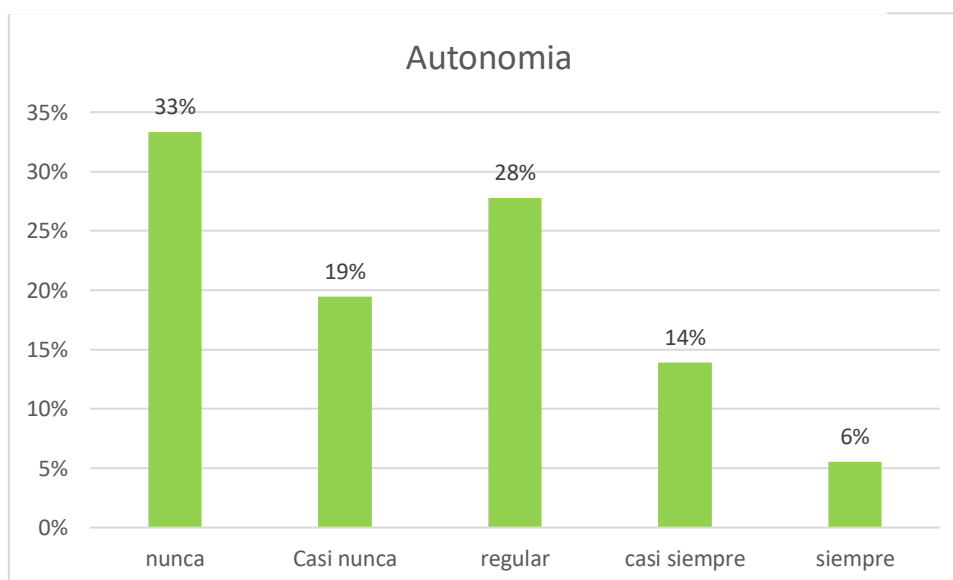
errónea de la empresa de que solo los líderes de la alta estructura orgánica pueden tomar decisiones, esta situación genera cierta incomodidad en el cumplimiento de sus metas, ya que la mayoría de los empleados no actúa con plena autonomía ni asume decisiones propias que les permitan ejercer responsabilidad sobre sus acciones.

Ítem 3: ¿Los trabajadores trabajan por su cuenta?

Tabla 11: Los trabajadores trabajan por su cuenta

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	12	33%
2	Casi nunca	7	19%
3	Regular	10	28%
4	Casi siempre	5	14%
5	Siempre	2	6%
TOTAL		36	100%

Grafico 5: Los trabajadores trabajan por su cuenta



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La Tabla 11 y el Gráfico 5 evidencian que el 33% de los encuestados manifestó que nunca puede trabajar por su cuenta, un 28% percibe que se da de manera regular, un 19% casi nunca, un 14% casi siempre y el 6% siempre

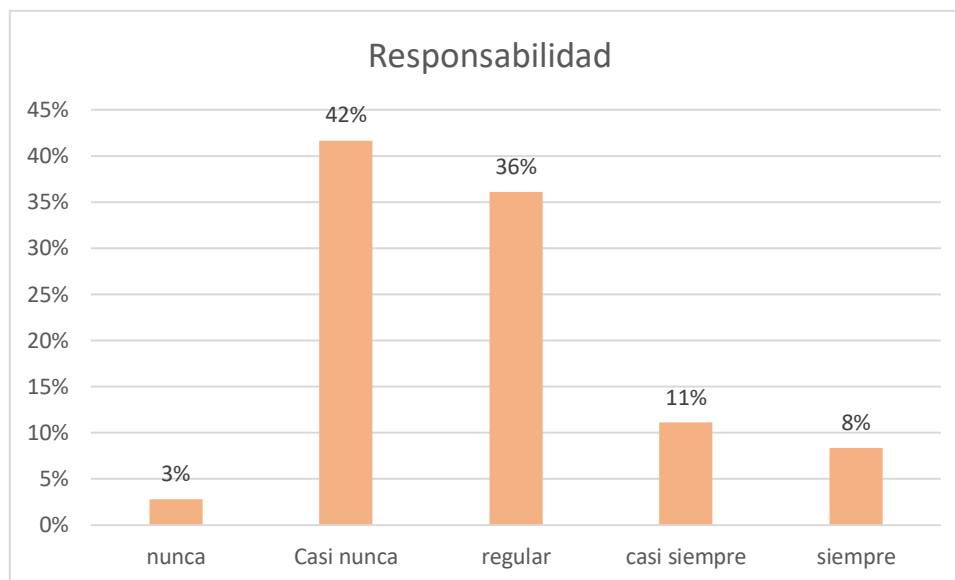
Interpretación:

Los resultados expuestos evidencian que la mitad de los trabajadores carece de autonomía en el desarrollo de sus labores, debido a que dependen de la dirección y supervisión constante de su superior, lo que restringe su capacidad para tomar decisiones de manera independiente.

Ítem 4: ¿En la organización, se delegan tareas para realizar las actividades laborales?

Tabla 12: Se delegan tareas para realizar las actividades laborales

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	1	3%
2	Casi nunca	15	42%
3	Regular	13	36%
4	Casi siempre	4	11%
5	Siempre	3	8%
TOTAL		269	100%

Grafico 6: Se delegan tareas para realizar las actividades laborales**Descripción:**

La tabla 12 y grafico 6, evidencia que un 42% de encuestados refieren que casi nunca se delegan tareas para el desarrollo de las actividades, un 36% lo percibe de manera regular, un 11% casi siempre, un 8% siempre y finalmente un 3% indica que nunca.

Interpretación:

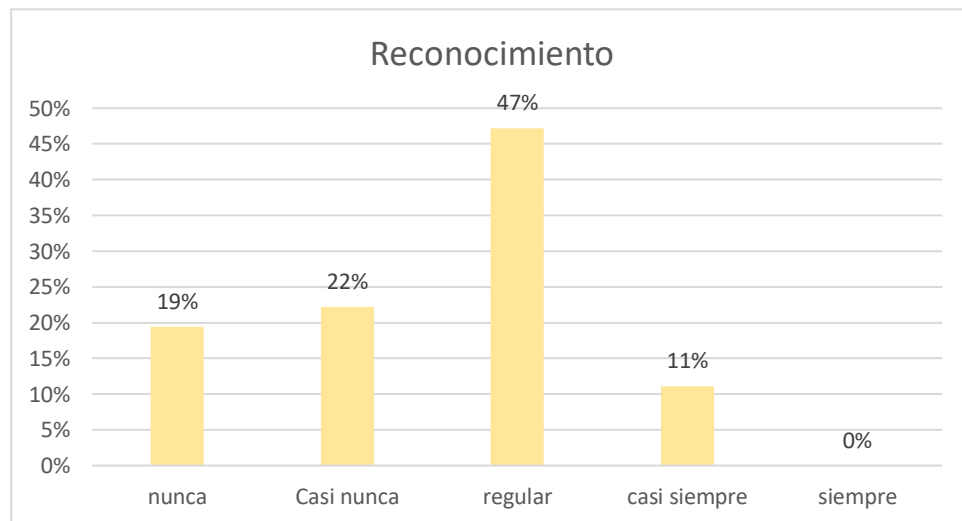
Los valores mencionados anteriormente indican que hay una tendencia hacia la regularidad y casi nunca en la delegación de funciones, tareas y actividades por parte del equipo gerencial de la empresa. Esto afecta el desempeño de sus funciones, ya que estos tienen responsabilidades previamente definidas, especialmente los ejecutivos de ventas, pues son las áreas donde se establece un contacto directo con los clientes y requieren más responsabilidad.

Ítem 5: ¿Los empleados reciben reconocimiento por su excelente desempeño laboral?

Tabla 13: Reconocimiento por su excelente desempeño laboral

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	7	19%
2	Casi nunca	8	22%
3	Regular	17	47%
4	Casi siempre	4	11%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		269	100%

Gráfico 7: Reconocimiento por su excelente desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La tabla 13 y gráfico 7, deja en evidencia que un 47% de encuestados refieren que el reconocimiento por el desempeño laboral es de manera regular, un 22% lo califica con un casi nunca, un 19% nunca, un 11% casi siempre y finalmente un 0% indica que siempre.

Interpretación:

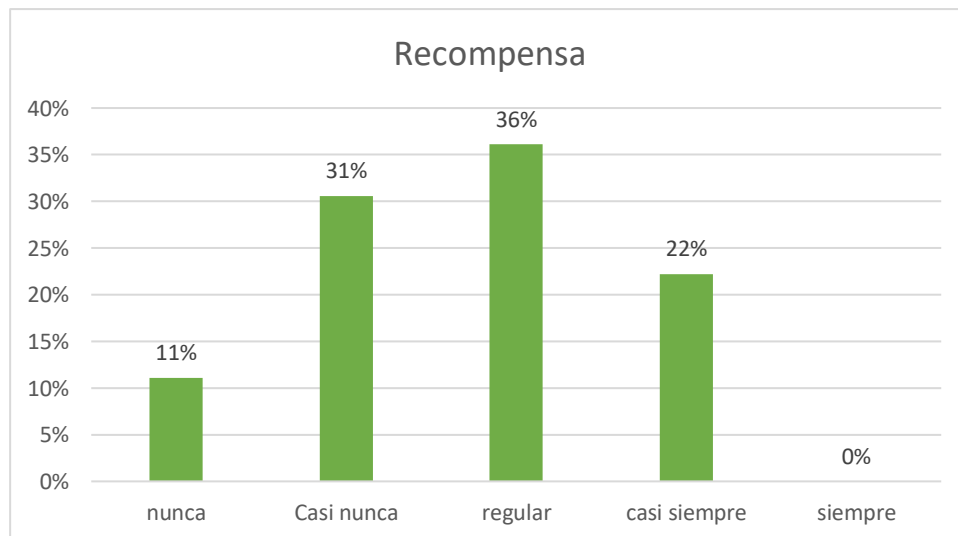
Los resultados anteriormente expuestos evidencian que una proporción considerable de los colaboradores presenta un nivel de percepción catalogado como “regular”. lo que evidencia una carencia de reconocimiento al buen desempeño dentro de la empresa. Esto sugiere que el reconocimiento no es asumido como un elemento fundamental en las prácticas de gestión, generando descontento entre los trabajadores, quienes perciben que sus esfuerzos no son debidamente valorados ni apreciados.

Ítem 6: ¿Los empleados reciben recompensas por sus esfuerzos?

Tabla 14: Los empleados reciben recompensas por sus esfuerzos

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	4	11%
2	Casi nunca	11	31%
3	Regular	13	36%
4	Casi siempre	8	22%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		36	100%

Grafico 8: Los empleados reciben recompensas por sus esfuerzos



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La tabla 14 y grafico 8, nos muestra que un 36% de encuestados refieren que las recompensas por su trabajo son de manera regular, un 31% lo califica con un casi nunca, un 22% como casi siempre un 11% como nunca y finalmente un 0% indica que siempre.

Interpretación:

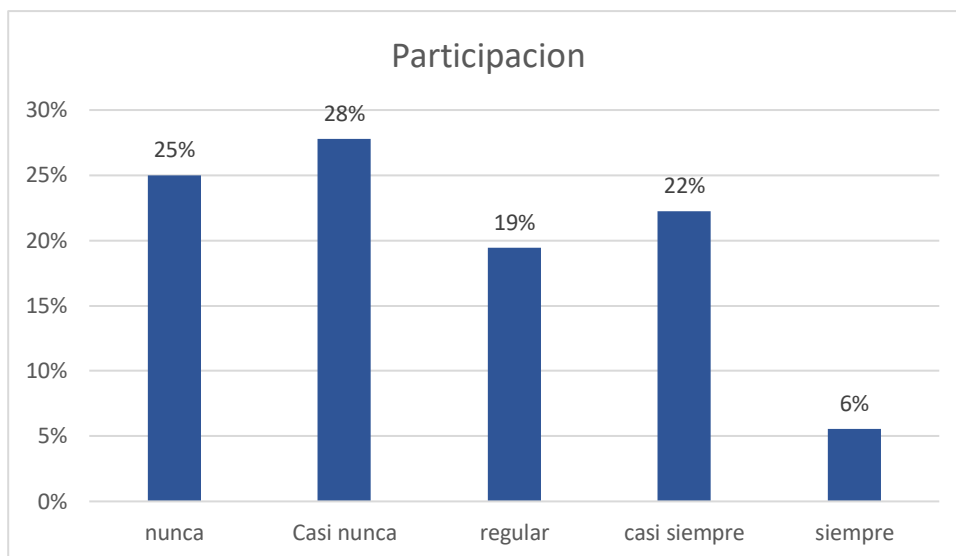
Los valores mencionados antes revelan que hay una tendencia de regular a nunca, lo cual se debe a que el sistema de recompensas de la compañía no logra cubrir las necesidades del personal. Por este motivo, los trabajadores muestran bajos niveles de satisfacción y no se sienten plenamente conformes dentro de la organización. En cambio, un pequeño porcentaje está conforme con las gratificaciones que proporciona la empresa.

Ítem 7: ¿Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en la organización?

Tabla 15: Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en la organización.

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	9	25%
2	Casi nunca	10	28%
3	Regular	7	19%
4	Casi siempre	8	22%
5	Siempre	2	6%
TOTAL		36	100%

Grafico 9: Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en la organización.



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

La tabla 15 y grafico 9 nos muestra que un 28% de encuestados refieren que las colaboraciones y el trabajo en equipo se dan casi nunca, un 25% lo califica como nunca, un 25% como nunca, un 19% como regular y finalmente un 6% indica que siempre.

Interpretación:

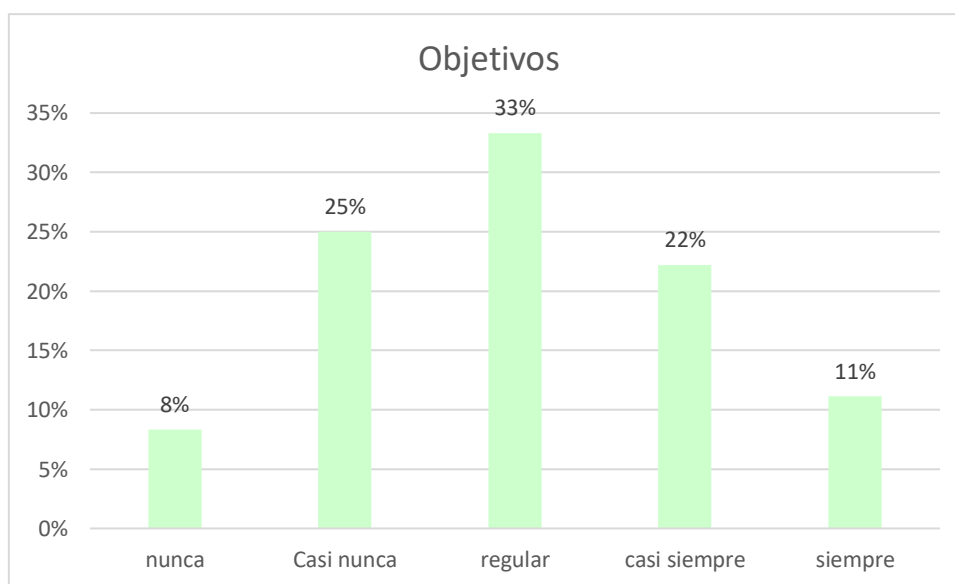
Los resultados indican que el 50% de los colaboradores perciben su nivel de participación como “regular”, lo cual se atribuye a la falta de promoción de una cultura organizacional que motive e impulse la participación activa del personal que incentive la intervención activa de los trabajadores. Esto lleva a que estos sientan que su contribución al cumplimiento de metas no tiene mucho impacto. Además, la falta de cooperación y colaboración entre colegas impide el trabajo en equipo.

Ítem 8: ¿La empresa cumple con sus objetivos y metas organizacionales a medida que se desarrollan las actividades?

Tabla 16: Cumplimiento con sus objetivos y metas organizacionales

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	3	8%
2	Casi nunca	9	25%
3	Regular	12	33%
4	Casi siempre	8	22%
5	Siempre	4	11%
TOTAL		36	100%

Grafico 10: Cumplimiento con sus objetivos y metas organizacionales



Fuente: Elaboración propia

Descripción:

En la tabla 16 y grafico 10 se puede observar que un 33% de encuestados perciben que el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales es de manera regular, un 35%

lo califica con un casi nunca, un 22% como casi siempre un 11% como siempre y finalmente un 8% indica que nunca.

Interpretación:

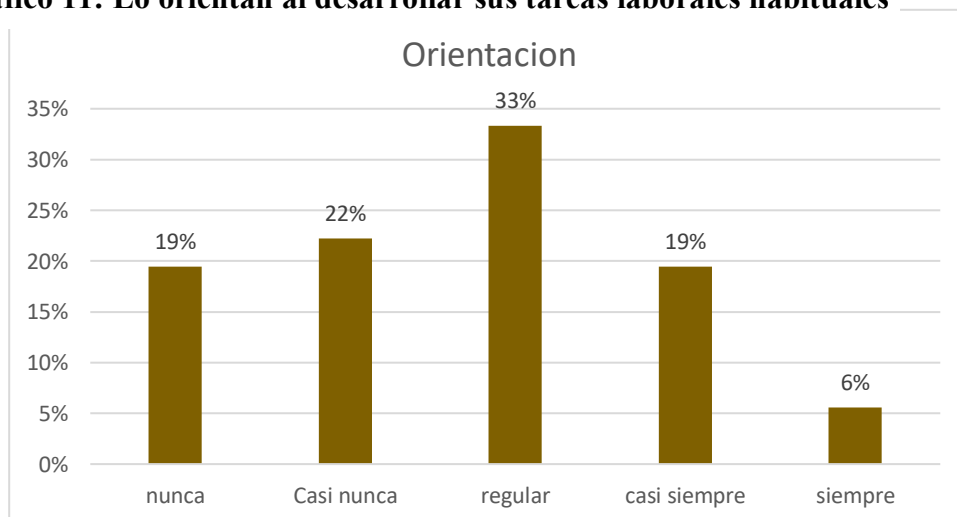
Los valores expuestos previamente indican que más de la mitad de los colaboradores piensan que se logran con frecuencia los objetivos. Esto a menudo sucede porque los responsables de recursos humanos establece metas para los colaboradores sin evaluar previamente si estas resultan factibles, significativas, pertinentes o realmente relevantes..

Ítem 9: ¿Lo orientan al desarrollar sus tareas laborales habituales?

Tabla 17: Lo orientan al desarrollar sus tareas laborales habituales

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	7	19%
2	Casi nunca	8	22%
3	Regular	12	33%
4	Casi siempre	7	19%
5	Siempre	2	6%
TOTAL		36	100%

Grafico 11: Lo orientan al desarrollar sus tareas laborales habituales



Descripción:

La tabla 17 y grafico 11, nos muestra que un 33% de encuestados perciben que la orientación al logro de los objetivos es de manera regular, un 22% lo califica con un casi nunca, un 19% que nunca lo perciben, 19% casi siempre y 6% siempre.

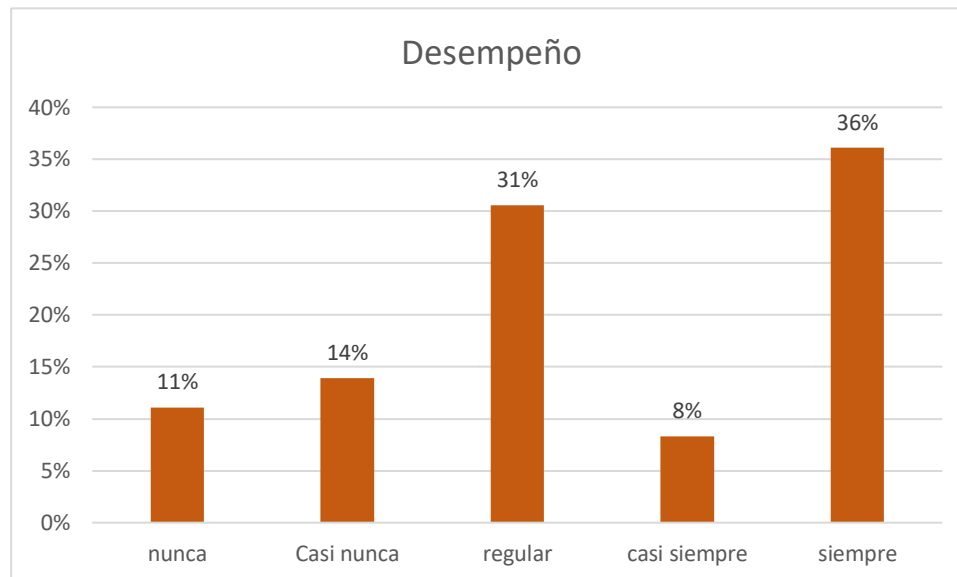
Interpretación:

Se nota que esto se debe a que la compañía tiene un programa de orientación para los empleados, lo cual les facilita desenvolverse mejor en sus empleos, según los valores mencionados anteriormente, cuando un nuevo colaborador ingresa a la institución no se observa la empatía necesaria para la inducción e ingreso al nuevo personal y en muchas oportunidades los jefes asumen el hecho de que todos ya conocen su tarea y no tienen interrogantes.

Ítem 10: ¿Se realizan evaluaciones de desempeño laboral con frecuencia a los empleados?

Tabla 18: Evaluaciones de desempeño laboral

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	4	11%
2	Casi nunca	5	14%
3	Regular	11	31%
4	Casi siempre	3	8%
5	Siempre	13	36%
TOTAL		36	100%

Grafico 12: Evaluaciones de desempeño laboral

Descripción:

La tabla 18 y grafico 12 nos demuestra que un 36% observa que en el caso de la medición de los niveles de desempeño la empresa habitualmente los desarrolla, un 31% lo considera de manera regular, un 14% lo califica como casi nunca, un 11% como nunca y el 8% considera que es casi siempre.

Interpretación:

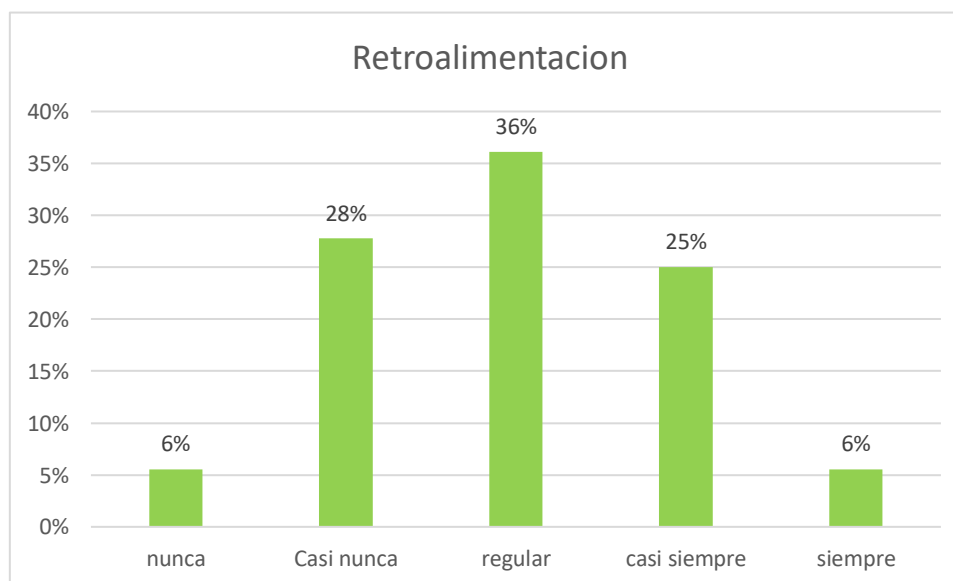
A partir de los valores presentados, se puede inferir una tendencia consistente que evidencia la práctica continua de evaluaciones de desempeño dentro de la empresa. Esto permite detectar problemas relacionados con la integración de un colaborador a la organización, así como identificar las deficiencias y dificultades del personal evaluado, sus fortalezas, habilidades y capacidades.

Ítem 11. ¿Se reciben comentarios sobre las actividades laborales con el fin de mejorar el desempeño?

Tabla 19: Comentarios sobre las actividades laborales

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	2	6%
2	Casi nunca	10	28%
3	Regular	13	36%
4	Casi siempre	9	25%
5	Siempre	2	6%
TOTAL		36	100%

Grafico 13: Comentarios sobre las actividades laborales



Descripción:

La tabla 19 y grafico 13, nos muestra que un 36% de encuestados refiere que recibe comentarios sobre sus actividades de manera regular, un 28% indica que casi nunca, un 25% noto que este indicador se desarrolla casi siempre un 6% opina que es nunca y siempre.

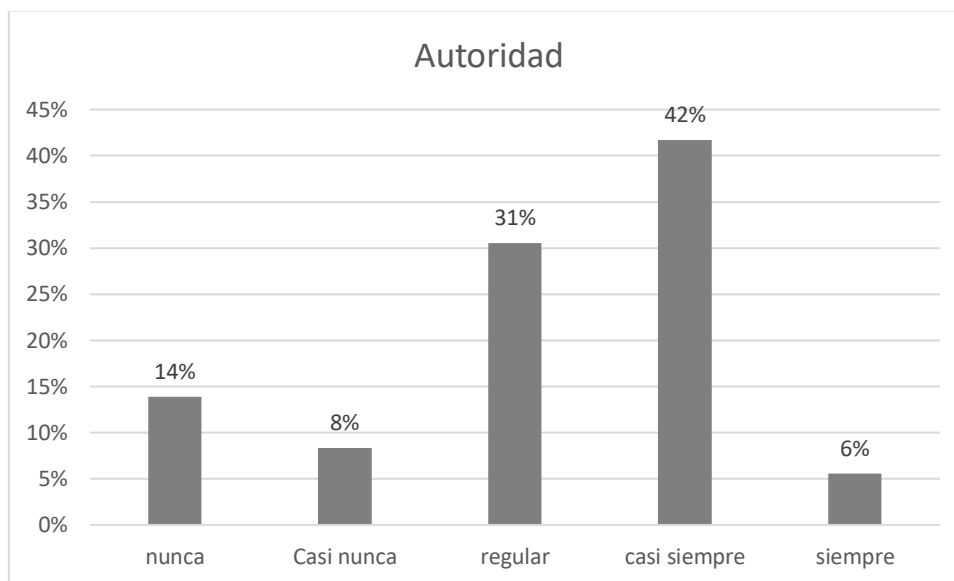
Interpretación:

Los datos mencionados anteriormente revelan que un alto porcentaje de los colaboradores sostiene que la retroalimentación proviene de las quejas y reclamos formulados por los clientes. Esto posibilita realizar comparaciones en función de su satisfacción con el cumplimiento adecuado de las tareas, lo cual no se lleva a cabo de manera constante y, como resultado, no mejora el control y la supervisión de las actividades. Por otro lado también existe un sector que percibe que si se le da una retroalimentación o comentarios sobre su trabajo, se debe de unificar este tema dentro del alcance a todos los colaboradores.

Ítem 12: ¿Se le da autoridad para distribuir tareas que son de su competencia?

Tabla 20: Autoridad para distribuir tareas

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	5	14%
2	Casi nunca	3	8%
3	Regular	11	31%
4	Casi siempre	15	42%
5	Siempre	2	6%
TOTAL		36	100%

Grafico 14: Autoridad para distribuir tareas**Descripción:**

La tabla 20 y grafico 14, nos muestra que un 42% indica que casi siempre tiene la autoridad para la distribución de tareas, un 31% opina que se da de manera regular, el 14% indica que nunca, un 8% lo califica como casi nunca y un 6% indica que siempre.

Interpretación:

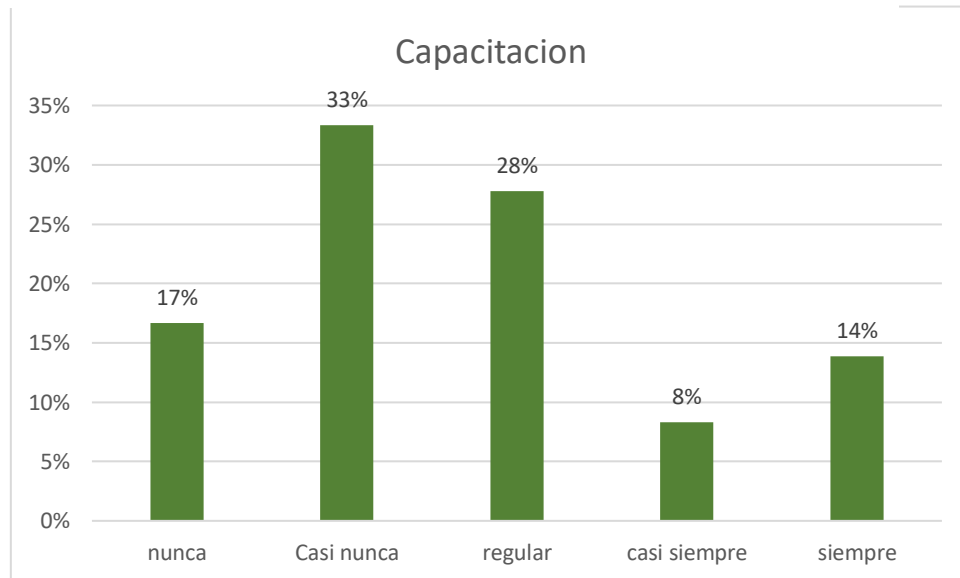
Se puede notar, acerca de los valores previamente presentados evidencian la presencia de un nivel de autoridad moderado. en la asignación de sus tareas, a causa de la desconfianza hacia los subordinados y el miedo a delegar mal y fracasar como director. Al mismo tiempo, algunas decisiones quedan limitadas, esto implica una supervisión directa por parte de los responsables, lo que restringe la capacidad de acción y decisión de los colaboradores.

Ítem 13: ¿La empresa ofrece capacitación constante?

Tabla 21: La empresa ofrece capacitación constante

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	6	17%
2	Casi nunca	12	33%
3	Regular	10	28%
4	Casi siempre	3	8%
5	Siempre	5	14%
TOTAL		36	100%

Grafico 15: La empresa ofrece capacitación constante



Descripción:

La tabla 21 y grafico 15, nos indica que el 33% de los trabajadores percibe que la empresa casi nunca les ofrece capacitaciones, un 28% lo hace de manera regular, el 17% indica que nunca y el 14% indica que si se desarrollan y finalmente el 8% indica que nunca lo han notado.

Interpretación:

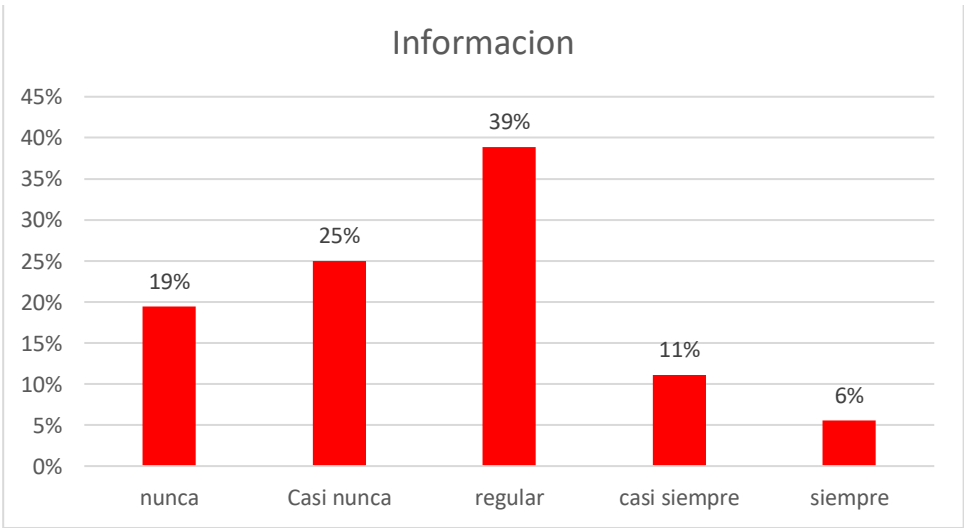
Basándonos en los valores previamente mencionados, podemos concluir que más de la mitad de los trabajadores considera que la capacitación en la empresa es regular. Esto se debe a una política de capacitación inapropiada, ya que estos colaboradores perciben dicha capacitación como un gasto y no como una inversión. Como consecuencia, no logran desarrollar el conjunto de competencias necesarias para desempeñar sus tareas con todo su potencial.

Ítem 14. ¿Está informado de manera precisa y clara sobre el progreso de las actividades?

Tabla 22: Esta informado de manera precisa y clara sobre el progreso de las actividades

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	7	19%
2	Casi nunca	9	25%
3	Regular	14	39%
4	Casi siempre	4	11%
5	Siempre	2	6%
TOTAL		36	100%

Grafico 16: Esta informado de manera precisa y clara sobre el progreso de las actividades



Descripción:

La tabla 22 y grafico 16, demuestran que un 39% considera que la información que recibe dentro de la organización es de manera precisa y clara, mientras que un 25% percibe casi nunca se lo otorgan un 19% nunca un 11% casi siempre y solo el 6% que siempre lo reciben

Interpretación:

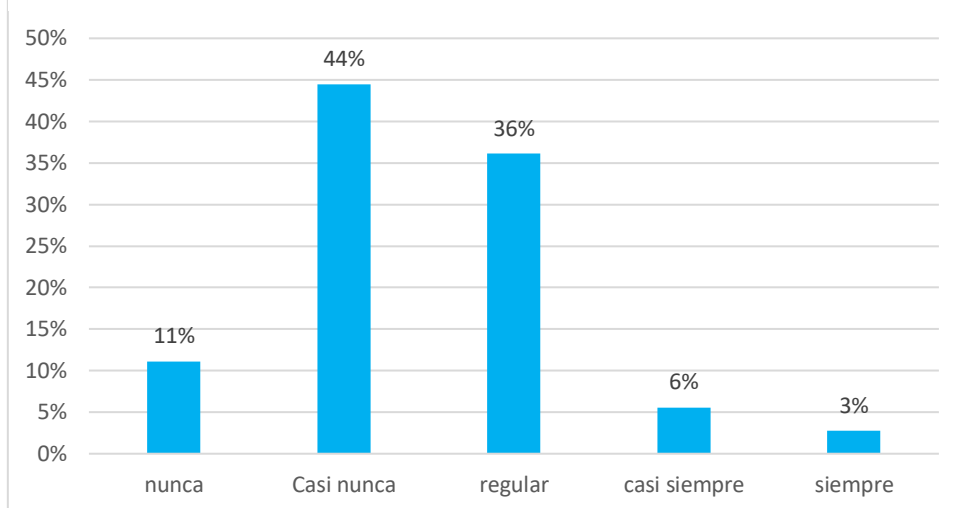
Según los datos expuestos anteriormente, más del 50% de los trabajadores creen que la información recibida es regular, lo que la define como un instrumento comunicacional esencial para el desarrollo adecuado de sus tareas, en muchas ocasiones esto puede causar ciertas descoordinaciones que se pueden verificar en el normal desarrollo de las actividades dentro de la organización.

Ítem 15. ¿La empresa se preocupa por su crecimiento profesional y retención de talentos?

Tabla 23: La empresa se preocupa por su crecimiento profesional y retención de talentos

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	4	11%
2	Casi nunca	16	44%
3	Regular	13	36%
4	Casi siempre	2	6%
5	Siempre	2	3%
TOTAL		36	100%

Grafico 17: La empresa se preocupa por su crecimiento profesional y retención de talentos



Descripción:

La tabla 23 y grafico 17, demuestran que un 44% percibe que la empresa no se preocupa casi nunca del desarrollo de su personal por ende de su crecimiento profesional, un 36% lo percibe de manera regular, un 11% lo califica como nunca, un 6% casi siempre y finalmente un 3% siempre.

Interpretación:

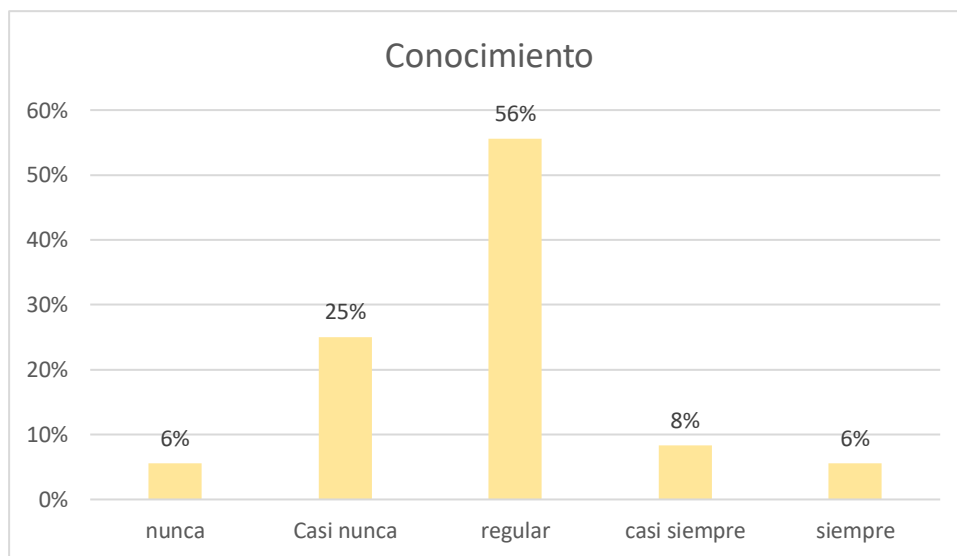
Los colaboradores muestran un cierto nivel de disconformidad con los valores mencionados anteriormente; son las categorías de regular e inadecuada, que la consideran como una estimación excesiva y un descuido en este sentido, debido a la ausencia de estrategias para desarrollar y mantener el talento, se evidencia con la constante rotación de personal debido a que muchos eligen otras instituciones financieras donde encuentran mejores oportunidades.

Ítem 16. ¿La organización proporciona conocimientos y técnicas necesarias para mejorar las funciones de los puestos de trabajo?

Tabla 24: La organización proporciona conocimientos y técnicas

VALOR	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Nunca	2	6%
2	Casi nunca	16	25%
3	Regular	13	56%
4	Casi siempre	2	8%
5	Siempre	1	6%
TOTAL		36	100%

Grafico 18: La organización proporciona conocimientos y técnicas



Descripción:

La tabla 24 y grafico 18, demuestran que un 56% de encuestados indica que la organización le proporciona conocimientos y técnicas de manera regular para la mejora de sus funciones, un 25%, indica que es casi nunca mientras que el 8% indica que es casi siempre, al igual que el valor casi siempre y un 6% que indica que es siempre.

Interpretación:

De los valores que se han descrito con anterioridad, se puede notar que más de la mitad de los colaboradores considera que el conocimiento es apropiado, ya que la compañía proporciona conocimientos y técnicas útiles para mejorar su desempeño.

5.2. Análisis inferencial de los resultados

5.2.1. Prueba de normalidad

Dado que este trabajo de investigación tiene variables de tipo cuantitativo, se requieren métodos estadísticos. Como primer paso, debemos determinar si los datos adquiridos siguen una distribución normal, según la teoría:

Si $n > 50$, se aplica la prueba de Kolmogorov- Smirnov

Si $n \leq 50$, se aplica la prueba de Shapiro Wilk

En este caso, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, dado que el tamaño de la muestra (n) es inferior a 50. Posteriormente, se estableció la hipótesis nula que plantea la normalidad de los datos:

H_0 = Los datos siguen una distribución normal o paramétrica

H_1 = Los datos siguen una distribución no normal o no paramétrica

Nivel de *Sig.* = 0.005

Criterio para decidir:

Si p valor es $< Sig. = 0.005$

Se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Si p valor es $\geq Sig. = 0.005$

Se acepta la hipótesis nula (H_0)

Tabla 25: Prueba de Normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
EMPOWERME NT	.141	36	.069	.941	36	.050
PRODUCTIVI DAD	.129	36	.140	.928	36	.022
a. Corrección de significación de Lilliefors						

Interpretación:

La Tabla 25 muestra que, para la variable Empowerment, el valor de significancia (Sig.) obtenido es de 0.050, mientras que para la variable productividad laboral es de 0.022, conforme al criterio de decisión establecido previamente. Dado que el valor hallado es inferior a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (H_0), concluyéndose que los datos no presentan una distribución normal o paramétrica. En consecuencia, para el análisis de correlación se empleó la prueba no paramétrica Rho de Spearman, de acuerdo con lo señalado por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010).

5.2.2. Prueba de Hipótesis

5.2.2.1. Prueba de Hipótesis General

Los resultados que se muestran continuamente son los que corresponden a la verificación del Objetivo e Hipótesis general:

O.G: Determinar la relación que existe entre el Empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco, 2023.

Para la verificación de la hipótesis general, se procede al planteamiento de la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1),

siendo esta última la hipótesis general propuesta en la presente investigación.:

H₀ El nivel de empoderamiento no tiene una relación directa con la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco, 2023

H₁: El nivel de empoderamiento tiene una relación directa con la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco, 2023

Tabla 26: Correlación entre Empowerment y Productividad laboral

		Correlaciones		
			EMPOWERMENT	PRODUCTIVIDAD
Rho de Spearman	EMPOWERMENT	Coefficiente de correlación	1.000	.621**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	36	36
	PRODUCTIVIDAD	Coefficiente de correlación	.621**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	36	36

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 26 evidencia que el coeficiente Rho de Spearman presenta un valor de 0.621, lo que representa una correlación positiva entre ambas variables. Asimismo, n corresponde al número total de participantes encuestados y la significancia bilateral obtenida es < .001, valor inferior a 0.05. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alternativa (H₁). Por lo tanto, se concluye que existe una correlación significativa y real entre el empowerment y la productividad laboral.

El valor obtenido (0.621) evidencia la existencia de una correlación positiva de nivel moderado entre ambas variables. Este resultado indica, además, que la relación identificada es

estadísticamente significativa entre ambas variables, esto quiere decir que si el trabajador percibe o se le otorga el empoderamiento adecuando este repercutirá en su productividad laboral.

5.2.3. Verificación de Objetivos e Hipótesis específicas

5.2.3.1. Objetivo E Hipótesis Específica 1

OE1: Determinar la relación que existe entre el poder y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.

Con el propósito de contrastar la hipótesis general, se procede a formular la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1). Esta última representa la propuesta central del estudio, sobre la cual se fundamenta la presente investigación:

H_0 El nivel de poder no tiene una relación directa con la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023

H_1 : El nivel de poder tiene una relación directa con la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco, 2023.

Tabla 27: Correlación entre el Poder y la Productividad laboral

Correlaciones			PODER	PRODUCTI VIDAD
Rho de Spearman	PODER	Coefficiente de correlación	1.000	.211
		Sig. (bilateral)	.	.217
		N	36	36
	PRODUCTIVIDAD	Coefficiente de correlación	.211	1.000
		Sig. (bilateral)	.217	.
		N	36	36

La Tabla 27 evidencia que el coeficiente Rho de Spearman presenta un valor de 0.211, lo que indica una correlación positiva débil entre ambas variables. Asimismo, n representa el número total de participantes encuestados, y una Sig. Bilateral el valor p es mayor a 0.05, lo que sugiere que la correlación no es estadísticamente significativa.

Aunque el coeficiente muestra una correlación positiva, esta es débil, lo que indica que, si bien existe una tendencia a que un mayor poder se asocie con una mayor productividad, la fuerza de esta relación es baja.

El valor $p = 0.217$, Este valor es mayor al nivel de significancia común (0.05), lo que implica que no hay suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula. En otras palabras, la relación observada podría haber ocurrido por azar; Esto significa que, con los datos disponibles, no se puede afirmar que exista una relación significativa entre el poder (empowerment) y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco, 2023.

5.2.3.2. Objetivo E Hipótesis Específica 2

OE2: Determinar la relación que existe entre la motivación y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco 2023.

Para la comprobación de la Hipótesis General se hace el planteamiento de la H_0 (Hipótesis Nula) y H_1 (Hipótesis alternativa) donde H_1 es la hipótesis general planteada en la investigación:

H_0 : El nivel de motivación no tiene una relación directa con la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco, 2023

H_1 : El nivel de motivación tiene una relación directa con la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco, 2023.

Tabla 28: Correlación entre Motivación y productividad laboral

		EMPOWERMENT	MOTIVACION	
Rho de Spearman	EMPOWERMENT	Coefficiente de correlación	1.000	.480**
		Sig. (bilateral)	.	.003
		N	36	36
	MOTIVACION	Coefficiente de correlación	.480**	1.000
		Sig. (bilateral)	.003	.
		N	36	36

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 28 muestra que el valor de la Rho de Spearman establece una correlación de 0,480 entre ambas variables, así además n representa el número de personas encuestadas, una Sig.

Bilateral el valor p es menor a 0.05, lo que sugiere que la correlación es altamente significativa, esto sugiere que es altamente improbable que la correlación observada haya ocurrido por azar.

Indica una correlación moderada positiva entre motivación y empowerment, lo cual sugiere que, a mayor motivación, mayor empowerment entre los colaboradores.

El valor $p = 0.480$, La correlación es positiva y moderada, lo que indica una relación directa entre la motivación y el empowerment. Es decir, a medida que aumenta la motivación, también tiende a aumentar el nivel de empowerment de los colaboradores.

Dado que el valor p (0.003) es menor que 0.01, se rechaza la hipótesis nula. Esto significa que existe una relación estadísticamente significativa y positiva entre la motivación y el empowerment de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco, 2023.

5.2.3.3. *Objetivo E Hipótesis Específica 3*

OE3: Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco 2023.

Para la comprobación de la Hipótesis General se hace el planteamiento de la H_0 (Hipótesis Nula) y H_1 (Hipótesis alternativa) donde H_1 es la hipótesis general planteada en la investigación:

H_0 El nivel de liderazgo no tiene una relación directa con la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco, 2023

H₁: El nivel de liderazgo tiene una relación directa con la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco, 2023.

Tabla 29: Correlación entre Desarrollo y productividad laboral

Correlaciones			LIDERAZGO	PRODUCTIVIDAD
Rho de Spearman	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	1.000	.553**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	36	36
	PRODUCTIVIDAD	Coefficiente de correlación	.553**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	36	36

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El coeficiente Rho de Spearman arrojó un valor de 0.553, lo que evidencia la existencia de una correlación positiva moderada entre ambas variables, como se muestra en la tabla 29. Del mismo modo, el valor p es inferior a 0,05, n indica el número de encuestados y un nivel de significación bilateral, lo que sugiere que la correlación es altamente significativa, indicando que existe una relación consistente y relevante entre ambas variables, por tanto es altamente improbable que la correlación observada haya ocurrido por azar.

El valor $p = 0.553$, La correlación es positiva y moderada-alta, lo que indica que un mejor liderazgo está asociado con una mayor productividad laboral de los colaboradores. Esta relación sugiere que a medida que los niveles de liderazgo aumentan, también lo hace la productividad.

Dado que el valor de p (0.001) es inferior a 0.01, se concluye que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el liderazgo y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco, 2023.

5.2.3.4. Objetivo E Hipótesis Específica 4

OE4: Determinar la relación que existe entre el desarrollo y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco 2023.

Con el fin de validar la hipótesis general, se formulan la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1), siendo esta última la que representa la proposición central establecida en el desarrollo de la investigación:

H_0 : El nivel de desarrollo no tiene una relación directa con la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco, 2023

H_1 : El nivel de desarrollo tiene una relación directa con la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco, 2023.

Tabla 30: Correlación entre Desarrollo y Productividad laboral

		Correlaciones		
			DESARRO LLO	PRODUCTI VIDAD
Rho de Spearman	DESARROLLO	Coefficiente de correlación	1.000	.409*
		Sig. (bilateral)	.	.013
		N	36	36
	PRODUCTIVIDAD	Coefficiente de correlación	.409*	1.000
		Sig. (bilateral)	.013	.
		N	36	36

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Según la tabla 30, existe una conexión de 0,409 entre las dos variables basada en el valor Rho de Spearman. Del mismo modo, n indica el número de encuestados, un nivel de

significación bilateral y un valor p inferior a 0,13. El valor p es menor a 0.05, lo que indica que la correlación es estadísticamente significativa.

El valor $p = 0.409$, La correlación es positiva y moderada, lo que indica que a medida que el desarrollo de los colaboradores aumenta, así como tiende a aumentar su productividad laboral. Aunque la relación no es muy fuerte, sí es lo suficientemente relevante para considerarla en el análisis.

Dado que el valor de p (0.013) es inferior a 0.05 y 0.01, se procede a rechazar la hipótesis nula (H_0). Este resultado indica que existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el desarrollo y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco, 2023.

Este hallazgo ilustra que hay una relación directa y significativa del desarrollo del colaborador entendido como el acceder a oportunidades de capacitación, mejora continua, crecimiento profesional y adquisición de nuevas competencias y su nivel de productividad en el trabajo. En otras palabras, invertir en el desarrollo del talento humano no solo fortalece el compromiso y la satisfacción laboral, sino que también impacta directamente en los resultados institucionales.

En la práctica, este hallazgo sugiere que la Caja Municipal debería fortalecer sus políticas de desarrollo organizacional, promoviendo planes de formación continua, líneas de carrera, evaluación de desempeño con retroalimentación constructiva y asignación de responsabilidades desafiantes como mecanismos para potenciar la productividad.

5.3. Análisis cualitativo de los documentos de gestión

A continuación, se presentan los resultados del análisis cualitativo de los documentos institucionales más relevantes. Este análisis revela el grado de

incorporación del enfoque de empowerment en los marcos normativos y operativos de la organización.

5.3.1. *Presupuesto Analítico de Personal*

Este documento refleja cómo se distribuyen los recursos humanos y económicos en la institución. Sin embargo, evidencia limitaciones en la asignación de funciones y responsabilidades, lo cual repercute directamente en la dimensión poder. Los colaboradores perciben que la toma de decisiones sigue centralizada en la dirección, y que su capacidad de acción está condicionada por lineamientos rígidos. Esta situación genera dependencia jerárquica y debilita la autonomía, reduciendo el sentido de confianza y compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales.

5.3.2. *Manual de Organización y Funciones (MOF)*

El MOF establece con claridad los cargos, funciones y jerarquías dentro de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito. Si bien debería orientar y empoderar a los colaboradores, en la práctica limita el ejercicio del liderazgo participativo. Los lineamientos priorizan la supervisión y el control sobre la apertura al diálogo y la delegación. Esto provoca que los líderes de área actúen más como fiscalizadores que como guías, debilitando el trabajo en equipo y la retroalimentación. El documento se convierte en un marco normativo que, aunque útil para la organización, restringe la flexibilidad necesaria para inspirar a los empleados.

5.3.3. *Reglamento de Organización y Funciones (ROF)*

El ROF regula los procesos internos y la estructura organizativa. Al analizarlo, se percibe que fomenta un ambiente formal y burocrático, lo cual

influye negativamente en la motivación. La rigidez del reglamento no contempla mecanismos claros de reconocimiento ni de participación activa de los colaboradores. En consecuencia, los empleados sienten que sus logros pasan desapercibidos y que no existen incentivos que valoren su esfuerzo. Esta ausencia de motivadores formales o informales se traduce en apatía laboral y disminución de la productividad.

5.3.4. Cuadro Analítico de Personal (CAP)

El CAP organiza la cantidad y tipo de trabajadores necesarios para la operación de la entidad. Sin embargo, el análisis muestra que no siempre se ajusta a las verdaderas necesidades de formación y crecimiento de los empleados, lo que impacta directamente en la dimensión desarrollo. La limitada planificación de capacitaciones y oportunidades de ascenso refuerza la percepción de estancamiento profesional. Los trabajadores identifican que no cuentan con programas de actualización continua ni con herramientas suficientes para asumir nuevos retos, lo cual reduce su proyección de carrera y su disposición a innovar dentro de la institución.

Tabla 31: Análisis cualitativo de los documentos de gestión

Documento	Contenido Clave	Relación con el Empowerment	Fortalezas	Oportunidades de Mejora
Reglamento de organizaciones y funciones	Define derechos, deberes y sanciones. Establece jerarquías.	• Bajo nivel de autonomía. • No contempla mecanismos de participación ni retroalimentación.	Claridad normativa y disciplinaria.	Incorporar mecanismos de feedback y procesos colaborativos de solución de conflictos.
Manual de Organización y Funciones (MOF)	Estructura jerárquica. Funciones detalladas por cargo.	Escasa flexibilidad en roles. No se fomenta el liderazgo compartido ni la toma de decisiones.	Delimitación precisa de tareas.	Rediseñar perfiles con competencias como liderazgo, proactividad y comunicación.
Manual de Descripción de Puestos	Responsabilidades, requisitos, relaciones internas.	Predomina la supervisión vertical. Se omiten aspectos motivacionales.	Detalla conocimientos técnicos necesarios.	Incluir competencias blandas asociadas al empowerment: autogestión, trabajo colaborativo, liderazgo.

Los hallazgos del análisis documental permitieron complementar y contextualizar los resultados obtenidos mediante las encuestas aplicadas a los colaboradores. Por ejemplo, el 68% de los encuestados indicó que no participa en decisiones importantes sobre su trabajo, lo cual coincide con lo hallado en el Manual de Organizaciones Funciones y el Reglamento de organizaciones y funciones, donde no se contemplan mecanismos de consulta o participación activa.

Asimismo, el componente de motivación mostró puntuaciones medias en la encuesta, y se identifica que ninguno de los documentos revisados contempla un sistema formal de reconocimiento o desarrollo profesional que refuerce la motivación intrínseca.

En cuanto al liderazgo, se observó que solo un 45% de los colaboradores percibe que su jefe inmediato promueve su crecimiento profesional. Esta percepción se alinea con la ausencia de lineamientos para el liderazgo transformacional o mentoría dentro de los manuales analizados.

Por lo tanto, el cruce entre datos cuantitativos y cualitativos evidencia una coherencia entre las percepciones del personal y las limitaciones normativas vigentes, lo cual refuerza la necesidad de una reforma en los instrumentos de gestión institucional que incorpore principios de empowerment de manera transversal.

6. PROPUESTA DE APLICACIÓN

6.1. Plan de Acción para Fortalecer el Empowerment y la Productividad Laboral en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco.

El siguiente plan de acción se ha diseñado basado en la teoría de Thomas y Velthouse sobre empowerment, que enfatiza la importancia de las dimensiones de sentido, competencia, autodeterminación e impacto en el empoderamiento de los empleados. El plan incluye objetivos específicos, cronograma y presupuesto referencial para su implementación durante el año 2025.

Objetivos del Plan de Acción:

- Fomentar la autonomía y toma de decisiones en los colaboradores.
- Capacitar a los líderes en habilidades de coaching y liderazgo transformacional.
- Crear un ambiente de trabajo que promueva el crecimiento personal y profesional.
- Establecer un sistema de reconocimiento y recompensa efectivo

6.1. Descripción Detallada de las Actividades:

6.2.1. Diseño e Implementación de Programas de Empowerment y Autonomía:

- **Objetivo:** Fomentar la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones y en la mejora continua de procesos.

Se creará un comité de mejora continua integrado por colaboradores de diferentes áreas, y se desarrollarán talleres que enseñen a los empleados a tomar decisiones dentro de su ámbito de trabajo.

6.2.2. Capacitación en Liderazgo Transformacional para Supervisores:

- **Objetivo:** Desarrollar habilidades de coaching en los líderes para que

puedan empoderar efectivamente a sus equipos.

Los supervisores y gerentes participarán en talleres y sesiones de coaching que les proporcionarán herramientas prácticas para liderar de manera efectiva y motivadora.

6.2.3. Implementación de Planes de Desarrollo Profesional:

- **Objetivo:** Promover el crecimiento personal y profesional de los colaboradores mediante programas de capacitación y planes de carrera claros.

Se elaborarán rutas de desarrollo profesional y se ofrecerán cursos periódicos de formación en habilidades técnicas y blandas relevantes para los empleados.

6.2.4. Establecimiento de un Sistema de Reconocimiento y Recompensa:

- **Objetivo:** Reconocer públicamente los logros de los colaboradores, fortaleciendo la conexión entre empowerment y productividad.

Se diseñará un sistema de incentivos y se llevarán a cabo ceremonias de reconocimiento trimestrales para premiar el desempeño destacado de los empleados.

6.3. Evaluación y Seguimiento de Resultados:

- **Objetivo:** Medir la efectividad de las acciones implementadas y realizar ajustes según los resultados obtenidos.

Se aplicarán encuestas de satisfacción y motivación, y se evaluará el

impacto en la productividad laboral a lo largo del año.

6.3.1. Impacto Esperado:

La implementación del plan de acción permitirá a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna sede Cusco, crear un entorno laboral más empoderado y productivo, alineado con las dimensiones propuestas por Thomas y Velthouse.

Se espera que estas acciones generen un impacto positivo en la satisfacción, motivación y rendimiento de los colaboradores, mejorando así los resultados organizacionales

Tabla 32: Plan de Acción Ampliado para Garantizar la Implementación del Empowerment

Objetivo Específico	Actividad	Responsable	Plazo	Indicador de Cumplimiento	Medios de Verificación
Fortalecer el poder de decisión de los colaboradores	Diseñar e implementar talleres de liderazgo y toma de decisiones.	Área de Recursos Humanos y consultor externo.	1er y 2do mes	80% del personal capacitado en liderazgo.	Lista de asistencia, evaluaciones pre y post taller.
Promover la motivación intrínseca.	Establecer un sistema de reconocimiento mensual al desempeño.	Gerencia General y RR.HH.	Desde el 3er mes (continuo)	Nº de reconocimientos entregados / mes.	Informes internos, comunicados.
Desarrollar competencias de liderazgo participativo.	Crear un programa de mentoring entre líderes y colaboradores.	Jefes de área y RR.HH.	2do al 6to mes	Nº de pares mentor-mentee activos.	Registro de sesiones de mentoría, encuestas de satisfacción.
Aumentar la participación del personal en decisiones operativas.	Implementar comités internos participativos.	Dirección General y líderes de equipos.	4to al 8vo mes	3 comités conformados con reuniones mensuales.	Actas de reunión, planes de mejora generados.
Monitorear el impacto del empowerment en la productividad.	Diseñar e implementar un sistema de evaluación semestral.	Oficina de Calidad y RR.HH.	Desde el 6to mes (continuo)	Resultados de evaluación de productividad y clima laboral.	Reportes estadísticos, encuestas internas.
Garantizar la sostenibilidad del empowerment.	Incluir el empowerment en el manual de políticas institucionales.	Gerencia General y Asesoría Legal.	10mo mes	Manual actualizado y aprobado.	Manual institucional, resolución in

6.3.2. Fortalecimiento del poder de decisión de los colaboradores

- ✓ **Actividad:** Realizar talleres formativos sobre toma de decisiones, comunicación asertiva y gestión de conflictos.
- ✓ **Descripción:** Estos talleres estarán dirigidos a todos los niveles del personal, con metodologías activas como dinámicas de roles, simulaciones de casos y análisis grupales. Se priorizará el desarrollo de competencias prácticas.
- ✓ **Responsables:** Área de Recursos Humanos y un equipo externo especializado en desarrollo organizacional.
- ✓ **Plazo:** Primer y segundo mes.
- ✓ **Indicadores:** Porcentaje del personal capacitado (meta: 80%), satisfacción del participante (>85%).
- ✓ **Medios de Verificación:** Registros de asistencia, evaluaciones antes y después de los talleres, informes del facilitador.

6.3.3. Establecimiento de un sistema de reconocimiento y motivación

- ✓ **Actividad:** Crear un sistema de incentivos no económicos que reconozca el esfuerzo, innovación, cumplimiento de metas y buen clima laboral.
- ✓ **Descripción:** Se implementará un programa de reconocimiento mensual, con categorías como "Colaborador del mes", "Idea innovadora", entre otros. Los reconocimientos serán difundidos internamente.
- ✓ **Responsables:** Gerencia General y Recursos Humanos.
- ✓ **Plazo:** Desde el tercer mes en adelante, de forma continua.
- ✓ **Indicadores:** Número de reconocimientos entregados, nivel de satisfacción laboral.
- ✓ **Medios de Verificación:** Actas de premiación, publicaciones internas, encuestas

semestrales de satisfacción.

6.3. 3. Desarrollo de liderazgo participativo

- ✓ **Actividad:** Implementar un programa de mentoría y liderazgo distribuido.
- ✓ **Descripción:** Cada jefe de área asumirá el rol de mentor de uno o varios colaboradores, fortaleciendo la formación interna en liderazgo, responsabilidad y autogestión. Se realizarán reuniones mensuales con seguimiento individual.
- ✓ **Responsables:** Área de RR.HH. y jefes de área.
- ✓ **Plazo:** Segundo al sexto mes.
- ✓ **Indicadores:** Número de binomios mentor-mentee formados, evaluaciones de desempeño y satisfacción.
- ✓ **Medios de Verificación:** Reportes de mentoría, encuestas a participantes, hojas de seguimiento.

6.3. 4. Participación activa en la toma de decisiones operativas

- ✓ **Actividad:** Formar comités internos participativos por área funcional.
- ✓ **Descripción:** Los comités estarán compuestos por representantes elegidos por sus compañeros, con funciones de proponer mejoras, evaluar procesos internos y elevar sugerencias a la dirección.
- ✓ **Responsables:** Dirección General, líderes de equipo y RR.HH.
- ✓ **Plazo:** Cuarto al octavo mes.
- ✓ **Indicadores:** Número de comités activos, frecuencia de reuniones, propuestas implementadas.
- ✓ **Medios de Verificación:** Actas de reuniones, informes de propuestas, evidencias de cambios aplicados.

6.3.5. Evaluación continua del impacto del empowerment

- ✓ **Actividad:** Establecer un sistema de evaluación de desempeño y percepción organizacional.
- ✓ **Descripción:** Se aplicarán encuestas semestrales de clima laboral, productividad individual y percepción sobre la autonomía, comunicación y liderazgo. También se realizarán entrevistas cualitativas.
- ✓ **Responsables:** Oficina de Calidad y Recursos Humanos.
- ✓ **Plazo:** Desde el sexto mes, con frecuencia semestral.
- ✓ **Indicadores:** Variación en el índice de productividad y clima laboral.
- ✓ **Medios de Verificación:** Informes estadísticos, bases de datos de encuestas, recomendaciones de mejora.

6.3.6. Institucionalización del empowerment como política de gestión

- ✓ **Actividad:** Incorporar formalmente el enfoque de empowerment en el reglamento interno y manuales de procesos.
- ✓ **Descripción:** Se elaborará un documento normativo que establezca lineamientos sobre liderazgo, participación, autonomía, reconocimiento y desarrollo del personal. Será validado por la alta dirección.
- ✓ **Responsables:** Gerencia General y Asesoría Legal.
- ✓ **Plazo:** Décimo mes.
- ✓ **Indicadores:** Documento aprobado y difundido.
- ✓ **Medios de Verificación:** Manual institucional actualizado, resolución gerencial, registro de capacitaciones sobre el nuevo enfoque.

6.1.8.1. Actividades, Cronograma y Presupuesto Referencial

Actividad	Objetivo Específico	Responsable	Fecha de Ejecución	Presupuesto Estimado (sol)
1. Diseño e Implementación de Programas de Empowerment y Autonomía	1	Gerencia de Recursos Humanos	Enero - Marzo	10,000
Creación de comités de mejora continua				
Talleres de delegación y toma de decisiones				
2. Capacitación en Liderazgo Transformacional para Supervisores	2	Consultoría Externa	Abril - Junio	15,000
Talleres de liderazgo y coaching				
Sesiones de coaching personalizado				
3. Implementación de Planes de Desarrollo Profesional	3	Desarrollo Organizacional	Julio - Septiembre	8,000
Plan de carrera y rutas de ascenso				
Cursos y capacitaciones en habilidades técnicas y blandas				
4. Establecimiento de un Sistema de Reconocimiento y Recompensa	4	Recursos Humanos	Octubre - Diciembre	7,000
Sistema de incentivos y reconocimiento público				
Ceremonias trimestrales de reconocimiento				
5. Evaluación y Seguimiento de Resultados	Todos	Comité de Evaluación	Trimestral	3,000
Encuestas de satisfacción y motivación				
Evaluación de impacto en productividad				
TOTAL PRESUPUESTO REFERENCIAL				43,000 soles

CONCLUSIONES

- A. Con base en los resultados del análisis estadístico realizado mediante la prueba de correlación de Spearman ($\rho = 0.621$, $p < 0.001$), se concluye que existe una relación positiva, moderada-alta y estadísticamente significativa entre el empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco, durante el año 2023. Este hallazgo desde el enfoque cuantitativo demuestra que a medida que se incrementan las prácticas de empowerment, también se eleva el desempeño de los trabajadores en cuanto al cumplimiento de objetivos, eficiencia en la ejecución de tareas y compromiso con la organización. Desde el enfoque cualitativo, basado en el análisis documental institucional y percepciones recogidas de los colaboradores, se evidenció que el empowerment aún no es una práctica consolidada ni sistematizada. Se identificaron limitaciones en cuanto a la autonomía en la toma de decisiones, escasas oportunidades de desarrollo profesional, debilidades en el liderazgo participativo y ausencia de una cultura organizacional centrada en la confianza. Estos aspectos limitan el aprovechamiento del potencial humano y obstaculizan la productividad operativa de la institución.
- B. Desde la perspectiva cuantitativa, se evidenció una correlación moderada significativa ($Rho = 0.612$) entre la dimensión "poder" del empowerment entendida como la capacidad de decisión y autoridad delegada y la productividad laboral. Los colaboradores que manifestaron percibir mayor capacidad de acción y confianza por parte de sus superiores también reportaron mayores niveles de cumplimiento de metas y desempeño individual. Desde la mirada cualitativa, los documentos de gestión revisados y la información contextual indican que las decisiones laborales relevantes aún están centralizadas en los

niveles jerárquicos altos. Existe una limitada descentralización de funciones y poca participación activa de los colaboradores en procesos clave, lo que genera desmotivación e inhibe el sentido de apropiación en el trabajo. El poder, entendido como la capacidad de influir en los resultados laborales, no se distribuye equitativamente, lo cual representa una barrera estructural para una productividad sostenible.

- C. En el análisis cuantitativo, se determinó una relación positiva significativa ($Rho = 0.585$) entre la motivación de los trabajadores y su productividad. Los resultados sugieren que los trabajadores con mayor motivación, tanto intrínseca como extrínseca, presentan mayores niveles de compromiso, responsabilidad y efectividad en el cumplimiento de sus labores. La motivación se mostró como un componente clave del empowerment que incide directamente en el rendimiento. Desde el enfoque cualitativo, se identificó que los sistemas de incentivos, reconocimiento y comunicación interna son percibidos como insuficientes. La falta de retroalimentación oportuna, la ausencia de reconocimientos no económicos y la escasa comunicación sobre los logros alcanzados impactan negativamente en la motivación. Los colaboradores manifestaron sentirse desvalorizados en sus esfuerzos, lo que afecta su disposición para mantener un alto nivel de productividad de forma sostenida.
- D. A nivel cuantitativo, el estudio reveló que la dimensión de liderazgo guarda una correlación significativa con la productividad laboral ($Rho = 0.601$). Un liderazgo cercano, motivador y participativo está positivamente relacionado con el logro de resultados organizacionales y con el bienestar del equipo de trabajo. Los estilos de liderazgo más abiertos y colaborativos tienden a generar entornos laborales donde los trabajadores se sienten más valorados y empoderados. En el análisis cualitativo, se

encontró que, en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco, predominan aún prácticas de liderazgo vertical y autoritario, lo que restringe el desarrollo del empoderamiento. Los trabajadores reportan una falta de acompañamiento por parte de los líderes intermedios y una escasa delegación efectiva. La ausencia de una visión compartida entre líderes y colaboradores debilita el trabajo en equipo y limita el crecimiento personal y profesional, reduciendo así el impacto positivo que podría tener un liderazgo empoderado.

- E. Los resultados cuantitativos muestran que el desarrollo, como dimensión del empowerment (entendido como acceso a capacitación, mejora de habilidades y crecimiento profesional), tiene una relación significativa con la productividad ($Rho = 0.580$). Los colaboradores que recibieron formación continua o que identificaron oportunidades de aprendizaje dentro de la organización mostraron un mayor desempeño en sus funciones. Desde la óptica cualitativa, se constató que la institución carece de una política sistemática de desarrollo profesional. La oferta de capacitación es escasa, poco estratégica y no se adapta a las necesidades reales de los colaboradores. Esta falta de inversión en el capital humano genera estancamiento profesional, desmotivación y rotación de personal, afectando directamente la calidad del servicio al cliente y la sostenibilidad institucional.
- F. El análisis cuantitativo general de los resultados confirma que implementar un enfoque integral de empowerment puede generar un impacto positivo en la productividad laboral, al fortalecer componentes como la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo y el desarrollo profesional. Los niveles altos de empowerment se asocian con mayor eficiencia, sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos institucionales. En el

análisis cualitativo, se concluye que existe una brecha importante entre el discurso organizacional sobre participación y empoderamiento, y la práctica cotidiana. Los colaboradores expresaron su disposición a asumir mayores responsabilidades y contribuir más activamente, pero perciben una cultura organizacional poco abierta a la innovación y al cambio. Para que el empowerment sea efectivo, se requiere un cambio estructural y cultural, donde se institucionalicen prácticas sostenidas de participación, reconocimiento, formación y liderazgo transformacional

RECOMENDACIONES

- A. Diseñar e implementar programas que fomenten la autonomía y la toma de decisiones de los empleados en sus roles. Esto puede incluir la delegación de responsabilidades, permitiendo que los colaboradores participen en la creación de políticas y proyectos, y promoviendo un entorno donde sus ideas sean escuchadas y valoradas, crear comités de mejora continua donde los empleados puedan aportar ideas para optimizar procesos internos, permitir a los empleados tomar decisiones relacionadas con sus tareas diarias sin necesidad de múltiples aprobaciones jerárquicas.
- B. Se recomienda revisar las políticas actuales de empowerment para identificar posibles obstáculos que impiden que los empleados se sientan realmente empoderados y con capacidad de tomar decisiones, Crear espacios donde los colaboradores puedan expresar sus ideas y proponer soluciones sin temor a represalias. Involucrar a los empleados en la toma de decisiones y en la creación de proyectos puede fortalecer la sensación de poder efectivo, Formar a los supervisores y gerentes en habilidades que promuevan el empowerment real, como la delegación efectiva y el reconocimiento del esfuerzo individual y grupal.
- C. Implementar un sistema de recompensas que valore los logros individuales y de equipo, incentivando así un mejor desempeño, evaluar periódicamente la motivación de los empleados para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias motivacionales en función de los resultados, crear un ambiente de trabajo positivo mediante actividades de integración, beneficios de bienestar, y programas de balance entre vida laboral y personal que refuercen el compromiso de los colaboradores.

- D. Fortalecer las competencias de liderazgo mediante capacitaciones continuas, coaching y talleres de liderazgo transformacional, que ayuden a los líderes a inspirar y guiar eficazmente a sus equipos, fomentar una cultura organizacional en la que los líderes sean accesibles, promuevan la comunicación abierta y escuchen activamente las necesidades de los colaboradores. Los líderes deben trabajar en establecer metas claras y brindar retroalimentación constructiva y continua para guiar a sus equipos hacia una mejora constante.
- E. Crear planes de formación y desarrollo que incluyan capacitaciones técnicas, programas de habilidades blandas, y oportunidades de crecimiento interno, Ofrecer caminos claros de progreso dentro de la organización para retener talento y aumentar la motivación y productividad de los colaboradores. Realizar evaluaciones de competencias para identificar áreas de mejora y adaptar los programas de capacitación a las necesidades reales de los empleados.
- F. Implementar un sistema de indicadores de empowerment organizacional, medido por dimensiones como poder, motivación, liderazgo y desarrollo, y vincularlo al sistema de gestión del rendimiento. Integrar en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) objetivos estratégicos relacionados con el empowerment, con metas específicas y medibles por área. Institucionalizar el empowerment como parte de la cultura organizacional, a través de una política formal respaldada por la alta dirección y difundida en todos los niveles jerárquicos. Establecer un comité de empoderamiento y productividad que evalúe periódicamente las barreras culturales o estructurales que dificultan la participación activa de los trabajadores en la mejora continua.

BIBLIOGRAFÍA

Bernal Torres, C. A. (2014). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Quinta Edición). Pearson Educación.

Campana Campana, A. R. (2019). *"Empowerment en la productividad laboral, de la Empresa Net Axxes S.A.C, Independencia, 2019"* [Universidad Cesar Vallejo].

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42818/Campana_CAR-SD.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*.
<http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2873/1/Comportamiento%20organizacional.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*.

Cóndor Zolorzano, D. (2019). *El empowerment y la productividad laboral en los colaboradores de la empresa inversiones Hen EIRL, Chimbote 2018*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35998/Condor_SDY.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Coremberg, A. (2016). *Fuentes del crecimiento y productividad*. Esic Editorial.

Figuera, M., & Paisano, M. (2006). *El Empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el éxito organizacional*.
[webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS-658.312404_F476_01.pdf#25](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS-658.312404_F476_01.pdf#25)

Gutiérrez, J. (2015). *Manejo efectivo del empowerment en los gerentes de las multinacionales en Colombia Bachelor's thesis*.

Hernández Sampieri, R., & Fernandez-Collado, C. F. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.

Jáimez Román, M. J., & D. Bretones, F. (2011). El empowerment organizacional: El inicio de una gestión saludable del trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 209–232.
<https://doi.org/10.51302/rtss.2011.5099>

Javadi, M., & Mohammad Taghi, A. (2020). Investigating Human Resource Empowerment Strategy at the Secretariat of Meshrano Jirga of the National Assembly of the Islamic Republic of Afghanistan. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(4), 245–267. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i1.1642>

Kanter, R. M. (2007). *Elementos de la administración. Un enfoque internacional*. McGraw.

Menur, L. (2016). *Consejos y atajos de productividad para personas*. 124. Molina, H. (2013). *Establecimiento De Metas, Comportamiento Y Desempeño*.

Montesinos, S. M. (2020). *Empowerment Y La Productividad En Los Trabajadores Del Area De Operaciones De La Constructora MECH En La Ciudad De Cusco, 2019*”.

Muñoz Chang, H. A. (2022). *Empowerment y productividad laboral en el ferrocarril central andino tramo Callao—Cerro de Pasco, 2021*.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81103/Mu%C3%B1oz_CHA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Olascoaga Sáenz, A. (2015). *Indicadores asociados a la calidad y la productividad*.
<http://close-upinternational.mx/blog/?p=79>

Palomo Triguero, E. (2006). *Psicología*.

Pauccara, D. S., & Cayo Rubio, T. J. (2019). *Empowerment Y Compromiso Organizacional En La Financiera Oh Oficina Principal Cusco – 2019*

[Universidad Particular Andina del Cusco].

https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/3403/Deasy_Tiare_Tesis_bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pinedo, L. (2017). *Personalidad para una mejor productividad en las organizaciones*. P y V Editores.

Prado, M. (2018). *Introducción a la economía laboral*. UT Ediciones.

Reyes, J. G. S. (2013). *La teoría de las relaciones humanas: ¿un enfoque humanista real del trabajo?*
http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/8025/teoria_relaciones_pretil_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ríos-Manríquez, M. (2021). Human capital and its influence on the e-readiness of the company: An empirical case. *International Journal of Innovation*, 9(1), 79–107.
<https://doi.org/10.5585/iji.v9i1.17950>

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2010). *Administración* (10a ed). Pearson Educación: Prentice-Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Comportamiento organizacional* (13a. Ed.). Pearson Educación.

Salas, L. (2020). *Empoderamiento y productividad laboral en organizaciones*.

Silvana, G. P. S., & Paola, R. J. (2023). *Empowerment En El Rendimiento Laboral En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Sumak Kawsay Del Cantón La Maná, Año 2023*.

Spreitzer, G. M. (1995). *Empoderamiento psicológico en el lugar de trabajo: Dimensiones, medición y validación*.

Tamayo, M. (2004). *Aprende a investigar—La investigación*. ICFES - Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación.

Vara Horna, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? Manual breve para los tesisistas de Administración, Negocios Internacionales, Recursos Humanos y Marketing*. (Segunda edición ()). Universidad de San Martín de Porres.

Vázquez, C. (2004). *Refortalecimiento: Un debate con el empowerment*.
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28438106>

Vega Guevara, M. R. (2021). *Empoderamiento en el compromiso organizacional del personal de salud en un hospital público-Cusco 2021*.

Wilson, T. (2004). *Manual del empowerment, como conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Gestión 200

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: EMPOWERMENT Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO

Y CREDITO DE TACNA, SEDE CUSCO 2023

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE DE ESTUDIO / DIMENSIONES	METODOLOGIA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES DE ESTUDIO	TIPO DE LA INVESTIGACION
¿Qué relación existe entre el Empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023?	Determinar la relación que existe entre el Empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.	Existe una relación significativa entre el Empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito De Tacna, sede Cusco 2023	EMPOWERMENT	Básica
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	DIMENSIONES	No experimental
¿Qué relación existe entre el poder y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023?	Determinar la relación que existe entre el poder y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.	Existe una relación significativa del poder y la productividad de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.	• Poder	ALCANCE DE LA INVESTIGACION
¿Qué relación existe entre la motivación y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023?	Determinar la relación que existe entre la motivación y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna sede, Cusco 2023.	Existe una relación significativa de la motivación y la productividad de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.	• Motivación	POBLACION Y MUESTRA
¿Qué relación existe entre el liderazgo y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023?	Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.	Existe una relación significativa del liderazgo y la productividad de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.	• Liderazgo	Descriptivo - Correlacional
¿Qué relación existe entre el desarrollo y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023?	Determinar la relación que existe entre el desarrollo y la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.	Existe una relación significativa entre el desarrollo y la productividad de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023.	• Desarrollo	TECNICA E INSTRUMENTO
¿Cómo un enfoque de empoderamiento a los colaboradores puede repercutir en el incremento de la productividad laboral de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Sede Cusco en el período 2023?	Proponer un plan de acción basado en los principios del empowerment para la mejora de la productividad laboral de los colaboradores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, sede Cusco 2023	Un enfoque de empoderamiento a los colaboradores repercutirá positivamente en el incremento de la productividad laboral de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna, Cusco en el período 2023.	PRODUCTIVIDAD LABORAL	Población 36 trabajadores
			DIMENSIONES	Muestra 36 trabajadores
			• Eficacia	
			• Eficiencia	
			• Efectividad	
				Encuesta
				Revisión documentaria
				Instrumento:
				Revisión documentaria
				Cuestionario

MATRIZ DEL INSTRUMENTO

TITULO: EMPOWERMENT Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE TACNA, SEDE CUSCO 2023

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	%	ENUNCIADOS	REACTIVOS
Empowerment	Poder	• Confianza • Libertad • Autonomía • Responsabilidad	25%	1. Le otorgan la confianza necesaria para el desarrollo de sus actividades. 2. En su trabajo, tomar decisiones es libre y el cumplimiento de los objetivos es su principal preocupación. 3. Los trabajadores trabajan por su cuenta. 4. En la organización, se delegan tareas para realizar las actividades laborales.	Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
	Motivación	• Reconocimiento • Recompensa • Participación	20%	5. Los empleados reciben reconocimiento por su excelente desempeño laboral. 6. Los empleados reciben recompensas por sus esfuerzos. 7. Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en la organización.	
	Liderazgo	• Objetivos • Orientación • Desempeño • Retroalimentación • Autoridad	30%	8. La empresa cumple con sus objetivos y metas organizacionales a medida que se desarrollan las actividades. 9. Lo orientan al desarrollar tareas laborales habituales. 10. Se realizan evaluaciones de desempeño laboral con frecuencia a los empleados. 11. Se reciben comentarios sobre las actividades laborales con el fin de mejorar el desempeño. 12. Se le da autoridad para distribuir tareas que son de su competencia.	
	Desarrollo	• Capacitación • Información • Desarrollo de talentos • Conocimiento	25%	13 La empresa ofrece capacitación constante. 14. Esta informado de manera precisa y clara sobre el progreso de las actividades. 15. La empresa se preocupa por su crecimiento profesional y retención de talentos. 16. La organización proporciona conocimientos y técnicas necesarias para mejorar las funciones de los puestos de trabajo.	

Productividad Laboral	Eficiencia	• Eficiencia en el manejo de recursos • Eficiencia en cuanto al tiempo • Eficiencia en el ambiente laboral. • Eficiencia en la meta presupuestaria. • Eficiencia en las capacitaciones brindadas	45%	1. Los recursos de la organización se utilizan correctamente. 2. La tecnología se utiliza para reducir los plazos de entrega. 3. Mantiene el control de sus emociones de manera profesional en todo momento. 4. Existe la habilidad de resolver problemas laborales en situaciones de alta presión. 5. El presupuesto asignado a la organización se usa de manera efectiva. 6. Se aprovecha al máximo la capacitación proporcionada. 7. Las capacitaciones ayudan a realizar sus actividades de manera efectiva	Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre
	Eficacia	• Eficacia al realizar actividades • Eficacia en la generación de valor • Eficacia en la utilización de recursos. • Eficacia en la comunicación • Eficacia en el desarrollo de problemas.	40%	8. Se realizan las actividades planificadas. 9. Se realizan todos los procedimientos. 10. Las actividades programadas se llevan a cabo en el plazo establecido. 11. Se utilizan todos los recursos concedidos a la organización. 12. Todos los empleados asisten a las reuniones organizacionales. 13. Es relevante anticipar posibles problemas antes de realizar una tarea.	
	Efectividad	• Procedimientos administrativos • Objetivos propuestos • Metas propuestas	15%	14. Se siguen todos los procedimientos administrativos en sus respectivas unidades. 15. Se cumplen con los objetivos organizacionales 16. Se cumplen con los objetivos de nivel de ventas establecidos para cada etapa.	

NRO	ITEMS	ESCALA				
		NUNCA	CASI NUNCA	REGULAR	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
EMPOWERMENT						
PODER						
1	Le otorgan la confianza necesaria para el desarrollo de sus actividades					
2	En su trabajo, tomar decisiones es libre y el cumplimiento de los objetivos es su principal preocupación.					
3	Los trabajadores trabajan por su cuenta.					
4	En la organización, se delegan tareas para realizar las actividades laborales					
MOTIVACIÓN						

5	Los empleados reciben reconocimiento por su excelente desempeño laboral.					
6	Los empleados reciben recompensas por sus esfuerzos.					
7	Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en la organización.					
LIDERAZGO						
8	La empresa cumple con sus objetivos y metas organizacionales a medida que se desarrollan las actividades.					
9	Lo orientan al desarrollar sus tareas laborales habituales					
10	Se realizan evaluaciones de desempeño laboral con frecuencia a los empleados					
11	Se reciben comentarios sobre las actividades laborales con el fin de mejorar el desempeño.					
12	Se le da autoridad para distribuir tareas que son de su competencia.					
DESARROLLO						
13	La empresa ofrece capacitación constante.					
14	Esta informado de manera precisa y clara sobre el progreso de las actividades					
15	La empresa se preocupa por su crecimiento profesional y retención de talentos.					
16	La organización proporciona conocimientos y técnicas necesarias para mejorar las funciones de los puestos de trabajo.					
PRODUCTIVIDAD LABORAL						
EFICIENCIA						
Eficiencia en el manejo de recursos						
1	Los recursos de la organización se utilizan correctamente.					

Eficiencia en cuanto al tiempo						
2	La tecnología se utiliza para reducir los plazos de entrega.					
Eficiencia en el ambiente laboral.						
3	Mantienen el control de sus emociones de manera profesional en todo momento.					
4	Existe la habilidad de resolver problemas laborales en situaciones de alta presión.					
Eficiencia en la meta						
5	El presupuesto asignado a la organización se usa de manera efectiva.					
Eficiencia en las capacitaciones brindadas						
6	Se aprovecha al máximo la capacitación proporcionada.					
7	Las capacitaciones ayudan a realizar sus actividades de manera efectiva					
EFICACIA						
Eficacia al realizar actividades						
8	Se realizan las actividades planificadas.					
9	Se realizan todos los procedimientos					
Eficacia en la generación de valor						
10	Las actividades programadas se llevan a cabo en el plazo establecido.					
Eficacia en la utilización de recursos.						
11	Se utilizan todos los recursos concedidos a la organización.					
Eficacia en la comunicación						
12	Todos los empleados asisten a las reuniones organizacionales.					
Eficacia en el desarrollo de problemas.						
13	Es relevante anticipar posibles problemas antes de realizar una tarea					

EFFECTIVIDAD						
Procedimientos administrativos						
14	Se siguen todos los procedimientos administrativos en sus respectivas unidades					
Objetivos propuestos						
15	Se cumplen con los objetivos organizacionales					
Metas propuestas						
16	Se cumplen con los objetivos de nivel de ventas establecidos para cada etapa					

PANEL FOTOGRAFICO

Recojo de información





INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES, SÍRVASE BRINDAR ESTA
INFORMACIÓN

Señores colaboradores, la presente encuesta de investigación es para recabar información para el desarrollo del proyecto de investigación titulada: **“EMPOWERMENT Y PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES DE L CAJA MUNICIPAL**

DE AHORRO Y CREDITO DE TACNA, SEDE CUSCO 2023”, la información que se nos
brinde será manejada con la más estricta confidencialidad y sus respuestas serán anónimas.

Le pedimos que responda con la mayor franqueza posible. Muchas gracias por tu ayuda. La siguiente es una serie de preguntas.

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque una "X" para elegir la alternativa con la que esté de acuerdo.

NRO	ITEMS	ESCALA				
		NUNCA	CASI NUNCA	REGULAR	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
EMPOWERMENT						
PODER						
1	Le otorgan la confianza necesaria para el desarrollo de sus actividades					
2	En su trabajo, tomar decisiones es libre y el cumplimiento de los objetivos es su principal preocupación.					
3	Los trabajadores trabajan por su cuenta.					
4	En la organización, se delegan tareas para realizar las actividades laborales					
MOTIVACIÓN						

5	Los empleados reciben reconocimiento por su excelente desempeño laboral.				X	
6	Los empleados reciben recompensas por sus esfuerzos.			X		
7	Se fomenta la colaboración y el trabajo en equipo en la organización.		X			
LIDERAZGO						
8	La empresa cumple con sus objetivos y metas organizacionales a medida que se desarrollan las actividades.	X				
9	Lo orientan al desarrollar sus tareas laborales habituales		X			
10	Se realizan evaluaciones de desempeño laboral con frecuencia a los empleados			X		
11	Se reciben comentarios sobre las actividades laborales con el fin de mejorar el desempeño.			X		
12	Se le da autoridad para distribuir tareas que son de su competencia.		X			
DESARROLLO						
13	La empresa ofrece capacitación constante.		X			
14	Esta informado de manera precisa y clara sobre el progreso de las actividades	X				
15	La empresa se preocupa por su crecimiento profesional y retención de talentos.			X		
16	La organización proporciona conocimientos y técnicas necesarias para mejorar las funciones de los puestos de trabajo.		X			
PRODUCTIVIDAD LABORAL						
EFICIENCIA						
Eficiencia en el manejo de recursos						
1	Los recursos de la organización se utilizan correctamente.	X				

Eficiencia en cuanto al tiempo						
2	La tecnología se utiliza para reducir los plazos de entrega.		X			
Eficiencia en el ambiente laboral.						
3	Mantienen el control de sus emociones de manera profesional en todo momento.		X			
4	Existe la habilidad de resolver problemas laborales en situaciones de alta presión.		X			
Eficiencia en la meta						
5	El presupuesto asignado a la organización se usa de manera efectiva.			X		
Eficiencia en las capacitaciones brindadas						
6	Se aprovecha al máximo la capacitación proporcionada.	X				
7	Las capacitaciones ayudan a realizar sus actividades de manera efectiva	X				
EFICACIA						
Eficacia al realizar actividades						
8	Se realizan las actividades planificadas.	X				
9	Se realizan todos los procedimientos	X				
Eficacia en la generación de valor						
10	Las actividades programadas se llevan a cabo en el plazo establecido.	X				
Eficacia en la utilización de recursos.						
11	Se utilizan todos los recursos concedidos a la organización.		X			
Eficacia en la comunicación						
12	Todos los empleados asisten a las reuniones organizacionales.			X		
Eficacia en el desarrollo de problemas.						
13	Es relevante anticipar posibles problemas antes de realizar una tarea				X	

EFFECTIVIDAD						
Procedimientos administrativos						
14	Se siguen todos los procedimientos administrativos en sus respectivas unidades					
Objetivos propuestos						
15	Se cumplen con los objetivos organizacionales					
Metas propuestas						
16	Se cumplen con los objetivos de nivel de ventas establecidos para cada etapa					