



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Empowerment y efectividad organizacional en el Servicio de Administración
Tributaria de Lima, 2019**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión Pública**

AUTORA:

Br. Flor de Maria Reyes Calderon (ORCID: 0000-0001-5802-2630)

ASESORA:

Dra. María del Carmen Emilia Ancaya Martínez (ORCID: 0000-0003-4204-1321)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Reforma y Modernización del Estado**

LIMA - PERÚ

2019

Dedicatoria:

A Dios, a mis padres que siempre están conmigo dándome fuerzas y ánimos en la conclusión de cada etapa de mi vida.

Agradecimiento:

Agradezco a la Universidad César Vallejo por brindarme los conocimientos necesarios para poder elaborar mi tesis, a la Dra. María del Carmen Ancaya Martínez por su asesoramiento incondicional y su tiempo brindado para la culminación de la misma.

Página del jurado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



ESCUELA DE POSGRADO
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL BACHILLER: REYES CALDERON, FLOR DE MARIA, para obtener el Grado Académico de *Maestra en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

EMPOWERMENT Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA, 2019

Fecha: 16 de agosto de 2019

Hora: 17:30

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Ochoa Tataje, Freddy Antonio

Firma: 

SECRETARIO: Dra. Mendoza Retamozo, Noemi

Firma: 

VOCAL: Dra. Ancaya Martínez, María Del Carmen Emilia

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobado por unanimidad*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

.....

..... *- Estilo APA, referencias bibliográficas*

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

Declaratoria de autenticidad

Yo, Br. Flor de Maria Reyes Calderon, identificada con DNI 74142561, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Gestión Pública, de la Universidad Cesar Vallejo, Sede Ate; presento mi trabajo académico titulado: "Empowerment y efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019", en 121 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, 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 paráfrasis proveniente de otras fuentes de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado copeta 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 material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su autoría, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 10 de Agosto de 2019



Flor de Maria Reyes Calderon

DNI N° 74142561

Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del Jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	1
II. Método	21
2.1. Tipo y diseño de investigación	21
2.2. Operacionalización	22
2.3. Población, muestra y muestreo	25
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	26
2.5. Procedimiento	28
2.6. Método de análisis de datos	29
2.7. Aspectos éticos	30
III. Resultados	31
IV. Discusión	43
V. Conclusiones	46
VI. Recomendaciones	47
Referencias	48
Anexos	53
Anexo 1 Matriz de consistencia	54
Anexo 2 Instrumentos de recolección de datos	56
Anexo 3 Ficha técnica para medir la variable empowerment	61

Anexo 4	Ficha técnica para medir la variable efectividad organizacional	62
Anexo 5	Certificados de validación de los instrumentos	63
Anexo 6	Prueba de confiabilidad de los instrumentos	75
Anexo 7	Consentimiento informado	78
Anexo 8	Base de datos de prueba piloto	80
Anexo 9	Base de datos de la muestra	82
Anexo 10	Tablas de resultados descriptivos	86
Anexo 11	Artículo científico	93
Anexo 12	Declaración jurada de artículo científico	105
Anexo 13	Acta de aprobación de originalidad de Tesis	106
Anexo 14	Pantallazo de Software Turnitin	107
Anexo 15	Formulario de autorización para la publicación de la tesis	108
Anexo 16	Autorización de la versión final del trabajo de investigación	109

Índice de tablas

	Pág.	
Tabla 1	Operacionalización de la variable Empowerment	86
Tabla 2	Operacionalización de la variable Efectividad organizacional	86
Tabla 3	Distribución de los trabajadores	87
Tabla 4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	87
Tabla 5	Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento Empowerment	87
Tabla 6	Resultados de fiabilidad	88
Tabla 7	Distribución Delegación de poder en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019	88
Tabla 8	Distribución Motivación en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	88
Tabla 9	Distribución Ambiente de trabajo en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	89
Tabla 10	Distribución Empowerment en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019	89
Tabla 11	Distribución Procesos dinámicos en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019	89
Tabla 12	Distribución Recursos organizacionales en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019	90
Tabla 13	Distribución Metas organizacionales en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	90
Tabla 14	Distribución Efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	90
Tabla 15	Prueba de Spearman Empowerment y Efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	91
Tabla 16	Prueba de Spearman Delegación de poder y Efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	91

Tabla 17	Prueba de Spearman Motivación y Efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	92
Tabla 18	Prueba de Spearman Ambiente de trabajo y efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	92

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Frecuencia Delegación de poder en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	31
Figura 2 Frecuencia Motivación en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	32
Figura 3 Frecuencia Ambiente de trabajo en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	32
Figura 4 Frecuencia Empowerment en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	33
Figura 5 Frecuencia Procesos dinámicos en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	34
Figura 6 Frecuencia Recursos organizacionales en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	35
Figura 7 Frecuencia Metas organizacionales en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	35
Figura 8 Frecuencia Efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.	36

Resumen

En la presente investigación se realizó el análisis de las variables: empowerment y efectividad organizacional percibida por los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

El objetivo de la investigación se direccionó a establecer la relación entre el empowerment y la efectividad organizacional en el Servicio de administración Tributaria de Lima, 2019. El tipo de investigación es no experimental, el nivel de investigación es descriptivo y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 140 trabajadores de la Gerencia de Servicios al administrado de Servicio de Administración Tributaria de Lima. La técnica que se utilizó es la encuesta y los instrumentos de recojo de datos fue el cuestionario aplicado a los trabajadores. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad del instrumento se utilizó el alfa de Cronbach, que salió muy alta en ambas variables.

En razón a los resultados, un 46% presenta un nivel Bueno y un 37% presenta un nivel Regular; en cuanto a la motivación: el 47% presenta un nivel Bueno y 39% presenta un nivel Regular y por la dimensión ambiente de trabajo: el 43% presenta un nivel Regular y 41% presenta un nivel Bueno. Tanto así, la dimensión procesos dinámicos, el (53%) alcanzó un nivel regular, seguido del regular (30%), en cuanto a la dimensión recursos organizacionales la mayor parte de los colaboradores alcanzó un nivel bueno (46%) y regular (33%). En razón a la dimensión metas organizacionales el (46%) alcanzó un nivel bueno y (40%) el de regular

Por último se concluye que existe relación directa y significativa entre el Empowerment y efectividad organizacional en el Servicio de administración Tributaria de Lima, 2019. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. Bilateral = .000 < 0.01; Rho = .946**).

Palabras claves: Empowerment, efectividad organizacional, equipo de trabajo.

Abstract

In the present investigation, the analysis of the variables: empowerment and organizational effectiveness perceived by the workers of the Tax Administration Service of Lima, 2019, was carried out.

The objective of the research was to establish the relationship between empowerment and organizational effectiveness in the Tax Administration Service of Lima, 2019. The type of research is non-experimental, the level of research is descriptive and the approach is quantitative. The sample consisted of 140 workers from the Service Management of the administered Service of Tax Administration of Lima. The technique used was the survey and the data collection instruments were the questionnaire applied to the workers. For the validity of the instruments, expert judgement was used and for the reliability of the instrument, Cronbach's alpha was used, which was very high in both variables.

In terms of results, 46% present a good level and 37% present a regular level; in terms of motivation: 47% present a good level and 39% present a regular level and in terms of the work environment dimension: 43% present a regular level and 41% present a good level. So much so, the dynamic processes dimension, 53% reached a regular level, followed by the regular (30%), as for the organizational resources dimension most of the collaborators reached a good (46%) and regular (33%) level. In terms of the organizational goals dimension (46%) achieved a good level and (40%) achieved a regular level.

It is concluded that there is a direct and significant relationship between empowerment and organizational effectiveness in The Lima Tax Administration Service, 2019. What Spearman's statistic proves ($\text{sig. Bilateral} = .000 < 0.01$; $\text{Rho} = .946^{**}$).

KeyWords: Empowerment, Organizational effectiveness, teamwork

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día existe gran interés a nivel mundial por parte de las organizaciones tanto privadas como públicas por desarrollar nuevas herramientas de gestión, que permitan posibilitar un cambio de paradigma sobre la gestión, donde también se posibilite poder atravesar de una manera más flexible este cambio tan frecuente del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones. Este cambio se orienta a identificar el valor de cada componente en las organizaciones, es así como se toman más en cuenta los componentes intangibles que lo conforman. Esa orientación se ve influenciada por desarrollar y afinar las capacidades, conocimientos y habilidades organizacionales, siendo estas las que le brinden una ventaja comparativa y competitiva en este entorno tan cambiante. Ante esta problemática las organizaciones han ido moldeando diversas herramientas que posibiliten una mejor mecánica de desarrollo social dentro de la organización con la finalidad de liberar todo su potencial, buscando obtener un mejor rendimiento a nivel micro y macro organizacional.

Dentro de toda esta adaptación de las organizaciones, la globalización toma un papel fundamental, debido a que se adopta un nuevo enfoque más liberal sobre las organizaciones a través de diversas herramientas que facilitarán esa transición. El empowerment empieza a tomar protagonismo en el Perú en sus inicios en instituciones privadas, ya que son ellas las que al perseguir un solo objetivo, el de productividad, rentabilidad, evalúan los factores que influyen en los resultados esperados, dando cuenta que esta herramienta llamada empowerment ayuda a tener mayor flexibilidad, eficacia, eficiencia desde el nivel humano, tomándolo como su mayor intangible. Uno de los grandes referentes del empowerment es el GREAT PLACE TO WORK, que es una base de datos en el cual participan instituciones privadas, en donde se evalúan componentes del empowerment, como referentes al momento de evaluar cada institución y esta se plasma en un ranking, que está sirviendo como referente a más instituciones. Pero se aprecia que las instituciones públicas no tienen participación, he aquí la discrepancia debido a que cada las instituciones públicas como privadas buscan conseguir objetivos relativamente distintos pero si coinciden en brindar una atención de calidad a sus clientes finales.

En las instituciones públicas, existe un proceso de modernización que se basa en la gestión por resultados orientados al servicio de los ciudadanos, en donde la visión es lograr una gestión eficiente, unitaria, descentralizada, inclusiva y abierta. En respuesta a esta demanda de un Estado menos burocrático, el Servicio de Administración Tributaria de Lima, siendo un ente independiente y descentralizado de la Municipalidad de Lima., enfocada en recaudar ingresos por conceptos tributarios y no tributarios, mediante un servicio eficiente y de calidad al ciudadano. Es así como los ciudadanos buscan que la institución sea más ágil y flexible, donde se encuentre bien establecido los objetivos, en donde exista una participación activa por parte de cada funcionario público, en donde cada uno se responsabilice sobre las metas, he aquí donde toma protagonismo el empowerment, alterando el sistema de gestión, incrementando la autonomía de cada trabajador, disminuyendo los grados jerárquicos, brindando autoridad a cada trabajador, mejor calidad en trabajo en equipo, con un solo fin el de brindar un mejor servicio a la sociedad.

A todo esto se le adiciona, la débil percepción de la efectividad organizacional por parte de los trabajadores del Área funcional de atención y orientación y eso forma parte de un problema en la gestión pública, en donde no existe mucha identificación de los trabajadores con sus institución, en donde meramente se trabaja con la finalidad de cumplir con sus funciones. Donde se limitan, porque la toma de decisiones depende de una sola persona, existencia de límites salariales, contratación de personal no calificado, etc. El Servicio de Administración Tributaria de Lima, y particularmente para esta investigación se tomara como muestra a la Gerencia de servicios al Administrado, que no es indiferente al servicio ineficiente que se brinda en el sector público a nivel nacional, y que se caracteriza por un elevado número de trabajadores que no son capacitados, que no cuentan con el perfil y que no cuentan con la especialidad necesaria y mínima como para poder brindar un trato solidario y respetuoso. A esto se le suma el no permitirle a los trabajadores tomar decisiones oportunas, existe un trabajo individualizado al logro de diferentes metas, hay un bajo nivel de interacción entre el entorno en el cual se desempeña la institución. Es por ello necesario precisar que las instituciones reconozcan la importancia de utilizar herramientas de gestión flexibles, que se puedan aplicar rápido y que a su vez, muestre resultados en el menor tiempo

posible, empezando a dar a los integrantes de una organización el poder de decidir y actuar con compromiso y responsabilidad. (Godoy, 2011)

Adoptando el empowerment, la institución será la más beneficiada debido a que la consecución de los objetivos institucionales y de gerencias es de responsabilidad general y que la mejor manera de lograrlo es el de entender que cada persona tiene sentimientos que deben de ser atendidos, debe de motivarse a los trabajadores, debe existir un clima de participación, debe de darse paso al feedback, etc. Es así, como el empowerment como herramienta gerencia permite a cada integrante a dar todo su potencial, en donde el perciba que es dueño de su propio trabajo, dejando atrás el modelo de gestión donde los jefes eran los que tomaban las decisiones, sin participación de los integrantes de cada área funcional. Es por ello que para el trabajo de investigación que se presenta, se efectuó una exploración exhaustiva entre las diversas investigaciones digitalizadas en los repositorios de tesis y en material bibliográfico, siendo estos nacionales e internacionales, a fin de obtener resultados que hagan posible la comprensión del lector, de tal manera que denote el interés social que alberga el tema tratado.

A nivel nacional, se han desarrollado diversos estudios acerca del tema propuesto, se han tomado los más relevantes, los cuales son los siguientes: Ly (2015), en su tesis *“Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, Agencia 1 Trujillo, 2013.”* Para obtener el grado de Doctor en Economía y Desarrollo Industrial. El autor tuvo como objetivo general, determinar el impacto del empowerment en la calidad del servicio brindado por el área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación agencia 1, Trujillo-2013. Dicha investigación se efectuó desde un enfoque cuantitativo y fue de tipo no experimental, siendo su nivel descriptivo. Asimismo, el cuestionario que empleó como instrumento fue aplicado en la población constituida por las 05 sucursales del Banco de la Nación de Trujillo. Realizada la investigación, el autor llegó a establecer como primera conclusión que las ventajas aportadas por el empowerment en la sección de créditos hipotecarios del Banco de la Nación son: satisfacción, credibilidad, incremento de responsabilidad laboral y la mejora de la comunicación interna. Como segunda conclusión señalo que el empowerment como herramienta tiene influencia en la calidad del

servicio para la adecuada toma de decisiones. Finalmente concluye que la búsqueda del empowerment responde a conseguir: competitividad, flexibilidad organizacional y a incrementar la autonomía y capacidades de los equipos de trabajo y el de sus integrantes.

Según Quispe (2018), en su tesis “*Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1957 – Dirección Regional de Educación Amazonas, 2018.*” Para obtener el grado de Magíster en Gestión Pública. La autora se estableció como objetivo principal determinar los niveles de Empowerment entre los trabajadores nombrados y los CAS. El enfoque desde el cual se llevó a cabo la investigación fue cuantitativo, el tipo de investigación es no experimental, método hipotético deductivo y de tipo descriptivo. Se utilizó como instrumento el cuestionario, que constaba de 20 preguntas, la muestra fue no probabilística, intencional de 98 trabajadores (56 trabajadores CAS y 42 nombrados D.L. 276) de la Dirección Regional de Educación del Gobierno Regional de Amazonas. La autora concluyó que existe el mismo interés por el empowerment por parte de los trabajadores que laboran bajo el régimen del D.L. 276 así como los que se encuentran bajo el régimen laboral CAS D.L. 105, ya que independiente de su condición laboral, ambos grupos demostraron un mayor sentido de pertenencia con su equipo de trabajo, sinergia, que busca la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Para Palomino (2017), en su tesis “*Empoderamiento y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis Medical Consortium Sociedad Anónima Cerrada, Lima – 2017.*” Para que obtenga el título de Magíster en Gestión de los Servicios de la Salud. Esta autora propuso como objetivo principal el determinar la relación entre empoderamiento y compromiso organizacional. El trabajo de investigación antes referido se desarrolló en el nivel descriptivo correlacional, bajo el enfoque cuantitativo, siendo una investigación sustantiva por su tipo. La técnica utilizada fue la encuesta que estuvo conformada por 28 preguntas. La muestra consto de 75 trabajadores del Centro de Hemodiálisis Medical Consortium Sociedad Anónima Cerrada. La autora llegó a la conclusión que para que exista un verdadero compromiso organizacional por parte de los clientes internos se hace necesario el uso de la herramienta empoderamiento, básicamente fomentando el trabajo en equipo, el

liderazgo participativo y el compromiso como trabajadores para así ir escalando y llegar a obtener un compromiso organizacional.

Prieto (2015), en su tesis “*Efectividad del estilo de liderazgo situacional y su relación con un clima organizacional participativo en el sector de pastoral, Perú.*” Para obtener el grado de Magíster en Gestión Educativa. En dicha investigación se advierte que se postuló como objetivo general, establecer la relación entre la efectividad en el estilo de liderazgo situacional y el clima organizacional. La tesista, efectuó su investigación desde un enfoque cuantitativo, nivel correlacional y descriptivo. Se empleó como instrumento el cuestionario, que fue aplicado a la muestra constituida por 41 personas de la población elegida, que fue la de profesoras y coordinadoras de la institución educativa. El autor concluyó en que el estilo de liderazgo utilizado por las coordinadoras es el de participación, se menciona que un buen estilo de liderazgo va de la mano con la delegación de poder y la importancia de tener una adecuada asignación de responsabilidades e interiorización de los objetivos organizacionales, para que los trabajadores y organización se direccionen.

Delgado, Marcos (2018), con su tesis “*Efectividad organizacional y gestión administrativa de los docentes de una Institución Educativa, Ica – 2018.*” Para la obtención del grado académico de Magíster en Administración de la Educación, planteó como objetivo general, determinar la relación que existe entre la efectividad organizacional y la gestión de recursos del personal docente. La investigación tuvo enfoque cuantitativo con diseño descriptivo – correlacional. Además, se utilizó como instrumento el cuestionario, mientras que la población elegida fueron 83 docentes que seleccionados mediante el muestreo no probabilístico. Las autoras concluyeron que sí existe relación entre las variables investigadas y acotan que se debe de dar la debida importancia a la efectividad organizacional debido a que afecta directamente en el ambiente laboral en el cual se desempeñan los trabajadores y por ende son parte activa de la misma.

Internacionalmente, se cuenta con las investigaciones que a continuación se detallan: Sánchez (2016), en el cuadernillo empresarial Colombiano “*Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresa de la localidad de Usaquen,*

Bogotá, Colombia.” El autor tuvo como objetivo investigar el vínculo el clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores con la efectividad organizacional. La investigación fue exploratoria correlacional, el autor hizo uso de técnicas de recojo de información cuantitativas como cualitativas, siendo una metodología mixta. La muestra estuvo conformada por 150 personas. Como primera conclusión el autor indica que para lograr la efectividad organizacional se debe tener muy en cuenta el clima organizacional, ya que engloba el cumplimiento de las políticas organizacionales, cumplimiento de las tareas, funciones asignadas, interiorización de visión y misión y así como otros aspectos de la estructura organizacional. Como segunda conclusión menciona que la efectividad organizacional se relaciona directamente con la forma de atender al cliente, relaciones interpersonales laborales, comunicación. Estos van íntimamente ligados al clima organizacional, que a su vez favorece al mejor desempeño y como siguiente paso el de la efectividad organizacional.

Asimismo, Torres (2018), en su tesis *“El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la universidad técnica de Ambato.”* Para la obtención del grado académico de Magíster en Gestión del Talento Humano. El objetivo general fué el determinar si el empoderamiento usado como herramienta de transmisión de poder e igualdad al tomar de decisiones del personal administrativo se relaciona con el desarrollo organizacional. La investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo; ya que describe describen las cualidades de cada variable y cuantitativa porque aplicó herramientas estadísticas. La investigación fue exploratoria, descriptiva y correlacional. La población estuvo conformado por 812 funcionarios entre administrativos y colaboradores de la Institución, de dicha población la muestra fué de 268 colaboradores que fueron elegidos de manera aleatoria. La autora concluyó en que se debe de fomentar el trabajo en equipo, para el cual los líderes deberían de recibir formación sobre empoderamiento y de esta manera se incremente la confianza entre los miembros, generando este a su vez empoderamiento entre los integrantes y así se fortalezca la capacidad de la toma de decisiones asertivas. A su vez indica que el área gerencial debería de poseer habilidades gerenciales para una adecuada administración del personal, con el fin de lograr empatía,

generar un adecuado ambiente laboral y así estas se emulen y esa sea la esencia de cada equipo de trabajo.

Por otro lado Duque (2018), en la tesis *“Malestar docente: Poder y empoderamiento.”* Para la obtención del grado de Magíster en Educación. El objetivo principal de la investigación fue el determinar la relación entre el malestar docente y el empoderamiento de la Institución Educativa Carlos Alberto Calderón del núcleo 936 de la Ciudad de Medellín. El enfoque de la investigación fue cualitativa, la técnica utilizada fue el de la entrevista formato y entrevista semi-estructurada. La población de la investigación estuvo integrada por 22 profesores de la Institución educativa, de los cuales el autor segmentó y su muestra se conformó por 17 docentes nombrados en propiedad. El autor concluyó en: Primero, Cuando la gestión administrativa evidencia falencias, estas dificultan la convivencia con los docentes, quienes deberían de enfocarse en brindar un servicio en las mejores condiciones y con calidad. Segundo, el clima laboral inadecuado genera un pobre desempeño laboral, afectando directamente al rendimiento de calidad de servicio que la Institución requiere. Tercero, Al no existir un manual de funciones sensibilizado, este afecta directamente al personal docente debido a que no tienen una guía de tareas y responsabilidades y al manejarse de manera informal estos perciben carga laboral y agregando a esto las inadecuadas condiciones de trabajo los docentes sentían frustración afectando directamente a que no se sientan comprometidos con su Institución, ni con la calidad de servicio brindada a los estudiantes. Cuarto, la comunicación interna es básica para lograr un valorado nivel de Empoderamiento debido a que cada docente buscaba sentir el poder, así sentirse en hegemonía frente a los demás y es algo que la Institución no fomentaba.

De igual manera Merchán (2015), en la tesis titulada *“La reflexión como estrategia para incrementar el empoderamiento y mejorar la efectividad en un aula universitaria, un estudio piloto.”* Para obtener el título de Master en Educación. El objetivo general planteado por la investigadora es el de recolectar evidencia sobre la influencia de la reflexión en el crecimiento profesional, para optimizar su empoderamiento y aumentar la efectividad de su práctica académica. La metodología usada en la investigación fue mixta y podría considerarse piloto porque buscó comprobar la factibilidad de ejecutar un programa de tipo reflexivo –

práctico; los datos cuantitativos fueron obtenidos mediante encuestas. Su población estuvo constituida por todos los docentes de tiempo completo, siendo la muestra de 42 docentes. La investigadora llegó a la conclusión de que la reflexión en mayor magnitud crea conciencia respecto de lo que realizan, cómo lo realizan y porqué lo realizan, dando como resultado el incremento del empoderamiento individual y el de los equipos de trabajo. También concluyó en que el empoderamiento está austeramente relacionado con las actitudes y acciones de cada docente, afectando su efectividad en las aulas.

En ese sentido Macías (2017), en su tesis que lleva por título *“El comportamiento orientado a los grupos de interés desde el enfoque la responsabilidad social corporativa y su efecto en la efectividad empresarial.”* Para obtener el grado académico de Doctor. El objetivo planteado por la investigadora fue el de analizar como a través del comportamiento orientado hacia los *stakeholders*, las organizaciones logran resultados que repercuten en la efectividad organizacional y la reputación. La investigación tuvo enfoque cuantitativo, el instrumento utilizado fue el cuestionario. La población estudiada fueron empresas colombianas seleccionadas de una base de datos administrada por la Superintendencia de Sociedades. La muestra estuvo conformada por 279 gerentes o responsables. La autora concluyó en que se debe prestar mucha atención a los equipos de trabajo, ya que a través de una cultura organizacional en donde cada colaborador interiorice la esencia de la organización (visión, misión, objetivos, etc.), se mejoraran las prácticas de gestión y de esta manera se logrará mayor efectividad. La gerencia debería centrar esfuerzos por definir bien sus políticas y encargarse de difundirlas ya que tiene mucha influencia en la conducta de los empleados y en los resultados a obtener. Hace mención también al entorno tan cambiante en donde las organizaciones deben estar atentos a los cambios del público objetivo, planteando acciones de contingencia y mostrando una flexibilidad a nivel organizacional, como por cada integrante de la organización.

Según las sociedades han sufrido cambios trascendentales durante los últimos años, esto debido a la diversificación de los canales de comunicación, dando como consecuencia a la globalización y de esta manera brindando un nuevo enfoque liberal del Estado, donde las instituciones privadas son responsables en parte sobre el surgimiento de nuevas herramientas

de gestión. Por ello es necesario modernizar la Administración Pública, haciendo la transición de un Estado burocrático estructurado en el modelo Weberiano a un Estado más flexible, eficaz, eficiente, transparente y orientado a satisfacer los requerimientos de los ciudadanos. (Quinteros, 2010). En tanto las instituciones públicas no pueden ser comparadas con instituciones privadas, pero si pueden volverse más corporativas es decir que puede tornarse más dinámico y flexible, estableciendo de manera concreta sus objetivos organizacionales, en donde cada funcionario sea responsable de la consecución de las metas, sensato con la misión y visión de la institución y la manera más óptima de conseguirlo es delegar poder (empowerment) y dando mayor autonomía. Este sistema altera la gestión y la cultura organizacional de cada integrante, de esta manera cada integrante se sentirá motivado por el sistema donde exista mayor poder de decisión y de responsabilidad. (CLAD, 1998)

Desde la perspectiva nueva de los trabajadores se podría indicar que ya no dependen de la disposición de su jefe inmediato para poder realizar sus tareas, sino ellos mismos son responsables de sus propias acciones y son pieza importante en una organización. Por tanto deben ser el capital más importante de toda organización tomándolos en cuenta al momento de crear las políticas (Castro & Riberos, 2015). Es así como la nueva gestión pública anhela la instauración de un modelo de gestión efectivo, es decir, una administración que identifica las reales necesidades y expectativas de la población al mínimo costo posible. (Sánchez, 2007).

Según Block (2017) El empowerment es un proceso muy importante en una organización y que deriva en la distribución del poder, y este poder tiene función de la posición en la jerarquía, debido a que una adecuada cultura de elección en los niveles inferiores, provoca lo más importante, un mejor estado de ánimo sobre los integrantes de la organización. Este concepto es reafirmado por Chacha, G. (2016) que el mayor activo de la institución son sus recursos humanos, por ello mismo una organización debe de priorizar los gastos, debiendo brindarse mayores egresos en el desarrollo de las capacidades de sus propios trabajadores. Por su lado, Guzmán (2015) indica que el empowerment es una herramienta con el cual se busca aumentar el vigor de los individuos para así estimular cambios

verdaderos sobre la coyuntura en el que se desarrollan; esto influye en el incremento de confianza en sus propias capacidades, habilidades y destrezas del trabajador empoderado.

Por tanto se podría afirmar que el empowerment actúa como un término con difícil definición con relevantes efectos sobre la salud en el ambiente laboral tanto como para la efectividad organizacional, debido a que se refiere al control y sujeción que tiene cada individuo en relación al entorno laboral. Por ello para Wilson (1997). (Citado por Calix, Martínez, Vigar y Núñez 2016) define al empowerment como un proceso de cambio del estilo que se dirige a incrementar la delegación, la responsabilidad y la comunicación de los integrantes de un equipo de trabajo; ya que se produce una liberación de poder por parte de los directivos, causando que el campo de acción de cada integrante del equipo de trabajo sea más amplio al momento de tomar decisiones.

Se debe de tener muy claro que el empowerment genera un nivel de comunicación muy alta en un grupo de trabajo, este a su vez facilitará desarrollar habilidades entre los integrantes de la organización, mostrando mayor nivel de compromiso con las actividades asignadas. Para reforzar la idea Essays, UK. (2018) Afirma que el empowerment de los trabajadores solo será efectivo cuando la gerencia defina claramente las metas y los estándares de responsabilidad. La gerencia debe proporcionar a los trabajadores todos los recursos necesarios. Según Trus, M., Galdikiene, N., Balciunas, S., Green, P., Helminen, M., & Suominen, T. (2019) indican que mientras más percepción de poder obtengan los integrantes de un equipo de trabajo es debido a que existe una cultura y clima organizacional idóneo en el lugar de trabajo. El entorno de trabajo propicia al empowerment, ya que impactará de manera positiva en los resultados individuales y organizativos. La base del empowerment es liberar el conocimiento, experiencias, poder y la motivación que ya está en las personas, estos factores son en gran medida infrutilizados.

Se puede indicar que el empowerment surge como opción al modelo tradicional de gestión de las empresas, en la que los jefes tienen el mando sobre las decisiones y a su vez imparten órdenes a los integrantes de un equipo de trabajo para que las ejecuten. Se menciona que cada organización cuenta con estructuras de poder distintas, en el que cada integrante

cuenta con funciones y este se responsabiliza por ellas. Hong, A. (2015). Es así, que debido a ello las organizaciones brindan mayores posibilidades y tecnologías para que cada integrante de equipo pueda desempeñar sus funciones diarias. Siendo como resultado un nivel mayor de eficiencia, autonomía y mayor nivel de motivación, ya que percibirán cierta libertad al tomar decisiones más convenientes, dejando de esta manera la forma burocrática, donde solo se limitan a acatar órdenes. Tal y como reafirma Chhanda (2018) el empowerment se describe como un método que ayuda a las personas a afirmar su control ejercido sobre los recursos que lo rodean y que afectan el desarrollo de sus vidas.

La primera variable empowerment se define según nuestro referente de la siguiente manera. Para Rappaport (1987). (Citado por Guzmán, CP., Pontes, P. y Szufliita, M. 2015) nos indica que el término empowerment amerita realizar una doble lectura; por un lado se tiene al sentido psicológico y por el otro hace alusión a la influencia social. El empowerment estructural tiene la finalidad de fortalecer la comunicación efectiva. Por ello afirman que si los trabajadores cuentan con acceso a capacitaciones continuas, línea de carrera que les permitan surgir dentro de la organización. Es así como se conseguirán resultados óptimos en relación a un mayor nivel de satisfacción del trabajador. Esta teoría está conformada por tres recursos que son el de: Acceso a la información, significa contar con la experiencia suficiente y las herramientas necesarias para poder obtener información necesaria para lograr eficacia más eficiencia en el trabajo. Acceso a los recursos, comprendido como la habilidad para poder conseguir recursos, como son el tiempo, dinero y soporte humano para poder realizar el trabajo asignado. Acceso al apoyo, refiere al soporte necesario por parte de los jefes inmediatos superiores y compañeros de trabajo para conseguir lograr el trabajo asignado.

Como segunda clasificación según el autor, se tiene al empowerment psicológico que refiere a la persuasión del personal hacia su centro laboral, la motivación y los compañeros que conforman la organización. El objetivo es asentar que los trabajadores desarrollen su autoeficacia entre los integrantes de una organización, se perciban motivados en su área de trabajo y no perciban insuficiencia a través del maltrato y abuso de poder de sus jefes inmediatos. A su vez, esta presunción está confirmada por cuatro razonamientos: Como primer razonamiento se tiene al impacto, que refiere a la percepción que tiene cada integrante

de la organización respecto al área de trabajo en el que se desempeña o actitudes de sus colegas de trabajo que pueda producir desmotivación en su rendimiento. Como segundo razonamiento a la competencia, es el grado de eficiencia que con los que cuentan los colaboradores respecto a la realización de sus tareas, mostrando así sus habilidades para con sus compañeros de trabajo como para sus jefes inmediatos. Como tercer razonamiento al significado, es la percepción que tiene el trabajador respecto al valor de su trabajo, comprendiendo su compromiso hacia su labor. Y como último razonamiento a la autodeterminación, refiere a la percepción que tiene cada trabajador en pro de poder realizar sus funciones sin esperar órdenes de sus jefes inmediatos superiores.

Asimismo Malieheh & Hasan (2015) mencionó que el empoderamiento psicológico ayuda a realizar cambios en el trabajo y mejora el rendimiento de los trabajadores. El empoderamiento psicológico incrementa el sentido de los trabajadores sobre su control personal, siendo esto un motivador para que puedan contribuir en el desarrollo del trabajo, lo que resulta en una gestión positiva. También, Amundsen1, Oyvind (2015) indicó que el empowerment brinda a los trabajadores mayor control y autoridad influyendo así en la satisfacción en el trabajo, pero no en la creatividad.

Por otro lado, Blanchard (2009) hizo mención a tres actividades para la realización del empowerment, que son los siguientes: Como primer paso se tiene a: Iniciar y orientar el viaje, iniciando a actuar y comprometerse con el cambio, Es un tiempo en cual las personas de toda la organización se encontrarán con sentimientos encontrados. Tanto como los trabajadores que conforman los equipos de trabajo y sus líderes. Se empezarán a preguntar hacia donde les llevara este viaje y por qué existe una necesidad muy fuerte de cambiar la forma en que es el ahora.

Tanto como para Cameron (1986) recalcó que existe ingenuidad por parte de los miembros de la organización debido a que, en la superficie, el término empowerment es atractivo, pero por debajo existe preocupación por el hecho de aventurarse en el descubierto mundo del empowerment. Como segundo paso: Cambio y desánimo en este paso el personal ya debió haber ganado el conocimiento suficiente para saber la dirección en la que van

orientados pero a su vez, no se sienten seguros de cómo llegar hacia ese cambio llamado empowerment. Cuando esto ocurra, los trabajadores van a sentir desánimo y frustración, y probablemente se pregunten sobre la causa que los impulsó a iniciarse en el cambio hacia el empowerment. Asimismo, afirma que si una organización opta por hacer uso de una herramienta de gestión llamado empowerment, no todo el procedimiento será percibido de buena manera ya que al tratar con personas uno enfrenta el miedo al cambio, pero que este sentimiento es natural ya que esa es la puerta que conduce a una organización al cambio llamado empowerment. Como tercer y último paso: Adoptar y perfeccionar el empowerment, en este paso los trabajadores actuarán con mayor responsabilidad como socios de los líderes en un ambiente de trabajo, en el cual los jefes comparten responsabilidad y control con sus miembros.

Aquí el desafío para toda la organización inmersa en el proceso de empowerment debido a que se debe de mantener el optimismo necesario para seguir avanzando, sin caer en el conformismo por los logros conseguidos. A esta altura se habrá creado una nueva cultura, es ahora cuando la línea de meta está a la vista y gran parte de los integrantes de los que conforman los equipos de trabajo ya comprende la visión de lo nuevo y el compromiso es mucho mayor.

Las dimensiones del Empowerment son delegación de poder, motivación y ambiente de trabajo. En referencia a la dimensión delegación de poder que según el autor consiste en delegar poder, confianza y autoridad basándose en el rango de habilidades que necesiten y utilicen los trabajadores. Es así que es muy importante que los jefes inmediatos brinden sentimiento de confianza en el lugar de trabajo hacia con los trabajadores, para que así puedan asumir las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo con mayor eficiencia permitiéndoles un crecimiento profesional (block, 2017). Por consecuencia, coadyuvará al incremento del compromiso laboral, incremento de productividad y mayor motivación entre los equipos de trabajo. La dimensión motivación, representa al valor agregado de reconocimiento u estímulo que brinda la organización de manera formal o informal hacia los trabajadores, desarrollando así el empowerment en la toma de decisiones de la organización. La motivación es básica en el desempeño de las actividades de cada integrante de una

organización, ya que es así como cada uno de ellos se orientará a buscar la consecución de los objetivos de la organización, consiguiendo que una organización sea productiva y por ello consiga renombre, debido a que los trabajadores se encuentran motivados, desarrollaran sus actividades diarias con mira a lograr un solo objetivo, incrementándose el nivel de compromiso organizacional (Block, 2017).

La dimensión ambiente de trabajo, el autor considera que el ambiente de trabajo consta del trabajo en equipo, carga de trabajo, soporte de la organización, comunicación y aquellos elementos que hacen que los trabajadores sientan que trabajan en las mejores condiciones y posición dentro de la organización; siendo estas las bases para que exista satisfacción laboral (Block, 2017). A su vez, afirma que los trabajadores al percibir que por parte de sus jefes inmediatos se comparten decisiones y liderazgo, la cooperación se incrementa con un mismo fin. La efectividad organizacional varía de acuerdo a los participantes; trabajadores, clientes, otras organizaciones, entre otros. Ya que cada una usa un criterio diferente para poder evaluar la efectividad organizacional. Es así que, se infiere que no existe una efectividad real, ya que no se puede evaluar con juicios objetivos como: rentabilidad, servicio de calidad o motivación de los trabajadores. La efectividad considera juicios subjetivos, ya que cada integrante tendrá distintas concepciones sobre efectividad. Por lo que el mayor objetivo en el amplio estudio de la efectividad es la necesidad de encontrar un criterio uniforme que nos permita conceptualizar y evaluar la efectividad. Se confirmaría que en nuestro país existe falta de cumplimiento de metas, objetivos y misión institucional, es debido a ello que existen diversas falencias en los sistemas públicos, donde el más perjudicado es el ciudadano a quien se le brindará un mal servicio. (Hernández, 2011)

Es así que se entiende que son las personas las que constituyen el sistema social de todas las organizaciones, organizándose por individuo, grupo o tamaño. Cada equipo de trabajo es dinámico ya que se constituyen, cambian y se dispersan. Es así que la tecnología es un recurso con el que cuentan las personas para poder desarrollar su trabajo de la mejor manera y el comportamiento de los trabajadores se asocia a la disponibilidad de las herramientas de trabajo necesarias. Según Daft (2015) para lograr una adecuada gestión organizacional, el gerente debe de coordinar los recursos necesarios de una manera eficiente

y eficaz para así conseguir la consecución los objetivos planteados por la organización. La efectividad organizacional es el grado en la que una organización logra llegar a meta establecida o logra lo que intenta ser. Por ello, es necesario tener muy claro los objetivos de la organización para que al momento de realizar las coordinaciones de los recursos, estas estén enfocadas hacia la consecución de sus objetivos, así aumentar la eficiencia y eficacia que se conceptualiza en calidad total, que comprende recursos y el esfuerzo humano. Cada integrante de la organización necesita tener bien establecidas las directrices bien definidas, para que de esa manera estas sirvan como una guía para promover aspectos como el de la toma de decisiones, actividad, calidad, planeación de resultados.

Según Campora, J; Depine, S.; Donadio, P.; Schiavo, V. and López, A. (2015) mencionaron que la efectividad organizacional consiste en mejorar los procedimientos de trabajo y la relación existente entre la obtención de resultados relevantes en organizaciones privadas como públicas, mediante la aplicación de, entre otros, el desarrollo de la administración de personal y el de equipos efectivos, que mejora la comunicación interpersonal, la creación de un ambiente de trabajo colaborativo, la autogestión emocional como sustento del clima organizacional. Asimismo, USAID (2015) indicó que la efectividad organizacional mide el desempeño más que la capacidad de ser, por lo que es mucho más valido e alinea los incentivos y a su vez, considera al desempeño organizacional a través de la eficacia y eficiencia, como aspectos largo plazo de relevancia y sostenibilidad.

Para (Katz & Kahn, 1978) citado en Rahmawati, A., Haerani, S., Taba, M., & Hamid, N. (2016) Mencionaron que la efectividad organizacional se puede conseguir a través de la voluntad de los trabajadores para laborar en el rol asignado, yendo de la mano con el entorno empresarial tan volátil en el que se desempeñan las organizaciones. Siempre esperando que los trabajadores sean más creativos para poder encontrar nuevas maneras de mejorar la eficacia y eficiencia del trabajo realizado. Es así que la eficacia es el vínculo que existe a través de los objetivos y los resultados, mientras exista mayor relación entre ambas, más efectiva será la organización. Para poder asegurar el éxito de una organización, indican que se debe de cumplir con tres requisitos: 1) Las organizaciones deben de ser capaces de fomentar y el de mantener una fuerza laboral estable, que a su vez se encuentre altamente

calificado. 2) Las organizaciones deben de ser capaces de disfrutar de una función de cumplimiento fiable por parte de los trabajadores, estando dispuestos a trabajar en tareas específicas. 3) Los trabajadores deben de esforzarse por tener un comportamiento espontáneo e innovador.

Según Drucker (1975) mencionó que la eficiencia se esmera en realizar las cosas bien hechas, por otro lado la efectividad organizacional se esmera en realizar las cosas que ameriten ser realizadas. Lo que indica que se debe de priorizar las necesidades de sus clientes, el mercado y el de sus trabajadores, ya que es con este conjunto con el que se obtienen los recursos. Por ello, Cervera (2011) menciona que para poder evaluar la efectividad, al tener un enfoque social se deben de tener en cuenta a los clientes internos o externos, ya que son ellos los que direccionarán el juicio sobre la efectividad, ya que dependerá del nivel de interacción que se tiene con ella. La presente está orientada al grupo conformado por los clientes internos, y básicamente evaluarán la complacencia de sus necesidades, desde un punto de vista personal en la manera en que es denominado como efectiva.

A su vez, Delery, J. and Gupta, N. (2016) indican que la efectividad organizacional debe ser vista desde un enfoque más arraigado a los recursos humanos debido a que esta área proporciona alguna evidencia sobre cómo mejorar la eficacia. Los autores encontraron que el área de recursos humanos comprende prácticas de selectividad en la dotación de personal, la remuneración basada en el desempeño y la mejora de las oportunidades de los trabajadores mediante la participación de cada uno de ellos en la toma de decisiones, que a su vez, da lugar a niveles elevados de eficacia organizacional. Tanto así, Rico, Ramón, Alcover de la Hera, Carlos, & Taberneró (2019) mencionan que una organización está compuesta por un conjunto de recursos, tanto internos como externos. Estos recursos pueden considerarse a distintos niveles (recursos de los individuos, del grupo y de la organización. Estos recursos e insumos pueden ser ventajosos o limitantes de la efectividad organizacional.

Para Serrate, Annia, Portuondo, Angel, Sanchez-Puigbert, Nidia, & Suarez, Roberto. (2014) plantearon que el estudio de la efectividad organizacional debe ser medido de acuerdo al trabajo de los equipos de trabajo, ya que incluyen elementos en su dinámica, entre los más

resaltantes los culturales. Es así que Koontz & O'Donnell (2004) Citados en Licares, A., Carhuacusma, M. (2018) mencionaron que la gestión organizacional efectiva está muy relacionada con la realización de las metas, objetivos, misión, visión de la organización; tal y como lo indica la administración empresarial contemporánea. La dirección eficaz, es un procedimiento iniciado por uno o más efectos de un atributo denominado calidad que un trabajador no podría conseguir por sí misma. Aquí participa la competitividad, que se conceptualiza en proporción en que una organización, supere las condiciones u escenario del mercado. Tanto como la flexibilidad debido al mercado tan cambiante.

Asimismo, Goodman, P., & Pennings, J. (1981) mantienen un enfoque tradicional sobre la efectividad organizacional, en donde un gran número de personas considera que la efectividad es lograda únicamente por una persona o una organización en base a los porcentajes de sus resultados, según seis aspectos críticos que son: Primero, la naturaleza de la organización, comprendida como un sistema con entrada o insumos, procesos de transformación y salida o mercancías. Segundo, dependerá del enfoque en el que se tome, la efectividad organizacional presenta diversas definiciones. Tercero, los dominios de la efectividad, es decir, la independencia de los criterios así como su posible interrelación o una definición multidimensional o unidimensional. Cuarto, grupos de interés, esto es, desde la perspectiva con la cual se analice la efectividad organizacional: clientes, accionistas, empleados, directivos o sociedad, la eficacia organizacional pudiera tener diferentes significados para los distintos grupos de interés. Quinto, determinantes, debe desarrollarse un marco teórico que acote ciertos factores que fijen la efectividad organizacional. Sexto, las estrategias de investigación, referentes a niveles de estudio: varias organizaciones o solamente una, la organización en general o áreas específicas así como los procesos relevantes y la universalidad de criterios de efectividad para todas las organizaciones.

La mayoría de autores coincide en que efectividad es hacer bien cada cosa, pero se debe de tener muy en cuenta diversos factores que influyen en el los resultados obtenidos por la evaluación de cada grupo de interés. Según Hall (1996) existe un modelo de contradicciones para solucionar un dilema de la efectividad, el cual el autor lo detalla en cuatro puntos: Primero: las restricciones externas que limitan el actuar de la organización,

como también las políticas internas. Segundo: La diversidad de metas y los conflictos que originan. Tercero: Identificar cuyos grupos de interés se encuentran inmersos con la organización. Cuarto: Tener en cuenta la situación actual de la organización, al momento de existir un dilema de efectividad.

Es así que se infiere que los resultados de la evaluación de efectividad dependerán en parte de alguno de los cuatro criterios propuestos, ya que cada uno influye en magnitudes distintas, es por ello que se debe de contar con predisposición a llegar a un consenso. Es muy importante distinguir las distintas formas de proponer un concepto de efectividad, los cuales son: 1) Modelo de metas, consiste en la consecución de cada meta organizacional planificada. 2) Modelo de dependencia de recursos, es el nivel de recursos obtenidos por la organización. 3) Modelo de congruencia interna, busca una sinérgia interna entre toda la organización. 4) Modelo de participantes estratégicos, se identifican los grupos de interés y se evalúa la forma de satisfacer a cada integrante del grupo de interés seleccionado. 4) Modelo de relaciones humanas, consiste en la creación de un mejor clima laboral, atractivo para nuevos profesionales, etc.

La dimensión de la segunda variable efectividad organizacional está conceptualizado en procesos dinámicos y se hace referencia al adecuado nivel de desarrollo de las funciones organizacionales, es decir prioriza los procedimientos y actividades en el interior de una organización, buscando lograr un adecuado nivel de productividad, también conseguir que los trabajadores estimen estar satisfechos con sus funciones y se sientan dispuestos a comprometerse al máximo en pro de lograr la consecución de los objetivos de la organización. Daft (2016). La dimensión sobre la variable efectividad organizacional esta conceptualizado en recursos organizacionales que según el autor abarca el desarrollo de la actividad organizacional, logrando que los recursos organizacionales se empleen de forma eficiente y eficaz, además que no se presenten desperdicios excesivos. También hace mención a la capacidad de la organización de lograr obtener los recursos de manera innovadora y que esos recursos obtenidos cuenten con la capacidad de llegar a ser introducidos en la actividad económica de la organización

La dimensión de la segunda variable efectividad organizacional esta conceptualizado en metas organizacionales, que consiste en el desarrollo de las funciones organizacionales de la mejor manera, de modo que la organización logre todos los objetivos establecidos. En ese sentido, comprende un conjunto de actividades cuya finalidad está destinada a planificar las metas que esperan lograr, también a la adecuada distribución de funciones, a planificar una estrategia adecuada, así como la construcción de los indicadores que permiten reflejar si se están alcanzando las metas establecidas. Por tanto se plantea el siguiente problema general: ¿Cuál es la relación entre el empowerment y la efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019? Desglosándose en los siguientes problemas específicos que son: ¿Cuál es la relación entre la delegación de poder y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019? ¿Cuál es la relación entre la motivación y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019? ¿Cuál es la relación entre el ambiente de trabajo y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019?

Con la presente investigación se propone cumplir con el objetivo de identificar la relación entre el empowerment y efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019; el cual se conseguirá mediante los objetivos específicos, tales como, el de analizar la relación entre la delegación de poder y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019, identificar la relación entre la motivación y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019 e identificar la relación entre el ambiente de trabajo y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019.

Se lograrán concretar las relaciones establecidas y así inferir los resultados mediante conclusiones para los cuales se necesitan realizar pruebas inferenciales diseñándose la siguiente hipótesis general: Existe influencia significativa entre el empowerment y efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019. Asimismo hipótesis específicas: Existe influencia significativa entre la delegación de poder y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019, existe influencia significativa entre la motivación y la efectividad organizacional del Servicio de

administración tributaria de Lima, 2019 y existe influencia significativa entre el ambiente de trabajo y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y diseño de investigación

Enfoque: Cuantitativo

Hernández (2006) considera que el enfoque cuantitativo emplea la recolección de datos con la finalidad de probar una hipótesis, teniendo como base para ello la medición numérica y el análisis estadístico a efectos de establecer patrones de comportamiento y de esta manera probar las teorías.

En el presente estudio se realizará la contrastación de hipótesis para poder establecer la correlación de cada variable.

Tipo: Básica

El presente estudio fue aplicado con la finalidad de conocer un fenómeno y a partir de ello construir, actuar e incluso modificarlo, Así como Carrasco (2014) señala que toda investigación tiene por característica el haber tenido una determinación práctica, debidamente definida y de este modo investigar y actuar, transformar, modificar o influir en cambios de ser necesario en contraste con la realidad.

El presente estudio busca extender el entendimiento respecto a cada variable y determinar si se encuentran relacionadas.

Nivel: Correlacional

Se desarrolló únicamente en el nivel descriptivo – correlacional, toda vez que buscó pormenorizar las características, propiedades, así como los perfiles relevantes de los fenómenos o grupos que se sometieron al análisis. Hernández (2007). La investigación es correlacional, al haber tenido como objetivo valorar la relación que existía entre los conceptos estudiados. Hernández (2003) señala que estas investigaciones calculan la relación existente o no entre las variables.

El presente estudio busca plantear si existe relación entre las variables.

Diseño: No experimental de corte transversal

El diseño metodológico de esta investigación es no experimental y de corte transversal, en relación al cual, Díaz (2009) indicó que no tiene por finalidad modificar las variables, dado

que se limita a observarlas a esta como a los hechos. Sostiene además que es muy difícil manipular o modificar las variables, así como también asignar a los sujetos o a las condiciones.

Cada una de las variables fueron medidas en un momento determinado, sin alterarlas.

2.2. Operacionalización

Variable Asociada: Empowerment

Definición Conceptual:

Según Block (2017) señala en su libro *The empowered manager* que el empowerment es:

“El poder es el núcleo de la definición del empowerment y que la posibilidad de este depende de dos factores: en primer lugar, el empowerment requiere que el poder pueda transformar. Si eso no es posible y esta inherente a personas como sucedía en el esquema patriarcal antiguo, entonces el empowerment no se dará. En segundo lugar, El empowerment depende que el poder se pueda expandir abandonando el centralismo del mismo, creando individuos, comunidades, organizaciones más sanas.” (p. 72)

Definición Operacional:

El empowerment es el hecho de brindar a las personas autoridad, autonomía, herramientas necesarias para poder culminar sus tareas con una percepción de que son dueños de su propio trabajo y confianza en el Servicio de administración Tributaria de Lima.

- **Dimensión 1:** Delegación de poder: esta comprende indicadores derivados de la confianza hacia el colaborador en razón al desempeño de sus actividades diarias en razón a la responsabilidad asumida por cada uno de estos con sus funciones y así como las competencias percibidas por parte del empleador.
- **Dimensión 2:** Motivación: comprende indicadores derivados del desarrollo profesional ofrecido hacia los colaboradores, tanto como la línea de carrera u otros beneficios inherentes a su aspecto profesional, tanto como el reconocimiento hacia los colaboradores, siendo indispensable en la sensación del buen desempeño en las actividades de los colaboradores. Tanto como los incentivos y en como la institución

los administra debido a que al ser una institución pública existe limitación presupuestal.

- **Dimensión 3:** Ambiente de trabajo: comprende el trabajo en equipo realizado por los colaboradores y la debida coordinación entre estos. Participan así como elementos tangibles e intangibles que servirán de facilitadores en el desarrollo de las actividades diarias de los colaboradores. Así también como la comunicación de 360 grados fomentando una cultura de puertas abiertas y haciendo partícipes a los colaboradores en la toma de decisiones y en su impacto sobre la gerencia.

Variable Supervisión: Efectividad organizacional

Definición Conceptual:

Según Daft (2016) indica en su libro Management, que la efectividad organizacional es:

“El nivel en el que una organización cumple con las metas trazadas, su flexibilidad organizacional, el cual es como resultado de eficiencia del sistema organizacional, su éxito en conseguir condiciones ventajosas y el de los insumos que requiere. Es un término que toma en consideración diversas variables a nivel organizacional y departamental. También lo define como una construcción social, ya que crea y se define por un individuo o grupo en lugar de existir de manera independiente en el mundo externo.” (p. 100)

Definición Operacional:

Como definición operacional sobre la variable efectividad organizacional se plasma lo siguiente: La efectividad organizacional es comprendida por el nivel de satisfacción que una institución brinda a los usuarios frente a sus demandas la que será evaluada mediante un cuestionario.

- **Dimensión 1:** Procesos dinámicos: comprende en como la cultura organizacional como proceso organizacional es tan vulnerable debido a la aportación de cultura de cada uno de los colaboradores. Tanto como el clima laboral básicamente percibido por parte de cada colaborador.
- **Dimensión 2:** Recursos organizacionales: comprenden la flexibilidad organizacional respecto la capacidad de reacción frente a acontecimientos externos en los cuales no

se puede llevar un control total del mismo. También como el liderazgo ejercido por parte de los colaboradores en todos sus niveles, tanto como operativos, técnicos y gerenciales.

- **Dimensión 3:** Metas organizacionales: comprende básicamente la misión como organización y como esta es interiorizada por los colaboradores; también en como las actividades diarias por la gerencia los acerca cada vez más a la visión. Sin quitarle importancia los objetivos que son el conjunto de procesos que a corto plazo llevarán a la consecución de la visión planificada y como esta es impartida por la gerencia hacia los niveles inferiores jerárquicamente.

Operacionalización de la variable Empowerment (Ver tabla 1 en el Anexo 10).

Operacionalización de la variable Efectividad organizacional (Ver tabla 2 en el Anexo 10).

2.3. Población, muestra y muestreo

Población

Ramón (2009) puntualiza a la población como:

“Un grupo de personas o elementos (seres humanos, unidades de objetos o entidades) que se instituyen en las unidades de observación de una investigación” (p. 71).

La población elegida para la presente investigación se conformó por la totalidad de trabajadores que laboran en el Área Funcional de Atención y Orientación (AFAO), en las 3 modalidades de contratación que son los de planilla, CAS y los locadores de servicios, que hacen un total de 70 trabajadores en el Servicio de Administración Tributaria de Lima. De los 70 trabajadores, 47 son mujeres y 23 varones, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Distribución de los trabajadores de planilla, CAS y locadores de servicios (Ver tabla 3 en el Anexo 10)

Muestra.

Hernández et al. (2014) indicó que:

“Es considerada el subconjunto de elementos que son elegidos de un conjunto determinado en sus características denominado población” (p. 174).

En este caso, al tratarse de una población reducida se tomó como muestra la totalidad de esta.

Muestreo

Según Zarcovich (2005) menciona que:

“Existen dos tipos de muestreo: el probabilístico, en el que la población en general cuentan con los mismos niveles de posibilidad para poder participar y el no probabilístico, en el cual la elección de los elementos es causada por las intenciones o características de la investigación o investigador. (p. 175)

El muestreo utilizado fué el no probabilístico intencionado. El muestro censal considera la obtención de datos de la totalidad de las unidades del universo relativas a las cuestiones, bloques, que constituyen el objeto de censo. Los datos se recaban en una muestra que representa el total del universo, dado el carácter pequeño y finito de la población.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Técnica

Carrasco (2009), menciona que la técnica es:

“La forma o el procedimiento que emplea el investigador a fin de recolectar la información útil y necesaria bajo el diseño de la investigación, es lo que se denomina técnica de recolección de información, la cual permite la accesibilidad y recopilación de la información que contienen los documentos vinculados al problema, así como al objetivo de la investigación.” (p. 120)

Una de estas técnicas es la encuesta, la cual busca recabar información mediante un instrumento integrado por preguntas y alternativas de respuesta, dicho instrumento fué utilizado para la presente investigación para ambas variables.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos (Ver tabla 4 en el Anexo 10)

Instrumento

Niño (2011) menciona que:

“Es necesario contar con un adecuado instrumento, para así poder recolectar datos que serán observables, de manera en que simbolizan claramente las variables que tiene por objeto el investigador” (p. 120)

Como instrumento, en la presente investigación se usaron los cuestionarios que son un grupo de preguntas elaboradas técnicamente ordenadas y estructuradas, que se presentan impresas, para ser respondidas igualmente por escrito o a veces de manera oral.

El cuestionario Empowerment se aplicó según escala de Likert:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Poco de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

El cuestionario Efectividad organizacional se aplicó según escala de Likert:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Poco de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Se aplicó el instrumento A (Empowerment) y el instrumento B (Efectividad organizacional).

La presente investigación se cuenta con dos fichas técnicas debido a que se utilizaron 2 cuestionarios para medir cada una de las variables. La Variable empowerment cuenta con características descritas. (Anexo 3). Así como la variable efectividad organizacional. (Anexo 4)

Validación de instrumentos

Hernández (2014) mencionó que:

Un instrumento es validado sólo si mide lo que tiene como objetivo medir. (p.70)

Los instrumentos utilizados en la presente investigación han sido elaborados por propia autoría, por ello necesitaron pasar por el proceso de validación.

Validez

Para poder determinar la validez de los instrumentos elaborados con la escala Likert, se identificó a tres profesionales con amplia experiencia en el tema de estudio, para que realicen la evaluación de dos instrumentos que se han utilizado en la presente investigación, siendo como resultado la validez conferida en razón a que se determinó que pretenden medir lo que se determinó según los objetivos establecidos. Ver los certificados de validación en el Anexo 7.

Validez de contenido por juicio de expertos de ambos instrumentos (Ver tabla 5 en el Anexo 10)

Fiabilidad.

Niño (2011) indicó que:

Es la forma de sentirse seguro ante cualquier instrumento para medir variables experimentales y así brinde siempre los mismos resultados. (p. 50)

Los instrumentos, escala de empowerment y efectividad organizacional, utilizados obtuvieron resultados de fiabilidad que se aprecian en la siguiente:

Resultados de la fiabilidad de los instrumentos. Acotar que se puede apreciar también el proceso de confiabilidad (ver anexo 6).

2.5. Procedimiento

- Aprobación del proyecto de investigación
- Realización del juicio de expertos
- Desarrollo de la prueba piloto
- Validación de los instrumentos
- Selección de muestra de estudio
- Aplicación del consentimiento informado
- Evaluación de la variable empowerment y efectividad organizacional en cada uno de los colaboradores que conforman la gerencia de servicios al administrado.
- Elaboración de una base de datos con los resultados obtenidos para el análisis estadístico.
- Tratamiento estadístico y elaboración de tabloneros y gráficos para su presentación
- Elaboración del informe final de la investigación.

2.6. Método de análisis de datos

Suarez (2010) mencionó que:

“Los métodos estadísticos de análisis de datos de las investigaciones cuantitativas son la estadística descriptiva y la inferencial” (p. 101)

En la presente investigación el examen de los datos recolectados se realizará en:

Análisis descriptivo:

Para el presente trabajo se observó el comportamiento de las variables y posteriormente se llevó a cabo la interpretación y síntesis de la información. Seguidamente, los resultados fueron presentados empleando tablas de frecuencia y gráficos formulados para cada una de las dimensiones y categorías. Se detalló además, la confiabilidad del instrumento y la descripción de las variables a través de tablas con las gráficas e interpretaciones respectivas.

Análisis inferencial

Su finalidad es deducir y generalizar aquellas cualidades que hayan sido observadas en una muestra a la totalidad de la población, a través de modelos matemáticos estadísticos. De los resultados, se concluyó que no había un ajuste normal, motivo por el cual se utilizó la prueba de correlación de Rho de Spearman a fin de determinar si existía relación significativa entre las variables, teniendo en cuenta las proporciones que a continuación se detallan: $p < 0,05$ (si existe correlación significativa), si $p > 0,05$ (no existe correlación significativa).

2.7. Aspectos éticos

Para respetar el adecuado desempeño de la presente investigación, se fundamentaron ciertos principios éticos:

Ramón (2009) indica:

“Beneficencia, refiere que son procederes que pretenden el beneficio, mediante la otorgación de un servicio”

“No maleficencia: hecho de no causar perjuicio”

“Justicia, reconocer a cada quien lo que le es propio”

“Autonomía, la investigación sin perjuicio de agentes externos busca y se orienta a un solo propósito

Beneficencia: Mediante la aplicación de los instrumentos a los colaboradores de la gerencia de servicios del Servicio de Administración Tributaria de Lima, se conseguirán

conocimientos nuevos sobre las actitudes, percepciones que se tienen en referencia al empowerment, el cual promoverá la adopción de acciones de mejora.

No maleficencia: El estudio no causará perjuicio al objeto estudiado, sino beneficiará en mostrar una realidad muy actual en las organizaciones públicas y el cómo sacar beneficio y establecer lineamientos de apoyo.

Justicia: Los colaboradores de nivel operativo de la gerencia de servicios del Servicio de Administración Tributaria de Lima, tienen la posibilidad de ser parte del estudio.

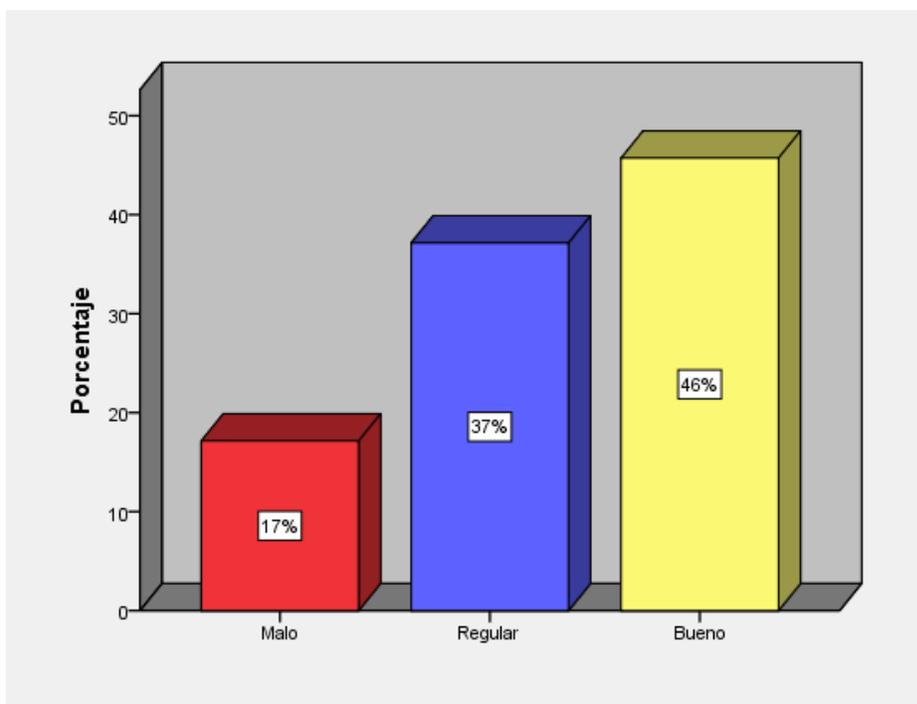
Autonomía: Los colaboradores a nivel operacional de la gerencia de servicios del Servicio de Administración Tributaria de Lima, participarán de manera voluntaria y confidencial respecto a la información que se brindará. (Ver Anexo 9)

III. RESULTADOS

Resultados descriptivos

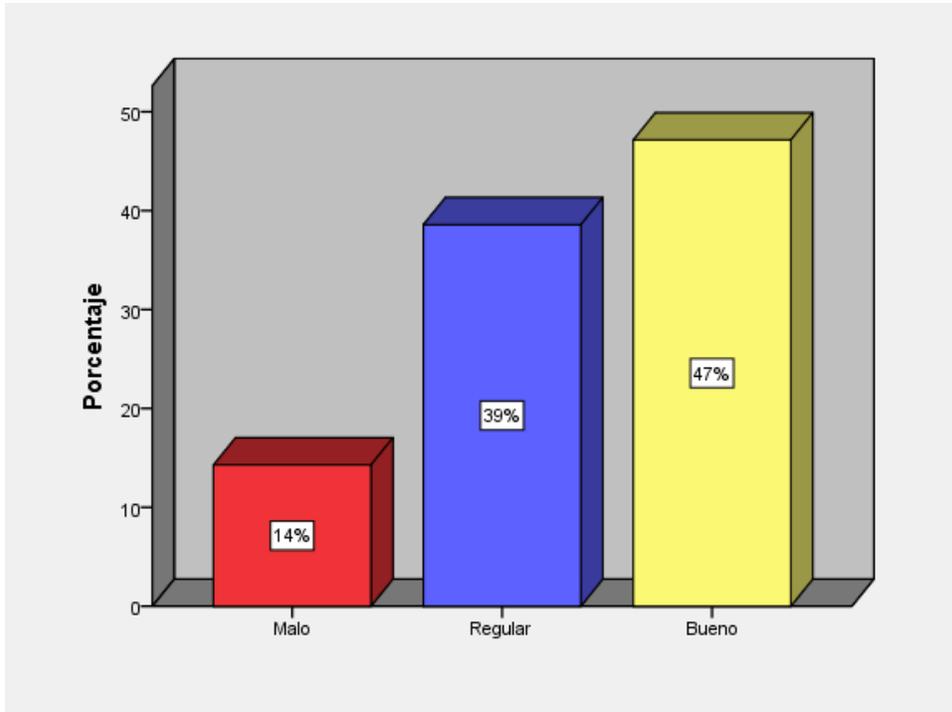
Al realizar la evaluación de los colaboradores del Servicio de Administración Tributaria de Lima se han identificado ciertas características sobre la condición de contratación como el sexo predominante en la Gerencia de Servicios al Administrado. En la tabla 3 se tiene que, el sexo predominante es el femenino (67%), del total de la población el personal contratado bajo la modalidad planilla (27%), el de CAS (29%) y el de locador de servicios (44%).

En la figura 1 se observa que, respecto a la dimensión Delegación de poder, el 17% presenta un nivel Malo, el 37% presenta un nivel Regular y el 46% presenta un nivel Bueno, del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.



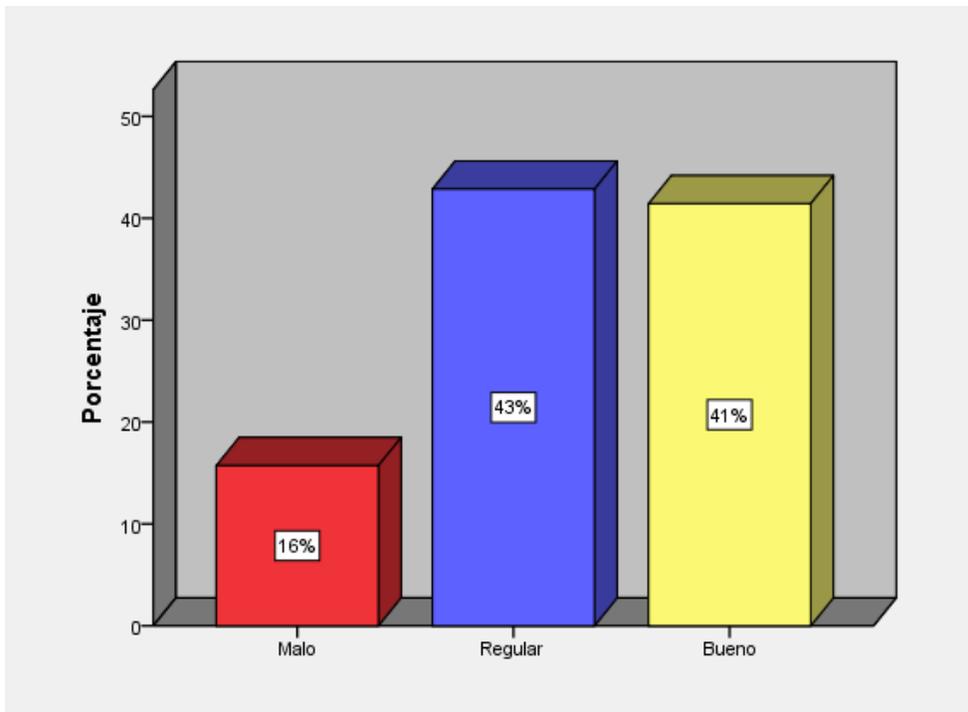
Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Frecuencia Delegación de poder del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.



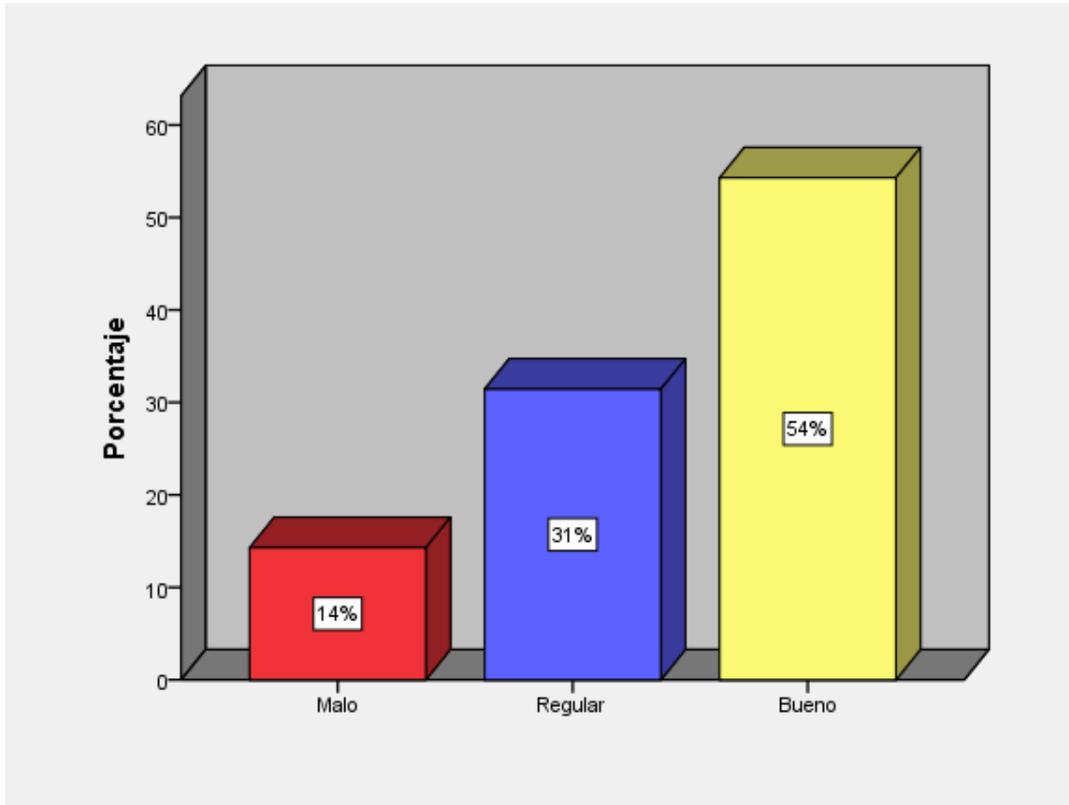
Fuente: Elaboración propia

Figura 2 . Frecuencia Motivación del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.



Fuente: Elaboración propia

Figura 3. Frecuencia Ambiente de trabajo del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.



Fuente: Elaboración propia

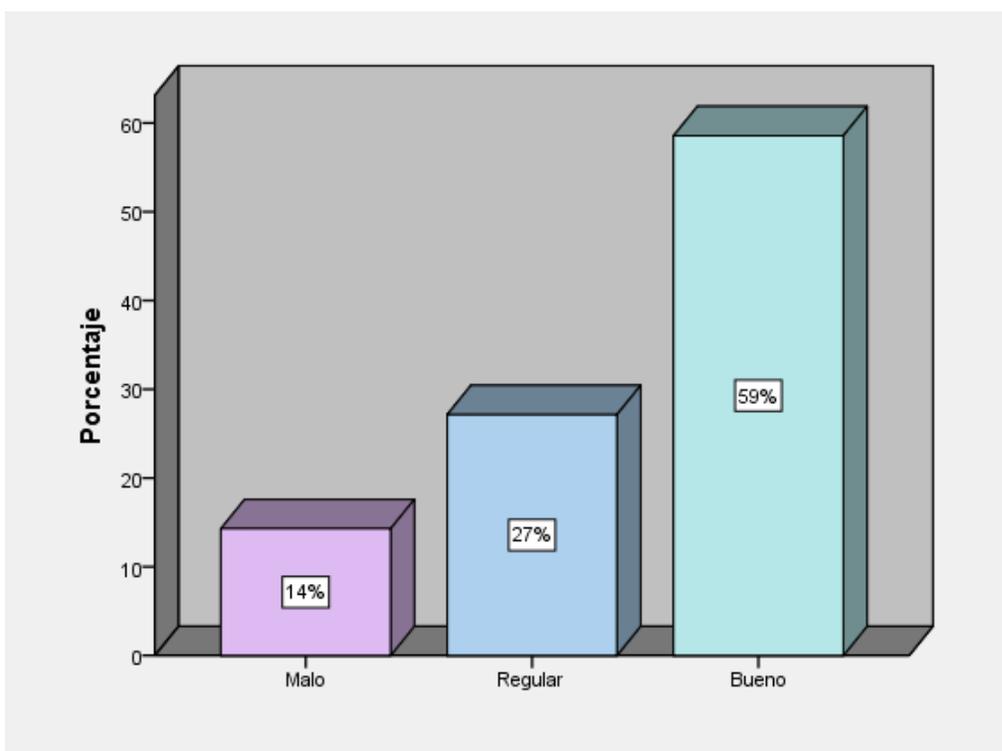
Figura 4. Frecuencia Empowerment del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Respecto de las dimensiones del empowerment, se puede observar en las figuras 2, 3,4 que: el 46% presenta un nivel Bueno y un 37% presenta un nivel Regular (Ver tabla 7 en el Anexo 10); en cuanto a la motivación: el 47% presenta un nivel Bueno y 39% presenta un nivel Regular (Ver tabla 8 en el Anexo 10) y por la dimensión ambiente de trabajo: el 43% presenta un nivel Regular y 41% presenta un nivel Bueno. (Ver tabla 9 en el Anexo 10)

Evaluación descriptiva de la variable efectividad organizacional.

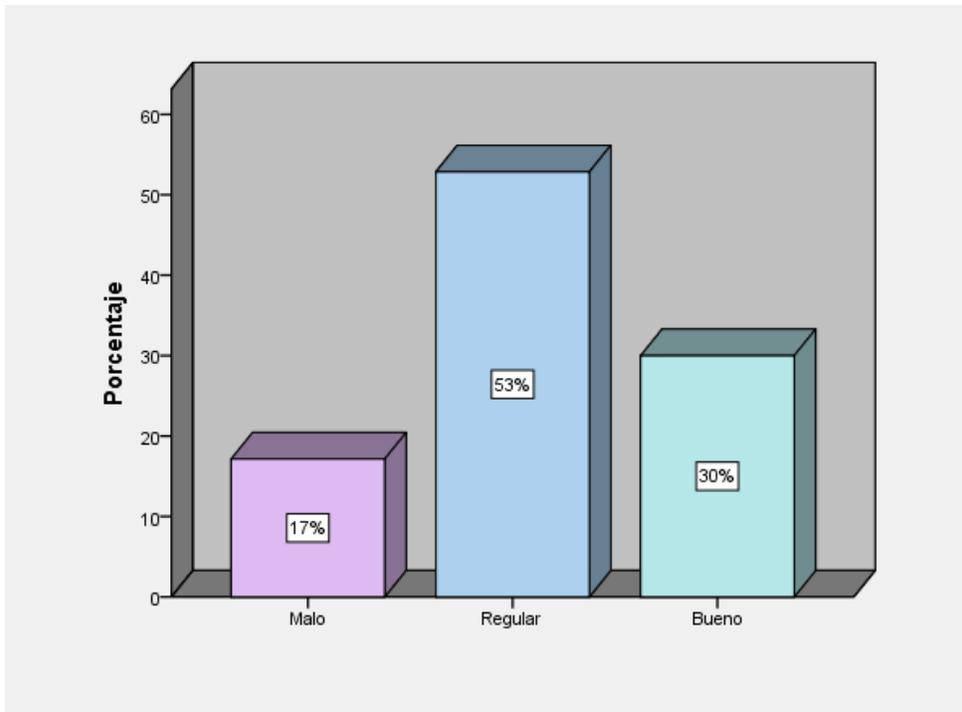
Por otro lado, evaluando la efectividad organizacional de los colaboradores del Servicio de Administración Tributaria de Lima, se obtuvo que el 59% presenta una Buena efectividad organizacional a Regular en el 27%. (Ver tabla 14 en el Anexo 10)

Evaluación descriptiva de las dimensiones de la variable efectividad organizacional. Observar figuras 11, 12 y 13; además de tabla 11 (Ver Anexo 10)



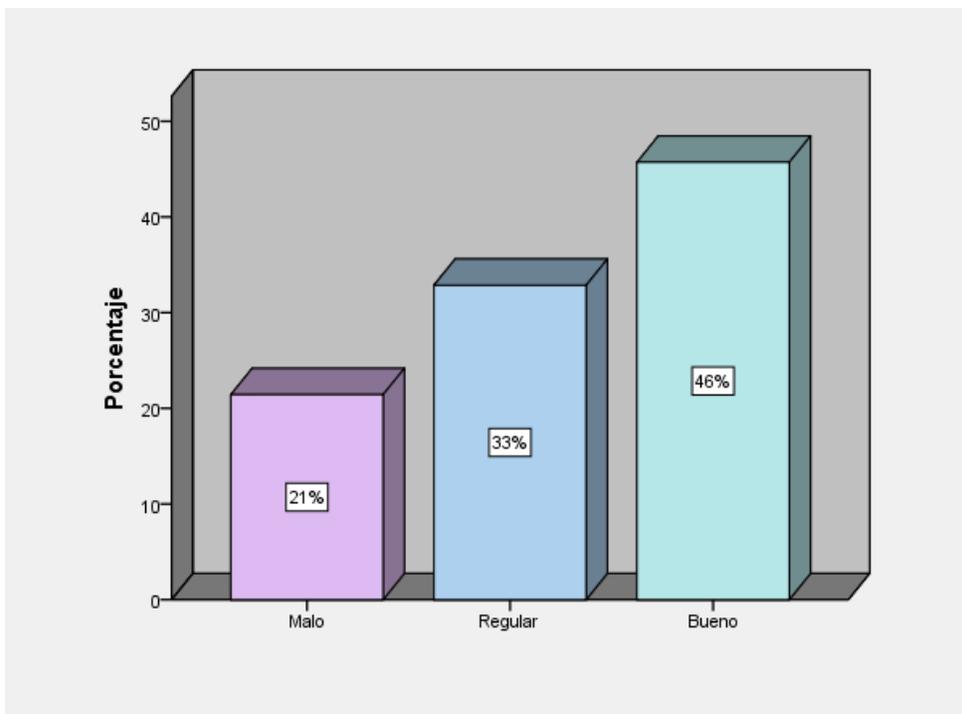
Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Frecuencia Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.



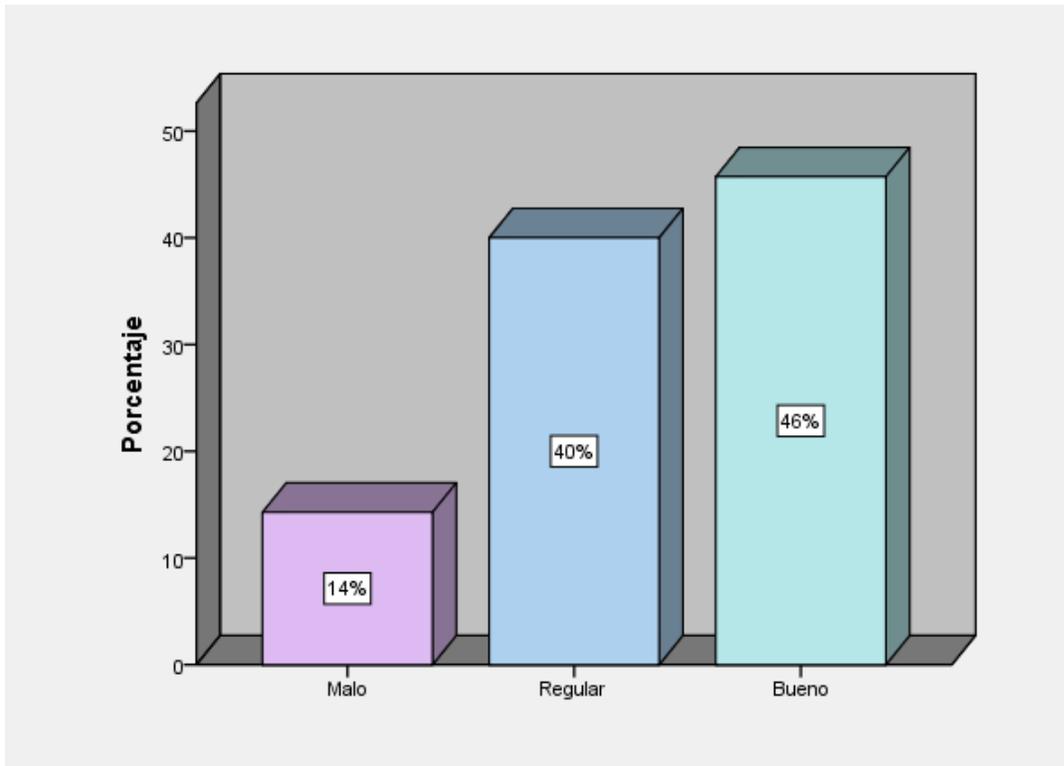
Fuente: Elaboración propia

Figura 5 . Frecuencia Procesos dinámicos del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.



Fuente: Elaboración propia

Figura 6 . Frecuencia Recursos organizacionales del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.



Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Frecuencia Metas organizacionales del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Para la dimensión procesos dinámicos, el (53%) alcanzó un nivel regular, seguido del regular (30%), en cuanto a la dimensión recursos organizacionales la mayor parte de los colaboradores alcanzó un nivel bueno (46%) y regular (33%). En razón a la dimensión metas organizacionales el (46%) alcanzó un nivel bueno y (40%) el de regular.

Resultados inferenciales

A efectos de elegir el tipo de la prueba estadística para el análisis de la hipótesis planteada en la investigación, procedemos a determinar el tipo de distribución de los datos en el caso de la proveniencia de distribuciones normales; al respecto la muestra asumida presenta un total de 140 individuos; es por ello que se empleó la prueba denominada Kolmogorov-Smirnov con un nivel de significancia del 0,05 Conforme el ρ _valor de las variables y las dimensiones son inferiores a 0,05, que es el establecido como el nivel de significancia. De esta manera se rechaza la H_0 y se acepta la H_a lo cual señala que estos datos no provienen de una distribución normal; y, en consecuencia, no corresponden los estadísticos paramétricos, es decir en este caso se empleó el Rho Spearman.

Prueba de hipótesis general:

Ha: Si existe influencia significativa entre Empowerment y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Ho: No existe influencia significativa entre Empowerment y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Elección de nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

Estadístico de prueba

Rho de Spearman – Prueba no paramétrica

Regla de decisión

Si $\rho < \alpha$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si $\rho > \alpha$ entonces **no** se rechaza la hipótesis nula

Tabla 15.

Prueba de Spearman Empowerment y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Correlaciones			Empowerment	Efectividad organizacional
Rho de Spearman	Empowerment	Coeficiente de correlación	1,000	,841**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140
	Efectividad organizacional	Coeficiente de correlación	,841**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	140	140

Fuente: Elaboración propia

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

Como $p = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; existiendo una relación estadísticamente significativa muy alta y directamente proporcional (con signo positivo) entre Empowerment y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019

Prueba de hipótesis específica 1:

Ha: Si existe influencia significativa entre Delegación de poder y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Ho: No existe influencia significativa entre Delegación de poder y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Elección de nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

Estadístico de prueba

Rho de Spearman – Prueba no paramétrica

Regla de decisión

Si $\rho < \alpha$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si $\rho > \alpha$ entonces **no** se rechaza la hipótesis nula

Tabla 16.

Prueba de Spearman Delegación de poder y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Correlaciones				
			Delegación de poder	Efectividad organizacional
Rho de Spearman	Delegación de poder	Coefficiente de correlación	1,000	,733**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N	140	140	
	Efectividad organizacional	Coefficiente de correlación	,733**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		140	140	

Fuente: Elaboración propia

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

Como $p = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; existiendo una relación estadísticamente significativa alta y directamente proporcional (con signo positivo) entre Delegación de poder y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Prueba de hipótesis específica 2:

Ha: Si existe influencia significativa entre Motivación y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Ho: No existe influencia significativa entre Motivación y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Elección de nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

Estadístico de prueba

Rho de Spearman – Prueba no paramétrica

Regla de decisión

Si $\rho < \alpha$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si $\rho > \alpha$ entonces **no** se rechaza la hipótesis nula

Tabla 17.

Prueba de Spearman Motivación y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Correlaciones				
		Efectividad organizacional		
		Motivación		
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	1,000	,748**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Efectividad organizacional	Coeficiente de correlación	,748**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	140	140

Fuente: Elaboración propia

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

Como $p = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; existiendo una relación estadísticamente significativa alta y directamente proporcional (con signo positivo) entre Motivación y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Prueba de hipótesis específica 3:

Ha: Si existe influencia significativa entre Ambiente de trabajo y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Ho: No existe influencia significativa entre Ambiente de trabajo y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Elección de nivel de significancia:

$$\alpha = 0.05$$

Estadístico de prueba

Rho de Spearman – Prueba no paramétrica

Regla de decisión

Si $\rho < \alpha$ entonces se rechaza la hipótesis nula.

Si $\rho > \alpha$ entonces **no** se rechaza la hipótesis nula

Tabla 18.

Prueba de Spearman Ambiente de trabajo y efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Correlaciones				
			Ambiente de trabajo	Efectividad organizacional
Rho de Spearman	Ambiente de trabajo	Coeficiente de correlación	1,000	,712**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140
	Efectividad organizacional	Coeficiente de correlación	,712**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	140	140

Fuente: Elaboración propia

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

Como $p = 0.000 < \alpha = 0.05$, entonces rechazamos la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna; existiendo una relación estadísticamente significativa alta y directamente proporcional (con signo positivo) entre Ambiente de trabajo y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

IV. DISCUSIÓN

En este estudio participaron 70 trabajadores del Área Funcional de Atención y orientación del Servicio de Administración Tributaria de Lima, de los cuales 47 son mujeres y 23 varones. Existen 3 modalidades de contratación que son DLG 728, CAS y Locador de servicios. De acuerdo al género de los encuestados, se encontró que el género femenino son las de mayor proporción en el Área Funcional de Atención y orientación de la Gerencia de Servicios al Administrado del Servicio de Administración Tributaria de Lima. Lo que podría estar asociada a las características estereotipadas en función a las tareas o funciones asignadas.

El grupo de trabajadores encuestados expresaron estar de acuerdo con la existencia de características o componentes del empowerment en la Institución. Se obtuvieron puntajes altos en los factores de empowerment evaluados, indicando que en el SAT está propiciando ambientes beneficiosos para crear empoderamiento en sus trabajadores. Sin embargo, es importante mencionar que aunque las puntuaciones obtenidas en cada uno de los factores fueron altas, no se alcanza a mostrar la presencia permanente y evidente de estas características en cada uno de los factores evaluados. Tanto para Duque (2018) con quien se coincide en que una mala gestión gerencial dificulta el correcto desempeño de los colaboradores, aun más cuando no se encuentran correctamente definidas sus funciones, conllevando a que no exista compromiso por parte de estos.

Queda demostrado que el empowerment mantiene y eleva los niveles de responsabilidad desempeñada por cada colaborador, sintiéndose satisfecho, mostrando credibilidad en cada actividad desempeñada y fortaleciendo los niveles de comunicación interna, promoviendo una cultura comunicativa de puertas abiertas tal y como quedó demostrado por el investigador Ly (2015). De acuerdo a lo anterior, las percepciones en los trabajadores respecto al empowerment, se ven influenciados en gran manera por el ambiente de trabajo, facilitando un mayor compromiso de ellos hacia la institución y que las condiciones sean más indudables. El factor motivación también alcanzó puntajes altos en la Institución, en el modelamiento de conductas se vigoriza mucho más en la institución se crea un clima de confianza y de soporte en la toma de decisiones. Tanto como lo indica Torres (2018) quien menciona que debe de existir

formación a nivel gerencial inicialmente debido a que solo así se logrará obtener confianza de estos en su equipo de trabajo, logrando un espejo en ellos mismos.

Al igual que los resultados encontrados en la investigación de Quispe (2018) en el estudio realizado Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 – Dirección Regional de Educación Amazonas, 2018, el personal fue evaluado con puntajes bajos, reafirmando que si no es pertinente en la implementación de prácticas empoderadoras, existirá dificultad para crear empowerment en el personal. Si la institución no le presta interés en crear una estructura de promoción del trabajo en equipo, promover el desarrollo de sus trabajadores para alcanzar sus metas, los trabajadores no se identificarán con los objetivos de la institución.

Se coincide con Palomino (2017) al acreditar que para que nazca un real compromiso organizacional, se debe de aprender, afinar, fomentar un liderazgo participativo, en donde exista participación voluntaria y una escucha activa por todos los integrantes del rango jerárquico de la gerencia. Y de esa manera llegar a la cima a lo cual el autor denomina como compromiso organizacional, que es el objetivo más perseguido por las entidades estatales en pro de brindar un servicio que trascienda en los usuarios. Tal y como lo confirma Prieto (2015) dando como prioridad al liderazgo, que es determinante en la adecuada distribución de responsabilidades, ya que ese será el faro que tendrá la institución para poder orientar sus objetivos y ellos sean realizables y no meras aspiraciones sin lograr algo concreto. Tan bien como lo resume Delgado Marcos (2018) atribuyendo una suma relevancia al ambiente laboral, ya que sin ella él no se llegaría a concretar una adecuada efectividad organizacional, en consecuencia el desempeño de estos y frente a los objetivos ya planteados resultarían incumplibles.

Con respecto a la variable efectividad organizacional, en el presente estudio se ha identificado que se obtuvo un coeficiente de correlación positivo y altamente significativo, con el cual se rechaza la hipótesis nula planteada y se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, se pudo confirmar que existe relación entre la delegación de poder y la efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria, 2019. Al respecto; Merchan (2015) en su investigación sugirió que la reflexión es una estrategia para incrementar el empoderamiento y

mejorar la efectividad, ya que cada participante se vuelve más responsable con cada actividad desempeñada, causando por ello mayor efectividad con su institución. No se debe de dejar de mencionar a Quispe (2018), ya que identificó que la modalidad de contratación de los trabajadores en una institución educativa, no afecta en que cada uno de ellos tenga temor a ser parte del empowerment, el cual quedó demostrado en esta investigación.

Asimismo en la investigación de Sánchez (2016) se contrasta que el clima de una organización conlleva a una efectividad organizacional debida que engloba la interiorización de diversos aspectos de la estructura organizativa que se mantiene, en tanto debe de prestarse mucha atención al clima laboral en el que se desenvuelve la entidad.

En relación a las etapas que se deben de atravesar para iniciar un cambio Según Blanchard (2009), menciona que el empowerment lleva consigo muchas emociones auestas, desde preocupación, miedo, etc. Al respecto se pudo entender que a pesar de que el empowerment al ser una herramienta gerencial moderna, existe mucha predisposición por parte de los trabajadores, donde por el contrario a los sentimientos señalados, existe emoción por parte de los trabajadores. En ese mismo sentido Macías (2017) prioriza la percepción y posterior interiorización de la razón de ser de su institución, mencionando sus beneficios y dándole un tratamiento especial al entorno tan cambiante en el cual se desenvuelven las instituciones, a nivel interno como externo que sin duda afecta en manera a su adecuado desarrollo.

V. CONCLUSIONES

PRIMERA: Los resultados alcanzados de la contrastación de la hipótesis general, evidencian un índice de significancia bilateral de 0,000 que es inferior al nivel de 0,05 establecido para este análisis, se determinó que, sí existe relación estadísticamente significativa muy alta, directamente proporcional y positiva, entre Empowerment y Efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019. ($r_s = 0,841$, $p < 0.05$).

SEGUNDA: Los resultados a los que se arribó a partir de la contrastación de la hipótesis específica 1, ponen de manifiesto un índice de significancia bilateral de 0,000 que está por debajo del nivel de 0,05 preestablecido para este análisis. De esta manera, se determinó que, sí existe relación estadísticamente significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre Delegación de poder y Efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019. ($r_s = 0,733$, $p < 0.05$).

TERCERA: Los resultados logrados de la contrastación de la hipótesis específica 2, demuestran un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis. Así, se determinó que, sí existe relación estadísticamente significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre Motivación y Efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019. ($r_s = 0,748$, $p < 0.05$).

CUARTA: Los resultados obtenidos de la contrastación de la hipótesis específica 3, nos muestran un índice de significancia bilateral de 0,000 que es menor al nivel de 0,05 previsto para este análisis. De este modo, se determinó que sí existe relación estadísticamente significativa alta, directamente proporcional y positiva, entre Ambiente de trabajo y Efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019. ($r_s = 0,712$, $p < 0.05$).

VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: El Empowerment al ser una herramienta de gestión nueva en la institución, deberá de ser afinada en las capacitaciones recibidas inicialmente por los niveles gerenciales, después de ello llevar una adecuada implementación y así se pueda obtener como resultado la efectividad organizacional sostenible frente a los usuarios y el entorno en el que se desarrolla la institución.

SEGUNDA: Capacitar a los colaboradores del nivel operativo sobre el empowerment, para que se identifique de manera concreta esta herramienta y sus ventajas y así les permita poder ir interiorizando la definición de la misma, que será puesta en ejecución ya por el nivel gerencial de manera progresiva.

TERCERA: La parte gerencial en conjunto con la gerencia de RR.HH deberían de tener muy en claro, que toda institución debe de priorizar a los clientes internos, ya que si ellos no se encuentran motivados, en consecuencia no podrán trabajar en pro de la consecución de los objetivos institucionales. He allí la importancia de poder incluir un plan de motivación, enriquecido por sus diversos tipos, ya que ayudara también a que el trabajador pueda sentirse más identificado con su institución.

CUARTA: Concientizar a los altos mandos sobre la delegación de poder, ya que no es mala, y que se debe de perder el miedo al cambio de paradigma organizacional. Ya que al trabajador se le debe brindar la libertad de poder tomar decisiones de manera eficaz y eficiente, coadyuvando a innovar nuevas estrategias que harán que la institución logre conseguir y se pueda trabajar en pro de la consecución de los objetivos ya plasmados, manteniendo siempre una atención al ciudadano de excelencia, buscando trascender en sobre las necesidades de estos mismos.

REFERENCIAS

- Amundsen1, Oyvind L. Martinsen (2015) *Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment*. Journal of Leadership and organizational studies. Recuperado de <http://doi.org/10.5281/zenodo.1218307>.
- Banda, A., & Morales, M. (2015). Empoderamiento psicológico: un modelo *sistémico con componentes individuales y comunitarios*. *Revista de Psicología*, 33 (1), 3-20. México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337838597001>.
- Blanchard, K., Jhon and Randolph, Alan (2009) *The 3 keys to empowerment Release the power within people for astonishing results*. Recuperado de https://www.bkconnection.com/static/The_3_Keys_to_Empowerment_EXCERPT.pdf
- Block, P. (2017). *The empowered manager*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=mGdJDQAAQBAJ&pg=PR4&dq=peter+block+2017&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwivrrCJmtbjAhWO11kKHURNAH8Q6AEIMDA B#v=onepage&q&f=false>
- Cálix, Carlos Geovany; Martínez, Lisana B.; Vigier, Hernán P.; Núñez, José Jairo el rol del empowerment en el éxito empresarial *Investigación Administrativa, núm. 117, enero-junio, 2016, pp. 23-37*. Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás Distrito Federal, México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456046142002>.
- Cálix, G.; Martínez, C.; Vigir, L. y Núñez, J. El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial *Investigación Administrativa [en línea] 2016*. Disponible en: <http://oai.redalyc.org/articulo.oa?id=456046142002> ISSN 1870-6614.
- Cameron, K. (1986) Effectiveness as Paradox: Consensus and conflicto in conceptions of organizational effectiveness. Recuperado de: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.32.5.539>
- Campora, J; Depine, S.; Donadio, P.; Schiavo, V. and López, A. (2015) Efectividad organizacional. *Anuario de investigación Usal. Volumen (2). Pp. 23-24*. El Salvador. Recuperado de <https://p3.usal.edu.ar/index.php/anuarioinvestigacion/article/download/3542/4397>.

- Carrasco, S. (2009) *Metodología de la investigación científica*. (1era ed.) Lima: Editorial San Marcos.
- Castro, Y., & Riberos, W. (2015). *Empowerment y la gestión empresarial en la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Nacional de Huancavelica, periodo 2014 – 2015*. Universidad Nacional de Huancavelica.
- Cervera, F. (2011). *La percepción de la efectividad organizacional*. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Chacha, G. (2016) Impact of employees empowerment on organization performance: a case study of government procurement service agency. Recuperado de: http://repository.out.ac.tz/1687/1/DISSERTATION__GRACE_Research_Paper%2C_Edited__Version.pdf
- CLAD. (1998). www.clad.org. Obtenido de <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina/view>
- Daft, R. (2016) *Management* (12° ed.). Estados Unidos: Editorial Cengage learning.
- Delery, J. and Gupta, N. (2016) Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 3 No. 2, pp. 139-163. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0028>
- Delgado, E., & Marcos, R. (2018) Efectividad organizacional y gestión administrativa de los docentes de una Institución Educativa, Ica – 2018. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Drucker, P.F. (1975). *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. México: El ateneo.
- Chhanda Das Gupta (2018), “The Psychological Aspects of Women Empowerment at Workplace”, *International Journal of Current Research and Modern Education*, Volume 3, Issue 1, Page Number 375-378, 2018. Germany. Recuperado de <https://doi.org/10.5281/zenodo.1218306>
- Duque, L. (2018) *Malestar docente: poder y empoderamiento*. (Tesis de maestría). Universidad Pontificia Bolivariana.
- Essays, UK. (2018). Effectiveness Of Employee Empowerment. Recuperado de: <https://www.ukessays.com/essays/management/effectivenessofemployeeempowerment-management-essay.php?vref=1>

- Godoy, M. H. (2011). *Aplicación del empowerment para lograr una gestión eficiente en la Municipalidad Provincial del Callao*. Lima-Perú: Universidad Nacional del Callao.
- Goodman, P. S., & Pennings, J. M. (1981) *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Tercera ed. San Francisco: Jossey-Bass, Inc. Publishers.
- Guzmán, CP., Pontes, P. y Szuflika, M. (2015). Empowerment y satisfacción laboral. *ReiDoCrea*, 4, 66-73. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/36048>.
- Hernández, J. (2015). *Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos*. Obtenido en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestión-de-recursos-humanos-importancias-y-objetivos/>
- Hernández, R., Fernández, c. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación* (6ta ed.) D.F, México: Editorial Mc Graw-Hill
- Hong, A. (2015) The effect of employee empowerment on service quality in foodservice firms. Universidad de Jamk University of applied sciences.
- Jaya, P. & Ananda, A. (2017) Employee Empowerment – An Empirical Study. *Revista Global Journals Inc. Volumen (17)*. Pp. 1 – 7. U.S.A. Recuperado de https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/5-Employee-Empowerment.pdf
- Kokila, P. (2016) Impact of employee empowerment on job satisfaction in banking sector with reference to chennai city. Universidad de Department of Management Studies.
- Kumar, A. (2011) *Research and writing skills*. New York: Editorial Lulu Press.
- Licare, A., Carhuacasma, M. (2018) *Gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional del personal en Essalud Huancavelica, Año 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica.
- Linh, M. (2017) The impact of employees motivation on organizational effectiveness. Universidad de Applied Sciences.
- Ly, J. (2015) *Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, Agencia 1, Trujillo 2013*. (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Macías, I. (2017) *El comportamiento orientado a los grupos de interés desde el enfoque de la responsabilidad social corporativa y su efecto en la efectividad empresarial*. (Tesis de doctorado). Universidad de Vigo.

- Maliheh, Z., Fateme,Z., and Hasan, A. (2015) *Relationship Between Psychological Empowerment and Productivity of Medical Librarians*, *Journal of Academy of medical Sciences of Bosnia and Herzegovina*, Online Journal 23(3), pp.142–146. Recuperado de https://zenodo.org/record/1218307#.XT5r_ehKjIV.
- Merchán, A. (2015) *La reflexión como estrategia para incrementar el empoderamiento y mejorar la efectividad en u aula universitaria, un estudio piloto.*” (Tesis de maestría). Universidad San Francisco de Quito.
- Niño, V. (2011) *Metodología de la investigación. Diseño y ejecución.* (1era ed.) Bogotá: Ediciones de la U.
- Palomino, Y. (2017) *Empoderamiento y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis medical consortium sociedad anónima cerrada lima, 2017.* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Prieto, M. (2018) *Efectividad del estilo de liderazgo situacional y su relación con un clima organizacional participativo en el sector de pastoral de Lima, 2015* (Tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Perú.
- Quintero, A. N. (2010). *La Gestión Publica una herramienta para el cambio.* Perspectiva, 36-38.
- Quispe, A. (2018) *Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 – Dirección Regional de Educación Amazonas, 2018.* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Rahmawati, A., Haerani, S., Taba, M., & Hamid, N. (2016). Measures of Organizational Effectiveness: Public Sector Performance. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences (ISSN 2455-2267)*, 5(2), 203-214. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.21013/jmss.v5.n2.p1>
- Ramón, M. (2009) *El proceso de la investigación científica.* Lima: Talleres gráficos J.J.L.
- Rico, Ramón, Alcover de la Hera, Carlos María, & Taberero, Carmen. (2019). Efectividad de los Equipos de Trabajo: una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-71. Recuperado de: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000100004&lng=es&tlng=pt.

- Sánchez Murillo, A. J. (2016) *Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquen, Bogotá, Colombia. Cuadernillos Latinoamericanos de Administración. Volumen (xii). Pp 27-38.* Colombia. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/>
- Sánchez, G. (2007). *La nueva gestión pública: Evolución y Tendencias.* México: Universidad de Salamanca.
- Sanchez, H., Reyes, C., Mejia, K. (2018) *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística.* (1era ed.). Perú: Editorial Bussiness Support Aneth S.R.L
- Serrate-Alfonso, Annia, Portuondo-Velez, Angel Luis, Sanchez-Puigbert, Nidia, & Suarez-Ojeda, Roberto. (2014). Evaluation of organizational culture and its impact on the group effectiveness. *Ingeniería Industrial, 35(1), 2-12.* Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181559362014000100002&lng=es&tlng=en.
- Thurman, Q. (2016) *Corporate culture and organizational efficiency: A qualitative analysis of Staheli West.* Universidad de Southern Utah.
- Torres, G. (2018) *El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la universidad técnica de Ambato.* (Tesis de maestría) Universidad técnica de Ambato.
- Trus, M., Galdikiene, N., Balciunas, S., Green, P., Helminen, M., & Suominen, T. (2019). Connection between organizational culture and climate and empowerment: The perspective of nurse managers. *Nursing & Health Sciences, 21(1), 54–62.* <https://doi.org/10.1111/nhs.12549>
- USAID (2015). *Organizational performance index measurement tool.* Recuperado de <https://usaidlearninglab.org/library/organizational-performance-index-measurement-tool>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

PROBLEMA		OBJETIVOS		HIPÓTESIS		VARIABLES					
Problema general		Objetivo específico		Hipótesis general		Variable 1: Empowerment					
¿Cuál es la relación entre el empowerment y efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019?		Identificar la relación entre el empowerment y efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.		Existe influencia significativa entre el empowerment y efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.		Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y rango	
Problemas específicos		Objetivos específicos		Hipótesis específicas		Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y rango	
¿Cuál es la relación entre la delegación de poder y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019?	Anализar la relación entre la delegación de poder y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019.	Existe influencia significativa entre la delegación de poder y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019.	Delegación de poder	Confianza Responsabilidad Competencias percibidas	1,2,3 4,5,6 7,8,9	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Poco de acuerdo (3) En desacuerdo (2)	Bueno: (27-62) Regular: (63-98) Malo: (99-135)				
¿Cuál es la relación entre la motivación y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019?	Identificar la relación entre la motivación y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019.	Existe influencia significativa entre la motivación y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019.	Motivación	Desarrollo Profesional Reconocimiento Incentivos	10,11,12 13,14,15 16,17,18	De acuerdo (4) Poco de acuerdo (3) En desacuerdo (2)	Bueno: (27-62) Regular: (63-98) Malo: (99-135)				
¿Cuál es la relación entre la delegación de poder y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019?	Analizar la relación entre la delegación de poder y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019.	Existe influencia significativa entre la delegación de poder y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019.	Ambiente de trabajo	Trabajo en equipo Elementos tangibles intangibles Comunicación	19,20,21 22,23,24 25,26,27	Totalmente en desacuerdo (1)	Bueno: (27-62) Regular: (63-98) Malo: (99-135)				
Variable 2: Efectividad Organizacional		Hipótesis general		Hipótesis específicas		Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y rango	
¿Cuál es la relación entre la motivación y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019?	Identificar la relación entre la motivación y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019.	Existe influencia significativa entre la motivación y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019.	Procesos dinámicos	Cultura organizacional Clima laboral	1,2,3 4,5,6,7,8 9	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Poco de acuerdo (3) En desacuerdo (2)	Bueno: (27-62) Regular: (63-98) Malo: (99-135)				
¿Cuál es la relación entre el ambiente de trabajo y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019?	Identificar la relación entre el ambiente de trabajo y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019.	Existe influencia significativa entre el ambiente de trabajo y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019.	Recursos Organizacionales	Flexibilidad Liderazgo	10,11,12 13,14 15,16,17	De acuerdo (4) Poco de acuerdo (3) En desacuerdo (2)	Bueno: (27-62) Regular: (63-98) Malo: (99-135)				
¿Cuál es la relación entre el ambiente de trabajo y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019?	Identificar la relación entre el ambiente de trabajo y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019.	Existe influencia significativa entre el ambiente de trabajo y la efectividad organizacional del Servicio de administración tributaria de Lima, 2019.	Metas Organizacionales	Misión Visión Objetivos	18,19,20 21,22,23 24,25,26 27	Totalmente en desacuerdo (1)	Bueno: (27-62) Regular: (63-98) Malo: (99-135)				

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Método: Inductivo</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p>	<p>Población: 140 trabajadores del Área Funcional de Atención y Orientación del Servicio de Administración Tributaria de Lima.</p>	<p>Variable 1: Empowerment</p> <p>Técnicas: Encuesta</p>	<p>Descriptiva:</p> <p>La estadística descriptiva es la bivariable</p>
<p>Tipo: Transversal</p> <p>Nivel: Descriptivo</p> <p>Diseño: No experimental</p>	<p>Tipo de muestra: No probabilística</p>	<p>Instrumentos: Cuestionario</p>	<p>Inferencial:</p> <p>La estadística inferencial es la no paramétrica.</p>
	<p>Tamaño de muestra: 140 trabajadores del Área Funcional de Atención y Orientación del Servicio de Administración Tributaria de Lima.</p>	<p>Variable 2: Efectividad Organizacional</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p>	

Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO PARA EVALUAR SOBRE EMPOWERMENT

ESTIMADO(A): La información que nos proporcionará será sólo de conocimiento del investigador, por tanto, evalúe el empoderamiento laboral de forma objetiva y veraz, respondiendo a las preguntas en forma anónima.

Indicación:

Lea los enunciados detenidamente y marque con una equis (x) en el casillero que considere conveniente por cada pregunta.

5= Totalmente de Acuerdo	4= De acuerdo	3= Poco de acuerdo	2= En desacuerdo	1= Totalmente en desacuerdo
--------------------------	---------------	--------------------	------------------	-----------------------------

EDAD _____

SEXO

F	M
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MODALIDAD DE CONTRATACION:

PLANILLA	<input type="checkbox"/>	CAS	<input type="checkbox"/>	LOCADOR DE SERVICIOS	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	-----	--------------------------	----------------------	--------------------------

I. EMPOWERMENT

I.1. DELEGACION DE PODER

N°	ÍTEMS	5	4	3	2	1
I.1.1. CONFIANZA						
1	Cree que su jefe inmediato muestra confianza en su labor	<input type="checkbox"/>				
2	Percibe usted libertad en el desarrollo de sus funciones diarias	<input type="checkbox"/>				
3	Considera que su jefe inmediato le brinda autonomía en el desempeño de sus labores	<input type="checkbox"/>				
I.1.2. RESPONSABILIDAD						
4	Considera usted conocer sus responsabilidades dentro de la Institución	<input type="checkbox"/>				
5	Cree usted que existe compromiso laboral en su área de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
6	Considera usted que asume las consecuencias de su toma de decisiones en su área de trabajo.	<input type="checkbox"/>				
I.1.3. COMPETENCIAS PERCIBIDAS						
7	Considera usted que cumple con las actitudes necesarias para desempeñar las funciones encargadas.	<input type="checkbox"/>				
8	Considera usted que sus jefes inmediatos valoran su trabajo.	<input type="checkbox"/>				

9	Cree que la Institución ha cumplido con las expectativas que tuvo usted al iniciar su trabajo.					
---	--	--	--	--	--	--

I.2 MOTIVACIÓN

N°	ÍTEMS	5	4	3	2	1
I.1.1. DESARROLLO						
10	Considera que las oportunidades de desarrollo profesional que la Institución le ofrece son las mejores.					
11	Considera que la Institución se preocupa por capacitarlo constantemente.					
12	Considera usted que su trabajo está bien remunerado.					
I.1.2. RECONOCIMIENTO						
13	Cree que su jefe inmediato se preocupa por usted como persona					
14	Considera que sus jefes inmediatos se preocupan por estimular su desarrollo profesional					
15	Percibe usted objetivamente que es lo que esperan de usted en su área de trabajo					
I.1.3. INCENTIVOS						
16	Cree que si le brindasen incentivos monetarios, buscaría usted brindar un mejor servicio.					
17	Cree que debería de implementarse un área de ocio en su gerencia.					
18	Considera usted que existe un adecuado plan de incentivos en su gerencia.					

I.3. AMBIENTE DE TRABAJO

N°	ÍTEMS	5	4	3	2	1
I.1.1. TRABAJO EN EQUIPO						
19	Considera usted que es parte importante en el equipo de trabajo asignado.					
20	Cree usted que toma en cuenta su opinión en el equipo de trabajo asignado.					
21	Considera que para poder alcanzar los objetivos institucionales es importante el entusiasmo.					
I.1.2. ELEMENTOS TANGIBLES / INTANGIBLES						
22	Considera que el clima laboral influye en el desarrollo de sus actividades diarias.					
23	Considera usted que cuenta con los equipos y materiales necesarios para realizar su trabajo.					
24	Considera que la Institución invierte en su comodidad en su área de trabajo asignado.					
I.1.3. COMUNICACIÓN						
25	Percibe usted que se fomenta su participación en algún acuerdo a tomar por la Gerencia.					

26	Cree que se le comunica oportunamente cualquier acuerdo que influya en nuestra labor.					
27	Percibe usted que comprendió su rol de trabajo desde su incorporación en la Institución.					

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO PARA EVALUAR SOBRE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

ESTIMADO(A): La información que nos proporcionará será sólo de conocimiento del investigador, por tanto, evalúe el empoderamiento laboral de forma objetiva y veraz, respondiendo a las preguntas en forma anónima.

Indicación:

Lea los enunciados detenidamente y marque con una equis (x) en el casillero que considere conveniente por cada pregunta.

5= Totalmente de		3= Poco de	2= En desacuerdo	1= Totalmente en desacuerdo
	4= De acuerdo	acuerdo		

EDAD _____

SEXO

F	M

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN:

PLANILLA		CAS		LOCADOR DE SERVICIOS	
----------	--	-----	--	----------------------	--

II. EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

II.1. PROCESOS DINAMICOS

N°	ÍTEM	5	4	3	2	1
I.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL						
1	Considera que los valores de la institución están alineados con sus valores personales.					
2	Considera que la institución cuenta con normas contextualizadas a la realidad actual.					
3	Se siente identificado usted con la ética de la institución.					
I.1.2. CLIMA LABORAL						
4	Estima usted que encontró un balance saludable entre su trabajo y su vida personal.					
5	Siente que sus responsabilidades están bien definidas.					
6	Considera que en su área, el trabajo está bien organizado.					
7	Cree usted sentirse motivado en el desarrollo de sus funciones.					
8	Considera usted sentirse a gusto con el trabajo que realiza.					
9	Considera que la institución es un buen lugar para trabajar.					

II.2 RECURSOS ORGANIZACIONALES

N°	ÍTEMS	5	4	3	2	1
I.1.1. FLEXIBILIDAD						
10	Percibe que la institución se ha adecuado de buena manera frente a los cambios tecnológicos en los últimos años.					
11	Considera que la consecución de las metas institucionales se ven afectadas por la burocracia.					
12	Estima que el flujo actual de información apoyado en la tecnología coadyuva a la consecución de los objetivos institucionales.					
13	Considera que la institución se adecua eficientemente ante la demanda diversa y cambiante de los usuarios.					
14	Considera importante la retroalimentación.					
I.1.2. LIDERAZGO						
15	Percibe organización en las actividades asignadas a usted.					
16	Piensa que el trabajo desarrollado por sus líderes es importante.					
17	Considera que su líder coopera a la consecución de los objetivos institucionales.					

II.3. METAS ORGANIZACIONALES

N°	ÍTEMS	5	4	3	2	1
I.1.1. MISIÓN						
18	Considera conocer la misión de su institución.					
19	Percibe que la institución dirige todas sus acciones cotidianas al logro de la misión.					
20	Cree que la institución promueve el conocimiento de la misión.					
I.1.2. VISIÓN						
21	Considera conocer la visión de su institución.					
22	Cree que su labor diario aporta a la consecución de la visión institucional.					
23	Percibe que la institución dirige sus acciones al logro de la visión.					
I.1.3. OBJETIVOS						
24	Considera que su labor diaria responde al logro de un objetivo institucional.					
25	Percibe que la institución le comunica las tareas asignadas en forma oportuna para así lograr los objetivos institucionales.					
26	Considera usted conocer los objetivos institucionales.					
27	Observa usted que existe difusión de estos objetivos institucionales.					

Anexo 3: Ficha técnica de la escala para medir la variable empowerment

Datos Generales

Nombre del instrumento:	Cuestionario para evaluar el empowerment
Autora:	Reyes Calderón, Flor de María.
Lugar:	Servicio de Administración Tributaria de Lima, Lima.
Fecha de aplicación:	05 de Junio del 2019.
Objetivo:	Evaluar la variable empowerment con sus respectivas dimensiones.
Administrado a:	Trabajadores del Área Funcional de Atención y Orientación del Servicio de Administración Tributaria de Lima.
Tiempo:	20 minutos (aproximadamente)
Margen de error:	0.25
Observación:	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Ficha técnica de la escala para medir la variable efectividad organizacional

Datos Generales

Nombre del instrumento:	Cuestionario para evaluar la efectividad organizacional
Autora:	Reyes Calderón, Flor de María.
Lugar:	Servicio de Administración Tributaria de Lima, Lima.
Fecha de aplicación:	05 de Junio del 2019.
Objetivo:	Evaluar la variable efectividad organizacional con sus respectivas dimensiones.
Administrado a:	Trabajadores del Área Funcional de Atención y Orientación del Servicio de Administración Tributaria de Lima.
Tiempo:	20 minutos (aproximadamente)
Margen de error:	0.25
Observación:	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Validación de instrumentos por expertos

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable: Empowerment

N°	Dimensiones/items	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Cree que su jefe inmediato muestra confianza en su labor	X		X		X		
2	Percibe usted libertad en el desarrollo de sus funciones diarias	X		X		X		
3	Considera que su jefe inmediato le brinda autonomía en el desempeño de sus labores	X		X		X		
4	Cree usted conocer sus responsabilidades dentro de la Institución	X		X		X		
5	Cree usted que existe compromiso laboral en su área de trabajo.	X		X		X		
6	Considera usted que asume las consecuencias de su toma de decisiones en su área de trabajo.	X		X		X		
7	Considera usted que cumple con las actitudes necesarias para desempeñar las funciones encargadas.	X		X		X		
8	Considera usted que sus jefes inmediatos valoran su trabajo.	X		X		X		
9	Cree que la Institución ha cumplido con las expectativas que tuvo usted al iniciar su trabajo.	X		X		X		
10	Considera que las oportunidades de desarrollo profesional que la Institución le ofrece son las mejores.	X		X		X		
11	Considera que la Institución se preocupa por capacitarlo constantemente.	X		X		X		
12	Considera usted que su trabajo está bien remunerado.	X		X		X		
13	Cree que su jefe inmediato se preocupa por usted como persona	X		X		X		
14	Considera que sus jefes inmediatos se preocupan por estimular su desarrollo profesional	X		X		X		
15	Percibe usted objetivamente que es lo que esperan de usted en su área de trabajo	X		X		X		
16	Cree que si le brindasen incentivos monetarios, buscaría usted brindar un mejor servicio.	X		X		X		
17	Cree que debería de implementarse un área de ocio en su	X		X		X		

	gerencia.								
18	Considera usted que existe un adecuado plan de incentivos en su gerencia.	X					X		
19	Considera usted que es parte importante en el equipo de trabajo asignado.	X					X		
20	Cree usted que toman en cuenta su opinión en el equipo de trabajo asignado.	X					X		
21	Considera que para poder alcanzar los objetivos institucionales es importante el entusiasmo.	X					X		
22	Considera que el clima laboral influye en el desarrollo de sus actividades diarias.	X					X		
23	Considera usted que cuenta con los equipos y materiales necesarios para realizar su trabajo.	X					X		
24	Considera que la Institución invierte en su comodidad en su área de trabajo asignado.	X					X		
25	Percibe usted que se fomenta su participación en algún acuerdo a tomar por la Gerencia.	X					X		
26	Cree que se le comunica oportunamente cualquier acuerdo que influya en nuestra labor.	X					X		
27	Percibe usted que comprendió su rol de trabajo desde su incorporación en la Institución.	X					X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia) Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Rosa Lidia Vilalobos Apóstol DNI 25574916

Especialidad del validador.: Teórico

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

..O.A. De..... Junio..... De 2019


Firma de experto-informante

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable: Empowerment

N°	Dimensiones/items	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Cree que su jefe inmediato muestra confianza en su labor	X		X		X		
2	Percebe usted libertad en el desarrollo de sus funciones diarias	X		X		X		
3	Considera que su jefe inmediato le brinda autonomía en el desempeño de sus labores	X		X		X		
4	Cree usted conocer sus responsabilidades dentro de la Institución	X		X		X		
5	Cree usted que existe compromiso laboral en su área de trabajo.	X		X		X		
6	Considera usted que asume las consecuencias de su toma de decisiones en su área de trabajo.	X		X		X		
7	Considera usted que cumple con las actitudes necesarias para desempeñar las funciones encargadas.	X		X		X		
8	Considera usted que sus jefes inmediatos valoran su trabajo.	X		X		X		
9	Cree que la Institución ha cumplido con las expectativas que tuvo usted al iniciar su trabajo.	X		X		X		
10	Considera que las oportunidades de desarrollo profesional que la Institución le ofrece son las mejores.	X		X		X		
11	Considera que la Institución se preocupa por capacitarlo constantemente.	X		X		X		
12	Considera usted que su trabajo está bien remunerado.	X		X		X		
13	Cree que su jefe inmediato se preocupa por usted como persona	X		X		X		
14	Considera que sus jefes inmediatos se preocupan por estimular su desarrollo profesional	X		X		X		
15	Percebe usted objetivamente que es lo que esperan de usted en su área de trabajo	X		X		X		
16	Cree que si le brindasen incentivos monetarios, buscaría usted brindar un mejor servicio.	X		X		X		
17	Cree que debería de implementarse un área de ocio en su	X		X		X		

18	Considera usted que existe un adecuado plan de incentivos en su gerencia.									
19	Considera usted que es parte importante en el equipo de trabajo asignado.	X								
20	Cree usted que toman en cuenta su opinión en el equipo de trabajo asignado.	X								
21	Considera que para poder alcanzar los objetivos institucionales es importante el entusiasmo.	X								
22	Considera que el clima laboral influye en el desarrollo de sus actividades diarias.	X								
23	Considera usted que cuenta con los equipos y materiales necesarios para realizar su trabajo.	X								
24	Considera que la Institución invierte en su comodidad en su área de trabajo asignado.	X								
25	Percibe usted que se fomenta su participación en algún acuerdo a tomar por la Gerencia.	X								
26	Cree que se le comunica oportunamente cualquier acuerdo que influya en nuestra labor.	X								
27	Percibe usted que comprendió su rol de trabajo desde su incorporación en la Institución.	X								

Observaciones (precisar si hay suficiencia) Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: Dra. María Anaya Martínez DNI 10352960

Especialidad del validador: Metodóloga

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Cal. De..... 100..... De 2019


Firma de experto informante

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable: Empowerment

N°	Dimensiones/items	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Cree que su jefe inmediato muestra confianza en su labor	X		X		X		
2	Percebe usted libertad en el desarrollo de sus funciones diarias	X		X		X		
3	Considera que su jefe inmediato le brinda autonomía en el desempeño de sus labores	X		X		X		
4	Cree usted conocer sus responsabilidades dentro de la Institución	X		X		X		
5	Cree usted que existe compromiso laboral en su área de trabajo.	X		X		X		
6	Considera usted que asume las consecuencias de su toma de decisiones en su área de trabajo.	X		X		X		
7	Considera usted que cumple con las actitudes necesarias para desempeñar las funciones encargadas.	X		X		X		
8	Considera usted que sus jefes inmediatos valoran su trabajo.	X		X		X		
9	Cree que la Institución ha cumplido con las expectativas que tuvo usted al iniciar su trabajo.	X		X		X		
10	Considera que las oportunidades de desarrollo profesional que la Institución le ofrece son las mejores.	X		X		X		
11	Considera que la Institución se preocupa por capacitarlo constantemente.	X		X		X		
12	Considera usted que su trabajo está bien remunerado.	X		X		X		
13	Cree que su jefe inmediato se preocupa por usted como persona	X		X		X		
14	Considera que sus jefes inmediatos se preocupan por estimular su desarrollo profesional	X		X		X		
15	Percebe usted objetivamente que es lo que esperan de usted en su área de trabajo	X		X		X		
16	Cree que si le brindasen incentivos monetarios, buscaría usted brindar un mejor servicio.	X		X		X		
17	Cree que debería de implementarse un área de ocio en su	X		X		X		

	gerencia.								
18	Considera usted que existe un adecuado plan de incentivos en su gerencia.	X					X		
19	Considera usted que es parte importante en el equipo de trabajo asignado.	X					X		
20	Cree usted que toman en cuenta su opinión en el equipo de trabajo asignado.	X					X		
21	Considera que para poder alcanzar los objetivos institucionales es importante el entusiasmo.	X					X		
22	Considera que el clima laboral influye en el desarrollo de sus actividades diarias.	X					X		
23	Considera usted que cuenta con los equipos y materiales necesarios para realizar su trabajo.	X					X		
24	Considera que la Institución invierte en su comodidad en su área de trabajo asignado.	X					X		
25	Percebe usted que se fomenta su participación en algún acuerdo a tomar por la Gerencia.	X					X		
26	Cree que se le comunica oportunamente cualquier acuerdo que influya en nuestra labor.	X					X		
27	Percebe usted que comprendió su rol de trabajo desde su incorporación en la Institución.	X					X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia) SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: (X)Aplicable después de corregir () No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Oscar Tarjé Freedy DNI 07015123

Especialidad del validador: Mediación de Inversión

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

..G.A. De.....JUNIO..... De 2019


Firma de experto informante

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable: Efectividad Organizacional

N°	Dimensiones/items	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Considera que los valores de la institución están alineados con sus valores personales.	X		X		X		
2	Considera que la institución cuenta con normas contextualizadas a la realidad actual.	X		X		X		
3	Se siente identificado usted con la ética de la institución.	X		X		X		
4	Estima usted que encontró un balance saludable entre su trabajo y su vida personal.	X		X		X		
5	Siente que sus responsabilidades están bien definidas.	X		X		X		
6	Considera que en su área, el trabajo está bien organizado.	X		X		X		
7	Cree usted sentirse motivado en el desarrollo de sus funciones.	X		X		X		
8	Considera usted sentirse a gusto con el trabajo que realiza	X		X		X		
9	Considera que la institución es un buen lugar para trabajar.	X		X		X		
10	Percebe que la institución se ha adecuado de buena manera frente a los cambios tecnológicos en los últimos años.	X		X		X		
11	Considera que la consecución de las metas institucionales se ven afectadas por la burocracia.	X		X		X		
12	Estima que el flujo actual de información apoyado en la tecnología contribuye a la consecución de los objetivos institucionales.	X		X		X		
13	Considera que la institución se adecua eficientemente ante la demanda diversa y cambiante de los usuarios.	X		X		X		
14	Considera importante la retroalimentación.	X		X		X		
15	Percebe organización en las actividades asignadas a usted.	X		X		X		
16	Piensa que el trabajo desarrollado por sus líderes es importante.	X		X		X		
17	Considera que su líder coopera a la consecución de los objetivos institucionales	X		X		X		
18	Considera conocer la misión de su institución.	X		X		X		
19	Percebe que la institución dirige todas sus acciones cotidianas al logro de la misión.	X		X		X		
20	Cree que la institución promueve el conocimiento de la misión.	X		X		X		
21	Considera conocer la visión de su institución.	X		X		X		
22	Cree que su labor diario aporta a la consecución de la visión	X		X		X		

	institucional.							
23	Percibe que la institución dirige sus acciones al logro de la visión	x						
24	Considera que su labor diaria responde al logro de un objetivo institucional.	x						
25	Percibe que la institución le comunica las tareas asignadas en forma oportuna para así lograr los objetivos institucionales.	x						
26	Considera usted conocer los objetivos institucionales.	x						
27	Observa usted que existe difusión de estos objetivos institucionales.	x						

Observaciones (precisar si hay suficiencia)

Suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x) / No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador: Dr/Mg. Dña. Rosa Lidia Jilalba Arboleda DNI 25 574916

Especialidad del

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Teórico

01 de Junio de 2019



Firma de experto informante

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable: Efectividad Organizacional

N°	Dimensiones/items	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Considera que los valores de la institución están alineados con sus valores personales.	X				X		
2	Considera que la institución cuenta con normas contextualizadas a la realidad actual.	X		X		X		
3	Se siente identificado usted con la ética de la institución.	X		X		X		
4	Estima usted que encontró un balance saludable entre su trabajo y su vida personal.	X		X		X		
5	Siete que sus responsabilidades están bien definidas.	X		X		X		
6	Considera que en su área, el trabajo está bien organizado.	X		X		X		
7	Cree usted sentirse motivado en el desarrollo de sus funciones.	X		X		X		
8	Considera usted sentirse a gusto con el trabajo que realiza	X		X		X		
9	Considera que la institución es un buen lugar para trabajar.	X		X		X		
10	Percebe que la institución se ha adecuado de buena manera frente a los cambios tecnológicos en los últimos años.	X		X		X		
11	Considera que la consecución de las metas institucionales se ven afectadas por la burocracia.	X		X		X		
12	Estima que el flujo actual de información apoyado en la tecnología coadyuva a la consecución de los objetivos institucionales.	X		X		X		
13	Considera que la institución se adecua eficientemente ante la demanda diversa y cambiante de los usuarios.	X		X		X		
14	Considera importante la retroalimentación.	X		X		X		
15	Percebe organización en las actividades asignadas a usted.	X		X		X		
16	Piensa que el trabajo desarrollado por sus líderes es importante.	X		X		X		
17	Considera que su líder coopera a la consecución de los objetivos institucionales	X		X		X		
18	Considera conocer la misión de su institución.	X		X		X		
19	Percebe que la institución dirige todas sus acciones cotidianas al logro de la misión.	X		X		X		
20	Cree que la institución promueve el conocimiento de la misión.	X		X		X		
21	Considera conocer la visión de su institución.	X		X		X		
22	Cree que su labor diario aporta a la consecución de la visión	X		X		X		

institucional.						
23	Percibe que la institución dirige sus acciones al logro de la visión	X				
24	Considera que su labor diaria responde al logro de un objetivo institucional.	Y	Y			
25	Percibe que la institución le comunica las tareas asignadas en forma oportuna para así lograr los objetivos institucionales.	Y	Y			
26	Considera usted conocer los objetivos institucionales.	Y	Y			
27	Observa usted que existe difusión de estos objetivos institucionales.	Y	Y			

Observaciones (precisar si hay suficiencia)

Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) / No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg. Dra. María del Carmen Arcaaya Martínez

DNI 10352960

Especialidad del Metodología

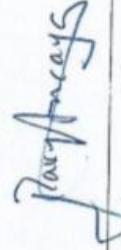
Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

01 de Junio de 2019.



Firma de experto informante

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable: Efectividad Organizacional

Nº	Dimensiones/items	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Considera que los valores de la institución están alineados con sus valores personales.	X		X		X		
2	Considera que la institución cuenta con normas contextualizadas a la realidad actual.	X		X		X		
3	Se siente identificado usted con la ética de la institución.	X		X		X		
4	Estima usted que encontró un balance saludable entre su trabajo y su vida personal.	X		X		X		
5	Siente que sus responsabilidades están bien definidas.	X		X		X		
6	Considera que en su área, el trabajo está bien organizado.	X		X		X		
7	Cree usted sentirse motivado en el desarrollo de sus funciones.	X		X		X		
8	Considera usted sentirse a gusto con el trabajo que realiza	X		X		X		
9	Considera que la institución es un buen lugar para trabajar.	X		X		X		
10	Percebe que la institución se ha adecuando de buena manera frente a los cambios tecnológicos en los últimos años.	X		X		X		
11	Considera que la consecución de las metas institucionales se ven afectadas por la burocracia.	X		X		X		
12	Estima que el flujo actual de información apoyado en la tecnología coadyuva a la consecución de los objetivos institucionales.	X		X		X		
13	Considera que la institución se adecua eficientemente ante la demanda diversa y cambiante de los usuarios.	X		X		X		
14	Considera importante la retroalimentación.	X		X		X		
15	Percebe organización en las actividades asignadas a usted.	X		X		X		
16	Piensa que el trabajo desarrollado por sus líderes es importante.	X		X		X		
17	Considera que su líder coopera a la consecución de los objetivos institucionales	X		X		X		
18	Considera conocer la misión de su institución.	X		X		X		
19	Percebe que la institución dirige todas sus acciones cotidianas al logro de la misión.	X		X		X		
20	Cree que la institución promueve el conocimiento de la misión.	X		X		X		
21	Considera conocer la visión de su institución.	X		X		X		
22	Cree que su labor diario aporta a la consecución de la visión	X		X		X		

	institucional.								
23	Percibe que la institución dirige sus acciones al logro de la visión	X						X	
24	Considera que su labor diaria responde al logro de un objetivo institucional.	X						X	
25	Percibe que la institución le comunica las tareas asignadas en forma oportuna para así lograr los objetivos institucionales.	X						X	
26	Considera usted conocer los objetivos institucionales.	X						X	
27	Observa usted que existe difusión de estos objetivos institucionales.	X						X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia)

SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable (X) / No aplicable ()

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: Dr. Ochoa Tataje Freddy DNI 07015123

Especialidad del METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado. 01 de Junio de 2019

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.


Firma de experto/informante

Anexo 6: Prueba de confiabilidad de los instrumentos

-CONFIABILIDAD POR ALFA DE CRONBACH: EMPOWERMENT

Criterio de confiabilidad de valores

Escalas: ALL de Empowerment

Resumen de procesamiento de casos		
	N	%
Válido	70	100,0
Casos Excluido ^a	0	,0
Total	70	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,862	70

Para obtener la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto de 70 colaboradores, en quienes se realizó el estudio sobre el empowerment.

Se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach, con un puntaje de **0.86**, lo cual indica que el instrumento tiene una **alta confiabilidad**.

- CONFIABILIDAD POR ALFA DE CRONBACH: EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Criterio de confiabilidad de valores

Escalas: ALL de Empowerment

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
	Válido	70	100,0
Casos	Excluido ^a	0	,0
	Total	70	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,946	70

Para obtener la confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto de 70 colaboradores, en quienes se realizó el estudio sobre efectividad organizacional.

Se obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach, con un puntaje de **0.94**, lo cual indica que el instrumento tiene una **alta confiabilidad**.

COEFICIENTE CORRELACIÓN CRONBACH	
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Media
0,21 a 0,40	Baja
0 a 0,20	Muy Baja

Anexo 7: Consentimiento informado



Trámite N° : 262-088-01203562

DATOS GENERALES

Código : 892523
Administrado(a) : UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO S.A.C.
Documento de Identidad : RUC - 20164113532
Domicilio Procesal : AV ALFREDO MENDIOLA N° 6232 URB INDUSTRIAL MOLITALIA
Teléfono : 2024342
Correo : rgodoy08ucv.edu.pe

DATOS DE LA PERSONA QUE PRESENTA EL TRÁMITE

Documento de Identidad : DNI/Libreta Electoral - 74142561
Apellidos y Nombres : FLOR DE MARIA REYES CALDERON

DATOS DEL TRÁMITE

Cargo de Recepción N° : 262-083-33656746
Folios : 1
Lugar, fecha y hora de emisión : Sede Principal Camaná, 14/08/2019 13:55:09

OBSERVACIONES

CARTA DE PRESENTACION N°077-2019 EPG-DCV - ATE

4-1292-1295 / 186



Aló SAT : 315-2400

Página web : www.sat.gob.pe

1 de 1

Constancia de haber aplicado el instrumento

Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad

Lima, 14 de Agosto de 2019

Oficio N° 186-090-00029505

Señor(es)
Doc. María del Carmen Ancaya Martínez
Coordinadora de la Escuela de Posgrado –Campus Ate
Universidad Cesar Vallejo

Presente.-

Asunto : Respuesta a la carta de presentación N° 077 – 2019 EPG – UCV ATE

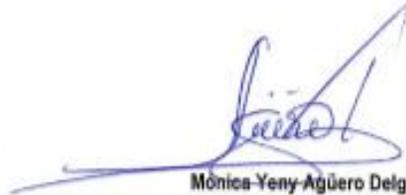
Ref. : Tramite N° 262-088-01203562

De mi consideración:

Me es grato dirigirme a usted, en respuesta a la carta de presentación N° 077 – 2019 EPG – UCV ATE, indicándole que se le brindará las facilidades a la estudiante de la maestría en Gestión Pública: **FLOR DE MARIA REYES CALDERON**, identificada con DNI 74142561, a fin de que pueda desarrollar su trabajo de investigación en las instalaciones de la Gerencia de Servicios al Administrado del Servicio de Administración Tributaria de Lima.

Agradeciendo de antemano nos remita los resultados de la investigación efectuada.

Atentamente,



Mónica Yeny Agüero Delgado
Gerente de Servicios al Administrado
SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA

MAD/fmrc

Anexo 8: Base de datos de prueba piloto

	V1 EMPOWERMENT																										
	D1									D2									D3								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
ENC 1	4	4	5	3	2	1	4	5	5	5	4	5	3	2	3	3	4	5	5	5	3	2	1	5	5	5	5
ENC 2	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	3
ENC 3	2	2	1	1	2	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	1	1	1	2	4	1	2	1	2
ENC 4	1	2	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	1	2	1	3	3	1	1	3	1	3
ENC 5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	3	5	5	4	2	2	5	5	5	3	2	4	2	2	2	2	3	1
ENC 6	4	4	2	5	2	2	4	2	2	3	4	2	5	2	5	2	4	2	3	1	5	2	2	1	5	1	5
ENC 7	2	3	4	1	3	4	3	4	4	5	3	4	1	3	1	4	3	1	3	1	1	3	4	1	4	1	5
ENC 8	2	3	4	2	1	4	2	1	4	3	3	4	2	1	2	4	2	2	3	5	2	1	4	5	1	1	4
ENC 9	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ENC 10	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	5	4	5	3	5	3	5	4	3	5	2	3	3	5	5	5	5
ENC 11	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	2	4	3	5	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5
ENC 12	3	3	5	1	3	4	4	5	5	5	3	1	4	2	5	4	4	5	5	5	1	2	4	5	3	5	3
ENC 13	4	2	1	1	3	1	1	2	2	2	5	3	3	3	1	2	5	5	2	3	3	1	2	2	2	2	3
ENC 14	5	2	4	4	2	5	5	5	3	2	2	1	3	2	3	2	3	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5
ENC 15	2	5	5	5	2	2	2	2	5	3	5	5	5	2	5	2	2	5	3	4	5	2	5	4	5	4	5
ENC 16	4	5	5	5	2	2	5	4	2	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	2	2	5	4	5	4	5
ENC 17	4	4	4	2	4	2	2	4	2	5	4	4	3	4	3	5	3	5	5	5	2	4	2	5	3	5	5
ENC 18	4	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	5
ENC 19	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ENC 20	3	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	5	4	5	5	3
ENC 21	4	3	2	4	5	4	2	4	5	5	1	2	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	1	5	2	4	5
ENC 22	2	3	3	5	5	3	5	3	5	1	3	3	1	5	1	3	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5
ENC 23	2	4	2	5	4	4	2	5	4	2	4	2	2	2	3	2	2	1	1	5	5	4	4	3	3	4	3
ENC 24	3	5	2	2	3	5	2	2	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	5	4	2	1	5
ENC 25	4	4	1	4	1	1	4	1	1	3	4	1	4	1	4	1	4	2	3	1	4	1	1	1	3	2	3
ENC 26	5	3	1	3	1	1	3	2	3	5	3	1	3	1	3	1	3	1	2	5	3	1	1	5	5	1	3
ENC 27	5	5	4	5	5	4	4	5	5	2	3	4	3	4	3	4	3	5	5	3	4	4	2	2	2	4	
ENC 28	1	5	4	2	3	3	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	4	1	5	5	2	3	3	5	5	2	2
ENC 29	4	5	4	3	3	4	5	2	5	5	5	4	3	3	3	4	5	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2
ENC 30	5	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	5	4	4	1	1	1
ENC 31	4	4	5	3	2	1	4	5	5	5	4	5	3	2	3	3	4	5	5	5	3	2	1	5	5	5	5
ENC 32	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	3
ENC 33	2	2	1	1	2	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	1	1	1	2	4	1	2	1	2
ENC 34	1	2	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	1	2	1	3	3	1	1	3	1	3
ENC 35	4	5	5	4	2	5	5	5	5	3	5	5	4	2	2	5	5	5	3	2	4	2	2	2	2	3	1
ENC 36	4	4	2	5	2	2	4	2	2	3	4	2	5	2	5	2	4	2	3	1	5	2	2	1	5	1	5
ENC 37	2	3	4	1	3	4	3	4	4	5	3	4	1	3	1	4	3	1	3	1	1	3	4	1	4	1	5
ENC 38	2	3	4	2	1	4	2	1	4	3	3	4	2	1	2	4	2	2	3	5	2	1	4	5	1	1	4
ENC 39	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ENC 40	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	5	4	5	3	5	3	5	4	3	5	2	3	3	5	5	5	5
ENC 41	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	5	4	3	5	3	4	5	4	5	4	3	3	1	4	1	4	5
ENC 42	3	3	5	1	3	4	4	5	5	5	3	1	4	2	5	4	4	5	5	5	1	2	4	5	3	5	3
ENC 43	4	2	1	1	3	1	1	2	2	2	2	5	3	3	3	1	2	5	5	2	3	3	1	2	2	2	3
ENC 44	5	2	4	4	2	5	5	5	5	3	2	1	3	2	3	2	3	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5
ENC 45	2	5	5	5	2	2	2	2	5	3	5	5	5	2	5	2	2	5	3	4	5	2	5	4	5	4	5
ENC 46	4	5	5	5	2	2	5	4	2	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	2	2	1	4	1	4	4
ENC 47	4	4	4	2	4	2	2	4	2	5	4	4	3	4	3	5	3	5	5	5	2	4	2	5	3	5	5
ENC 48	4	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	2	1	5
ENC 49	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ENC 50	3	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	5	4	5	4	5	3
ENC 51	4	3	2	4	5	4	2	4	5	5	1	2	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	1	5	2	5	3
ENC 52	2	3	3	5	5	3	5	1	3	3	1	5	1	3	3	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5
ENC 53	2	4	2	5	4	4	2	5	4	2	4	2	2	2	3	2	2	1	1	5	5	4	4	3	3	4	3
ENC 54	3	5	2	2	3	5	2	2	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	5	4	2	1	5	3
ENC 55	4	4	1	4	1	1	4	1	1	3	4	1	4	1	4	1	4	2	3	1	4	1	1	1	3	2	3
ENC 56	5	3	1	3	1	1	3	2	3	5	3	1	3	1	3	1	3	1	2	5	3	1	1	5	5	1	3
ENC 57	5	5	4	5	5	4	4	5	5	2	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	4	4	2	2	2	4
ENC 58	1	5	4	2	3	3	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	4	1	5	5	2	3	3	5	5	2	2
ENC 59	4	5	4	3	3	4	5	2	5	5	5	4	3	3	3	4	5	5	3	3	3	4	3	5	3	2	2
ENC 60	5	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	3	4	3	3	2	3	1	1	5	4	4	1	1	1	2
ENC 61	4	4	5	3	2	1	4	5	5	5	4	5	3	2	3	3	4	5	5	5	3	2	1	5	5	5	5
ENC 62	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	3
ENC 63	2	2	1	1	2	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	1	1	1	2	4	1	2	1	2
ENC 64	1	2	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	1	2	1	3	3	5	2	3	2	3
ENC 65	4	5	5	4	2	5	5	5	5	3	5	5	4	2	2	5	5	5	3	2	4	2	2	2	2	3	1
ENC 66	4	4	2	5	2	2	4	2	2	3	4	2	5	2	5	2	4	2	3	1	5	2	2	1	5	1	5
ENC 67	2	3	4	1	3	4	3	4	4	5	3	4	1	3	1	4	3	1	3	1	1	3	4	1	4	1	5
ENC 68	2	3	4	2	1	4	2	1	4	3	3	4	2	1	2	4	2	2	3	5	2	1	4	5	1	1	4
ENC 69	2	5	5	5	5	5																					

Anexo 9: Base de datos de la muestra

Base de datos empowerment

	V1																											
	D1									D2									D3									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	
ENC 1	4	4	5	3	2	1	4	5	5	5	4	5	3	2	3	3	4	5	5	5	3	2	1	5	5	5	5	
ENC 2	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	3	
ENC 3	2	2	1	1	2	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	1	1	1	2	4	1	2	1	2	
ENC 4	1	2	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	3	3	1	2	1	2	1	2	1	3	3	1	1	3	1	3
ENC 5	4	5	5	4	2	5	5	5	5	3	5	5	4	2	2	5	5	5	3	2	4	2	2	2	2	3	1	
ENC 6	4	4	2	5	2	2	4	2	2	3	4	2	5	2	5	2	4	2	3	1	5	2	2	1	5	1	5	
ENC 7	2	3	4	1	3	4	3	4	4	5	3	4	1	3	1	4	3	1	3	1	1	3	4	1	4	1	5	
ENC 8	2	3	4	2	1	4	2	1	4	3	3	4	2	1	2	4	2	2	3	5	2	1	4	5	1	1	4	
ENC 9	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
ENC 10	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	5	4	5	3	5	3	5	4	3	5	2	3	3	5	5	5	5	
ENC 11	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	2	4	3	5	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5	
ENC 12	3	3	5	1	3	4	4	5	5	5	3	1	4	2	5	4	4	5	5	5	1	2	4	5	3	5	3	
ENC 13	4	2	1	1	3	1	1	2	2	2	2	5	3	3	3	1	2	5	5	2	3	3	1	2	2	2	3	
ENC 14	5	2	4	4	2	5	5	5	5	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5
ENC 15	2	5	5	5	2	2	2	2	5	3	5	5	5	2	5	2	2	5	3	4	5	2	5	4	5	4	5	
ENC 16	4	5	5	5	2	2	5	4	2	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	2	5	4	5	4	
ENC 17	4	4	4	2	4	2	2	4	2	5	4	4	3	4	3	5	3	5	5	5	2	4	2	5	3	5	5	
ENC 18	4	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	5	
ENC 19	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
ENC 20	3	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	5	4	5	5	3	3	
ENC 21	4	3	2	4	5	4	2	4	5	5	1	2	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	1	5	2	4	5	
ENC 22	2	3	3	5	5	3	5	3	5	1	3	3	1	5	1	3	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	
ENC 23	2	4	2	5	4	4	2	5	4	2	4	2	2	2	3	2	2	1	1	5	5	4	4	3	3	4	3	
ENC 24	3	5	2	2	3	5	2	2	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	5	4	2	1	5	
ENC 25	4	4	1	4	1	4	1	1	3	4	1	4	1	4	1	4	1	4	2	3	1	4	1	1	1	3	2	3
ENC 26	5	3	1	3	1	1	3	2	3	5	3	1	3	1	3	1	3	1	2	5	3	1	1	5	5	1	3	
ENC 27	5	5	4	5	5	4	4	5	5	2	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	4	4	2	2	2	4	
ENC 28	1	5	4	2	3	3	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	4	1	5	5	2	3	3	5	5	2	2	
ENC 29	4	5	4	3	3	4	5	2	5	5	5	4	3	3	3	4	5	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	
ENC 30	5	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	5	4	4	1	1	1	2	
ENC 31	4	4	5	3	2	1	4	5	5	5	4	5	3	2	3	3	4	5	5	5	3	2	1	5	5	5	5	
ENC 32	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	3	
ENC 33	2	2	1	1	2	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	1	1	1	2	4	1	2	1	2	
ENC 34	1	2	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	1	2	1	3	3	1	1	3	1	3	
ENC 35	4	5	5	4	2	5	5	5	5	3	5	5	4	2	2	5	5	5	3	2	4	2	2	2	2	3	1	
ENC 36	4	4	2	5	2	2	4	2	2	3	4	2	5	2	5	2	4	2	3	1	5	2	2	1	5	1	5	
ENC 37	2	3	4	1	3	4	3	4	4	5	3	4	1	3	1	4	3	1	3	1	1	3	4	1	4	1	5	
ENC 38	2	3	4	2	1	4	2	1	4	3	3	4	2	1	2	4	2	2	3	5	2	1	4	5	1	1	4	
ENC 39	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	2	1	1	5	
ENC 40	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	5	4	5	3	5	3	5	4	3	5	2	3	3	5	5	5	5	
ENC 41	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	2	4	3	5	3	4	5	4	5	4	3	3	1	4	1	4	5	
ENC 42	3	3	5	1	3	4	4	5	5	5	3	1	4	2	5	4	4	5	5	5	1	2	4	5	3	5	3	
ENC 43	4	2	1	1	3	1	1	2	2	2	2	5	3	3	3	1	2	5	5	2	3	3	1	2	2	2	3	
ENC 44	5	2	4	4	2	5	5	5	5	3	2	1	3	2	3	2	3	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	
ENC 45	2	5	5	5	2	2	2	5	3	5	5	5	2	5	2	2	5	3	4	5	2	5	4	5	4	5	4	
ENC 46	4	5	5	5	2	2	5	4	2	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	2	1	4	1	4	
ENC 47	4	4	4	2	4	2	4	2	5	4	4	3	4	3	5	3	5	5	5	5	2	4	2	5	3	5	5	
ENC 48	4	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	2	1	5	
ENC 49	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
ENC 50	3	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	5	4	5	5	3	
ENC 51	4	3	2	4	5	4	2	4	5	5	1	2	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	1	5	2	5	3	
ENC 52	2	3	3	5	5	3	5	3	5	1	3	3	1	5	1	3	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	
ENC 53	2	4	2	5	4	4	2	5	4	2	4	2	2	2	3	2	2	1	1	5	5	4	4	3	3	4	3	
ENC 54	3	5	2	2	3	5	2	2	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	5	4	2	1	5	
ENC 55	4	4	1	4	1	4	1	1	3	4	1	4	1	4	1	4	2	3	1	4	1	1	1	1	3	2	3	
ENC 56	5	3	1	3	1	1	3	2	3	5	3	1	3	1	3	1	3	1	2	5	3	1	1	5	5	1	3	
ENC 57	5	5	4	5	5	4	4	5	5	2	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	4	4	2	2	2	4	
ENC 58	1	5	4	2	3	3	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	4	1	5	5	2	3	3	5	5	2	2	
ENC 59	4	5	4	3	3	4	5	2	5	5	5	4	3	3	3	4	5	5	3	3	3	4	3	5	3	5	3	
ENC 60	5	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	3	4	3	3	2	3	1	1	5	4	4	1	1	1	2	
ENC 61	4	4	5	3	2	1	4	5	5	5	4	5	3	2	3	3	4	5	5	5	3	2	1	5	5	5	5	
ENC 62	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	3	
ENC 63	2	2	1	1	2	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	1	1	1	2	4	1	2	1	2	
ENC 64	1	2	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	1	2	1	3	3	5	2	3	2	3	
ENC 65	4	5	5	4	2	5	5	5	3	5	5	4	2	2	5	5	5	3	2	4	2	2	2	2	2	3	1	
ENC 66	4	4	2	5	2	2	4	2	2	3	4	2	5	2	5	2	4	2	3	1	5	2	2	1	5	1	5	
ENC 67	2	3	4	1	3	4	3	4	4	5	3	4	1	3	1	4	3	1	3	1	1	3	4	1	4	1	5	
ENC 68	2	3	4	2	1	4	2	1	4	3	3	4	2	1	2	4	2	2	3	5	2	1	4	5	1	1	4	

ENC 71	4	4	5	3	2	1	4	5	5	5	4	5	3	2	3	3	4	5	5	5	3	2	1	5	5	5	5	
ENC 72	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	3	
ENC 73	2	2	1	1	2	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	1	1	1	2	4	1	2	1	2	
ENC 74	1	2	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	1	2	1	3	3	4	1	3	1	3	
ENC 75	4	5	5	4	2	5	5	5	5	3	5	5	4	2	2	5	5	5	3	2	4	2	2	2	2	3	1	
ENC 76	4	4	2	5	2	4	2	2	3	4	2	5	2	5	2	4	2	3	1	5	2	2	2	1	5	1	5	
ENC 77	2	3	4	1	3	4	3	4	4	5	3	4	1	3	1	4	3	1	3	1	1	3	4	1	4	1	5	
ENC 78	2	3	4	2	1	4	2	1	4	3	3	4	2	1	2	4	2	2	3	5	2	1	4	5	1	1	4	
ENC 79	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
ENC 80	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	5	4	5	3	5	3	5	4	3	5	2	3	3	5	5	5	5	
ENC 81	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	2	4	3	5	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5	
ENC 82	3	3	5	1	3	4	4	5	5	5	3	1	4	2	5	4	4	5	5	5	1	2	4	5	3	5	3	
ENC 83	4	2	1	1	3	1	1	2	2	2	2	5	3	3	3	1	2	5	5	2	3	3	1	2	2	2	3	
ENC 84	5	2	4	4	2	5	5	5	5	3	2	1	3	2	3	2	3	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	
ENC 85	2	5	5	5	2	2	2	2	5	3	5	5	5	2	5	2	2	5	3	4	5	2	5	4	5	4	5	
ENC 86	4	5	5	5	2	2	5	4	2	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	5	2	2	5	4	5	4	
ENC 87	4	4	4	2	4	2	2	4	2	5	4	4	3	4	3	5	3	5	5	5	2	4	2	5	3	5	5	
ENC 88	4	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	5
ENC 89	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
ENC 90	3	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	5	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	5	4	5	5	3	
ENC 91	4	3	2	4	5	4	2	4	5	5	1	2	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	1	5	2	4	5	
ENC 92	2	3	3	5	5	3	5	3	5	1	3	3	1	5	1	3	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	
ENC 93	2	4	2	5	4	4	2	5	4	2	4	2	2	2	3	2	2	1	1	5	5	4	4	3	3	4	3	
ENC 94	3	5	2	2	3	5	2	2	5	5	5	3	4	4	2	5	5	4	5	5	4	3	3	5	4	2	1	5
ENC 95	4	4	1	4	1	1	4	1	1	3	4	1	4	1	4	1	4	2	3	1	4	1	1	1	3	2	3	
ENC 96	5	3	1	3	1	1	3	2	3	5	3	1	3	1	3	1	3	1	2	5	3	1	1	5	5	1	3	
ENC 97	5	5	4	5	5	4	4	5	5	2	3	4	3	4	3	4	3	5	5	5	3	4	4	2	2	2	4	
ENC 98	1	5	4	2	3	3	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	4	1	5	5	2	3	3	5	5	2	2	
ENC 99	4	5	4	3	3	4	5	2	5	5	5	4	3	3	3	4	5	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	
ENC 100	5	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	5	4	4	1	1	1	1	2
ENC 101	4	4	5	3	2	1	4	5	5	5	4	5	3	2	3	3	4	5	5	5	3	2	1	5	5	5	5	
ENC 102	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	3	
ENC 103	2	2	1	1	2	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	1	1	1	2	4	1	2	1	2	
ENC 104	1	2	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	3	3	1	2	3	1	2	1	3	3	1	1	3	1	3	
ENC 105	4	5	5	4	2	5	5	5	5	3	5	5	4	2	2	5	5	5	3	2	4	2	2	2	2	3	1	
ENC 106	4	4	2	5	2	4	2	2	3	4	2	5	2	5	2	4	2	3	1	5	2	2	2	1	5	1	5	
ENC 107	2	3	4	1	3	4	3	4	4	5	3	4	1	3	1	4	3	1	3	1	1	3	4	1	4	1	5	
ENC 108	2	3	4	2	1	4	2	1	4	3	3	4	2	1	2	4	2	2	3	5	2	1	4	5	1	1	4	
ENC 109	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	5	2	1	1	1	5	
ENC 110	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	5	4	5	3	5	3	5	4	3	5	2	3	3	5	5	5	5	
ENC 111	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	2	4	3	5	3	4	5	4	5	4	3	3	1	4	1	4	5	
ENC 112	3	3	5	1	3	4	4	5	5	5	3	1	4	2	5	4	4	5	5	5	1	2	4	5	3	5	3	
ENC 113	4	2	1	1	3	1	1	2	2	2	2	5	3	3	3	1	2	3	5	5	2	3	3	1	2	2	3	
ENC 114	5	2	4	4	2	5	5	5	3	2	1	3	2	3	2	3	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	
ENC 115	2	5	5	5	2	2	2	5	3	5	5	5	5	2	5	2	2	5	3	4	5	2	5	4	5	4	5	
ENC 116	4	5	5	5	2	2	5	4	2	5	5	5	5	2	5	2	5	5	5	5	2	2	1	4	1	4	4	
ENC 117	4	4	4	2	4	2	2	4	2	5	4	4	3	4	3	5	3	5	5	5	2	4	2	5	3	5	5	
ENC 118	4	2	1	2	1	1	2	1	1	1	2	3	2	3	2	3	2	3	1	2	2	1	1	2	2	1	5	
ENC 119	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
ENC 120	3	3	3	5	4	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	5	4	5	5	3	
ENC 121	4	3	2	4	5	4	2	4	5	5	1	2	3	5	4	5	4	5	4	5	1	5	2	5	3	3	3	
ENC 122	2	3	3	5	5	3	5	3	5	1	3	3	1	5	1	3	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	
ENC 123	2	4	2	5	4	4	2	5	4	2	4	2	2	3	2	2	1	1	5	5	4	4	3	3	4	3	3	
ENC 124	3	5	2	2	3	5	2	2	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	5	4	2	1	5		
ENC 125	4	4	1	4	1	4	1	1	3	4	1	4	1	4	1	4	1	4	2	3	1	4	1	1	3	2	3	
ENC 126	5	3	1	3	1	1	3	2	3	5	3	1	3	1	3	1	3	1	2	5	3	1	1	5	5	1	3	
ENC 127	5	5	4	5	5	4	4	5	5	2	3	4	3	4	3	4	3	5	5	3	4	4	2	2	2	4	4	
ENC 128	1	5	4	2	3	3	4	2	3	5	5	4	2	3	2	3	4	1	5	5	2	3	3	5	5	2	2	
ENC 129	4	5	4	3	3	4	5	2	5	5	5	4	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	3	5	3	2	2	
ENC 130	5	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	3	4	3	3	2	3	1	1	5	4	4	1	1	1	2	
ENC 131	4	4	5	3	2	1	4	5	5	5	4	5	3	2	3	3	4	5	5	3	2	1	5	5	5	5	5	
ENC 132	5	4	5	3	3	4	4	5	5	5	4	5	3	3	3	4	4	5	5	5	3	3	4	5	4	5	3	
ENC 133	2	2	1	1	2	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	4	2	1	1	1	1	1	2	4	1	2	1	2
ENC 134	1	2	2	3	3	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	1	2	1	3	3	5	2	3	2	3	
ENC 135	4	5	5	4	2	5	5	5	5	3	5	5	4	2	2	5	5	3	2	4	2	2	2	2	2	3	1	
ENC 136	4	4	2	5	2	2	4	2	2	3	4	2	5	2	5	2	4	2	3	1	5	2	2	1	5	1	5	
ENC 137	2	3	4	1	3	4	3	4	4	5	3	4	1	3	1	4	3	1	3	1	1	3	4	1	4	1	5	
ENC 138	2	3	4	2	1	4	2	1	4	3	3	4	2	1	2	4	2	2	3	5	2	1	4	5	1	1	4	
ENC 139	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
ENC 140	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	5	4	5	3	5	3	5	4	3	5	2	3						

ENC 71	3	2	3	5	2	3	4	5	5	3	2	5	4	2	5	3	4	5	3	3	1	4	5	5
ENC 72	3	3	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	4	5	3	5	4	5	3	3
ENC 73	1	2	4	2	2	4	2	1	1	1	2	4	2	2	4	2	1	4	1	2	1	3	2	4
ENC 74	3	3	1	2	3	1	2	2	2	3	3	1	2	3	1	2	1	5	4	2	2	3	2	1
ENC 75	4	2	5	5	2	5	5	5	5	4	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5
ENC 76	5	2	2	4	2	2	4	2	2	5	2	2	4	2	2	1	2	1	3	2	1	1	2	2
ENC 77	2	2	2	1	3	2	3	4	2	1	3	4	1	3	1	3	1	1	3	3	4	1	3	1
ENC 78	5	5	4	2	1	4	2	1	4	4	3	4	2	1	4	2	2	2	1	2	4	4	2	5
ENC 79	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	1	5	2	2	4
ENC 80	5	5	4	2	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	5	4	4	4	5	5	3	3	5
ENC 81	3	3	4	3	3	4	2	5	5	5	5	4	3	3	4	2	4	5	5	2	5	4	4	5
ENC 82	5	3	1	3	2	5	4	5	5	4	3	5	5	2	4	4	5	4	3	3	1	1	5	4
ENC 83	3	5	5	3	3	4	4	2	2	1	2	5	3	3	1	2	5	1	3	2	5	3	3	1
ENC 84	5	3	2	1	2	4	2	5	5	2	4	4	2	5	3	5	5	3	5	2	4	5	5	3
ENC 85	3	5	5	3	3	1	2	2	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	3	5	5	5	2	2
ENC 86	5	5	5	4	2	5	5	2	2	5	5	5	5	2	2	5	5	3	2	1	4	5	2	2
ENC 87	3	5	4	5	2	2	4	4	2	5	4	4	2	4	2	4	5	3	3	4	4	4	2	4
ENC 88	2	3	1	2	1	1	2	1	1	5	2	1	2	1	1	2	1	5	2	4	3	2	4	5
ENC 89	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	2	5	5	5	5
ENC 90	5	5	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	2	4	4	5	5	4	4	3
ENC 91	1	4	2	4	5	3	2	4	5	4	3	2	4	5	3	5	4	5	3	5	4	4	5	1
ENC 92	5	4	3	1	5	3	3	1	5	5	3	3	4	5	3	3	5	5	5	3	3	1	5	5
ENC 93	3	3	2	5	4	4	2	5	4	1	4	2	5	4	4	2	1	1	4	4	2	5	4	4
ENC 94	2	3	2	2	3	5	2	2	5	5	5	2	2	3	5	2	5	5	4	5	5	2	3	5
ENC 95	1	1	1	4	1	1	4	1	1	1	4	1	4	1	1	4	2	1	2	4	1	4	1	1
ENC 96	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	5	3	1	3	1	1
ENC 97	3	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	5	3	5	3	4	4	3	5
ENC 98	4	4	4	2	3	3	4	2	3	3	5	4	2	3	3	4	1	2	2	5	4	2	3	3
ENC 99	5	3	4	3	3	4	5	2	5	3	5	4	3	3	4	5	5	4	2	5	4	3	4	5
ENC 100	2	3	2	5	4	4	2	5	1	3	1	2	5	4	4	2	1	3	5	1	2	5	4	4
ENC 101	3	2	3	5	2	3	4	5	5	3	2	5	4	2	5	4	5	5	3	4	5	3	3	1
ENC 102	3	3	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	4	5	3	5	4	5	3	3	4
ENC 103	1	2	4	2	2	4	2	1	1	1	2	4	2	2	4	2	1	4	1	2	1	3	2	4
ENC 104	3	3	1	2	3	1	2	2	2	3	3	1	2	3	1	2	1	5	4	2	2	3	2	1
ENC 105	4	2	5	5	2	5	5	5	5	4	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4
ENC 106	5	2	2	4	2	2	4	2	2	5	2	2	4	2	2	1	2	1	3	2	1	1	2	2
ENC 107	2	2	2	1	3	2	3	4	2	1	3	4	1	3	1	1	3	1	3	3	4	4	2	4
ENC 108	5	5	4	2	1	4	2	1	4	4	3	4	2	1	4	2	2	2	1	2	4	4	2	5
ENC 109	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	1	5	2	2	4
ENC 110	5	5	4	2	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	5	4	4	4	5	5	5	3	5
ENC 111	3	3	4	3	3	4	2	5	5	5	5	4	3	3	4	2	4	5	5	2	5	4	3	4
ENC 112	5	3	1	3	2	5	4	5	5	4	3	5	5	2	4	4	5	4	3	3	1	1	5	4
ENC 113	3	5	5	3	3	4	4	2	2	1	2	5	3	3	1	2	5	1	3	2	5	3	3	1
ENC 114	5	3	2	1	2	4	2	5	5	2	4	4	2	5	3	5	5	3	5	2	4	5	5	3
ENC 115	3	5	5	3	3	1	2	2	5	5	5	5	5	2	2	2	5	5	3	5	5	5	2	2
ENC 116	5	5	5	4	2	5	5	2	2	5	5	5	5	2	2	5	5	3	2	1	4	5	2	2
ENC 117	3	5	4	5	2	2	4	4	2	5	4	4	2	4	2	4	5	3	3	4	4	4	2	4
ENC 118	2	3	1	2	1	1	2	1	1	5	2	1	2	1	1	2	1	5	2	4	3	2	4	5
ENC 119	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	2	5	5	5	5
ENC 120	5	5	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	2	4	4	5	5	4	4	3
ENC 121	1	4	2	4	5	3	2	4	5	4	3	2	4	5	3	5	4	5	3	5	4	4	5	1
ENC 122	5	4	3	1	5	3	3	1	5	5	3	3	4	5	3	3	5	5	5	3	3	1	5	5
ENC 123	3	3	2	5	4	4	2	5	4	1	4	2	5	4	4	2	1	1	4	4	2	5	4	4
ENC 124	2	3	2	2	3	5	2	2	5	5	5	2	2	3	5	2	5	5	4	5	5	2	3	5
ENC 125	1	1	1	4	1	1	4	1	1	1	4	1	4	1	1	4	2	1	2	4	1	4	1	4
ENC 126	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	3	1	1	5	3	1	3	1	1
ENC 127	3	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	4	4	3
ENC 128	4	4	4	2	3	3	4	2	3	3	5	4	2	3	3	4	1	2	2	5	4	2	3	3
ENC 129	5	3	4	3	3	4	5	2	5	3	5	4	3	3	4	5	5	4	2	5	4	3	4	5
ENC 130	2	3	2	5	4	4	2	5	1	3	1	2	5	4	4	2	1	3	5	1	2	5	4	4
ENC 131	3	2	3	5	2	3	4	5	5	3	2	5	4	2	5	4	5	5	3	4	5	3	3	1
ENC 132	3	3	4	4	3	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	4	5	3	5	4	5	3	3	4
ENC 133	1	2	4	2	2	4	2	1	1	1	2	4	2	2	4	2	1	4	1	2	1	3	2	4
ENC 134	3	3	1	2	3	1	2	2	2	3	3	1	2	3	1	2	1	5	4	2	2	3	2	1
ENC 135	4	2	5	5	2	5	5	5	5	4	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4
ENC 136	5	2	2	4	2	2	4	2	2	5	2	2	4	2	2	1	2	1	3	2	1	1	2	2
ENC 137	2	2	2	1	3	2	3	4	2	1	3	4	1	3	1	3	1	1	3	3	4	1	3	1
ENC 138	5	5	4	2	1	4	2	1	4	4	3	4	2	1	4	2	2	2	1	2	4	4	2	5
ENC 139	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	1	5	2	2	4
ENC 140	5	5	4	2	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	5	4	4	4	5	5	5	3	3

Anexo 10: Tablas de resultados descriptivos

Tabla 1.

Matriz de operacionalización de la variable Empowerment.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición de valores	Niveles y rangos
Delegación de poder	Confianza	1,2,3	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Poco de acuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)	Bueno: (27-62)
	Responsabilidad	4,5,6		
	Competencias Percibidas	7,8,9		
Motivación	Desarrollo profesional	10,11,1,	Totalmente en desacuerdo (1)	Regular: (63-98)
	Reconocimiento	13,14,15		
	Incentivos	16,17,18		
Ambiente de trabajo	Trabajo en equipo	19,20,21		Malo: (99-135)
	Elementos tangibles/ intangibles	22, 23,24 25,26,27		
	Comunicación			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.

Matriz de operacionalización de la variable Efectividad organizacional.

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición de valores	Niveles y rangos
Procesos dinámicos	Cultura organizacional	1,2,3 4,5,6,7,8,9	Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Poco de acuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)	Bueno: (27-62)
	Clima laboral			
Recursos organizacionales	Flexibilidad	10,11,12,13,14		Regular: (63-98)
	Liderazgo	15,16,17		
Metas organizacionales	Misión	18,19,20		Malo: (99-135)
	Visión	21,22,23		
	Objetivos	24,25,26,27		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.
Distribución de los trabajadores de planilla, CAS y locadores de servicios.

Modalidad de contratación	sexo		N°	%
	Femenino	Masculino		
Planilla	26	12	38	27%
CAS	18	22	40	29%
Locador de servicios	50	12	62	44%
Total	94	46	140	100%

Fuente: Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.
Técnicas e instrumentos de recolección de datos

VARIABLES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Empowerment	Encuesta	Empowerment
Efectividad organizacional	Encuesta	Efectividad organizacional

Fuente: Fuente: Elaboración propia

Tabla 5.
Validez de contenido por juicio de expertos de ambos instrumentos

N°	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	dictamen
1	Doctora	María del Carmen Ancaya Martínez	Suficiente
2	Doctora	Rosa Lidia Villalba Arbañil	Suficiente
3	Doctor	Freddy Ochoa Tataje	Suficiente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.

Resultados de la fiabilidad de los instrumentos.

Instrumento	Tipo de coeficiente usado	Valor
Escala de empowerment	Alfa Cronbach	0.95
Escala de efectividad organizacional	Alfa Cronbach	0.94

Fuente: Prueba piloto aplicada a los colaboradores de la gerencia de servicios al administrado del Servicio de Administración Tributaria de Lima

Tabla 7.

Distribución Delegación de poder en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Delegación de poder					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	24	17,1	17,1	17,1
	Regular	52	37,1	37,1	54,3
	Bueno	64	45,7	45,7	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.

Distribución Motivación en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Motivación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	20	14,3	14,3	14,3
	Regular	54	38,6	38,6	52,9
	Bueno	66	47,1	47,1	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.

Distribución Ambiente de trabajo en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Ambiente de trabajo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	22	15,7	15,7	15,7
	Regular	60	42,9	42,9	58,6
	Bueno	58	41,4	41,4	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.

Distribución Empowerment en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Empowerment					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	20	14,3	14,3	14,3
	Regular	44	31,4	31,4	45,7
	Bueno	76	54,3	54,3	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.

Distribución Procesos dinámicos en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Procesos dinámicos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	24	17,1	17,1	17,1
	Regular	74	52,9	52,9	70,0
	Bueno	42	30,0	30,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.

Distribución Recursos organizacionales en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Recursos organizacionales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	30	21,4	21,4	21,4
	Regular	46	32,9	32,9	54,3
	Bueno	64	45,7	45,7	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13.

Distribución Metas organizacionales en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Metas organizacionales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	20	14,3	14,3	14,3
	Regular	56	40,0	40,0	54,3
	Bueno	64	45,7	45,7	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14.

Distribución Efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Efectividad organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	20	14,3	14,3	14,3
	Regular	38	27,1	27,1	41,4
	Bueno	82	58,6	58,6	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15.

Prueba de Spearman Empowerment y Efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Correlaciones				
			Empowerment	Efectividad organizacional
Rho de Spearman	Empowerment	Coefficiente de correlación	1,000	,841**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140
	Efectividad organizacional	Coefficiente de correlación	,841**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	140	140

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 16.

Prueba de Spearman Delegación de poder y Efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Correlaciones				
			Delegación de poder	Efectividad organizacional
Rho de Spearman	Delegación de poder	Coefficiente de correlación	1,000	,733**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140
	Efectividad organizacional	Coefficiente de correlación	,733**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	140	140

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 17.

Prueba de Spearman Motivación y Efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Correlaciones			Motivación	Efectividad organizacional
Rho de Spearman	Motivación	Coeficiente de correlación	1,000	,748**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140
	Efectividad organizacional	Coeficiente de correlación	,748**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	140	140

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla 18.

Prueba de Spearman Ambiente de trabajo y efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

Correlaciones			Ambiente de trabajo	Efectividad organizacional
Rho de Spearman	Ambiente de trabajo	Coeficiente de correlación	1,000	,712**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	140	140
	Efectividad organizacional	Coeficiente de correlación	,712**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	140	140

Fuente: Elaboración propia

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

Anexo 11: Artículo científico

1. **TÍTULO:** “Empowerment y efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019”.
2. **AUTOR:** Br. Flor de Maria Reyes Calderon
3. **RESUMEN:** En la presente investigación se realizó el análisis de las variables: empowerment y efectividad organizacional percibida por los trabajadores del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019. El objetivo de la investigación se direcciono a establecer la relación entre el empowerment y la efectividad organizacional en el Servicio de administración Tributaria de Lima, 2019. El tipo de investigación es no experimental, el nivel de investigación es descriptivo y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 140 trabajadores de la Gerencia de Servicios al administrado de Servicio de Administración Tributaria de Lima. La técnica que se utilizo es la encuesta y los instrumentos de recojo de datos fue el cuestionario aplicado a los trabajadores. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad del instrumento se utilizó el alfa de Cronbach, que salió muy alta en ambas variables. En razón a los resultados, un 46% presenta un nivel Bueno y un 37% presenta un nivel Regular; en cuanto a la motivación: el 47% presenta un nivel Bueno y 39% presenta un nivel Regular y por la dimensión ambiente de trabajo: el 43% presenta un nivel Regular y 41% presenta un nivel Bueno. Tanto así, la dimensión procesos dinámicos, el (53%) alcanzo un nivel regular, seguido del regular (30%), en cuanto a la dimensión recursos organizacionales la mayor parte de los colaboradores alcanzo un nivel bueno (46%) y regular (33%). En razón a la dimensión metas organizacionales el (46%) alcanzo un nivel bueno y (40%) el de regular Por último se concluye que existe relación directa y significativa entre el Empowerment y efectividad organizacional en el Servicio de administración Tributaria de Lima, 2019. Lo que se demuestra con el estadístico de Spearman (sig. Bilateral = .000 < 0.01; Rho = .946**).
4. **PALABRAS CLAVES:** Empowerment, efectividad organizacional, equipo de trabajo.
5. **ABSTRACT:** In the present investigation, the analysis of the variables: empowerment and organizational effectiveness perceived by the workers of the Tax Administration Service of Lima, 2019, was carried out. The objective of the research was to establish the relationship between empowerment and organizational effectiveness in the Tax Administration Service

of Lima, 2019. The type of research is non-experimental, the level of research is descriptive and the approach is quantitative. The sample consisted of 140 workers from the Service Management of the administered Service of Tax Administration of Lima. The technique used was the survey and the data collection instruments were the questionnaire applied to the workers. For the validity of the instruments, expert judgement was used and for the reliability of the instrument, Cronbach's alpha was used, which was very high in both variables. In terms of results, 46% present a good level and 37% present a regular level; in terms of motivation: 47% present a good level and 39% present a regular level and in terms of the work environment dimension: 43% present a regular level and 41% present a good level. So much so, the dynamic processes dimension, 53% reached a regular level, followed by the regular (30%), as for the organizational resources dimension most of the collaborators reached a good (46%) and regular (33%) level. In terms of the organizational goals dimension (46%) achieved a good level and (40%) achieved a regular level. It is concluded that there is a direct and significant relationship between empowerment and organizational effectiveness in The Lima Tax Administration Service, 2019. What Spearman's statistic proves ($\text{sig. Bilateral} = .000 < 0.01$; $\text{Rho} = .946^{**}$).

6. KEYWORDS: *Empowerment, Organizational effectiveness, teamwork.*

7. INTRODUCCIÓN: La información central del presente trabajo de investigación fue el estudio de carácter científico, que se realizó sobre la relación que existe entre el empowerment y la efectividad organizacional. La importancia práctica estriba en que el propósito del mismo es contribuir en la solución de los problemas organizacionales del contexto social de estudio: el Servicio de Administración Tributaria de Lima. Asimismo, las conclusiones que se generen de esta investigación sirvan como fuente de información para otras investigaciones y puedan generalizarse e incorporarse al conocimiento científico.

Ly (2015), en su tesis "*Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, Agencia 1 Trujillo, 2013.*" El autor tuvo como objetivo general, determinar el impacto del empowerment en la calidad del servicio brindado por el área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación agencia 1, Trujillo-2013. Dicha investigación se efectuó desde un enfoque cuantitativo y fue de tipo no experimental, siendo su nivel descriptivo. El autor estableció como primera conclusión que los beneficios aportados por el empowerment en la sección de créditos hipotecarios del

Banco de la Nación son: satisfacción, credibilidad, incremento de responsabilidad laboral y la mejora de la comunicación interna. Como segunda conclusión señalo que el empowerment como herramienta tiene influencia en la calidad del servicio para la adecuada toma de decisiones. Finalmente concluye que la búsqueda del empowerment responde a conseguir: competitividad, flexibilidad organizacional y a incrementar la autonomía y capacidades de los equipos de trabajo y el de sus integrantes.

Quispe (2018), en su tesis “*Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1957 – Dirección Regional de Educación Amazonas, 2018.*” Para obtener el grado de Magíster en Gestión Pública. La autora concluyó que existe el mismo interés por el empowerment por parte de los trabajadores que laboran bajo el régimen del D.L. 276 así como los que se encuentran bajo el régimen laboral CAS D.L. 105, ya que independiente de su condición laboral, ambos grupos demostraron un mayor sentido de pertenencia con su equipo de trabajo, sinergia, que busca la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Prieto (2015), en su tesis “*Efectividad del estilo de liderazgo situacional y su relación con un clima organizacional participativo en el sector de pastoral, Perú.*”. El autor concluyo en que el estilo de liderazgo utilizado por las coordinadoras es el de participación, se menciona que un buen estilo de liderazgo va de la mano con la delegación de poder y la importancia de tener una adecuada asignación de responsabilidades e interiorización de los objetivos organizacionales, para que los trabajadores y organización se direccionen.

Asimismo, Delgado, Marcos (2018), con su tesis “*Efectividad organizacional y gestión administrativa de los docentes de una Institución Educativa, Ica – 2018.*” La investigación tuvo enfoque cuantitativo con diseño descriptivo – correlacional. Además, se utilizó como instrumento el cuestionario, mientras que la población elegida fueron 83 docentes que seleccionados mediante el muestreo no probabilístico. Las autoras concluyeron que sí existe relación entre las variables investigadas y acotan que se debe de dar la debida importancia a la efectividad organizacional debido a que afecta directamente en el ambiente laboral en el cual se desempeñan los trabajadores y por ende son parte activa de la misma.

La primera variable empowerment se define según nuestro referente de la siguiente manera. Para Rappaport (1987). (Citado por Guzmán, CP., Pontes, P. y Szufliita, M. 2015)

nos indica que el término empowerment amerita realizar una doble lectura; por un lado se tiene al sentido psicológico y por el otro hace alusión a la influencia social. El empowerment estructural tiene la finalidad de fortalecer la comunicación efectiva. Por ello afirman que si los trabajadores cuentan con acceso a capacitaciones continuas, línea de carrera que les permitan surgir dentro de la organización. Es así como se conseguirán resultados óptimos en relación a un mayor nivel de satisfacción del trabajador y por ello, un elevado nivel de compromiso laboral. Esta teoría está conformada por tres recursos que son el de: Acceso a la información, significa contar con la experiencia suficiente y las herramientas necesarias para poder obtener información necesaria para lograr eficacia más eficiencia en el trabajo. Acceso a los recursos, comprendido como la habilidad para poder conseguir recursos, como son el tiempo, dinero y soporte humano para poder realizar el trabajo asignado. Acceso al apoyo, refiere al soporte necesario por parte de los jefes inmediatos superiores y compañeros de trabajo para conseguir lograr el trabajo asignado. Como segunda clasificación según el autor, se tiene al empowerment psicológico que refiere a la persuasión del personal hacia su centro laboral, la motivación y los compañeros que conforman la organización. El objetivo es asentar que los trabajadores desarrollen su autoeficacia entre los integrantes de una organización, se perciban motivados en su área de trabajo y no perciban insuficiencia a través del maltrato y abuso de poder de sus jefes inmediatos. A su vez, esta presunción está confirmada por cuatro razonamientos: Como primer razonamiento se tiene al impacto, que refiere a la percepción que tiene cada integrante de la organización respecto al área de trabajo en el que se desempeña o actitudes de sus colegas de trabajo que pueda producir desmotivación en su rendimiento. Como segundo razonamiento a la competencia, es el nivel de eficiencia que tienen los trabajadores respecto a la realización de sus tareas, mostrando así sus habilidades para con sus compañeros de trabajo como para sus jefes inmediatos. Como tercer razonamiento al significado, es la percepción que tiene el trabajador respecto al valor de su trabajo, comprendiendo su compromiso hacia su labor. Y como último razonamiento a la autodeterminación, refiere a la percepción que tiene cada trabajador en pro de poder realizar sus funciones sin esperar órdenes de sus jefes inmediatos superiores. Las dimensiones del Empowerment son delegación de poder, motivación y ambiente de trabajo. En referencia a la dimensión delegación de poder que según el autor consiste en delegar poder, confianza y autoridad basándose en el rango de habilidades que necesiten y

utilicen los trabajadores. Es así que es muy importante que los jefes inmediatos brinden sentimiento de confianza en el lugar de trabajo hacia con los trabajadores, para que así puedan asumir las responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo con mayor eficiencia permitiéndoles un crecimiento personal como el profesional (block, 2017). Por consecuencia, coadyuvara al incremento del compromiso laboral, incremento de productividad y mayor motivación entre los equipos de trabajo. La dimensión motivación, representa al valor agregado de reconocimiento u estímulo que brinda la organización e manera formal o informal hacia los trabajadores, desarrollando así el empowerment en la toma de decisiones de la organización. La motivación es básica en el desempeño de las actividades de cada integrante de una organización, ya que es así como cada uno de ellos se orientara a buscar la consecución de los objetivos de la organización, consiguiendo que una organización sea productiva y por ello consiga renombre, debido a que los trabajadores se encuentran motivados, desarrollaran sus actividades diarias con mira a lograr un solo objetivo, incrementándose el nivel de compromiso organizacional (Block, 2017). La dimensión ambiente de trabajo, el autor considera que el ambiente de trabajo consta del trabajo en equipo, carga de trabajo, soporte de la organización, comunicación y aquellos elementos que hacen que los trabajadores sientan que trabajan en las mejores condiciones y posición dentro de la organización; siendo estas las bases para que exista satisfacción laboral (Block, 2017). A su vez, afirma que los trabajadores al percibir que por parte de sus jefes inmediatos se comparten decisiones y liderazgo, la cooperación se incrementa con un mismo fin. La efectividad organizacional varía de acuerdo a los participantes; trabajadores, clientes, otras organizaciones, entre otros. Ya que cada una usa un criterio diferente para poder evaluar la efectividad organizacional. Es así que, se infiere que no existe una efectividad real, ya que no se puede evaluar con juicios objetivos como: rentabilidad, servicio de calidad o motivación de los trabajadores. La efectividad considera juicios subjetivos, ya que cada integrante tendrá distintas concepciones sobre efectividad. Por lo que el mayor objetivo en el amplio estudio de la efectividad es la necesidad de encontrar un criterio uniforme que nos permita conceptualizar y evaluar la efectividad. Se confirmaría que en nuestro país existe falta de cumplimiento de metas, objetivos y misión institucional, es debido a ello que existen diversas falencias en los sistemas públicos, donde el más perjudicado es el ciudadano a quien se le brindara un mal servicio. (Hernández, 2011).

La segunda variable de este trabajo de investigación es la efectividad organizacional, con sus correspondientes dimensiones: procesos dinámicos, metas organizacionales y recursos organizacionales. En ese sentido, Es así que se entiende que son las personas las que constituyen el sistema social de todas las organizaciones, organizándose por individuo, grupo o tamaño. Cada equipo de trabajo es dinámico ya que se constituyen, cambian y se dispersan. Es así que la tecnología es un recurso con el que cuentan las personas para poder desarrollar su trabajo de la mejor manera y el comportamiento de los trabajadores se asocia a la disponibilidad de las herramientas de trabajo necesarias. Según Daft (2015) para lograr una adecuada gestión organizacional, el gerente debe de coordinar los recursos necesarios de una manera efectiva y eficiente para así conseguir los objetivos planteados por la organización. La efectividad organizacional es el grado en la que una organización logra llegar a meta establecida o logra lo que intenta ser. Por ello, es necesario tener muy claro los objetivos de la organización para que al momento de realizar las coordinaciones de los recursos, estas estén enfocadas hacia la consecución de sus objetivos, así aumentar la eficiencia y eficacia que se conceptualiza en calidad total, que comprende recursos y el esfuerzo humano. Cada integrante de la organización necesita tener bien establecidas las directrices bien definidas, para que de esa manera estas sirvan como una guía para promover aspectos como el de la toma de decisiones, actividad, calidad, planeación de resultados. Según Campora, J; Depine, S.; Donadio, P.; Schiavo, V. and López, A. (2015) mencionaron que la efectividad organizacional consiste en mejorar los procedimientos de trabajo y la relación existente entre la obtención de resultados relevantes en organizaciones privadas como públicas, mediante la aplicación de, entre otros, el desarrollo de la administración de personal y el de equipos efectivos, que mejora la comunicación interpersonal, la creación de un ambiente de trabajo colaborativo, la autogestión emocional como sustento del clima interno organizacional. Asimismo, USAID (2015) indico que la efectividad organizacional mide el desempeño más que la capacidad de ser, por lo que es mucho más valido e alinea los incentivos y a su vez, considera al desempeño organizacional a través de la eficacia y eficiencia, como aspectos largo plazo de relevancia y sostenibilidad. Para (Katz & Kahn, 1978) citado en Rahmawati, A., Haerani, S., Taba, M., & Hamid, N. (2016) Mencionaron que la efectividad organizacional se puede conseguir a través de la voluntad de los trabajadores para laborar en el rol asignado, yendo de la mano con el entorno empresarial

tan volátil en el que se desempeñan las organizaciones. Siempre esperando que los trabajadores sean más creativos para poder encontrar nuevas maneras de mejorar la eficacia y eficiencia del trabajo realizado. Es así que la eficacia es el vínculo que existe a través de los objetivos y los resultados, mientras exista mayor relación entre ambas, más efectiva será la organización. Para poder asegurar el éxito de una organización, indican que se debe de cumplir con tres requisitos: 1) Las organizaciones deben de ser capaces de fomentar y el de mantener una fuerza laboral estable, que a su vez se encuentre altamente calificado. 2) Las organizaciones deben de ser capaces de disfrutar de una función de cumplimiento fiable por parte de los trabajadores, estando dispuestos a trabajar en tareas específicas. 3) Los trabajadores deben de esforzarse por tener un comportamiento espontaneo e innovador. A su vez, Delery, J. and Gupta, N. (2016) indican que la efectividad organizacional debe ser vista desde la perspectiva de los recursos humanos ya que esta misma área proporciona alguna evidencia sobre cómo mejorar la eficacia. Los autores encontraron que el área de recursos humanos comprende prácticas de selectividad en la dotación de personal, la remuneración basada en el desempeño y la mejora de las oportunidades de los trabajadores mediante la participación de cada uno de ellos en la toma de decisiones, que a su vez, da lugar a niveles elevados de eficacia organizacional. Tanto así, Rico, Ramón, Alcover de la Hera, Carlos, & Taberner (2019) menciona que una organización está compuesta por un conjunto de recursos, tanto internos como externos. Estos recursos pueden considerarse a distintos niveles (recursos de los individuos, del grupo y de la organización. Estos recursos e insumos pueden ser ventajosos o limitantes de la efectividad organizacional. Para Serrate, Annia, Portuondo, Angel, Sanchez-Puigbert, Nidia, & Suarez, Roberto. (2014) plantearon que el estudio de la efectividad organizacional debe ser medido de acuerdo al trabajo de los equipos de trabajo, ya que incluyen elementos en su dinámica, entre los más resaltantes los culturales. Es así que Koontz & O'Donnell (2004) Citados en Licares, A., Carhuacusma, M. (2018) mencionaron que la gestión organizacional efectiva está muy relacionada con la realización de las metas, objetivos, misión, visión de la organización; tal y como lo indica la administración empresarial contemporánea. La dirección eficaz, es un procedimiento iniciado por uno o más efectos de un atributo denominado calidad que un trabajador no podría conseguir por sí misma. Aquí participa la competitividad, que se conceptualiza en proporción en que una organización, supere las condiciones u escenario del mercado. Tanto

como la flexibilidad debido al mercado tan cambiante. Asimismo, Goodman, P., & Pennings, J. (1981) mantienen un enfoque tradicional sobre la efectividad organizacional, en donde un gran número de personas considera que la efectividad es lograda únicamente por una persona o una organización en base a los porcentajes de sus resultados, según seis aspectos críticos que son: Primero, la naturaleza de la organización, comprendida como un sistema con entrada o insumos, procesos de transformación y salida o mercancías. Segundo, dependerá del enfoque en el que se tome, la efectividad organizacional presenta diversas definiciones. Tercero, los dominios de la efectividad, es decir, la independencia de los criterios así como su posible interrelación o una definición multidimensional o unidimensional. Cuarto, grupos de interés, esto es, desde la perspectiva con la cual se analice la efectividad organizacional: clientes, accionistas, empleados, directivos o sociedad, la eficacia organizacional pudiera tener diferentes significados para los distintos grupos de interés. Quinto, determinantes, debe desarrollarse un marco teórico que acote ciertos factores que fijen la efectividad organizacional. Sexto, las estrategias de investigación, referentes a niveles de estudio: varias organizaciones o solamente una, la organización en general o áreas específicas así como los procesos relevantes y la universalidad de criterios de efectividad para todas las organizaciones. La mayoría de autores coincide en que efectividad es hacer bien cada cosa, pero se debe de tener muy en cuenta diversos factores que influyen en el los resultados obtenidos por la evaluación de cada grupo de interés. Según Hall (1996) existe un modelo de contradicciones para solucionar un dilema de la efectividad, el cual el autor lo detalla en cuatro puntos: Primero: las restricciones externas que limitan el actuar de la organización, como también las políticas internas. Segundo: La diversidad de metas y los conflictos que originan. Tercero: Identificar cuyos grupos de interés se encuentran inmersos con la organización. Cuarto: Tener en cuenta la situación actual de la organización, al momento de existir un dilema de efectividad.

Analizando la problemática a nivel internacional, nacional y de la entidad donde se realiza el estudio, se ha encontrado que el trabajo cooperativo se viene implementando cada vez más en las entidades públicas, aunque todavía con algunas dificultades; pero es necesario mejorarlo a fin de que realmente sirva para mejorar el desempeño de los colaboradores. Por ello se formula la siguiente interrogante general: ¿Cuál es la relación entre el empowerment y la efectividad organizacional en el Servicio de Administración

Tributaria de Lima, 2019? De esta forma, se plantea la siguiente hipótesis general: existe influencia significativa entre Empowerment y Efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019. Y el objetivo general es: Identificar la relación entre el empowerment y efectividad organizacional del Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

- 8. METODOLOGÍA:** El presente trabajo de investigación se rige en los parámetros de la metodología de la investigación científica. El enfoque aplicado es el cuantitativo. El tipo de investigación, que depende del objetivo del trabajo, es descriptivo, correlacional: correlacional porque se pretende determinar el grado de relación que hay entre las dos variables de estudio. El diseño de investigación es no experimental, transversal. No experimental porque es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables (Hernández et al., 2010, p.51). En la población, los sujetos que constituyen las unidades de análisis son la totalidad de trabajadores de la Gerencia de Servicios al Administrado del Servicio de Administración Tributaria de Lima, en número de 170. La muestra es toda la población, denominada muestra universal o población censal. Las técnicas son aquellas “que permiten obtener y recopilar información contenida en documentos relacionados con el problema y objetivo de investigación” (Carrasco, 2006, p.275). En ese sentido, la técnica que se ha utilizado en el presente trabajo de investigación es la encuesta, y el instrumento de recolección de datos utilizado es el cuestionario, elaborado con 54 preguntas directas para cada una de las dos variables, en segunda persona. Para medir la respuesta de los participantes se utilizó la escala de Likert con cinco categorías. Los instrumentos han sido validados por Juicio de expertos, con resultado aplicable. La confiabilidad, con el Alfa de Cronbach, de la primera variable fue 0.862; para la segunda, 0.946. Para la autorización, en el recojo de datos, se presentó una solicitud a la Gerente del Área de Servicios, adjuntando la Carta de Presentación de la UCV. Sin mayores problemas se aplicó el cuestionario en un solo día a todos, con una duración de 20 minutos a cada colaborador.
- 9. RESULTADOS:** Al realizar la evaluación de los colaboradores del Servicio de Administración Tributaria de Lima se han identificado ciertas características sobre la condición de contratación como el sexo predominante en la Gerencia de Servicios al Administrado. En la tabla 3 se tiene que, el sexo predominante es el femenino (67%), del total de la población el personal contratado bajo la modalidad planilla (27%), el de CAS

(29%) y el de locador de servicios (44%). Respecto de las dimensiones del empowerment, se puede observar en las figuras 2, 3,4 que: el 46% presenta un nivel Bueno y un 37% presenta un nivel Regular; en cuanto a la motivación: el 47% presenta un nivel Bueno y 39% presenta un nivel Regular y por la dimensión ambiente de trabajo: el 43% presenta un nivel Regular y 41% presenta un nivel Bueno. Por otro lado, evaluando la efectividad organizacional de los colaboradores del Servicio de Administración Tributaria de Lima, se obtuvo que el 59% presenta una Buena efectividad organizacional a Regular en el 27%. En la Evaluación descriptiva de las dimensiones de la variable efectividad organizacional. Para la dimensión procesos dinámicos, el (53%) alcanzo un nivel regular, seguido del regular (30%), en cuanto a la dimensión recursos organizacionales la mayor parte de los colaboradores alcanzo un nivel bueno (46%) y regular (33%). En razón a la dimensión metas organizacionales el (46%) alcanzo un nivel bueno y (40%) el de regular.

10. DISCUSIÓN: Después de obtener los resultados de la presente investigación y luego de haber comparado con los de los antecedentes, se verifica que éstos confirman las hipótesis planteadas. Los trabajos consultados coinciden con los resultados del trabajo de investigación, en el sentido de que el Empowerment tiene relación directa y significativa con la Efectividad Organizacional, no obstante que algunos trabajos corresponden a realidades y contextos diferentes. El presente trabajo, por su singular importancia, está orientado a contribuir en la solución de problemas del contexto social específico de estudio.

11. CONCLUSIONES: La delegación de poder se relaciona directa y significativamente con la efectividad organizacional ($p=0.000<0.05$, Rho de Spearman = 0.733), siendo correlación positiva alta. La motivación se relaciona directa y significativamente con la efectividad organizacional ($p=0.000<0.05$, Rho de Spearman = 0.748), siendo correlación positiva alta. El ambiente de trabajo se relaciona directa y significativamente con la efectividad organizacional ($p=0.000<0.05$, Rho de Spearman = 0.712), siendo correlación positiva moderada.

12. REFERENCIAS:

Block, P. (2017). The empowered manager. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=mGdJDQAAQBAJ&pg=PR4&dq=peter+block+2017&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwivrrCJmtbjAhWO11kKHURNAH8Q6AEIMDA B#v=onepage&q&f=false>

- Campora, J; Depine, S.; Donadio, P.; Schiavo, V. and López, A. (2015) Efectividad organizacional. *Anuario de investigación Usal. Volumen (2). Pp. 23-24.* El Salvador. Recuperado de <https://p3.usal.edu.ar/index.php/anuarioinvestigacion/article/download/3542/4397>.
- Daft, R. (2016) *Management* (12° ed.). Estados Unidos: Editorial Cengage learning.
- Delery, J. and Gupta, N. (2016) Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 3 No. 2, pp. 139-163.* <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0028>
- Delgado, E., & Marcos, R. (2018) Efectividad organizacional y gestión administrativa de los docentes de una Institución Educativa, Ica – 2018. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Goodman, P. S., & Pennings, J. M. (1981) *New Perspectives on Organizational Effectiveness.* Tercera ed. San Francisco: Jossey-Bass, Inc. Publishers.
- Guzmán, CP., Pontes, P. y Szuflika, M. (2015). Empowerment y satisfacción laboral. *ReiDoCrea*, 4, 66-73. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/36048>.
- Hernández, J. (2015). *Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos.* Obtenido en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestión-de-recursos-humanos-importancias-y-objetivos/>
- Licares, A., Carhuacusma, M. (2018) *Gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional del personal en Essalud Huancavelica, Año 2015.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica.
- Ly, J. (2015) *Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del Banco de la Nación, Agencia 1, Trujillo 2013.* (Tesis de Doctorado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Prieto, M. (2018) *Efectividad del estilo de liderazgo situacional y su relación con un clima organizacional participativo en el sector de pastoral de Lima, 2015* (Tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Perú.
- Quispe, A. (2018) *Empowerment de los trabajadores comprendidos en los regímenes laborales D.L. 276 y CAS D.L. 1057 – Dirección Regional de Educación Amazonas, 2018.* (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Perú.

Rahmawati, A., Haerani, S., Taba, M., & Hamid, N. (2016). Measures of Organizational Effectiveness: Public Sector Performance. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences* (ISSN 2455-2267), 5(2), 203-214. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.21013/jmss.v5.n2.p1>

Ramón, M. (2009) *El proceso de la investigación científica*. Lima: Talleres gráficos J.J.L.

Anexo 12: Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico.

Yo, Flor de Maria Reyes Calderon, estudiante del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 74142561, con el artículo titulado: "Empowerment y efectividad organizacional en el Servicio de Administración Tributaria de Lima, 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 publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de 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 del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Ate, 30 de Enero del 2019



Flor de Maria Reyes Calderon

DNI 74142561

Anexo 13: Acta de aprobación de originalidad de Tesis



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, **FREDDY ANTONIO OCHOA TATAJE**, Docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, revisor de la tesis titulada **“EMPOWERMENT Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LIMA, 2019”** de la estudiante **REYES CALDERON, FLOR DE MARIA** constato que la investigación tiene un índice de similitud de **21 %** verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin.

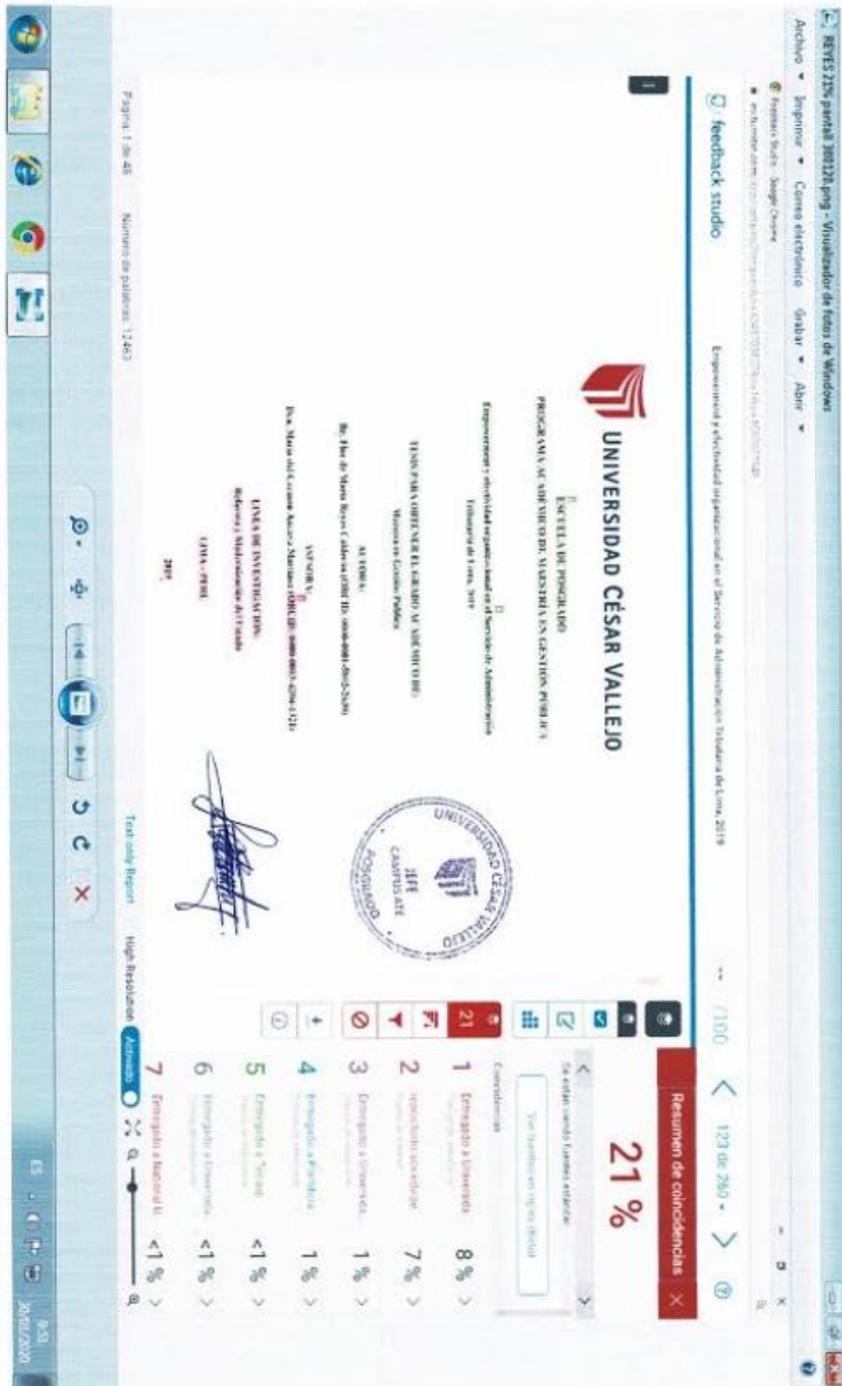
El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 30 de enero del 2020.


Dr. Freddy Antonio Ochoa Tataje
DNI: 07015123



Anexo 14: Pantallazo de Software Turnitin



Anexo 15: Formulario de autorización para la publicación de la tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

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

Reyes Calderon, Flor de María

D.N.I. : 74192561

Domicilio : Av. 15 de Julio, Zona I, 15 - AAAF Huaycan

Teléfono : Fijo : Móvil : 916182161

E-mail : florreyescalderon@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestría

Mención : Maestría en Gestión Pública

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Reyes Calderon, Flor de María

Título de la tesis:

Empowerment y efectividad organizacional en
el Servicio de Administración Tributaria de
Lima, 2019.

Año de publicación : 2019

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

A través del presente documento, autorizo a la Biblioteca UCV-Lima Norte,
a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha : 30-01-20

Anexo 16: Autorización de la versión final del trabajo de investigación



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

Escuela de Posgrado

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Royes Calderon, Flor de María

TESS TITULADA:

Empowerment y efectividad organizacional en el
Servicio de Administración Tributaria de Lima, 2019.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO (A) Maestría en Gestión Pública

SUSTENTADO EN FECHA: 16 de Agosto del 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por Unanimidad

