



ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

**El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos  
Financiera, Chimbote - 2019**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Br. GARCÍA MUÑOZ, Estefany Brissette (ORCID: 0000-0002-4954-6050)

ASESOR:

Ms. CASUSOL MORALES, David Omar Fernando (ORCID: 0000-0002-7580-6573)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y herramientas gerenciales

CHIMBOTE – PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

Dedico este anhelado logro universitario a mi familia porque representaron una enorme motivación, ellos me incentivaron a continuar cuando más lo necesitaba y fue absoluta su contribución anímica para esta consecución.

Y a Dios por permitirme ante todo mantener mi integridad sana y apta para haber culminado mi carrera, y así crearme mayores ideales y continuar con más ansías en busca de incrementar mi nivel profesional.

Estefany Brissette

## **Agradecimiento**

A los gerentes y jefes de la entidad Compartamos Financiera por posibilitar y haber entregado todo tipo de oportunidades para la elaboración de la presente investigación.

Al equipo de colaboradores de la entidad Compartamos Financiera por participar de forma voluntaria y haber sido la base de la adquisición de información veraz y válida para concretar la elaboración del presente estudio de investigación.

A mis profesores en metodología y estadística que me ayudaron en el conocimiento y la práctica de temáticas que posibilitaron la correcta elaboración del presente trabajo de investigación.

La autora

**Página del jurado**



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

El/La Magister o Maestro/a **GARCIA MUÑOZ, ESTEFANY BRISSETTE**, para obtener el Grado Académico de Maestro/a en Administración de Negocios - MBA, ha sustentado la tesis titulada:

**EL EMPOWERMENT EN EL TRABAJO DE LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCIÓN COMPARTAMOS FINANCIERA, CHIMBOTE – 2019.**

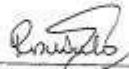
El Jurado evaluador emitió el dictamen de: Aprobada por mayoría

Habiendo hecho las recomendaciones siguientes: .....

Chimbote, 07 de agosto del 2019

Hora: 5:40 pm

Apellidos, Nombres y firma de Presidente de Jurado

  
Dra. Rosa María Salas Sánchez

Apellidos, Nombres y firma de Secretario/a de Jurado

  
Dr. Edwin López Robles

Apellidos, Nombres y firma de Vocal de Jurado

  
Ms. David Omar Fernando Casoso Morales

## Declaratoria de autenticidad

Yo, Estefany Brissette García Muñoz, estudiante de la Escuela Profesional de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Chimbote, declaro que el trabajo académico titulado “El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera, Chimbote - 2019” presentado en 82 folios, para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de Negocios - MBA, es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Chimbote, 07 de Agosto del 2019



Estefany Brissette García Muñoz

DNI N°: 47820407

## Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página de Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	21
2.1.Tipo y diseño de investigación	21
2.2.Operacionalización de las variables	21
2.3.Población, muestra y muestreo	23
2.4.Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	23
2.5.Procedimientos	25
2.6.Método de análisis de datos	25
2.7.Aspectos éticos	26
III. RESULTADOS	27
IV. DISCUSIÓN	32
V. CONCLUSIONES	37
VI. RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS	40
ANEXOS	47
Anexo 1: Matriz de consistencia	48
Anexo 2: Instrumentos - Ficha técnica	49
Anexo 3: Validez y confiabilidad	54
Anexo 4: Autorización de la institución donde se aplicó la investigación	57
Anexo 5: Base de datos	60
Anexo 6: Artículo científico	61

## Índice de tablas

		<b>Pag.</b>
Tabla 1	Nivel de empowerment (intervalos)	24
Tabla 2	Nivel de las dimensiones del empowerment (intervalos)	24
Tabla 3	Nivel de empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote en el año 2019	27
Tabla 4	Nivel de la dimensión delegación de poder en los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote en el año 2019	28
Tabla 5	Nivel de la dimensión motivación en los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote en el año 2019	29
Tabla 6	Nivel de la dimensión liderazgo en los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote en el año 2019	30
Tabla 7	Tabla 7. Comparativa del nivel de empowerment de los varones y las mujeres del equipo de colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote en el año 2019	31

## RESUMEN

La presente investigación titulada: “El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera, Chimbote – 2019”, tuvo como objetivo general: Determinar el nivel de empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.

La metodología del estudio presentó un enfoque de investigación cuantitativo, de diseño descriptivo simple, y de tipo no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por un total de 69 colaboradores. Y para el proceso de recopilación de información, se desarrolló como instrumento un cuestionario compuesto por 20 ítems.

Las conclusiones establecen que el nivel de empowerment de los colaboradores de la institución financiera en las mismas proporciones son de niveles altos y niveles bajos, es decir hay dos grupos de colaboradores que están empoderados y otros que no. Esto provoca que no se dé una consolidación total del apoderamiento en todo el grupo de trabajadores de la institución financiera, imposibilitando el crecimiento de participación y el desarrollo capacidad y competencias individuales del capital humano. Entonces, ante tal consecución es que se procede a la elaboración de una serie de recomendaciones para contribuir en el desarrollo de los colaboradores y la mejora a la empresa Compartamos Financiera.

**Palabras clave:** Empowerment, delegación de poder, motivación, liderazgo,



## **ABSTRACT**

The current investigation titled “The empowerment in the job of the Compartamos Financiera Institution employees, Chimbote - 2019”, had as a general target: Determinate the empowerment level of the Compartamos Financiera institution employees from Chimbote city-2019.

The metology of this study had a quantitative investigation focus, with a simple descriptive design and no experimental type with a transversal review. The population focus was integrated by a total of 69 employees. And for the information recompilation process, was developed as a tool a survey with 20 items.

The conclusions establish that the empowerment level of the Compartamos Financiera Institution employees in the same proportions are of high and low levels, that means that there are two groups of employees that are empower and the other ones not. This makes not achievable a total consolidation of the empowerment in all employees group of the finance institution, making no possible the participation of growth and the capacitive development and individual skills of labor force. So, in the fact of this achievement, a series of recommendations will be prepared for contribute to the development of the collaborators and the improvement to the Compartamos Financiera Company.

**Keywords:** Empowerment, delegation of power, motivation, leadership.

## I. INTRODUCCIÓN

En tiempos pasados en las organizaciones se manejaba una estructura perteneciente al modelo centralista funcional el cual exhibía una jerarquización que concentrada la autoridad y decisión en escasos mandos, siendo estos los cargos que conformaban la dirección, gerencia y jefatura, mientras que una reducida participación y consideración hacia los mandos operativos o considerados inferiores, esto provocaba una interacción de sentido ascendente, creando aislamiento generalmente a los miembros de la fuerza de trabajo de las empresas

Al ser humano se le había considerado únicamente como parte de un sistema comercial o productivo, sin ninguna intención de hacer destacar su participación a nivel cognitivo y que este mismo fuera influyente para generar un efecto o cambio importante en la trascendencia de una empresa.

A partir de aquí es que nace el disgusto de los trabajadores, se dio espacio a la creación de movimientos de carácter laboral y formaciones de sindicatos, que mantenían el objetivo de humanizar a todas las industrias y dejaran de considerar al capital humano como parte de una maquinaria.

Esta reconocible necesidad se enfatizó por los mínimos niveles de rendimiento de los trabajadores que influían de forma directa en el desempeño general de las empresas, motivo que hizo que se reconociera la importancia de los recursos humanos no tan solo como herramienta para la adquisición de objetivos organizacionales, sino para algo de mayor trascendencia y vitalidad hacia la organización.

Precisamente en esta línea plena de reconocimiento, es que se concibe el empowerment, en un principio se acoge como un paradigma de la administración del capital humano, este concepto se centra en la inserción de los trabajadores como agentes activos y con capacidad de poder tomar decisiones, se descentraliza la autoridad y poder, no en lo absoluto pero si en medida de proporcionar un mejor funcionamiento a nivel organizacional, a su vez que se promueve la comunicación en diferentes direcciones, y además se crea una reestructuración en la jerarquización de las organizaciones para hacerlas más efectivas. (De los Ríos, 2012).

Esto se adhiere a que el panorama real en la actualidad haya cambiado considerablemente, los mercados de haber estado reclusos, ahora se ven introducidos en

un desarrollo continuo por la globalización, la unificación de mercados internacionales, lo que provoca un fuerte auge gracias a las nuevas tecnologías, y además ya no es indiferente el reconocimiento de las capacidades no intelectuales del material humano como motor para el crecimiento empresarial, es por ello también, que el empowerment cobra significancia.

Concretamente en el ámbito internacional, según una investigación realizada en la ciudad de Bogotá en Colombia en el año 2015, se definió información sobre la importancia del empoderamiento en la cultura organizacional, enfatizando su influencia en perspectivas de autoridad real y autoridad percibida, desarrollo de los trabajadores, confianza, satisfacción y bienestar organizacional y motivación.

Además se reconoció que los mercados ya no se encuentran en necesidad de adquirir un adecuado producto, al contrario se centran en el servicio y el nivel de calidad de la atención que puedan recibir para adquirir dicho servicio, destacando así la expectativa de obtener un equipo organizacional con empoderamiento que contribuya a la excelencia en la presentación de los servicios. (Mejía, 2015).

Esta base argumentativa permitió discernir que el empoderamiento es una conducta central y recurrente para la cultura empresarial de la actualidad, ya que las organizaciones debido al nivel de competitividad han de transformarse y adoptar una posición más abierta en relación al cambio en el servicio más que en el producto.

En el mismo contexto la web de la EAE Business School (2016) en una publicación que detallaba a diferentes empresas de presencia internacional que venían progresando a partir del empowerment como estrategia. Por un lado la empresa de comida rápida de mayor valorización Mc Donald's da libertad a sus trabajadores en mejorar la experiencia del consumidor a partir de los mismos recursos que proporciona la empresa, esto connota sucesión de poder y toma de decisiones. Ahora, la empresa Bimbo en muchos de sus procesos de diseño y desarrollo de productos y servicios designa a sus grupos de empleados la total responsabilidad de la mejora de una oferta, pero además les encarga automatizar los métodos de trabajo; esto hace que los equipos se comprometan con el progreso de la calidad, las etapas de información y las técnicas empresariales innovadoras que resultan de las decisiones de acción de los trabajadores. Y en última instancia, se reconoció a la empresa Google como negocio que se impulsa por el empoderamiento a sus

empleados, ya que se les incentivan a interactuar con los demás compañeros de otras áreas laborales; mediante la utilización de una herramientas de gestión se motiva a los colaboradores a participar de diversas reuniones que tienen como objetivo la concepción de nuevas ideas de negocio, ofertas, etc., y cabe evidenciar que los trabajadores dedicados a la ingeniería de la empresa pueden pasar ratos libres en sus jornadas laborales para dedicarlos a proyectos personales. (EAE, 2016).

Así se pudo concluir que esta técnica es un término que se ha puesto en tendencia últimamente, en entornos políticos y organizacionales, y que viene contribuyendo enormemente al cometido de las empresas y a reducir en lo más mínimo su solidez de las jerarquizaciones interna, permitiendo que los equipos laborales se impliquen más, accionen bajo iniciativa y así influyendo de forma positiva en la productividad y rentabilidad de la empresa.

La Revista Summa en el año 2015 publicó información por parte del Banco de América Central sobre un caso de empoderamiento en el sector bancario, los trabajadores de la empresa cuentan con la total autonomía de poder brindar, aportar y generar nuevas ideas para mejorar o lanzar un nuevo producto o servicio, estando comprometidos, dedicados con un marcado enfoque a la excelencia. La mayoría de los productos que tiene la empresa ha sido creada por ellos. Asumiendo el reto de centrarse en los clientes, ponerse en el lugar de ellos y realmente conocer sus necesidades. (Summa Media Group, 2015).

Esto pretendió establecer la enorme relevancia que se le está dando a la potenciación de las habilidades personales de los recursos humanos para adquirir resultados dentro de las organizaciones, ya no solo se implican a partir de sus funciones sino que además generan iniciativas que inciden en la mejora sostenible del servicio.

Desde un marco de comprobación nacional, el diario Gestión el 06 de marzo del 2019 señala el concepto de empoderamiento y la imagen personal en una de sus publicaciones. Se destacó que en la actualidad diversas marcas y además personas con un alcance público, utilizan este concepto de empoderamiento como estrategia o técnica de mercadeo y publicidad. Dicho término, se centra en reforzar en los seres humanos su propio control de vida, su toma de decisiones, y enfatizando en la conciliación de aquellas condiciones que se presentan tanto para hombres como mujeres.

En las mujeres el empoderamiento nace de un deseo de cambio, derrochar poder y autoridad, destacar y desarrollar profesionalismo, así mismo por el lado de los hombres, se reconoce que buscan una independencia trascendente, desean proyectarse a futuro, tener visión, convertirse en ejemplo y liderar. Pero ahora, se destacó que todo cambio que genere un impacto a nivel exterior debe concebirse primero en el interior. Los hombres y las mujeres muestran en su entorno como son por dentro, siempre detallamos a voluntad lo qué somos y cómo nos comportamos, pero también definimos el dónde necesitamos y deseamos estar. (Gestión, 2019).

Esto permitió concluir que el empoderamiento en relación con la imagen personal permite generar expectativas por encima del potencial personal, reconocemos quiénes somos y en qué queremos convertirnos. El potenciar nuestros esquemas existenciales y quebrantando cualquier límite paradigmático, es cuando más empoderamiento adquirimos.

Finalmente, en la perspectiva local el estudio se centra en la empresa Compartamos Financiera de la ciudad de Chimbote, institución que surge con el fin de erradicar el nivel de exclusión financiera en segmentos específicos de clientes. El plan de servicios financieros que la empresa ofrece está compuesto por créditos, ahorros y seguros, con la expectativa que estos generen tres tipologías de valor, de índole económica, social y humano.

Bajo la realidad de la presente institución se pudo identificar una serie de inquietudes y que probablemente eran los factores que generaban pequeñas irregularidades en el servicio. En modo de reiteración, el servicio de la empresa financiera se centra en generar un valor, el cual se reconoce en el proceso de atención al cliente enteramente personalizado, ya que se destaca la identificación de necesidades y la previa adaptación del servicio según el estereotipo del cliente.

Ahora, se evidencia que los trabajadores de la empresa no ven más allá de sus funciones o responsabilidades (ausencia de iniciativa); no existe proactividad en los equipos funcionales, tomando acción solo cuando es de entera necesidad; en ocasiones la falta de organización ha perjudicado la correcta gestión de trabajo individual y grupal; y además que la toma de decisiones en la línea operativa no resulta del todo confiable, por ende, solo se la adjudica a los altos cargos.

De otro lado, el área de personas de la empresa es la encargada de temas de conciliación internos y permitir que la gestión humana sea más eficiente, ha expresado su preocupación en la actitud y la personalidad de los trabajadores.

Por tales razones, es que se pretendió estudiar el nivel de empoderamiento de los trabajadores de la empresa Compartamos Financiera, sede Chimbote.

De la revisión bibliográfica en bibliotecas virtuales y físicas se encontraron los siguientes estudios que guardan relación con la investigación.

En el antecedente internacional, Ortiz, Barbosa, Domingues, Gil y Portella (2018) en su artículo de investigación titulado “Avaliação de Empoderamento: Considerações Teórico-Metodológicas Aplicadas Ao Campo Da Saúde” que traducido al español significa, “Evaluación de empoderamiento: consideraciones teóricas y metodológicas aplicadas al campo de la salud”. La finalidad del artículo fue comentar el análisis del empoderamiento como una base referencial teórica y metodológica, y sus implicancias en el sector de sanidad. Las consideraciones del artículo fueron que el análisis del empoderamiento aportó significativas contribuciones al sector de sanidad, en proporción que se promovían las implicancias de aspectos estratégicos de las personas en plena concepción de su proceso de estudio y potenciales soluciones a problemáticas en sus prácticas. Se destacó que para que el empoderamiento se ajuste al contexto, ha de existir un interés auténtico de aquellos individuos involucrados. También se identifica que la necesidad de perfección de empoderamiento se abastece en las estrategias de índole metodológicas para la efectiva participación de los grupos interesados en dicho proceso, incrementando su deseo de pertenencia y compromiso. En tal perspectiva, vino a ser de utilidad que la generación de conocimiento dentro del esquema del análisis de empoderamiento traspase las barreras intelectuales e incentive mayor compromiso social, para funcionar como impulsor de cambios en los servicios y asistencias prácticas. (p.120)

Sell y Minot (2018) elaboraron su artículo científico: “What factors explain women's empowerment? Decision making among small-scale farmers in Uganda” que traducido al español es “¿Qué factores explican el empoderamiento de las mujeres? Toma de decisiones entre pequeños agricultores en Uganda”. El estudio se enfocó en definir los patrones que generan influencia en el empoderamiento del grupo femenino de las áreas rurales. Se empleó una encuesta para evidenciar características personales y familiares vinculadas con

el empoderamiento de las mujeres. La investigación encontró asociación entre el empoderamiento y el factor edad, la educación, la distancia próxima a una autovía pavimentada, y el nivel de participación en la comercialización de cultivo. Se reconoció que los factores de edad e educación están relacionadas en mayor proporción con el empoderamiento; la proximidad a una autovía pavimentada se vincula menos con el empoderamiento del grupo femenino; mientras que a mayor participación en lo comercial de cultivos hay incidencia en el empoderamiento de las mujeres, pero también en menos proporción. (p.54)

Kumar y Kumar (2017) realizaron su artículo científico titulado: “Employee empowerment – An empirical study” que en español significa “Empoderamiento de los empleados - un estudio empírico”. El objetivo central de la presente investigación fue determinar el tipo de efecto que indice la estrategia de empoderamiento de los trabajadores que forman parte de la empresa. Un estudio de nivel descriptivo, empleó una tipo de población objetiva, y el establecimiento de una muestra; así aplicando la encuesta en su proceso de recopilación de información para reconocer el nivel de empoderamiento de los trabajadores. Y además se pretendió analizar los efectos de las variadas estrategias adoptadas por la gerencia para el apoderamiento de los trabajadores. Las conclusiones del estudio analizaron diferentes estrategias concebidas por la gerencia para el apoderamiento de los trabajadores. Se afirmó que el empoderamiento de los colaboradores es un estereotipo de estrategia de motivación que otorga a los mismos una sensación de satisfacción y bienestar con su trabajo y entorno organizacional. La investigación se afianzó estableciendo que los trabajadores están conformes y satisfechos con los diferentes factores identificados del empoderamiento, como la capacitación, los tipos de programadores de desarrollo de índole personal, las reuniones continuas de trabajadores, el nivel de participación de los trabajadores en distintas actividades, y el grado de consideración de sus iniciativas o ideas. Se concluyó que el nivel de empoderamiento de los trabajadores de la empresa estuvo en un nivel justo, a esto se evidencia la insuficiencia de nivel de la variable para adquirir beneficio y contribuir así a la productividad. (p.64)

Garcimartín, Juvé y Delgado (2016) en su artículo científico titulado: “Concepts and measures of patient empowerment: a comprehensive review” que traducido .al español significa, “Concepto y medidas del empoderamiento del paciente: una revisión comprensiva”. El presente artículo se centró en el análisis de una serie de definiciones y

dimensiones de la variable empoderamiento, también en la identificación de fortalezas y debilidades de los componentes de empoderamiento según el modelo ideal previamente establecido. Se concluyó que el empoderamiento puede tomarse como un proceso de habilitación, que consiste en generar un cambio representativo para equilibrar el grado de poder de un ser humano. Las dimensiones determinaron los indicadores enfocados a los resultados, como el grado de participación en el proceso de toma de decisiones y el de control, y como indicadores de procesos, a la adquisición de aspectos cognitivos y la capacidad de afrontar situaciones. (p.672)

Leung et al. (2016) desarrollaron su artículo científico titulado: “Creating a culture of empowerment in research: Findings from a capacity building training program” que en traducción al español significa “Creación de una cultura de empoderamiento en la investigación: resultados de un programa de capacitación para el desarrollo de capacidades”. El presente estudio mantuvo una teoría de investigación de esquema educacional, se enfocó en el objetivo de describir en qué medida el programa de desarrollo de competencias influyó en las tensiones entre profesores y socios, a partir de las diferencias de autonomía y las técnicas de empoderamiento, para así determinar una cultura de empoderamiento. La metodología del estudio estableció el empleo de entrevistas semiestructuradas a 30 socios de la comunidad sujeta a investigación aquellos que fueron participes del programa desarrollando su capacidad. Las conclusiones en base a la cultura de empoderamiento en aplicación a las relaciones de estudio permitieron hacer entender que, las diferencias de autonomía entre las entidades académicas y los centros comunitarios definen el tipo de empoderamiento; por otro lado, la cultura de empoderamiento se refuerza por medio de las normativas culturales y el idioma predominante de las entidades; además el nivel de información que se tenga de las reglas de la cultura en las entidades académicas contribuyen a la obtención de empoderamiento para los socios; y finalmente estos socios se les consideran ser más conscientes a la cultura de empoderamiento cuando están dispuestos al reconocimiento de las existentes diferencias con los demás académicos de investigación. (p. 484)

Úcar, Jiménez, Soler y Trilla (2016) desarrollaron su artículo científico: “Exploring the conceptualization and research of empowerment in the field of youth” que en traducción al español quiere decir “Explorando la conceptualización e investigación del empoderamiento en el ámbito de la juventud”. El objetivo del presente estudio fue el



analizar de forma sistemática la existencia del empoderamiento en jóvenes. Las conclusiones determinaron la confirmación de una naturaleza ambigua del empoderamiento y una mala precisión con la que se emplea, a pesar de ello se definió que la variable se vincula al manejo de tres conceptos básicos y comunes, como el poder, la educación y la participación. Además se reconocieron una serie de dimensiones esenciales de empoderamiento; nivel crecimiento y bienestar, política, educación, relacional, emancipación, y transformación. (p.416)

Ghahremani y Hasanzadeh (2015) elaboraron su artículo científico de nombre: “The relative importance of organizational conditions in empowering managers” que en traducción al español “La importancia relativa de las condiciones organizativas en el empoderamiento de los gerentes”. El estudio mantuvo como finalidad determinar el efecto de la variable condiciones organizativas sobre el empoderamiento de los superiores de las universidades de la ciudad de Ardebil. La población fue de 220 profesionales entre administradores y gerentes de las diferentes entidades de educación superior que participaron en el estudio. Las conclusiones establecieron que los indicadores de la variable condiciones organizativas poseían diferentes tipos de efectos sobre el empoderamiento de los administradores y gerentes. Se reconoció que la evaluación de la función, el acceso a recursos y las metas específicas y desafiantes se consideraron indicadores influyentes e efectivos sobre el empoderamiento, mientras que el sistema de recompensa tuvo un menor efecto. (pp. 233-234)

Guzmán, Pontes y Szufliita (2015) elaboraron su artículo científico titulado: “Empowerment y satisfacción laboral”. El objetivo del estudio fue la comprobación de una potencial correlación entre la categoría de investigación Empowerment y la satisfacción laboral. El artículo concluyó que el empowerment supone un instrumento fundamental para generar en las organizaciones y sus gerentes un incremento de autoridad, libertad y responsabilidad con respecto a sus trabajadores. Motivando a la producción de niveles positivos de satisfacción laboral, y extendiéndose en otros aspectos de la persona, impulsando su autoestima y confianza. (p.72)

Suresh y Jaeel (2015) realizaron su artículo científico titulado: “Impact of Employee Empowerment on Organisational performance Case of Automobile Industry in Chennai city of Tamil Nadu in India” que en traducción al español significa “Impacto del empoderamiento de los empleados en el desempeño organizacional Caso de la industria

automotriz en la ciudad de Chennai, Tamil Nadu, en India”. El objetivo de la investigación fue contribuir a los aspectos relevantes del empoderamiento de los trabajadores y el desempeño organizacional, establecer el impacto de la variable empoderamiento sobre el desempeño. La muestra del estudio fueron las empresas indias de la industria automotriz. La conclusión final del estudio fue que los empleados cuando están altamente capacitados son más efectivos, se determinó la existencia de una relación significativa positiva entre la variable empoderamiento y el desempeño organizacional. Se reconoce la importancia para los líderes de las empresas, ellos han de entender que el empoderamiento en sus trabajadores es fundamental y así contribuir apoyando en su aumento a cada uno de ellos. Por otro lado, se muestra que el desempeño organizacional más que un indicador de eficiencia, también aglomera otros factores influyentes de éxito, como la coordinación, la satisfacción, la cooperación, el aprendizaje, la cohesión, el conflicto de grupo, el esfuerzo, el apoyo recíproco, y el equilibrio del apoyo de los integrantes. (p.30)

Kassaye (2013) elaboró su investigación: “The effect of employee empowerment on service quality and customer satisfaction” que en español significa “El efecto del empoderamiento de los empleados en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente”. Esta investigación de tipo correlacional, evaluará el efecto del empoderamiento de los empleados en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente de la industria de servicios seleccionada, es decir, la construcción y el banco de negocios del banco central y el papel complementario de los empleados al relacionar el impacto de su función de interfaz entre el servicio y el cliente. La investigación concluyó que las respuestas a las preguntas relacionadas con los impactos de las dimensiones del empoderamiento de los empleados, a saber, moral, reconocimiento, trabajo en equipo, participación, entorno de salud, autodeterminación, impacto y contenido del empoderamiento sobre las dimensiones de la calidad del servicio (SERVQUAL), es decir, garantía de confiabilidad, la capacidad de respuesta, la empatía y lo tangible mostraron que el empoderamiento de los empleados afecta la satisfacción del cliente a través de las dimensiones de SERVQUAL. Así que podemos decir que la calidad del servicio se ve afectada directamente por las dimensiones de empoderamiento de los empleados, mientras que la satisfacción del cliente se ve afectada indirectamente. (p.55)

Rastegar, Mahmoodian y Alimadadi (2013) desarrollaron su artículo científico: “Studying and identifying affecting factors on employees’ empowerment (Case study:

Mellat Bank)”) que en español significa “Estudio e identificación de factores que afectan el empoderamiento de los empleados (estudio de caso: Mellat Bank)”. El presente estudio tuvo como objetivo la identificación de factores que influyen en el empoderamiento de los trabajadores de la empresa bancaria Mellat Bank y establecer la tasa de impacto de cada una de ellas. La investigación de tipo descriptivo – correlacional, tomó como población a todo el personal del banco. Y se aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los factores que influyeron en el empoderamiento de los trabajadores de la institución bancaria, fueron la condición organizativa, las estrategias de gestión y los recursos de autoeficiencia. Se determinó que la variable estrategia de gestión con sus respectivos indicadores (concepción de grupos, intercambio de datos e información, grado de independencia, clima de contribución, impactos de autorización) sí influye significativamente en el empoderamiento. Por otro lado, la variable condiciones organizativas y sus indicadores (determinación de metas, adjudicación, preparación de recursos, estructura organizacional, impactos de análisis de desempeño) influyen positivamente en el empoderamiento; y la variable recursos de autoeficiencia y sus indicadores (estimulación visceral, apoyo, impactos de establecimiento de patrones) influyó negativamente en el empoderamiento del personal de la empresa bancaria. (p.672)

Timothy y Abubakar (2013) elaboraron su artículo científico titulado: “Impact of employee empowerment on service quality – an empirical analysis of the nigerian banking industry” que en traducción al español significa “Impacto del empoderamiento de los empleados en la calidad del servicio - un análisis empírico de la industria bancaria nigeriana”. El objetivo de este estudio es determinar el impacto que tiene el empoderamiento de los empleados en la calidad del servicio en la industria bancaria nigeriana. El estudio cubrió nueve sucursales de las quince sucursales de First Bank en el estado de Kaduna. Esto se debe a que las nueve sucursales están dentro de la metrópolis del estado de Kaduna y, por lo tanto, el acceso fue fácil. El tamaño de la muestra consistió en todo el personal de las distintas sucursales, a excepción del personal contratado (en contratación). El estudio utilizó datos primarios y secundarios. Se distribuyeron cuestionarios a doscientos empleados en las sucursales de First Bank y se usó el análisis de regresión para analizar los datos. De los 200 cuestionarios distribuidos, quince (15) no fueron devueltos. El estudio descubrió que el empoderamiento de los empleados tiene un impacto positivo y significativo en la calidad del servicio. Recomienda que First Bank continúe promoviendo el trabajo en equipo entre los empleados para que todos los

empleados, independientemente de su género, trabajen hacia una visión común de lograr los objetivos del Banco. También debe fomentarse un entorno más propicio para las empleadas, de modo que haya un equilibrio en la mejora de la productividad. (p.38)

En el contexto nacional estudios como el Castro y Núñez (2018) desarrollaron su tesis titulada: “Empowerment como una herramienta de mejora en el rendimiento laboral de los colaboradores en el área de recursos humanos de la empresa Agropucalá S.A.A., Pucalá - 2017”. Se tuvo como objetivo exponer como la herramienta empowerment va a mejorar el rendimiento organizacional de los empleados, aplicando una metodología del tipo descriptiva, explicativa y propositiva, con un diseño no experimental transversal, bajo un enfoque cuantitativo. Siendo su población y muestra la cantidad total de 61 empleados. Las conclusiones detallaron que en la medida que se quiera emplear la variable en el área pertinente va a promover en ellos, la motivación y empoderamiento logrando en ellos la satisfacción de sentirse comprometidos con su trabajo y aprovechando cada actividad laboral o profesional. (p.96)

Flores (2017), realizó un estudio titulado: “El empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas, año 2017”. La finalidad del presente estudio fue establecer el grado de asociación de las variables; la investigación de tipo básica, de diseño no experimental de nivel descriptivo correlacional, con corte transaccional, y dentro de un enfoque cuantitativo. El tipo de muestra fue de categoría no probabilística sin necesidad de generar diferenciación en relación al género, cargo, grado cultural, etc., manteniéndose criterios de selección posteriormente para la recopilación de información se empleó un cuestionario que ayudo a medir las variables de estudio. La conclusión enfocada a dar respuesta al objetivo general planteado de la investigación, fue determinada a partir de la prueba estadística de relación Rho, la misma que estableció que la variable empowerment tuvo un grado de relación positiva alta sobre la variable productividad. (p.87)

Patilla (2016) desarrolló su estudio denominado:” El empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport SAC, Huancayo”. Esta buscó determinar la relación entre variables, sobre una muestra de estudio de 22 colaboradores, ejecutando una estadística o censo. El diseño de fue nivel descriptivo- correlacional; es por ello que se utilizaron cuestionarios como instrumentos para la medición del empowerment organizacional, siendo estos: CWEQ II-PEI y para la medición de satisfacción laboral a

través de la escala de opiniones SL-SPC, ambas teniendo una estructura parecida y uniforme, definiendo a través de estudios que la dimensiones estructural tiene relación con la dimensión interna mas no con la externa. Se dieron como resultados que un significativo grupo casi bien todos los colaboradores se sintieron identificados con esta herramienta de gestión que es el empowerment, ya que según el factor de correlación Spearman hay una relación importante y directa entre las variables. (p. 87)

Santa Cruz (2015) desarrollo su artículo científico titulado: “Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú”. El mencionado artículo se centró en el propósito de establecer una relación del empowerment y el desempeño de los docentes de la presente entidad educativa. El diseño del estudio fue descriptivo y correlacional, tomando una muestra cerca a los 40 profesores. La recopilación de información se consiguió por medio de dos cuestionarios personalizados según cada variable de estudio. Como conclusiones se afirmó través del índice de correlación Pearson un valor de correlación directa baja entre variables, y así se concluyó que la variable empowerment mantiene una mínima relación con respecto al desempeño de los profesores. Se recomendó desarrollar y aplicar un Plan de administración en referencia al empoderamiento tomándolo como factor central en la mejora del rendimiento de los docentes, y así contribuir y promover positivamente a la sociedad educativa. (p.10)

Finalmente, en el ámbito local se encontraron los siguientes estudios previos:

Lock (2017), en su tesis titulada: “El empowerment y la motivación laboral en el personal administrativo del ministerio público – Chimbote 2017”. El estudio sostuvo como objetivo general determinar la relación las variables seleccionadas en el personal administrativo; se trabajó bajo un diseño no experimental y transversal, un tipo de investigación correlacional, con una población de 160 personas a su vez obteniendo una muestra de 113 personas. Finalmente, de acuerdo a las conclusiones existe relación significativa entre las categorías de estudio. Aseverando que a mayor niveles de empowerment, la motivación laboral será más alta. Se reconoció que el personal administrativo siempre y casi siempre posee empoderamiento. Además se evidenció como parte de la variable empowerment que siempre tienen capacidad de influir poder. (p.83)

Aragón (2014) desarrollo su tesis: “El empowerment y el desempeño laboral en los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz en el año, 2014”. El objetivo genera fue

determinar la relación entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores, no se manipularon las variables por ser de diseño no experimental, y de nivel correlacional ya que buscó establecer un grado de asociación entre las variables. La muestra del estudio fueron 110 colaboradores, conformados por gerentes, administradores y empleados. La conclusión determinó que existe una relación positiva significativa directa entre las variables en los trabajadores de los negocios culinarios de la ciudad de Huaraz. Se destacaron desde una posición descriptiva los datos de empowerment, la mitad del equipo de empleados consideraron tener niveles de empoderamiento en estándares regulares; mientras que la misma cifra de empleados se establecieron en niveles buenos desempeño laboral. (p.80)

A continuación, se dio espacio a la formalización de un marco teórico-conceptual compuesto por distintas perspectivas de autores que presentan un mejor entendimiento de las variables de estudio.

En relación al empowerment, se debe señalar que su origen, como término, surge en la década de los 60s en este periodo se inició la teoría de empoderamiento dentro del campo de la psicología. Según lo dicho por Rappaport (1977) este modelo de empoderamiento es pretencioso en condiciones de permitir una mejora en las condiciones y satisfacciones compatibles con la vida del ser humano, por medio de equilibrar y fortificar los capitales propios, de equipo y a nivel social. Se enfoca en la asunción de progresar estos recursos crearían esquemas nuevos de existencias donde los humanos adquirirían un rendimiento excepcional con respecto al control de sus propias vidas. A su vez, este modelo destaca la presencia de unos componentes esenciales; la ciencia social, que contribuye a la concepción de conocimiento absoluto de una realidad de índole social, aplicando método científico se facilita la determinación de supuestos y resoluciones de problemáticas sociales creados en gran medida por la potenciación desigualitaria de esos recursos psicológicos, cognitivos y materiales. (p.82). Así es que se puede afirmar, que esta línea teórica transformada en modelo representa una corriente donde se depara la aplicación del empowerment como factor que ambiciona enriquecer la calidad en la existencia de los seres humanos desarrollando una serie de recursos.

Rappaport (1987) define el empoderamiento como el posicionamiento y crecimiento que tiene una persona sobre sí mismo, así se precisa que es la determinación propia de los seres humanos individualmente, pero en consideración democrática dentro de un espacio

vital comunitario; el empowerment concilia los sentimientos referentes al control propio y el afán por la incidencia social, autoridad política y mantenimiento de derechos. (p.121).

Ahora, se ha definido el empowerment al compartir con los empleados: más poder de toma de decisiones y autonomía; información sobre estrategia, planes de negocios, información de la competencia, datos de clientes; habilidades y conocimientos a través de la capacitación para comprender la información de negocios, habilidades efectivas de trabajo en equipo, manejo de quejas de los clientes; y recompensas basadas en el rendimiento. (Bowen y Lawler, 1992, p. 33). Es por ello que, según Narayan (2002) el empoderamiento en el trabajo es la oportunidad de expandir las capacidades de los colaboradores dentro de actividades de negociación, decisión, control y participación, que de la mano de una cultura organizacional adecuada, el desempeño de los trabajadores a través del empoderamiento asciende. (p.17).

El empowerment para Wilson (1996) formalizado como concepto es una inclinación de la ideología de cambio en las organizaciones, la cual pretende crear cambios sustanciales y provocar sinergia entre los equipo laborales y las líneas gerenciales. (p.20). Esto se justificó ya que actualmente las empresas han de estar en plena línea de adaptación ante la tesituras del entorno.

Según Kanter (1993) quién afirmó que el empowerment es una tipología de cultura participativa, la cual fundamenta la necesidad de implicación parte de todos conformantes del personal para determinar metas y objetivos claves. (p.76). Esto crea actitud para las organizaciones en relación a quebrantar situaciones o realidades paradigmáticas, asegurando la toma de decisiones, implementando estilos de líder, visualización de vida, línea de objetivos en equipo, e interacciones y comunicación equilibrada entre los grupos manteniendo la línea de principios y valores organizacionales. Esto se refuerza en lo dicho por Arroyo (2012) quién determinó que “el empoderamiento o potenciación es un efecto de delegación de autoridad a los trabajadores, de manera que se les concede la oportunidad de sentirse los artífices de sus funciones y cargos en la empresa” (p.233). Esto permitió reconocer que los gerentes han de comenzar a confiar más en sus empleados, para que así se educan en asumir mayor autonomía y compromiso; y no solo enfocados en un ámbito promovido por el desarrollo de ventajas a nivel tecnológico sino también en aspectos como la comunicación, el compromiso, la calidad, capacidades laborales, etc., adquiridos por los

mismos trabajadores gracias a su potenciamiento de habilidades propias, permitiendo el reconocimiento del capital humano como recursos más valioso de una organización.

En un plano más actualizado, Goudarzvand y Kheradmand (2013) detallaron las ya argumentadas perspectivas de estudio de empowerment, las mismas que permitieron progresar mejor el concepto de empoderamiento.

La perspectiva estructural del empowerment, toma dos corrientes de investigación, una la cual estudia el empoderamiento desde un ambiente físico donde se habilitan los trabajadores, y la segunda se enfoca en el empoderamiento perteneciente a un esquema más de aspecto intelectual y psicológico. Se evalúa al empowerment considerándolo indicador yacente en el proceso de restauración y progreso de las funcionalidades y labores de las instituciones. Al empowerment se le define como factor intrínseco de la persona humana, reconocible por él, y que posee una vinculación íntima con respecto a su grado de comportamiento, sensibilidad y percepción dentro del ambiente laboral. (Burke, 1986, p.267)

La perspectiva organizacional del empowerment, el presente enfoque describe que el emprendimiento no existe en plena prevaecía en los cargos gerenciales o jefaturas por encima de los subordinados, al contrario son las disposiciones y apreciaciones de los trabajadores sobre cargos laborales y de la entidad donde se desarrollan. Pero, se destaca que los encargados de gestión suministran el entorno y las posibilidades recurrentes para capacitar a los trabajadores sobre empoderamiento. (Bandura, 1997, p.42). Mientras que Arroyo (2012) definió al empowerment en una perspectiva gerencial, la finalidad de crear estándares motivacionales adecuados, efectividad, y productividad entre los trabajadores, ha de iniciarse por medio de la concepción de autoridad, control y poder; así es como se adquiere una línea gerencial con autónoma en las decisiones y acciones, y en consciencia de brindar oportunidades de desarrollo a sus equipos. (p.233).

Siguiendo a Vásquez (2012) se puede afirmar que las dimensiones del empoderamiento son tres, la delegación de poder, el liderazgo y la motivación.

Respecto a la delegación de poder, Tovar (2007) señala que “es la autonomía de posibilitar a una persona a la toma de decisiones, los superiores otorgan aspectos discrecionales a los trabajadores” (p.37). Lo cual se refleja, la existencia de una asociación entre un ejecutivo y el nivel de confianza de un trabajador promedio; la confianza



relacionada al interés, sinceridad, competencia y creencia hacia los demás. (Abdollahi y Navehebrahim, 2007, p.32). Por lo tanto se concluye según lo afirmado por Robbins y Judge (2009) quienes establecieron que “delegar es la acción de asignar poder a los demás en función de ejecutar nuevas tareas, introduciéndolos en la toma de decisiones” (p.396).

Ahora el poder para Tovar (2007) “el poder es una cualidad de influencia sobre la conducta o comportamientos hacia otros individuos, con el interés de que estos se establezcan en sus ideales u objetivos” (párr.6). La concepción de poder y autoridad a partir de la capacidad de incidir en los demás, pueden connotar cambios positivos o negativos, dependiendo de la perspectiva de uso de la misma.

La delegación de poder para Vásquez (2012) “radica en brindar el nivel de confianza y potestad de tal grado que las habilidades y/o destrezas de los colaboradores puedan ser liberadas y manejadas sin ninguna dificultad” (p.29). Por lo tanto es de suma importancia que los jefes, directores o de alto mando permitan emociones de libertad, compañerismo y seguros a cada persona que pertenece a una organización, asumiendo compromisos eficientemente, permitiendo un desarrollo profesional y personal. Ayudando a dilatar sin ninguna dificultad el crecimiento y obteniendo así personas comprometidas y motivadas.

Acerca de la motivación, Robbins (1999) la definió “como el anhelo de esforzarse en mayor proporción para lograr o adquirir objetivos organizacionales, impulsado por el interés de saciar una necesidad propia” (p.17). Por lo tanto la motivación se basa en concretar objetivos dentro de las empresas con la finalidad de evidenciar un interés personal esencial.

Por otro lado, para Jones y George (2008) citado por Nguyen (2017, p.11) “la motivación es una fuerza psicológica que determina la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia”. Es decir que gracias a la motivación un individuo está enfocado.

Ahora la motivación según Chiavenato (2000) “es el resultado de la conciliación de una persona con su entorno o la situación que lo envuelve; así se refleja el estado del individuo, el cual puede o no estar motivado” (p.68). Es decir, según esta interacción del sujeto y su ambiente es que se genera la motivación.

Mientras que para Vásquez (2012) motivación es estimular a los colaboradores a través de un reconocimiento ya sea de manera formal e informal toma significativa

importancia en las organizaciones para alcanzar la productividad y el éxito, a los trabajadores les gusta tener contacto con los jefes o subordinados es por ello que su participación en la toma de decisiones ayudara a trabajar en equipo alcanzando un solo objetivo y sintiéndonos piezas importantes dentro de la organización. (p.30). Esto se justifica según Abbah (2014) quién establece que “los empleados con alta motivación tienen un mejor desempeño en el trabajo y, en general, resultan en un mejor desempeño de la empresa, más productivo y efectivo” (p.3). Tales argumentos también son afirmados por Paul (2017) citado por Nguyen (2017, p.17) quién determina que “la motivación de los empleados tiene una fuerte influencia en la efectividad de una organización”. Por lo tanto, es que las organizaciones han de ser conscientes en incrementar la motivación de sus trabajadores.

Finalmente, en relación al liderazgo, Drucker (2014) tan solo no se centra en concebir una personalidad poderosa, con una capacidad de oratoria excepcional, ni siquiera controlar las relaciones de forma eficiente o incidir en los equipos de trabajo; el liderazgo es crear un incremento en las expectativas de otras personas, que sus comportamientos les contribuyan a alcanzar su potencial humano absoluto, y que esa misma creación de una personalidad más influyente sea mayor a sus limitaciones personales. (p.65). Esto, permite reconocer que el liderazgo incurre en el desarrollo de conductas que apoderan a una persona, haciéndolas enfocarse en aumentar sus aspiraciones y accionar de acuerdo a sus nuevos estándares.

A partir de aquí se reconoce una intención de transformar al personal, según Bass (1985) citado por Avolio, Zhu, Koh y Bhatia (2004, p. 955) determinaron que esencialmente, entre los deberes importantes de los líderes transformacionales está el de dar poder a sus seguidores para cumplir con los objetivos y metas organizacionales y de desempeño. Además, que el entrenamiento, la tutoría y el monitoreo son un enfoque significativo para empoderar a las personas.

Por supuesto que para poder tener éxito, los líderes tienen la obligación de tratar bien a sus seguidores como individuos, no como un grupo. Donde tienen que conocer las necesidades de desarrollo de sus seguidores. Para mejorar los potenciales de los seguidores y capacitarlos, los líderes entrenan y guían a los subordinados. (Avolio, Zhu, Koh y Bhatia, 2004, p.953).

Y mientras que para Vásquez (2012) el liderazgo para el empoderamiento organizacional se identifica en la persona carismática y democrática, que ayuda en el desarrollo de trabajo en equipo, crea comunicación acertada y precisa de manera horizontal que se permita crear confianza y seguridad, alcanzando así el logro de los objetivos que existen en una organización, además de efectuar la retroalimentación en otros buscando desarrollar su potencial. (p.31). De esta manera se puede concluir que el liderazgo acredita a una persona en un estado de empoderamiento diferente que los demás, haciéndolo responsable de concebir un entorno de oportunidades a nivel personal y grupal.

Ahora, a partir de la teoría propuesta fue posible definir conceptos concretos de la variable de investigación y sus respectivas dimensiones.

**Empowerment:** Es un estado personal que se concibe cuando un ser humano reconoce que tiene un nivel alto de capacidad y posee una serie de cualidades únicas que son incidentes en su entorno.

**Delegación de poder:** Es un proceso de descentralizar la autonomía, a nivel organizacional, contribuye en el desarrollo del capital humano.

**Motivación:** Es un componente de aspecto psicológico que hace que las personas estén centradas y dispuestas a continuar y prosperar en una situación determinada.

**Liderazgo:** Es una capacidad de influencia sobre un grupo o equipo de seguidores, haciendo de estos mejores y con expectativas más altas.

Por lo expuesto el problema o interrogante a profundizar fue:

¿Cómo es el empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019?

Con el propósito de justificar el desarrollo del presente estudio, se plantearon las siguientes razones.

La conveniencia del estudio se afianzó en la necesidad de la empresa en identificar el grado de empowerment de sus trabajadores, debido a sus continuas irregularidades en su servicio, motivado por el reconocimiento de ausencia de aptitudes que en otro contexto se verían desarrolladas gracias a un empoderamiento destacable.

A nivel social en el esquema organizacional se reconoció la importancia del empowerment como ventaja competitiva, ya que las organizaciones empiezan a generarse la inmediata necesidad de adquirir empleados con competencias sostenibles, ya que ahora las empresas se encuentran en un entorno lleno de alteraciones continuas, y se ven forzadas a desarrollar bases de capital humano con actitud y un posicionamiento interno poderoso.

Respecto a las implicancias prácticas la investigación detalló los niveles de empoderamiento y de sus respectivas dimensiones para potencialmente definir cómo es que el empoderamiento se presenta en la integridad de los trabajadores, así se creó información válida que defina una situación actual, para luego comparar el empowerment entre las mujeres y hombres del entorno sujeto a investigación, y al final fue posible discernir una serie de mejoras según sugerencias específicas.

Enfocado hacia un aporte de aspecto teórico el estudio dio definiciones, modelos, tipos de perspectivas y factores que conformaron todo un conjunto de contribuciones conceptuales necesarias sobre la variable empowerment. Tal base literaria sirvió para enfocar mejor los resultados de la investigación, ya que se reconoció un orden específico en la estructura interna de la variable.

Y ante su utilidad metodológica de la investigación se justificó por medio de la aportación de un instrumento válido y confiable para la evaluación del empowerment en el ámbito laboral, habiendo sido difícil de encontrar, pero que sin duda será útil para futuras investigaciones que aborden tal temática.

Los objetivos de la investigación fueron:

El general: Determinar el nivel de empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.

Luego se necesitó de una serie de objetivos específicos que permiten el logro del objetivo general.

Determinar el nivel de delegación de poder otorgado a los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019; describir la motivación en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019; describir el liderazgo en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019; comparar los niveles de

empowerment de los varones y las mujeres de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.

Finalmente, la investigación además de dirigirse por objetivos, se centró en la contrastación de hipótesis importantes, de investigación y nula.

H<sub>i</sub>: El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote es alto.

H<sub>0</sub>: El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote es bajo.

## II. MÉTODO

### 2.1 Tipo y diseño de investigación

#### Tipo de investigación

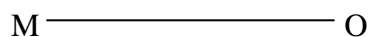
El tipo de investigación que se empleó fue no experimental, porque no hubo intenciones de alterar las variables, se las evaluó en su entorno, según su comportamiento natural.

#### Diseño de investigación

El diseño de investigación fue descriptivo de corte transversal. Donde al ser descriptivo se pretendió definir una serie de características importantes de una variable. Y de corte transversal, debido a que la investigación se desempeña en un marco de tiempo concreto.

#### Esquema:

Diseño descriptivo simple.



#### Donde:

**M:** Muestra de trabajadores de la Financiera Compartamos

**O:** Observación de la variable de estudio

### 2.2 Operacionalización de las variables

#### Variables

##### Variable

- Empoderamiento

##### Dimensiones

- Delegación de poder

- Motivación

- Liderazgo

## Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Empowerment</b>	El empoderamiento o potenciación es un efecto de delegación de autoridad a los trabajadores, de manera que se les concede la oportunidad de sentirse los artífices de sus funciones y cargos en la empresa” (Arroyo, 2012, p.233).	El empowerment es una variable de concepción cualitativa, que se mide por sus propias dimensiones, delegación de poder, motivación y liderazgo.	<p>Delegación de poder</p> <p>Motivación</p> <p>Liderazgo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de responsabilidad otorgado.</li> <li>• Nivel de liberación de potencial</li> <li>• Nivel de confianza</li> <li>• Grado de reconocimiento</li> <li>• Nivel de interés personal</li> <li>• Nivel de logro de objetivos</li> <li>• Grado de interacciones</li> <li>• Nivel de persuasión</li> <li>• Nivel de desarrollo de oportunidades.</li> <li>• Grado de influencia</li> <li>• Nivel autoconfianza.</li> <li>• Nivel de comunicación acertada.</li> </ul>	<p>Escala Ordinal</p>

## **2.3 Población, muestra y muestreo**

### **Población**

La población para la investigación la constituyeron todos los trabajadores de la empresa Compartamos Financiera, sede Chimbote. El número total poblacional fue de 69 colaboradores, de distintas índoles de jerarquización.

### **Muestra**

Conforme a lo establecido en la población, se reconoció un número mínimo a cien personas, por lo tanto se aprovecharon todos los integrantes de la población (muestra censal). Es decir, se trató de un censo compuesto por 69 unidades de estudio.

### **Muestreo**

No hubo necesidad de establecer una tipología específica de muestreo, ya que todos los miembros de la presente población fueron propuestos para formar parte de la muestra.

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

### **Técnica**

En la investigación dentro del proceso de recopilación de información se habilitó el manejo de una técnica específica de estudio, esta fue la encuesta. Es una técnica sencilla de desarrollar y que incurre en la adquisición de datos claros. Ya que para Audirac, León, Domínguez, López y Puerta (2006) “la encuesta genera factibilidad en la búsqueda y agrupación de información representativa de un grupo de personas sujetas a estudio” (p.90). Esta técnica se utilizó por medio de la habilitación de un instrumento acondicionado según la variable de investigación.

### **Instrumento**

El instrumento de estudio para la obtención de información fue el cuestionario. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) “el cuestionario es un conjunto de interrogantes en base a categorías o variables que se pretenden medir” (p.217). Una herramienta que a partir de su adaptación a la variable de investigación, permitió desarrollar preguntas válidas y sencillas, siendo las mismas aplicables a los integrantes de la muestra, y así obtener una base de datos confiable.



### **Cuestionario de Empowerment.**

Para la presente investigación se diseñó un instrumento de recolección de datos, adaptado a la variable de estudio, empowerment. El cuestionario presentó 20 ítems con cinco alternativas de respuesta de van desde Siempre (5), a menudo (4), a veces (3), rara vez (2) y Nunca (1). Las dimensiones que permitieron su completa presentación son, la delegación de poder con 8 ítems, la motivación con 6 ítems, y el liderazgo con 6 ítems también. Se trabajó bajo escala de medición ordinal, ya que las respuestas se jerarquizaron. (Anexo 2)

Así mismo el presente cuestionario sirvió para medir el nivel de empowerment de los colaboradores de la empresa sujeta a estudio, de la siguiente manera:

Tabla 1. Nivel de empowerment (intervalos)

<b>Nivel</b>	<b>Puntaje</b>
Alto	60 – 47
Medio	46 – 33
Bajo	32 – 20

Elaboración propia

De la misma manera para las dimensiones del empowerment se establecieron los siguientes niveles de medición:

Tabla 2. Niveles de las dimensiones del empowerment (intervalos)

<b>Nivel</b>	<b>Dimensiones</b>		
	<b>Delegación de poder</b>	<b>Motivación</b>	<b>Liderazgo</b>
Alto	24 – 19	18 - 14	18 - 14
Medio	18 – 13	13 - 10	13 - 10
Bajo	12 – 8	9 – 6	9 - 6

Elaboración propia

## **Validez**

La validez es el resultado que establece el grado de veracidad en la que un instrumento es capaz de medir una variable en particular. Dentro de la presente investigación el proceso de validación se hizo efectivo a través de la contrastación por parte de expertos metodólogos y profesionales del tema expuesto en el estudio. Través de las fichas de validación para que así una vez evaluado el cuestionario, los expertos determinaron la decisión de validez de dichos documentos. (Anexo

## **Confiabilidad**

La confiabilidad es una medida que afirma el grado en que una herramienta tiene la capacidad de hacer que los resultados obtenidos sean congruentes, y presenten una consistencia ideal para su pleno uso posterior. En el actual estudio, la confiabilidad se determinó por medio de la aplicación de la prueba estadística Alfa de Cronbach, que se encargó de analizar y procesar los datos recopilados, para confirmar el grado de solidez interna de los mismos representado por un valor estadístico específico. El resultado de confiabilidad del presente instrumento es de 0.885 el cual determinó una alta fiabilidad. (Anexo 3)

## **2.5 Procedimiento**

El denominado procedimiento dentro de la actual investigación se desarrolló inicialmente por la elaboración de un cuestionario adaptado a la variable de estudio. Luego una vez aplicado y habiendo adquirido información, es que se pasa a la etapa de evaluación y procesamiento de datos. A continuación se tuvo la capacidad de describir niveles por variable y dimensiones a través de la presentación de tablas y gráficos, con su interpretación respectiva. Y con tales resultados se pudo corroborar el planteamiento de las hipótesis y argumentar conclusiones.

## **2.6 Método de análisis de datos**

Los métodos de análisis de datos se caracterizaron por el uso de la estadística descriptiva, y por otro lado, a través de hojas de cálculo en el Software Excel se permitió el procesamiento de datos y la elaboración de tablas descriptivas de sistematización de la información.

## **2.7 Aspectos éticos**

La investigación se basó sus etapas en un enfoque ético sólido, ya que no se promovió el plagio, y donde el compromiso del universitario se dio en una base moral. Por otro parte se destacó la factibilidad de la investigación a través de la adecuada coordinación con los encargados de la empresa a la cual se hace el estudio, para poder obtener acceso y así establecer un tranquilo y seguro proceso de recolección de datos. Y finalmente por medio del visto bueno de los profesionales validadores, es que la investigación continuó.

### III. RESULTADOS

**Objetivo general: Determinar el nivel de empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.**

Tabla 3:

*Nivel de empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote en el año 2019.*

<b>NIVEL DE LA VARIABLE EMPOWERMENT</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Alto	28	41%
Medio	13	18%
Bajo	28	41%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos del estudio.

Elaboración propia.

#### **Descripción:**

- El 41% (28) de los colaboradores mantienen un nivel alto de empowerment. Por otro lado, un 18% (13) los colaboradores tienen un nivel medio de empowerment, y otro 41% (28) de los colaboradores presentaron niveles bajos de empowerment.

**Objetivo específico n° 1: Determinar el nivel de delegación de poder otorgado a los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.**

Tabla 4:

*Nivel de la dimensión delegación de poder en los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote en el año 2019.*

<b>NIVEL DE LA DIMENSIÓN DELEGACIÓN DE PODER</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Alto	31	45%
Medio	10	14%
Bajo	28	41%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos del estudio.

Elaboración propia.

**Descripción:**

- El 45% (31) de los colaboradores percibieron un nivel alto de delegación de poder. Mientras que un 14% (10) de los colaboradores determinaron un nivel medio de delegación de poder. Y un 41% (28) de los colaboradores establecieron niveles bajos de delegación de poder.

**Objetivo específico 2: Describir la motivación en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.**

*Tabla 5: Nivel de la dimensión motivación de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote en el año 2019.*

<b>NIVEL DE LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Alto	28	41%
Medio	13	18%
Bajo	28	41%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos del estudio.

Elaboración propia.

**Descripción:**

- El 41% (28) de los colaboradores mantienen un nivel alto de motivación. Por otro lado, un 18% (13) los colaboradores tienen un nivel medio de motivación, y otro 41% (28) de los colaboradores presentaron niveles bajos de motivación.

**Objetivo específico 3: Describir el liderazgo en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.**

Tabla 6:

*Nivel de la dimensión liderazgo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote en el año 2019.*

<b>NIVEL DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Alto	31	45%
Medio	10	14%
Bajo	28	41%
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos del estudio.

Elaboración propia.

**Descripción:**

- El 45% (31) de los colaboradores consideraron que poseen un nivel alto de liderazgo. Mientras que un 14% (10) de los colaboradores afirmaron tener un nivel medio de liderazgo. Y un 41% (28) de los colaboradores presentaron niveles bajos de liderazgo.

**Objetivo específico n° 4: Comparar los niveles de empowerment de los varones y las mujeres de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.**

Tabla 7:

*Comparativa del nivel de empowerment de los varones y las mujeres del equipo de colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote en el año 2019.*

COMPARATIVA DEL NIVEL DE EMPOWERMENT	MUJERES		HOMBRES	
	f	%	f	%
Alto	20	42%	8	38%
Medio	9	19%	4	19%
Bajo	19	39%	9	43%
<b>TOTAL</b>	48	100%	21	100%

Fuente: Base de datos del estudio.

Elaboración propia.

**Descripción:**

- Las presentes tablas de frecuencias evidencian que hay un total de 48 mujeres y un total de 21 hombres. Se concluye que las mujeres están 42% (20) más empoderadas, a diferencia de los hombres que un 38% (8) están empoderados.



#### IV. DISCUSIÓN

Con intenciones de determinar el nivel de empoderamiento de los colaboradores de la entidad Compartamos Financiera de la ciudad de Chimbote, para tal efecto se empleó un cuestionario conformado por 20 preguntas a escala Likert, el mismo que se habilitó a los colaboradores de la institución financiera en el presente año 2019, y así establecer los niveles respectivos del empoderamiento y sus dimensiones representativas.

Con respecto al objetivo específico de indica determinar el nivel de delegación de poder otorgado a los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019. El nivel de delegación de poder dentro de un grupo de 69 colaboradores, según los resultados se presenta en la tabla 4, donde el 45% que lo conforman 31 colaboradores percibieron un nivel alto de delegación de poder lo que equivale al nivel bueno de la anterior investigación; y el 41% conformado por 28 colaboradores establecieron niveles bajos de delegación de poder. Así se concluye que el grado de delegar autonomía en la empresa financiera es adecuado pero que aun así se evidencia un grupo significativo que opina lo contrario, ya que al pesar según la percepción de estos trabajadores no identifican oportunidades de desarrollo de sus habilidades, la financiera no otorga responsabilidades con tareas importantes de forma completa, y no se les permite participar en la toma de decisiones.

Esta serie de resultados se pueden contrastar con lo determinado en el estudio de Flores (2017) donde se establece el nivel de la dimensión delegación de poder en un grupo de 60 colaboradores. La tabla 10 que un 47% compuesto por 28 trabajadores, consideran que la empresa le permiten mantener un nivel regular de delegación de poder. Esto hace que la organización no tenga un completo éxito en el contexto empresarial ya que no tiene del todo desarrollado la delegación de poder hacia los colaboradores, impidiendo un crecimiento progresivo del potencial del capital humano. La delegación de responsabilidades en los diferentes departamentos funcionales y su respectivo seguimiento por medio de evaluaciones se dan pero de forma regular, de esta manera la retroalimentación para optimizar el desempeño y desarrollo de seguridad en los trabajadores no puede sostenible.

Finalmente toda esta serie de resultados son avalados por Robbins y Judge (2009) quienes establecieron que “delegar es la acción de asignar poder a los demás en función de ejecutar nuevas tareas, introduciéndolos en la toma de decisiones” (p.396). Además la delegación de poder para Vásquez (2012) “radica en brindar el nivel de confianza y potestad de tal grado que las habilidades y/o destrezas de los colaboradores puedan ser liberadas y manejadas sin ninguna dificultad” (p.29).

Ahora en referencia al objetivo específico de describir la motivación en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019. Se identifica el nivel de motivación dentro de un grupo de 69 colaboradores. En la tabla 5, donde se detalla que el 41% que lo componen 28 colaboradores afirman poseer nivel alto de motivación; y mientras que otro 41% compuesto también por 28 colaboradores consideraron tener niveles bajos de motivación. Esto concluye, que no todos los colaboradores consideran que la financiera les reconoce sus resultados en la realización de sus funciones, y que sus decisiones tiene incidencia, por otro lado, en términos de incentivos y remuneraciones no considera que sean los más adecuados o justos. Además se reconoce que hay un conjunto de trabajadores que son capaces de llevar un correcto balance de su vida laboral con la privada, pero hay otro gran grupo de trabajadores que afirma que la financiera no contribuye en tal efecto, lo que puede provocar la inestabilidad general del capital humano, incentivan su disconformidad y potencial intención de renuncia.

Esta serie de resultados sirven pueden ser justificados con lo establecido en la investigación de Flores (2017), donde enfocado a un grupo de 60 colaboradores, en la tabla 11 se define que un 53% compuesto por 32 trabajadores, establecen poseer un nivel regular de motivación. Esto concluye que la empresa no ha establecido una cultura de motivación completa en sus áreas, que haga que los colaboradores se sientan optimistas con su actividad laboral y así se identifican más con la entidad. Los un lado, los trabajadores están moderadamente conformes con los incentivos y beneficios que se les brinda de acuerdo a su desempeño, por lo tanto, así no genera un aumento de la productividad en los departamentos, imposibilitando también un clima laboral idóneo.

Y en conclusión, todo lo definido como resultados es justificado según Jones y George (2008) citado por Nguyen (2017, p.11) quienes afirman que “la motivación es una

fuerza psicológica que determina la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia”.

Por otro lado, en referencia al objetivo específico de describir el liderazgo en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019. Se evidencia el nivel de liderazgo en un equipo de 69 colaboradores. En la tabla 6, se muestra que el 45% compuesto por 31 empleados confirman tener niveles altos de liderazgo; y un 41% consolidado por 28 empleados afirman que sus niveles de liderazgo son bajos. Esto hace concluir que sí en efecto hay colaboradores con una capacidad de persuasión importante, y que son muy buenos incentivando a sus compañeros, pero por otro lado, se identifica que otro gran grupo de colaboradores no sienten poseer capacidades de liderazgo desarrolladas. Esto hace que su nivel de autonomía se vea mermada, haciéndolos ineficientes en sus acciones de decidir y crear potenciales cambios que generen logros y resultados de impacto positivo; no son buenos persuadiendo ni comunicando; no encuentran forma de autoevaluarse y así puedan retroalimentarse para significar un pilar fundamental en la financiera.

Ahora este conjunto de resultados pueden ser justificados con lo definido por Flores (2017) a partir de un grupo de 60 colaboradores. La tabla 12 define que un 53% conformado por 32 empleados establecen tener niveles regulares de liderazgo. Así se concluye que en condiciones moderadas sin ser definidas de forma concreta, el nivel de liderazgo en los colaboradores de la empresa no es el más adecuado. Esto provoca que los trabajadores no tengan una entera confianza hacia en su trabajo e actividades, ni sepan ser influyentes con sus superiores. Por otro lado, no existe enfoque ni se plantean adecuadamente objetivos a nivel individual y grupal, situación que ralentiza el incremento de rendimiento de toda la empresa.

Y para justificar los resultados detallados anteriormente, aparece Drucker (2014) quién establece que el liderazgo tan solo no se centra en concebir una personalidad poderosa, con una capacidad de oratoria excepcional, ni siquiera controlar las relaciones de forma eficiente o incidir en los equipos de trabajo; el liderazgo es crear un incremento en las expectativas de otras personas, que sus comportamientos les contribuyan a alcanzar su potencial humano absoluto, y que esa misma creación de una personalidad más influyente sea mayor a sus limitaciones personales. (p.65).

Y en referencia al objetivo específico que indica comparar los niveles de empowerment de los varones y las mujeres de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019, el cual se establece en un grupo de 69 colaboradores, donde hay un total de 48 mujeres y un total de 21 hombres. A esto en la tabla 7 se concluye que el nivel de empowerment de las mujeres es en un 42% compuesto por 20 mujeres que mantienen niveles altos de empowerment, es decir, siempre están empoderadas. Y con respecto, a los varones, es un 43% que abarcan unos 9 varones afirman tener niveles bajos de empowerment. De esta manera se concluye que son las mujeres el grupo laboral dentro de la institución Compartamos Financiera que más empoderado está. Se identifica de forma notable que el número de trabajadores mujeres es mayor, y que además se les delega mayor poder e incidencia a ellas que a los hombres, por lo tanto, son las mujeres de la entidad Compartamos Financiera las que mayormente toman decisiones que influyen en el desarrollo de la empresa. Esto les ayuda a estar motivadas y a mejorar sus capacidades de liderazgo. Por otro lado, los varones se presentan como trabajadores que pretenden cumplir sus funciones en una condición fuera del interés de desarrollarse, limitando sus posibilidades de empoderamiento.

Ahora este grupo de resultados van en contra con lo determinado en la investigación de Castro y Núñez (2018) donde a partir de un grupo de 10 profesionales del área de recursos humanos se determina en la tabla 28 que en mayor proporción un 70% compuesto por 7 trabajadores hombres quiénes se convierten en jefes de las dependencias del departamento de recursos humanos, mientras que tan sólo un 30% compuesto por 3 mujeres trabajadoras son las que pueden convertirse o ser jefas de dependencias del departamento de recursos humanos. Así se deduce que existe una gran cifra porcentual de hombres como jefes de dependencias del departamento de recursos humanos en dicha organización. Ahora según lo detallado, viene siendo posible argumentar que son los hombres quiénes podrían poseer niveles de empowerment mucho más altos que las mujeres, ya que son ellos quienes independientemente de su mayor cantidad logran convertirse en jefe de dependencias.

Finalmente en referencia al objetivo general, determinar el nivel de empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019. El nivel de empowerment dentro de un grupo de 69 colaboradores. En la tabla 3, el 41% que lo conforman 28 colaboradores mantienen un nivel alto de empowerment; y el 41%

también conformado por 28 colaboradores presentaron niveles bajos de empowerment. Determinando como conclusión general, el nivel de empowerment de las colaboradores de la financiera se mantiene en un nivel alto y bajo en las mismas proporciones. Lo que hace concluir, que no existe una cultura sólida de empowerment en el contexto laboral de la empresa. Esto hace que el personal no sienta tenga determinación ni confianza, que su desarrollo de liderazgo se vea afectado. Esto hace crear un ambiente de trabajo sin ninguna prosperidad, ya que el capital humano se ve incapacitado para comunicar y persuadir mejor, sin lograr una entera participación del mismo hacia la consecución de objetivos importantes a nivel organizacional.

Esta serie de resultados pueden ser comparados por lo que determinado en el estudio de Flores (2017) donde establece también el nivel de empowerment en un grupo de 60 colaboradores. En la tabla 9 se define que un 55% compuesto por 33 trabajadores. Esto hace concluir que los trabajadores de la empresa estén empoderados a veces o en niveles moderados, resultado que impulsa a la afirmación que la cultura de empowerment que se ha intentado imponer en la empresa no ha sido del todo acertada. Esto socaba las posibilidades de los empleados de incrementar sus niveles de confianza, inclusive perciben que no tienen las mejores oportunidades de demostrar ser líderes, dentro de un clima laboral poco alentador. Así es que sin una estructura laboral que pueda motivar y haga satisfacer a los trabajadores, no se podrá alcanzar logros sobre metas de la empresa.

Y así mismo todo lo presentado como resultados es avalado por Arroyo (2012) quién definió el empowerment en una perspectiva gerencial, la finalidad de crear estándares motivacionales adecuados, efectividad, y productividad entre los trabajadores, ha de iniciarse por medio de la concepción de autoridad, control y poder; así es como se adquiere una línea gerencial con autónoma en las decisiones y acciones, y en consciencia de brindar oportunidades de desarrollo a sus equipos. (p.233).

## V. CONCLUSIONES

**Primera:** El nivel de empowerment de los colaboradores de Compartamos Financiera se mantiene similar en niveles altos y niveles bajos. Un 41% de los colaboradores están siempre empoderados, mientras que en una proporción porcentual idéntica existe un grupo de colaboradores que rara vez o nunca están empoderados. Esto provoca que no se dé una consolidación total del apoderamiento en todo el grupo de trabajadores de la institución financiera, imposibilitando el crecimiento de participación y el desarrollo capacidad y competencias individuales del capital humano. Se aceptó la hipótesis nula que define un nivel bajo, ya que se evidenció también un 18% de niveles medios lo que hace sumar que existen colaboradores con un empoderamiento poco estimulante.

**Segunda:** La delegación de poder, se establece en un 45% en niveles altos y en un 41% en niveles bajos. Esto permite determinar que dentro de la entidad financiera aún no se crea un ambiente laboral donde se promueva la liberación de potencial, la confianza de los trabajadores no se ve incentivada, y el grado de responsabilidad que se designa continúa siendo centralizado.

**Tercera:** La motivación, se define en un 41% en niveles altos y otro 41% en niveles bajos. Según el resultado se puede evidenciar que el reconocimiento hacia los colaboradores no es completo o se da en su totalidad, por lo tanto el nivel de interés individual de los trabajadores se disminuye considerablemente, ya no se centran en objetivos o directamente trabajan sin un enfoque o dirección, y por otro lado su capacidad de interactuar también se ve afectada.

**Cuarta:** El liderazgo, se determina en un 45% en niveles altos y en un 41% en niveles bajos. Lo cual, identifica que un grupo significativo de colaboradores no posee una capacidad de persuasión eficiente, además perciben que no se crean oportunidades de desarrollo o crecimiento y tampoco son inspiración para los demás, disminuyéndose los estándares de autoconfianza en cada trabajador y dificultando también su poder de comunicación.

**Quinta:** Como respuesta a la comparativa sobre empoderamiento entre los hombres y mujeres de Compartamos Financiera, se afirma que de un total de 48 mujeres y 21

hombres, se concluye que las mujeres están más empoderadas que los hombres. Debido a que se les designan mayores responsabilidades a las mujeres, toman mejores decisiones, están motivadas, y tienen mejores capacidades de liderazgo.

## VI. RECOMENDACIONES

**Primera:** En recomendación directa al jefe de agencia y en coordinación con el gerente, se ha de incrementar el desarrollo del personal a través de contribución de progreso de sus habilidades, formación, talentos y cualificación profesional. Asegurar que los niveles de confianza en los colaboradores sean altos. Es necesario también hacer reconocer a cada uno de los trabajadores que son totalmente responsable de funciones y labores de influencia en la empresa, y que son recursos fundamental para la misma, que su aportación es significativa. Además asumir que el liderazgo a nivel gerencial no solo es el importante, sino que además cada colaborador que conforma la empresa ha de tener cualidades de un líder.

**Segunda:** La línea gerencial ha de posicionar la responsabilidad descentralizada, para que existe una adecuada delegación de poder.

**Tercera:** El jefe de agencia ha de habilitar mejoradas redes de comunicación para todos los trabajadores, para que así tengan alcance a información inmediata y se cree una retroalimentación continua como grupo.

**Cuarta:** El jefe de agencia en coordinación con el gerente, dar con la creación de talleres de liderazgo del estilo transformacional, de inteligencia emocional, y de innovación y creatividad. Cada taller se enfocará en la metodología del caso, aportaciones teóricas específicas y actividades de introducción a casos.

**Quinta:** Los jefes han de crear incentivos por el cumplimiento de metas en base al flujo de ventas y calidad de servicio de cada trabajador. Por otro lado, un concepto que se comienza a posicionar en las industrias, el de salario emocional, es uno que se puede aplicar a la situación actual de la empresa financiera para aumentar la motivación de sus trabajadores. Y la realización de actividades deportivas fuera del trabajo, buscando la participación activa de todos los colaboradores y así unificar al personal como un equipo, y de manera que se faciliten mejor las interacciones en el entorno laboral.

**Sexta:** Con respecto al grado de empowerment según el sexo, se le recomienda a la línea gerencial que lo que sustancialmente ayudaría a consolidar el empowerment en los trabajadores de forma homogénea, es la adopción de un modelo de empowerment en su cultura organizacional.



## REFERENCIAS

- Abbah, M. (2014). Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, vol. 16, núm. 4, abril, 2014, pp. 01-08. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/d561/cd973cf86cac99e7f4eba8fb325b1a45289a.pdf>
- Abdollahi, B. y Navehebrahim, A. (2007). *Employees' Empowerment: Golden Key of Human Resource Management*. (2ª ed.). Irán: Virayesh Publication.
- Aragón, P. (2014). *El empowerment y el desempeño laboral en los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz en el año, 2014*. (Tesis de maestría), Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4697/1/ARAGON\\_OP.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/4697/1/ARAGON_OP.pdf)
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Audirac, C., León, V., Domínguez, A., López, M. y Puerta, L. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Trillas Editorial.
- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., y Bhatia, P. (2004). Transform-ational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25, núm. 1, diciembre, 2004, pp. 951-968. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/227615869\\_Transformational\\_Leadership\\_and\\_Organizational\\_Commitment\\_Mediating\\_Role\\_of\\_Psychological\\_Empowerment\\_and\\_Moderating\\_Role\\_of\\_Structural\\_Distance](https://www.researchgate.net/publication/227615869_Transformational_Leadership_and_Organizational_Commitment_Mediating_Role_of_Psychological_Empowerment_and_Moderating_Role_of_Structural_Distance)
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Estados Unidos: W.H. Freeman and Company.

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Estados Unidos: Free Press.
- Bowen, D. y Lawler, E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Management Review*, vol. 33, núm. 3, marzo, 1992, pp. 31-39. Recuperado de <https://asu.pure.elsevier.com/en/publications/the-empowerment-of-service-workers-what-why-how-and-when>
- Burke, R. (1986). Applied Psychology. *International Review of Applied Psychology*, vol. 35, núm. 1, abril-julio, 1986, pp. 267-270. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1464-0597.1986.tb00925.x>
- Castro y Núñez (2018). *Empowerment como una Herramienta de mejora en el Rendimiento Laboral de los Colaboradores en el Área de RR.HH. de la empresa Agropucalá S.A.A., Pucalá 2017*. (Tesis de licenciatura), Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4590/Castro%20Rojas%20-%20N%c3%ba%c3%b1ez%20Campos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- De los Ríos, P. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. (Tesis de maestría), Universidad de Almería, Almería, España. Recuperado de [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo\\_7042\\_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Drucker, P. (2014). *Ideales altos, pasos firmes*. México. Forbes México. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/peter-drucker-ideales-altos-pasos-firmes/>
- EAE Business School (2019). Seis empresas que triunfan gracias al Empowerment. España. EAE Business School Blog. Recuperado de

<https://www.eaprogramas.es/blog/seis-empresas-que-triunfan-gracias-al-empowerment>

Fernández, T. y Vergaray, S. (2018). *Conocimiento del Empowerment y su influencia en el Desempeño Laboral de la Empresa Hotelera El Tumi Huaraz – 2018*. (Tesis de licenciatura), Universidad Privada César Vallejo, Huaraz, Perú. Recuperado de [file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/Fernandez\\_CTN-Vergaray\\_MSJ%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/Fernandez_CTN-Vergaray_MSJ%20(1).pdf)

Flores, D. (2017). *El empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas, año 2017*. (Tesis de maestría), Universidad Privada César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13871/Flores\\_QDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13871/Flores_QDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Garcimartín, P., Juvé, M. y Delgado, P. (2016). Artículo científico. Concepts and measures of patient empowerment: a comprehensive review. *Scielo*, vol. 50, núm. 4, julio-agosto, 2016, pp. 667-674. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342016000400667&lang=es](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342016000400667&lang=es)

Gestión (2019). *Empoderamiento y la imagen Personal*. Perú. Gestión Blog. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/divinaejecutiva/2019/03/empoderamiento-y-la-imagen-personal.html?ref=gesr>

Ghahremani, M. y Hasanzadeh, M. (2015). The relative importance of organizational conditions in empowering managers. *International Journal of Organizational Leadership*, vol. 4, núm. 1, junio-agosto, 2015, pp. 225-237. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/b3d6/b41853322dda31f3af1d619806eb54990352.pdf>

Goudarzvand, M., y Kheradmand, R. (2013). The relationship between empowerment and organizational commitment. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, vol. 4, núm. 5, marzo-junio, 2013, pp. 1047-1056. Recuperado de [http://www.irjabs.com/files\\_site/paperlist/r\\_791\\_130511112423.pdf](http://www.irjabs.com/files_site/paperlist/r_791_130511112423.pdf)

- Guzmán, C., Pontes, P. y Szuflika, M. (2015). Empowerment y satisfacción laboral. *Reidocrea*, vol. 4, núm. 1, febrero-mayo, 2015, pp. 66-73. Recuperado de [http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/36048/GuzmanDelfino\\_V4\\_Art1.pdf;jsessionid=AB67A951232CD0F76C07620CFF441E31?sequence=6](http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/36048/GuzmanDelfino_V4_Art1.pdf;jsessionid=AB67A951232CD0F76C07620CFF441E31?sequence=6)
- Hernández, R., Fernández, R. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Jones, G. y George, J. (2008). *Contemporary Management*. Estados Unidos: McGraw-Hill Education.
- Kanter, R. (1993). *Man and women of the corporation*. Estados Unidos: Basic Books.
- Kassaye, T. (2013). *The effect of employee empowerment on service quality and customer satisfaction*. (Tesis de maestría), Universidad de Adís Abeba, Adís Abeba, Etiopía. Recuperado de [https://www.academia.edu/7924267/Thesis\\_done\\_The\\_effect\\_of\\_employee\\_empowerment\\_on\\_service\\_quality\\_and\\_customer\\_satisfaction\\_FINALdocx](https://www.academia.edu/7924267/Thesis_done_The_effect_of_employee_empowerment_on_service_quality_and_customer_satisfaction_FINALdocx)
- Kumar, J. y Kumar, A. (2017). Employee empowerment – An empirical study. *Global Journal of Management and Business Research*, vol. 17, núm. 4, mayo-julio, 2017, pp. 58-64. Recuperado de [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume17/5-Employee-Empowerment.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/5-Employee-Empowerment.pdf)
- Leung, C., Sprague, L., Tse, L., Brugge, D., Hacker, K., Pirie, A. y Leslie, L. (2016). Creating a Culture of Empowerment in Research: Findings from a Capacity-Building Training Program. *Prog Community Health Partnersh*, vol. 10, núm. 3, marzo-julio, 2016, pp. 479–488. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5529141/>
- Lock, M. (2017). *Empowerment y la motivación laboral en el personal administrativo del ministerio público – Chimbote 2017*. (Tesis de licenciatura), Universidad Privada César Vallejo, Chimbote, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/>

UCV/9/browse?type=subject&value=Motivaci%C3%B3n+Laboral&sort\_by=1&order=ASC&rpp=55&etal=1

Mejía, L. (2015). *Empoderamiento en la cultura organizacional*. (Tesis de Maestría), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13748/EMPODERAMIENTO%20EN%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20final.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Narayan, D. (2002). *Empoderamiento y Reducción de la pobreza*. Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.

Nguyen, L. (2017). *The impact of employees motivation on organizational effectiveness*. (Tesis de maestría), Vaasan Ammattikorkeakoulu Universidad de Ciencias Aplicadas, Vaasa, Finlandia. Recuperado de [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138260/Linh\\_NguyenMy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/138260/Linh_NguyenMy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ortiz, E., Barbosa, L., Domingues, A., Gil, R. y Portella, T. (2018). Evaluación de empoderamiento: consideraciones teóricas y metodológicas aplicadas al campo de la salud. *Scielo*, vol. 52, núm. 1, marzo-julio, 2018, pp. 108-120. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342018000100602&lang=es#B2](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342018000100602&lang=es#B2)

Patilla (2016) El empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport S.A.C. (Tesis de licenciatura), Universidad Continental, Huancayo, Perú . Recuperado de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/3378/1/INV\\_FCE\\_308\\_TE\\_Patilla\\_Aguirre\\_2017.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/3378/1/INV_FCE_308_TE_Patilla_Aguirre_2017.pdf)

Paul, E. (2017). *Ways to Improve Employee Motivation*. Estados Unidos: EMP Trust HR. Recuperado de <https://www.emptrust.com/blog/ways-to-improve-employee-motivation>

- Rappaport, J. (1977). *Community Psychology: Values, research and action*. Estados Unidos: Rinehart and Winston.
- Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, vol. 15, núm. 2, enero-abril, 1987, pp. 121-148. Recuperado de [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1925732](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1925732)
- Rastegar, A., Mahmoodian, M. y Alimadadi, A. (2013). Studying and identifying affecting factors on employees' empowerment (Case study: Mellat Bank). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, vol. 3, núm. 2, marzo-junio, 2013, pp. 666-674. Recuperado de [https://www.academia.edu/20937831/Studying\\_and\\_Identifying\\_Affecting\\_Factors\\_on\\_Employees\\_Empowerment\\_Case\\_Study\\_Mellat\\_Bank](https://www.academia.edu/20937831/Studying_and_Identifying_Affecting_Factors_on_Employees_Empowerment_Case_Study_Mellat_Bank)
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones*. México: Pearson Education.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed.). México: Pearson Education.
- Santa Cruz, F. (2015). *Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú*. (Tesis de licenciatura), Universidad Privada César Vallejo, Trujillo, Perú. Recuperado de [file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/658Texto%20del%20art%C3%ADculo-2170-8-10-20171116%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/658Texto%20del%20art%C3%ADculo-2170-8-10-20171116%20(1).pdf)
- Sell, M. y Minot, N. (2018). What factors explain women's empowerment? Decision making among small-scale farmers in Uganda. *ScienceDirect*, vol. 71, núm. 1, noviembre-diciembre, 2018, pp. 46-55. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0277539517301000>

- Summa Media Group (2015). *BAC: el éxito de este holding financiero líder en américa central*. Honduras. Revista Summa Media Group. Recuperado de <http://revistasumma.com/bac-el-exito-de-este-holding-financiero-lider-en-america-central/>
- Suresh, D. y Jaleel, N. (2015). Impact of Employee Empowerment on Organisational performance Case of Automobile Industry in Chennai city of Tamil Nadu in India. *International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, vol. 2, núm. 4, abril, 2015, pp. 20-31. Recuperado de [http://ijiset.com/vol2/v2s4/IJSET\\_V2\\_I4\\_03.pdf](http://ijiset.com/vol2/v2s4/IJSET_V2_I4_03.pdf)
- Timothy, A. y Abubakar, H. (2013). Impact of Employee Empowerment on Service Quality – an Empirical Analysis of the Nigerian Banking Industry. *British Journal of Marketing Studies*, vol. 1, núm. 4, diciembre, 2013, pp. 32-40. Recuperado de <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Impact-of-Employee-Empowerment-on-Service-Quality-An-Empirical-Analysis-of-The-Nigerian-Banking-Industry.pdf>
- Tovar, E. (2007). *Empowerment y manejo del poder y la autoridad*. Colombia. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/empowerment-y-manejo-del-poder-y-la-autoridad/>
- Úcar, X., Jiménez, M., Soler, P. y Trilla, J. (2016). Exploring the conceptualization and research of empowerment in the field of youth. *International journal of adolescence and youth*, vol. 22, núm. 4, mayo-julio, 2016, pp. 405-418. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02673843.2016.1209120>
- Vásquez, S. (2012). *La Persuasión En El Liderazgo Empresarial: Un Estudio de Caso*. España: EAE Editorial Academia Española.
- Wilson, T. (1996). *Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Inglaterra: Thau S.I.

# **ANEXOS**



**ANEXO 1.**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN**

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:** “El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera, Chimbote – 2019”

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE (S)	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL (Variables y dimensiones)	METODOLOGÍA
<p>¿Cómo es el empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019?</p>	<p>Determinar el nivel de empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.</p> <p>Determinar el nivel de delegación de poder otorgado a los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.</p> <p>Describir la motivación en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.</p> <p>Describir el liderazgo en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.</p> <p>Determinar una comparativa de los niveles de empowerment en las mujeres y los hombres de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.</p>	<p>Hi: El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote es alto.</p> <p>Ho: El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote es bajo.</p>	<p>Empowerment</p>	<p>Arroyo (2012) definió al empowerment en una perspectiva gerencial, la finalidad de crear estándares motivacionales adecuados, efectividad, y productividad entre los trabajadores, ha de iniciarse por medio de la concepción de autoridad, control y poder; así es como se adquiere una línea gerencial con autónoma en las decisiones y acciones, y en consciencia de brindar oportunidades de desarrollo a sus equipos. (p.233). La delegación de poder para Vásquez (2012) “radica en brindar el nivel de confianza y potestad de tal grado que las habilidades y/o destrezas de los colaboradores puedan ser liberadas y manejadas sin ninguna dificultad” (p.29). Por otro lado, para Jones y George (2008) citado por Nguyen (2017, p.11) “la motivación es una fuerza psicológica que determina la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia”. El liderazgo, según Drucker (2014) tan solo no se centra en concebir una personalidad poderosa, con una capacidad de oratoria excepcional, ni siquiera controlar las relaciones de forma eficiente o incidir en los equipos de trabajo; el liderazgo es crear un incremento en las expectativas de otras personas, que sus comportamientos les contribuyan a alcanzar su potencial humano absoluto, y que esa misma creación de una personalidad más influyente sea mayor a sus limitaciones personales. (p.65).</p>	<p>Tipo de Estudio: No experimental - transversal</p> <p>Diseño de Investigación: Descriptivo</p> <p>Población Y Muestra 69 trabajadores de la empresa Compartamos Financiera</p> <p>Técnicas de Investigación: Encuesta</p> <p>Instrumentos de Recolección de Datos Cuestionario</p> <p>Método de Análisis de Datos: Estadística descriptiva (Tablas y figuras)</p>

## ANEXO 2. INSTRUMENTO PARA MEDIR LA INFORMACIÓN Y FICHA TÉCNICA

### CUESTIONARIO SOBRE EMPOWERMENT

ESTIMADO COMPAÑERO DE TRABAJO

El siguiente cuestionario, tiene como finalidad, recabar información para el Trabajo de Investigación de Post – Grado, Maestría en Administración, de la Universidad César Vallejo. Estableciéndose, para cada una de ellas, preguntas que permitan recaudar la información necesaria para el presente estudio. Recordando, que la información suministrada por Usted es de carácter confidencial y únicamente con fines investigativos.

Recuerde que para estas afirmaciones *no hay respuestas correctas o incorrectas*, por favor responda *sinceramente* cada afirmación, y no olvide *marcar solo una opción* en cada afirmación

**CARGO:** \_\_\_\_\_ **SEXO:** \_\_\_\_\_ **EDAD:** \_\_\_\_\_

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>Valoración</b>				
		Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
<b>DELEGACIÓN DE PODER</b>	1. En su opinión la financiera le brinda la oportunidad de desarrollar sus habilidades.					
	2. Considera que los programas de capacitación de la financiera le permiten mejorar su potencial.					
	3. Sus superiores de la financiera conocen sus fortalezas y debilidades y le han hecho aportes para su fortalecimiento o mejora.					

	4. Sus jefes le tienen al tanto de sucesos y cambios significativos que ocurren en la financiera.					
	5. Le suelen asignar la realización de tareas importantes.					
	6. Considera que le permiten tomar decisiones cuando es necesario.					
	7. Percibe que sus opiniones y juicios, acerca del rendimiento de la financiera, son escuchadas por sus jefes.					
	8. Suele participar en diferentes iniciativas y comprometerse en los resultados de la financiera de acuerdo a lo demandado por sus superiores.					
MOTIVACIÓN	9. La financiera ha reconocido su trabajo cuando ha tenido un buen resultado en la ejecución de sus tareas.					
	10. Considera que toda remuneración sea monetaria o no económica que le otorga la financiera es justa e ideal.					
	11. La financiera le permite llevar un balance entre su vida profesional y privada.					
	12. Sus superiores reconocen sus propósitos de vida y le incentivan a conseguirlos y prosperar en ellos.					
	13. Sus decisiones son importantes para alcanzar las metas de la financiera.					
	14. Las relaciones interpersonales en la financiera le posibilitan el poder desempeñarse adecuadamente en el trabajo.					
LIDERAZGO	15. Considera tener la capacidad de persuadir a sus superiores y demás compañeros de la financiera a partir de sus ideas.					
	16. Su apoyo a superiores y compañeros de la financiera es siempre efectivo.					
	17. Usted incentiva o contribuye en el trabajo de sus compañeros dentro de la financiera.					
	18. Tiene autonomía para decidir o crear cambios que impliquen el logro de los objetivos de la financiera.					
	19. Usted se evalúa y retroalimenta permanentemente como fuente de crecimiento para la financiera.					
	20. Considera que su capacidad de comunicación con las diferentes áreas de la financiera es adecuada.					

## FICHA TÉCNICA

### I. DATOS INFORMATIVOS

1. **Técnica e instrumento:** Encuesta / Cuestionario
2. **Nombre del instrumento:** Cuestionario “Empowerment”
3. **Autor original:** Ninguno
4. **Forma de aplicación:** Colectiva
5. **Medición:** Descripción del empowerment
6. **Administración:** Colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote
7. **Tiempo de aplicación:** 10 minutos

### II. OBJETIVO DEL INSTRUMENTO:

- Describir el empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.

### III. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD:

El instrumento fue sometido a juicio de expertos; esto según lo indican Hernández et al. (2014), a fin de analizar las proposiciones para comprobar si los enunciados están bien definidos en relación con la temática planteada, y si las instrucciones son claras y precisas, a fin de evitar confusión al desarrollar la prueba. Para la validación se emplearon como procedimientos la selección de los expertos, en investigación y en la temática de investigación. La entrega de la carpeta de evaluación a cada experto: cuadro de operacionalización de las variables, instrumento y ficha de opinión de los expertos; mejora de los instrumentos en función a las opiniones y sugerencias de los expertos.

Para establecer la confiabilidad del instrumento, test de empowerment, se aplicó una prueba piloto; posterior a ello, los resultados fueron sometidos a los procedimientos del método Alfa de Cronbach, citado por Hernández et al. (2014); el cálculo de confiabilidad que obtuvo del instrumento fue  $\alpha = 0,885$ , resultado que a luz de la tabla de valoración e interpretación de los resultados de Alfa de Cronbach se asume

como una confiabilidad buena, que permite determinar que el instrumento proporciona la confiabilidad necesaria para su aplicación.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,885	20

#### **IV. DIRIGIDO A:**

15 Colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote

#### **V. MATERIALES NECESARIOS:**

Fotocopias del instrumento, lápiz, borrador.

#### **VI. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO:**

El instrumento referido presenta 20 ítems con una valoración de 1 a 5 puntos cada uno (Nunca = 1, Rara vez = 2, A veces = 3, A menudo = 4 y Siempre = 5); los cuales están organizados en función a las dimensiones de la variable empowerment.

La evaluación de los resultados se realiza por dimensiones y por todos los enunciados (variable), considerando la valoración referenciada. Los resultados, de la escala de estimación serán organizados o agrupados en función a la escala establecida.

#### **DISTRIBUCIÓN DE ÍTEMS POR DIMENSIONES**

Delegación de poder	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Motivación	9, 10, 11, 12, 13, 14

Liderazgo	15, 16, 17, 18, 19, 20
-----------	------------------------

**PUNTAJE POR DIMENSIÓN Y VARIABLE**

Niveles	A nivel de variable	A nivel de las dimensiones		
		D1	D2	D3
Siempre	84 – 100	34 – 40	25 – 30	25 – 30
A menudo	68 – 83	27 – 33	20 – 24	20 – 24
A veces	52 – 67	21 – 26	16 – 19	16 – 19
Rara vez	36 – 51	14 – 20	11 – 15	11 – 15
Nunca	20 – 35	8 – 13	6 – 10	6 – 10

### ANEXO 3. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

#### RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Empowerment.

OBJETIVO: Describir el empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.

DIRIGIDO A: Los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
		X		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: JOSÉ FERNAN LINARES CAZOLA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: DOCTOR

  
Dr. José Linares Cazola

DNI: 31674896

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el cuadro que corresponda (X)

## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Empowerment.

OBJETIVO: Describir el empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.

DIRIGIDO A: Los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : Gutierrez Espinoza Pedro Daniel

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAESTRO en Administración de Negocios - MBA.



Gutierrez Espinoza Pedro Daniel

DNI: 70201660

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

Activar Windows  
Ve a Configuración



## RESULTADO DE LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Cuestionario de Empowerment.

OBJETIVO: Describir el empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.

DIRIGIDO A: Los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
				X

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR : DE PAZ LOJA VALERIO IVAN

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR : MAESTRO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Valerio Ivan de Paz Loja

DNI: 47403615

NOTA: Quien valide el instrumento debe asignarle una valoración marcando un aspa en el casillero que corresponda (x)

Activar Windows  
Ve a Configuración

**ANEXO 4.**  
**BASE DE DATOS**

Items Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Suma de
1	5	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	2	2	5	5	4	2	3	3	3	77.00
2	5	3	3	4	4	5	2	2	2	2	2	2	1	5	5	1	2	3	3	4	60.00
3	5	4	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	2	5	5	3	2	3	4	4	79.00
4	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	33.00
5	4	4	3	4	4	5	3	4	5	5	2	5	5	2	2	1	2	3	4	3	70.00
6	4	4	3	4	4	5	3	4	2	3	4	4	2	1	5	4	2	3	4	3	68.00
7	4	2	2	2	2	2	5	5	5	4	5	4	5	1	1	2	1	4	1	5	62.00
8	2	2	2	2	2	1	4	5	5	4	5	2	5	1	1	2	1	5	1	4	56.00
9	1	2	2	2	2	1	2	5	2	2	2	2	2	1	5	3	2	2	1	1	42.00
10	5	4	3	4	4	5	3	4	5	5	4	5	2	5	1	1	2	3	4	4	73.00
11	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4	3	1	1	4	4	3	1	2	2	2	57.00
12	4	2	2	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	4	4	1	1	2	2	3	42.00
13	4	3	3	2	3	4	2	3	4	4	3	4	2	4	4	2	2	2	3	3	61.00
14	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	3	3	3	3	38.00
15	3	3	3	3	3	4	2	3	4	4	2	4	4	2	2	1	2	3	3	3	58.00

VARP	2.266667	1.171429	0.266667	0.857143	0.780952	2.4	1.780952	1.542857	2.266667	2.380952	1.571429	2.552381	2.12381	3.171429	2.742857	1.209524	0.314286	0.695238	1.238095	0.980952	$\Sigma Si^2$ : 32.31
------	----------	----------	----------	----------	----------	-----	----------	----------	----------	----------	----------	----------	---------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------




$K$ : El número de ítems 20  
 $\Sigma Si^2$ : Sumatorio de las Varianzas de los ítems 32.31  
 $S_y^2$ : La Varianza de la suma de los ítems 202.83  
 $\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach **0.885**

$S_r^2$  : 202.83

	DIMENSIONES	DELEGACIÓN DE PODER								SUMATORIA	NIVEL	MOTIVACIÓN						SUMATORIA	NIVEL
	PREGUNTAS ENCUESTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8			9	10	11	12	13	14		
mujer	1	5	4	3	4	4	5	5	4	34	5	5	5	4	2	2	5	23	4
mujer	2	5	3	3	4	4	5	2	2	28	4	2	2	2	1	5	14	3	3
mujer	3	5	4	3	4	4	5	3	4	32	5	5	5	4	5	2	5	26	5
mujer	4	1	1	2	2	2	2	1	2	13	2	2	1	2	1	2	1	9	1
mujer	5	4	4	3	4	4	5	3	4	31	4	5	5	2	5	5	2	24	5
mujer	6	4	4	3	4	4	5	3	4	31	4	2	3	4	4	2	1	16	4
hombre	7	4	2	2	2	2	2	5	5	24	4	5	4	5	4	5	1	24	5
hombre	8	2	2	2	2	2	1	4	5	20	3	5	4	5	2	5	1	22	4
hombre	9	1	2	2	2	2	1	2	5	17	3	2	2	2	2	2	1	11	3
mujer	10	5	4	3	4	4	5	3	4	32	5	5	5	4	5	2	5	26	5
mujer	11	4	3	2	3	3	4	4	3	26	4	4	4	3	1	1	4	17	4
mujer	12	4	2	2	3	3	4	1	1	20	3	1	1	1	1	4	9	1	1
hombre	13	4	3	3	2	3	4	2	3	24	4	4	4	3	4	2	4	21	4
hombre	14	1	1	2	2	2	2	1	2	13	2	2	1	2	1	2	1	9	1
hombre	15	3	3	3	3	3	4	2	3	24	4	4	4	2	4	4	2	20	4
hombre	16	4	5	5	4	5	5	4	4	36	5	4	5	5	4	4	4	26	5
mujer	17	4	5	4	4	4	4	4	4	33	5	4	5	5	4	4	5	27	5
mujer	18	4	5	4	4	5	5	4	5	36	5	4	5	5	4	4	5	27	5
mujer	19	2	2	1	2	2	1	2	1	13	2	2	1	2	1	2	2	10	2
mujer	20	4	5	3	4	5	5	2	5	33	5	5	3	4	4	5	4	25	5
mujer	21	4	5	5	4	4	4	5	4	35	5	5	4	4	5	4	4	26	5
mujer	22	4	4	5	5	5	4	5	4	36	5	4	5	4	4	4	4	25	5
mujer	23	2	3	3	3	2	3	3	2	21	4	3	2	2	3	3	3	16	4
mujer	24	5	4	5	4	4	4	4	5	35	5	5	4	5	5	4	4	27	5
hombre	25	5	4	4	4	4	5	5	4	35	5	5	5	4	4	4	5	27	5
hombre	26	2	1	2	2	1	2	2	2	14	2	1	2	2	2	2	1	10	2
hombre	27	2	2	2	1	1	2	2	1	13	2	2	1	1	2	1	2	9	1
mujer	28	2	1	1	1	2	1	1	1	10	1	1	1	2	2	1	1	8	1
mujer	29	3	2	2	1	2	3	2	2	17	3	3	2	1	1	2	3	12	3
mujer	30	1	2	1	1	1	1	2	2	11	1	2	1	1	1	1	1	7	1
mujer	31	1	1	1	1	1	1	1	2	9	1	1	2	1	1	1	2	8	1
mujer	32	3	2	2	1	2	3	3	3	19	3	3	2	3	2	3	2	15	3
mujer	33	3	2	3	3	3	3	2	2	21	4	2	2	3	3	2	2	14	3

<b>LIDERAZGO</b>						<b>SUMATORIA</b>	<b>NIVEL</b>		<b>EMPOWERMENT</b>	<b>SUMATORIA</b>	<b>NIVEL</b>
<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>						
5	4	2	3	3	3	20	4			77	5
5	1	2	3	3	4	18	4			60	4
5	3	2	3	4	4	21	5			79	5
2	1	2	2	2	2	11	2			33	2
2	1	2	3	4	3	15	4			70	4
5	4	2	3	4	3	21	5			68	4
1	2	1	4	1	5	14	3			62	4
1	2	1	5	1	4	14	3			56	4
5	3	2	2	1	1	14	3			42	3
1	1	2	3	4	4	15	4			73	5
4	3	1	2	2	2	14	3			57	4
4	1	1	2	2	3	13	3			42	3
4	2	2	2	3	3	16	4			61	4
2	2	3	3	3	3	16	4			38	2
2	1	2	3	3	3	14	3			58	4
4	4	5	4	4	4	25	5			87	5
5	4	5	4	4	5	27	5			87	5
4	4	5	5	4	4	26	5			89	5
2	2	1	2	2	2	11	2			34	2
4	3	4	5	5	4	25	5			83	5
4	5	4	4	3	5	25	5			86	5
4	4	5	5	4	4	26	5			87	5
3	3	2	3	2	3	16	4			53	4
4	5	5	4	4	4	26	5			88	5
5	4	5	4	4	4	26	5			88	5
2	2	2	2	1	2	11	2			35	2
2	1	2	2	2	2	11	2			33	2
2	1	1	2	1	2	9	1			27	1
3	2	3	1	3	2	14	3			43	3
1	1	1	2	2	1	8	1			26	1
1	1	1	2	1	1	7	1			24	1
3	1	2	2	2	2	12	2			46	3
2	3	3	3	2	2	15	4			50	3

## ANEXO 5. CARTA DE AUTORIZACIÓN

	
	<p>Chimbote, junio del 2019</p>
<p>Autorización para realizar informe de investigación en la empresa COMPARTAMOS FINANCIERA S.A. - Chimbote.</p>	
<p>Mediante la presente se autoriza al estudiante Estefany Brissette García Muñoz de la Universidad Cesar Vallejo, a desarrollar su trabajo de investigación denominada:</p>	
<p>“El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera, Chimbote -2019” para el grado del MBA- UCV, con lo cual se permite la aplicación de un cuestionario para medir el nivel de empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera, Chimbote -2019.</p>	
<p>Sin más que decir se emite el presente para los fines que el interesado estime.</p>	
	 <p>Brenda González García GERENTE DE AGENCIA Compartamos Financiera</p>

## **ANEXO 6:**

### **ARTÍCULO CIENTÍFICO**

#### **1. TÍTULO**

El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera, Chimbote – 2019.

#### **2. AUTOR (A)**

Nombre del autor: Br. Estefany Brissette García Muñoz - estefanygarciam@gmail.com

Afiliación institucional: Universidad Privada César Vallejo

#### **3. RESUMEN**

La presente investigación titulada: “El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera, Chimbote – 2019”, tuvo como objetivo general: Determinar el nivel de empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019. La metodología del estudio presentó un enfoque de investigación cuantitativo, de diseño descriptivo simple, y de tipo no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por un total de 69 colaboradores. Y para el proceso de recopilación de información, se desarrolló como instrumento un cuestionario compuesto por 20 ítems. Las conclusiones establecen que el nivel de empowerment de los colaboradores de la institución financiera en las mismas proporciones son de niveles altos y niveles bajos, es decir hay dos grupos de colaboradores que están empoderados y otros que no. Esto provoca que no se dé una consolidación total del apoderamiento en todo el grupo de trabajadores de la institución financiera, imposibilitando el crecimiento de participación y el desarrollo capacidad y competencias individuales del capital humano. Entonces, ante tal consecución es que se procede a la elaboración de una serie de recomendaciones para contribuir en el desarrollo de los colaboradores y la mejora a la empresa Compartamos Financiera.

#### **4. PALABRAS CLAVE**

Empowerment, delegación de poder, motivación, liderazgo.

## **5. ABSTRACT**

The current investigation titled “The empowerment in the job of the Compartamos Financiera Institution employees, Chimbote - 2019”, had as a general target: Determinate the empowerment level of the Compartamos Financiera institution employees from Chimbote city-2019. The metology of this study had a quantitative investigation focus, with a simple descriptive design and no experimental type with a transversal review. The population focus was integrated by a total of 69 employees. And for the information recompilation process, was developed as a tool a survey with 20 items. The conclusions establish that the empowerment level of the Compartamos Financiera Institution employees in the same proportions are of high and low levels, that means that there are two groups of employees that are empower and the other ones not. This makes not achievable a total consolidation of the empowerment in all employees group of the finance institution, making no possible the participation of growth and the capacitive development and individual skills of labor force. So, in the fact of this achievement, a series of recommendations will be prepared for contribute to the development of the collaborators and the improvement to the Compartamos Financiera Company.

## **6. KEYWORDS**

Empowerment, delegation of power, motivation, leadership.

## **7. INTRODUCCIÓN**

Al ser humano se le había considerado únicamente como parte de un sistema comercial o productivo, sin ninguna intención de hacer destacar su participación a nivel cognitivo. A partir de aquí es que nace el disgusto de los trabajadores, se dio espacio a la creación de movimientos de carácter laboral y formaciones de sindicatos, que mantenían el objetivo de humanizar a todas las industrias y dejasen de considerar al capital humano como parte de una maquinaria. Esta reconocible necesidad se enfatizó por los mínimos niveles de rendimiento de los trabajadores que influían de forma directa en el desempeño general de las empresas, motivo que hizo que se reconociera la importancia de los recursos humanos no tan solo como herramienta para la adquisición de objetivos organizacionales, sino para algo de mayor trascendencia y vitalidad hacia la organización. Y es precisamente en esta línea plena de reconocimiento, es que se concibe el empowerment, este concepto se centra en la inserción de los trabajadores como agentes activos y con capacidad de poder tomar

decisiones, se descentraliza la autoridad y poder, no en lo absoluto pero si en medida de proporcionar un mejor funcionamiento a nivel organizacional, a su vez que se promueve la comunicación en diferentes direcciones, y además se crea una restructuración en la jerarquización de las organizaciones para hacerlas más efectivas. (De los Ríos, 2012). Concretamente en el ámbito internacional, según una investigación realizada en la ciudad de Bogotá en Colombia en el año 2015, se definió información sobre la importancia del empoderamiento en la cultura organizacional, enfatizando su influencia en perspectivas de autoridad real y autoridad percibida, desarrollo de los trabajadores, confianza, satisfacción y bienestar organizacional y motivación. (Mejía, 2015). Por otro lado, desde un marco de comprobación nacional, el diario Gestión el 06 de marzo del 2019 señala el concepto de empoderamiento y la imagen personal en una de sus publicaciones. En las mujeres el empoderamiento nace de un deseo de cambio, derrochar poder y autoridad, destacar y desarrollar profesionalismo, así mismo por el lado de los hombres, se reconoce que buscan una independencia trascendente, desean proyectarse a futuro, tener visión, convertirse en ejemplo y liderar. Pero ahora, se destacó que todo cambio que genere un impacto a nivel exterior debe concebirse primero en el interior. Los hombres y las mujeres muestran en su entorno como son por dentro, siempre detallamos a voluntad lo que somos y cómo nos comportamos, pero también definimos el dónde necesitamos y deseamos estar. (Gestión, 2019). Esto permitió concluir que el empoderamiento en relación con la imagen personal permite generar expectativas por encima del potencial personal, reconocemos quiénes somos y en qué queremos convertirnos. El potenciar nuestros esquemas existenciales y quebrantando cualquier límite paradigmático, es cuando más empoderamiento adquirimos. Finalmente, en la perspectiva local el estudio se centra en la empresa Compartamos Financiera de la ciudad de Chimbote, institución que surge con el fin de erradicar el nivel de exclusión financiera en segmentos específicos de clientes. Bajo la realidad de la presente institución se pudo identificar una serie de inquietudes y que probablemente eran los factores que generaban pequeñas irregularidades en el servicio. Se evidencia que los trabajadores de la empresa no ven más allá de sus funciones o responsabilidades (ausencia de iniciativa); no existe proactividad en los equipos funcionales, tomando acción solo cuando es de entera necesidad; en ocasiones la falta de organización ha perjudicado la correcta gestión de trabajo individual y grupal; y además que la toma de decisiones en la línea operativa no resulta del todo confiable, por ende, solo se la adjudica a los altos cargos. De otro lado, el área de personas de la empresa es la encargada de temas de



conciliación internos y permitir que la gestión humana sea más eficiente, ha expresado su preocupación en la actitud y la personalidad de los trabajadores. A tales efectos, se definió la problemática de: ¿Cómo es el empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019? A continuación según la revisión bibliográfica en bibliotecas virtuales y físicas se encontraron estudios que guardan relación con la presente investigación. Según Kumar y Kumar (2017) en su investigación empírica de empoderamiento al tipo de empleado tradicional, se afirmó que el empoderamiento de los colaboradores es un estereotipo de estrategia de motivación que otorga a los mismos una sensación de satisfacción y bienestar con su trabajo y entorno organizacional. Ahora, Garcimartín, Juvé y Delgado (2016) en su artículo científico sobre conceptos y medidas del empoderamiento, se concluyó que el empoderamiento puede tomarse como un proceso de habilitación, que consiste en generar un cambio representativo para equilibrar el grado de poder de un ser humano. Las dimensiones determinaron los indicadores enfocados a los resultados, como el grado de participación en el proceso de toma de decisiones y el de control, y como indicadores de procesos, a la adquisición de aspectos cognitivos y la capacidad de afrontar situaciones. Y finalmente Lock (2017) en su estudio sobre la asociación del empowerment y la motivación laboral en un grupo de administrativos, se acreditó que en efecto sí existe una relación significativa entre el empowerment y la motivación laboral. Aseverando que a mayor niveles de empowerment, la motivación laboral será más alta. Posteriormente, se dio espacio a la formalización de un marco teórico-conceptual, para un mejor entendimiento de las variables de estudio. Para Rappaport (1987) el empoderamiento es el posicionamiento y crecimiento que tiene una persona sobre sí mismo, así se precisa que es la determinación propia de los seres humanos individualmente, pero en consideración democrática dentro de un espacio vital comunitario; el empowerment concilia los sentimientos referentes al control propio y el afán por la incidencia social, autoridad política y mantenimiento de derechos. (p.121). Según Arroyo (2012) afirma que el empoderamiento o potenciación es el efecto de delegación de autoridad a los trabajadores, de manera que se les concede la oportunidad de sentirse los artífices de sus funciones y cargos en la empresa. (p.233). Y siguiendo lo determinado por Vásquez (2012) se puede afirmar que las dimensiones del empoderamiento son tres, la delegación de poder, el liderazgo y la motivación. Ahora, en consideración directa de la presente investigación, se reconoce que se vincula a una justificación a nivel social en el esquema organizacional donde el empowerment es visto

como ventaja competitiva, ya que las organizaciones empiezan a generarse la inmediata necesidad de adquirir empleados con competencias sostenibles, ya que ahora las empresas se encuentran en un entorno lleno de alteraciones continuas, y se ven forzadas a desarrollar bases de capital humano con actitud y un posicionamiento interno poderoso. Finalmente se definió como objetivo general del estudio: Determinar el nivel de empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019.

## **8. MÉTODO**

El tipo de investigación que se empleó fue no experimental, y el diseño de investigación fue descriptivo de corte transversal. La población para la investigación la constituyeron todos los trabajadores de la empresa Compartamos Financiera, sede Chimbote. El número total poblacional es de 69 colaboradores, de distintas índoles de jerarquización. Conforme a lo establecido en la población, se reconoce un número mínimo a cien personas, por lo tanto se aprovecharon todos los integrantes de la población (muestra censal). Mientras que no hubo necesidad de establecer una tipología específica de muestreo, ya que todos los miembros de la presente población fueron propuestos para formar parte de la muestra. El instrumento de estudio para la obtención de información fue el cuestionario, el cual estuvo adaptado a la variable de estudio, empowerment. El cuestionario presentó 20 ítems con cinco alternativas de respuesta de van desde Siempre (5), a menudo (4), a veces (3), rara vez (2) y Nunca (1). Las dimensiones que permitieron su completa presentación fueron, la delegación de poder con 8 ítems, la motivación con 6 ítems, y el liderazgo con 6 ítems también. Y además se consideró trabajarla bajo escala de medición ordinal, ya que las respuestas se jerarquizaron. Tal instrumento fue aprobado según validación de juicio de expertos y a partir de la prueba estadística de confiabilidad alfa de Cronbach con un coeficiente de 0.885, se determinó una alta confiabilidad. Aquí fue donde se inició el procedimiento de la investigación, ya que al aplicarse el cuestionario sobre la muestra de estudio se adquirió información necesaria con respecto a la variable. Esa misma base de información pasó por la etapa de evaluación y procesamiento de datos. A continuación se tuvo la capacidad de describir niveles por variable y dimensiones a través de la presentación de tablas y gráficos, con su interpretación respectiva. Y con tales resultados se pudo corroborar el planteamiento de las hipótesis y argumentar conclusiones.

## **9. RESULTADOS**

El 41% (28) de los colaboradores mantienen un nivel alto de empowerment. Por otro lado, un 18% (13) los colaboradores tienen un nivel medio de empowerment, y otro 41% (28) de los colaboradores presentaron niveles bajos de empowerment.

## **10. DISCUSIÓN**

En referencia al objetivo general, determinar el nivel de empowerment de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera de la ciudad Chimbote, 2019. El nivel de empowerment dentro de un grupo de 69 colaboradores, se definió que el 41% que lo conforman 28 colaboradores mantienen un nivel alto de empowerment; y el 41% también conformado por 28 colaboradores presentaron niveles bajos de empowerment. Determinando como conclusión general, el nivel de empowerment de las colaboradoras de la financiera se mantiene en un nivel alto y bajo en las mismas proporciones. Lo que hace concluir, que no existe una cultura sólida de empowerment en el contexto laboral de la empresa. Esto hace que el personal no sienta tenga determinación ni confianza, que su desarrollo de liderazgo se vea afectado. Esto hace crear un ambiente de trabajo sin ninguna prosperidad, ya que el capital humano se ve incapacitado para comunicar y persuadir mejor, sin lograr una entera participación del mismo hacia la consecución de objetivos importantes a nivel organizacional. Esta serie de resultados pueden ser comparados por lo que determinado en el estudio de Flores (2017) donde establece también el nivel de empowerment en un grupo de 60 colaboradores. En la tabla 9 se define que un 55% compuesto por 33 trabajadores. Esto hace concluir que los trabajadores de la empresa estén empoderados a veces o en niveles moderados, resultado que impulsa a la afirmación que la cultura de empowerment que se ha intentado imponer en la empresa no ha sido del todo acertada. Esto socaba las posibilidades de los empleados de incrementar sus niveles de confianza, inclusive perciben que no tienen las mejores oportunidades de demostrar ser líderes, dentro de un clima laboral poco alentador. Así es que sin una estructura laboral que pueda motivar y haga satisfacer a los trabajadores, no se podrá alcanzar logros sobre metas de la empresa. Y así mismo todo lo presentado como resultados es avalado por Arroyo (2012) quién definió el empowerment en una perspectiva gerencial, la finalidad de crear estándares motivacionales adecuados, efectividad, y productividad entre los trabajadores, ha de iniciarse por medio de la concepción de autoridad, control y poder; así es como se adquiere una línea gerencial con autónoma en las decisiones y acciones, y en consciencia de brindar oportunidades de desarrollo a sus equipos. (p.233).

## 11. CONCLUSIONES

El nivel de empowerment de los colaboradores de Compartamos Financiera se mantiene similar en niveles altos y niveles bajos. Un 41% de los colaboradores están siempre empoderados, mientras que en una proporción porcentual idéntica existe un grupo de colaboradores que rara vez o nunca están empoderados. Esto provoca que no se dé una consolidación total del apoderamiento en todo el grupo de trabajadores de la institución financiera, imposibilitando el crecimiento de participación y el desarrollo capacidad y competencias individuales del capital humano. Se aceptó la hipótesis nula que define un nivel bajo, ya que se evidenció también un 18% de niveles medios lo que hace sumar que existen colaboradores con un empoderamiento poco estimulante.

## 12. REFERENCIAS

- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- De los Ríos, P. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. (Tesis de maestría), Universidad de Almería, Almería, España. Recuperado de [http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo\\_7042\\_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Flores, D. (2017). *El empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas, año 2017*. (Tesis de maestría), Universidad Privada César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13871/Flores\\_QDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13871/Flores_QDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Garcimartín, P., Juvé, M. y Delgado, P. (2016). Artículo científico. Concepts and measures of patient empowerment: a comprehensive review. *Scielo*, vol. 50, núm. 4, julio-agosto, 2016, pp. 667-674. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342016000400667&lang=es](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342016000400667&lang=es)
- Gestión (2019). *Empoderamiento y la imagen Personal*. Perú. Gestión Blog. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/divinaejecutiva/2019/03/empoderamiento-y-la-imagen-personal.html?ref=gesr>
- Kumar, J. y Kumar, A. (2017). Employee empowerment – An empirical study. *Global Journal of Management and Business Research*, vol. 17, núm. 4, mayo-julio, 2017, pp. 58-64. Recuperado de [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume17/5-Employee-Empowerment.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/5-Employee-Empowerment.pdf)

- Lock, M. (2017). *Empowerment y la motivación laboral en el personal administrativo del ministerio público – Chimbote 2017*. (Tesis de licenciatura), Universidad Privada César Vallejo, Chimbote, Perú. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9/browse?type=subject&value=Motivaci%C3%B3n+Laboral&sort\\_by=1&order=ASC&rpp=55&etal=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/9/browse?type=subject&value=Motivaci%C3%B3n+Laboral&sort_by=1&order=ASC&rpp=55&etal=1)
- Mejía, L. (2015). *Empoderamiento en la cultura organizacional*. (Tesis de Maestría), Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13748/EMPODERAMIENTO%20EN%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20final.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, vol. 15, núm. 2, enero-abril, 1987, pp. 121-148. Recuperado de [https://www.scirp.org/\(S\(vtj3fa45qm1ean45vffcz55\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1925732](https://www.scirp.org/(S(vtj3fa45qm1ean45vffcz55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1925732)
- Vásquez, S. (2012). *La Persuasión En El Liderazgo Empresarial: Un Estudio de Caso*. España: EAE Editorial Academia Española.

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Estefany Brissette García Muñoz, estudiante (X), del Programa académico de maestría en Gestión de Negocios de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 47820407, con el artículo titulado:

“El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera, Chimbote – 2019”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría
- 2) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicado ni presentado anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Chimbote, 07 de Agosto 2019



Estefany Brissette García Muñoz

DNI N° 47820407



ESCUELA DE POSGRADO

El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución  
Compartamos Financiera, Chimbote - 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN

AUTORA:

Br. Estefany Brissette Garcia Muñoz (<https://orcid.org/...>)

ASESOR:

Ms. David Omar Fernando Casasol Morales  
(<https://orcid.org/...>)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y herramientas gerenciales

Resumen de coincidencias


12 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

- 1 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante 3 %
- 2 repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet 2 %
- 3 repositorio.us.edu.pe Fuente de Internet 1 %
- 4 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante 1 %
- 5 www.theibfr.com Fuente de Internet 1 %
- 6 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante <1 %
- 7 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante <1 %
- 8 tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet <1 %

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD          DE TESIS</b>	Código : 704-PP-FR-02.02
		Versión : 07
		Fecha : 31-03-2017
		Página : 1 de 1

Yo, *David Omar Fernando Casusal Morales*, docente del Programa de maestría en Administración de Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo de la filial Chimbote revisor de la tesis titulada: "El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera, Chimbote - 2019", de la estudiante *Estefany Brissette García Muñoz*, constato que el informe final del trabajo de investigación tiene un índice de similitud de **12%** verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chimbote, 02 de agosto de 2019



David Omar Fernando Casusal Morales

DNI N° 17636498

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	--	--------	-----------





## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

César Muñoz Estigarribia  
D.N.I. : 43720003  
Domicilio : S.A. 44, Camino Nuevo C-15  
Teléfono Fijo : Móvil : 979229320  
E-mail : c.munoz@ucv.edu.pe

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :  
Escuela :  
Carrera :  
Título :

Tesis de Post Grado

Maestría

Grado :  
Mención : Maestría en Negocios - M.B.

Doctorado

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

César Muñoz Estigarribia

Título de la tesis:

El empoderamiento en el trabajo de los colaboradores de la institución Compañías Inversoras, octubre-2019

Año de publicación : 2019

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha :

02/02/19



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

LA ESCUELA DE POSGRADO FILIAL CHIMBOTE

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

**GARCIA MUÑOZ, ESTEFANY BRISSETTE**

INFORME TITULADO:

**El empowerment en el trabajo de los colaboradores de la institución Compartamos Financiera, Chimbote - 2019.**

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

**Maestra en Administración de Negocios - MBA**

SUSTENTADO EN FECHA: 07 de agosto del 2019

NOTA O MENCIÓN: *Aprobada por mayoría*



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

Dr. Edwin López Robles