



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**Empowerment en la gestión por procesos en la SUNAT, sede  
Arenales, Cercado de Lima, 2020**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en Administración

**AUTOR:**

Aquino Arteaga, Iván Jonathan Jesús (ORCID: [0000-0003-3377-091X](https://orcid.org/0000-0003-3377-091X))

**ASESOR:**

Dr. Dávila Arenaza, Víctor Demetrio (ORCID: [0000-0002-8917-1919](https://orcid.org/0000-0002-8917-1919))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LIMA - PERU**

**2020**

## Dedicatoria

La tesis está dedicado a mis padres por sembrar los valores y principios que tengo, como también formar la persona que soy hoy en día teniendo presente a mi abuelo que de donde esté está mirándome y cuidándome dándome motivos para poder seguir luchando día a día para el bienestar de toda mi familia.

## Agradecimiento

A mis padres por lo que han realizado por mi día a día, a mi familia por la unión, mis amigos por la ayuda y a mi asesor por brindarme las herramientas necesarias para realizar esta investigación.

## Índice de contenido

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenido	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficas y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	20
3.1. Tipo y diseño de la investigación	20
3.2. Variables y operacionalización	21
3.3 Población, muestra y muestreo	26
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
3.5 Procedimiento	27
3.6 Método de análisis de datos	27
3.7 Aspectos éticos	28
IV. RESULTADOS	29
V. DISCUSIÓN	44
VI. CONCLUSIONES	51
VII. RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS	
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1: Tabla de frecuencias de la variable Empowerment	29
Tabla 2: Tabla de frecuencias de la dimensión Delegación de poder	30
Tabla 3: Tabla de frecuencias de la dimensión Delegación de autoridad	31
Tabla 4: Tabla de frecuencias de la dimensión Toma de decisiones	32
Tabla 5: Tabla de frecuencias de la variable Gestión por procesos	33
Tabla 6: Tabla de frecuencias de la dimensión Calidad	34
Tabla 7: Tabla de frecuencias de la dimensión Productividad	35
Tabla 8: Tabla de frecuencias de la dimensión Excelencia	37
Tabla 9: Tabla sobre el Nivel de correlaciones	38
Tabla 10: Tabla sobre la prueba de Hipótesis general	39
Tabla 11: Tabla sobre la prueba de Hipótesis específica 1	40
Tabla 12: Tabla sobre la prueba de Hipótesis específica 2	41
Tabla 13: Tabla sobre la prueba de Hipótesis específica 3	42

## Índice de gráficas y figuras

Gráfica 1: Gráfica de frecuencias de la variable Empowerment	29
Gráfica 2: Gráfica de frecuencias de la dimensión Delegación de poder	30
Gráfica 3: Gráfica de frecuencias de la dimensión Delegación de autoridad	31
Gráfica 4: Gráfica de frecuencias de la dimensión Toma de decisiones	33
Gráfica 5: Gráfica de frecuencias de la variable Gestión por procesos	34
Gráfica 6: Gráfica de frecuencias de la dimensión Calidad	35
Gráfica 7: Gráfica de frecuencias de la dimensión Productividad	36
Gráfica 8: Gráfica de frecuencias de la dimensión Excelencia	37

## Resumen

La tesis tuvo como objetivo general determinar la influencia del empowerment en la gestión por procesos en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020, por lo cual se utilizó una metodología con un enfoque cuantitativo de tipo aplicada con un nivel hipotético deductivo, tuvo un diseño no experimental de corte transversal, la población estuvo constituida por 70 colaboradores del área de administración, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario de tipo Likert, por ello de acuerdo a los resultados obtenidos y un análisis descriptivo e inferencial se ha determinado que existe relación entre Empowerment y la Gestión por procesos, con un nivel de significancia de 0.000 y con un nivel de correlación de Rho Spearman de 0.844.

Palabras clave: Procesos, empowerment, responsabilidad, confianza.

### Abstract

The general objective of the thesis was to determine the influence of empowerment in process management at Sunat, Arenales Headquarters, Cercado de Lima, 2020, for which a methodology was used with a quantitative approach of the applied type with a hypothetical deductive level, had a non-experimental cross-sectional design, the population consisted of 70 employees from the administration area, the survey technique was used for data collection and a Likert-type questionnaire as an instrument, therefore, according to the results obtained and A descriptive and inferential analysis has determined that there is a relationship between Empowerment and Process Management, with a significance level of 0.000 and with a Rho Spearman correlation level of 0.844.

Keywords: Processes, empowerment, responsibility, trust.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas están en busca de nuevas estrategias administrativas internas para lograr competir en el mercado tan exigente sobre la calidad, generando una amplia competencia entre ellas por ello buscan prevenir que el colaborador no reduzca su desempeño con una motivación baja o con falta de iniciativa con el fin de lograr resultados óptimos que beneficie a la empresa.

Considerando lo anterior se ha permitido el ingreso y variación de distintas estrategias y herramientas con la gestión, lo cual el uso de las mismas permitirá a las empresas estar al nivel de la alta competencia que se da actualmente.

En el ámbito internacional en la revista Investigación Científica, según Calix, et al. (2016) indicaron que muchas empresas utilizan un nivel de empowerment estable donde generan cambios beneficiosos lo cual da un mayor punto de vista hacia donde deseamos llegar también indicaron que ello genera una interrogación ¿Cuánto poder es bueno? Ya que esta acción puede ampliar el campo de acción en la labor. Por ello las empresas asumen que debe haber un aumento de poder constante para que cada vez se pueda aspirar a más y ello se vea identificado notablemente en el rubro donde se aplique o donde se desee efectuar.

Según los autores Álvarez y De la Cruz en la Revista de Arquitectura e Ingeniería (2015) manifestaron que en la actualidad las empresas suelen tener un mal manejo de los procesos y a ello es donde nace un interés sobre una gestión por procesos empresarial ya que el aumento de confiabilidad interna es lo que se busca normalmente. Por tales razones se entiende que en una empresa lo cual lleva un mal manejo de procesos constante no llega a tener un buen impacto en la competitividad y a ello se le asume una baja confiabilidad interna lo cual no es lo recomendable en una entidad.

En el Perú el empowerment está siendo empleado de manera gradual, ya que existe la función tradicional de que el trabajador solo hace lo que el gerente o jefe lo designa lo cual detallan una importancia en la toma de decisiones donde la gestión toman un papel en los procesos por ello en estas entidades ya están tomando la suma importancia del uso de ello. Por esta problemática se entiende

que al utilizar una herramienta como esta se puede hasta mejorar completamente el área afectada y por ello brindar un plus total a la empresa que acepta esta herramienta como útil.

En el nivel local el Empowerment es el primer factor por el cual las empresas no pueden o no logran alcanzar su desarrollo a un nivel máximo donde se encuentre todo su potencial ya que se da o genera deficiencia en la capacidad de liderar con asertividad las decisiones tomadas para el área donde se identificó las fallas retrasando con las cuotas establecidos por la organización y por ende en su desempeño ya que no trabajan motivados y les falta una iniciativa para lograr resultados óptimos amplificando el beneficio a la empresa, en la SUNAT se presenta una pronunciada ausencia de confianza entre colaboradores así como un clima laboral negativo, ya que se vive un ambiente en donde los trabajadores o colaboradores tienen temor de generar una mala decisión que los lleve a una sanción grave, todo esto se debe a que el Empowerment no está bien definido en las funciones y decisiones de cada trabajador, por ultimo hay procesos críticos que tienen que mejorar respecto al estudio que tenga el presente proyecto para tener un beneficio global en toda la entidad.

Para formular el problema general nos referimos ah: ¿Cuál es influencia del empowerment en la gestión por procesos en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020?, como problemas específicos tenemos: ¿Cuál es influencia del empowerment en la calidad en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020?, ¿Cuál es influencia del empowerment en la productividad en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020? Y ¿Cuál es influencia del empowerment en la excelencia en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020?

Al respecto con las justificaciones del proyecto en relación al punto de vista metodológico se ha diseñado un instrumento el cual permitirá la obtención de datos los mismos que podrán servir a otras investigaciones, así mismo se contribuye con la información y concepto de las variables objeto del mismo estudio y en su relación, desde el punto de vista práctico los resultados de la investigación permitirán resolver los problemas identificados en el contexto de estudio, y en otras de características similares, por ultimo tenemos la justificación teórica por lo cual se revisarán las teorías existentes en relación a las variables de investigación las

mismas que serán comparadas con la información que se conseguirá de los sujetos que forman parte en la investigación con el propósito de lograr nuevos conocimientos.

Planteamos como el objetivo general determinar la influencia del empowerment en la gestión por procesos en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020 y también planteamos los objetivos específicos como determinar la influencia del empowerment en la calidad en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020, determinar la influencia del empowerment en la productividad en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020 y determinar la influencia del empowerment en la excelencia en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020.

Así mismo se plantea la hipótesis general del tema como: existe influencia significativa entre el empowerment en la gestión por procesos en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020. Y como hipótesis específicas planteamos: Existe influencia significativa entre empowerment y la calidad en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020, Existe influencia significativa entre empowerment y la productividad en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020 y existe influencia significativa entre empowerment y la excelencia en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se considera estos artículos científicos sobre la variable Empowerment como antecedentes.

Calix, Martínez, Vigier y Núñez (2016) en su artículo científico plantearon como objetivo de su investigación: Estudiar y distinguir si el éxito empresarial se puede conformar teniendo al empowerment como una herramienta en la gestión. En su artículo científico El éxito empresarial se enfoca en plasmar metas estratégicas y una cultura organizacional adecuada que acoja los principios de la empresa, el clima organizacional y la aplicación de diferentes herramientas administrativas. En tal sentido se trabajó con una base de datos propia la cual reúne información de empresas hondureñas. Basados en la teoría de Recursos y Capacidades, se ejecutaron modelos econométricos probit ordinal y probit. Como resultado muestra que el empowerment es una variable importante del éxito empresarial. La investigación fue relevante dado que permitió aplicar específicas consideración en el rubro empresarial relacionadas con el objetivo principal de promover el éxito en la empresa. En conclusión, empowerment señala conceptualmente cómo es posible aprovechar las ideas explotando los recursos, generando capacidades y competencias en la entidad con la participación de los colaboradores.

Según Guzman, Pontes y Szuflita (2015) plantearon como objetivo: Comprobar la relación que posee el Empowerment con la satisfacción laboral. En su artículo científico se trabajó con una muestra de 53 trabajadores de la docencia universitaria y la hostelería, lo cual se utilizó como instrumento un cuestionario de satisfacción laboral con una medición adaptada tipo Likert dando como resultado arrojó que ambos sectores tienen una correlación positiva significando a más empowerment más satisfacción laboral dichos resultados fueron hostelería un 0.806 y en docencia 0.718. En conclusión, el empowerment es una variable muy relevante en el ámbito laboral y mucho más para el que lo desempeña teniendo una nueva vía para el trabajador y sus superiores ganando una mejor forma de motivación.

Según Ferres, et al. (2014) en su artículo científico tuvieron como objetivo: Pretender estudiar la relación entre las variables y su influencia que tienen con la satisfacción y motivación laboral. Lo cual para dicho estudio tuvieron una muestra de 95 personas de diferentes edades que laboran en el área médica por ello utilizaron diferentes cuestionarios (escala de empowerment estructural, escala de empowerment psicológico, cuestionario de satisfacción laboral y escala de motivación situacional) para poder recaudar información, como resultados obtuvieron que en relación con los años que llevan laborando en su puesto existe una correlación positiva de 0.542 y una correlación negativa en la motivación laboral -0.203, en el empowerment estructural se verifica una correlación positiva con el empowerment psicológico y viceversa. En conclusión, al analizar las variables entendemos que existe una correlación positiva y negativa a la vez con algunas partes por ello se invita a futuras investigaciones realizarlo con una muestra más amplia.

Según Banda y Morales (2015) en su artículo científico plantearon como objetivo: Buscar afirmar que la participación social puede influir en el empoderamiento como uno de sus 4 componentes. Tuvo una población de 113 habitantes urbanos lo cual aplicando el instrumento de la encuesta, como resultado se obtuvo para el componente de comportamiento social: Acciones comunitarias igual a 0.57, toma de decisiones 0.83 y organización social 0.66. Para el componente intrapersonal arrojó empoderamiento positivo 0.58, empoderamiento negativo 0.52 y control sociopolítico 0.83. En conclusión, se logró medir 2 componentes del empowerment psicológico lo cual es factible que el componente del comportamiento puede influenciar en el componente intrapersonal lo cual se ubica finalmente en la teoría del empoderamiento.

Según García y Quintana (2019) en su artículo científico plantearon como objetivo: Identificar el nivel de agencia personal y empoderamiento en beneficiarias. La investigación es de diseño descriptivo comparativo tuvo una muestra de 307 beneficiarias dividiéndolo en 2 partes por años, como instrumento se utilizó la escala ESAGE. En cuanto a los resultados de la variable Empowerment no se hallaron diferencias significativas entre ambos grupos de beneficiarias dando una media de 15.87 y 15.39. En conclusión, no se apreciaron diferencias en ambos

grupos de beneficiarias por años lo cual quiere decir que el empoderamiento implica que incrementa la otra variable y no viceversa.

Según Loli, et al. (2016) en su artículo científico plasmaron como objetivo: Conocer la relación entre la confianza organizacional y el empoderamiento de los empleados de las organizaciones públicas y privadas de Lima. Tuvo una muestra de 327 profesionales que realizan estudios de posgrado utilizando 2 cuestionarios de medición. Como resultado se obtuvo que existe una correlación entre las dos variables de 0.483 lo cual quiere decir que a mayor confianza mayor empoderamiento de los profesionales no obstante no es posible empoderar a empleados que no tengan confianza y en la misma medida puede ocurrir lo contrario. En conclusión, se puede afirmar que toda organización que busca cambios sustanciales en la manera de como conducir toda la organización lo hace con un modelo en mente que cubra sus expectativas con eficiencia y eficacia para lograr competitividad en el mercado.

Según Peña y Cosi (2018) en su artículo científico plantearon como objetivo: Determinar si el empoderamiento influye en los logros de aprendizaje. Se realizó un diseño correlacional causal, con una muestra 200 estudiantes mujeres, para la recolección de datos se empleó como instrumento el inventario de empoderamiento, dando como resultado que efectivamente la variable del empoderamiento está afectando una gran parte los logros de aprendizaje. En conclusión, podemos afirmar que también existe una relación moderada entre cada uno de los factores del empoderamiento con los logros de aprendizaje.

Según Jiménez (2020) en su artículo científico planteó como objetivo: Analizar la relación que existe entre empoderamiento y liderazgo educativo. El diseño es correlacional y tuvo una muestra de 127 directivos, se utilizaron 2 instrumentos para la recolección de datos el empowerment psicológico y el cuestionario de liderazgo profesional. Dando como resultado una correlación significativa en el nivel 0.01(2 colas) la cual conlleva a una relación favorable. En conclusión, se reconoce completamente la labor del director en todos los aspectos al arrojar una correlación positiva.

Vargas y Maynez (2019) en su artículo científico plantearon como objetivo: indagar la influencia que tiene el liderazgo transformacional sobre el contrato psicológico y también en el empoderamiento. Fue un estudio cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo y causal. Tuvo una muestra de 310 empleados, se utilizó un cuestionario la cual evaluaron con una escala de Likert de 5 puntos. Tuvo como resultado que el liderazgo transformacional si tiene una influencia significativa con el contrato psicológico y a su vez una influencia moderada con el empoderamiento. En conclusión, se puede afirmar que el liderazgo transformacional potencia las cualidades del empleado a tal punto de tener una influencia moderada sobre el empoderamiento.

Minguela y Munuera (2019) en su artículo científico plantearon como objetivo: Determinar cómo afecta el empowerment en el emprendimiento social para los estudiantes del grado trabajo social. Se presentó una investigación de carácter mixta, se realizaron análisis descriptivos y de correlación. Tuvo una muestra de 33 alumnos se realizó la recolección de datos a base de 8 preguntas lo cual arrojó como resultado que la percepción que mantiene el alumnado sobre el emprendimiento social es necesario lo cual unen a la empatía y la creatividad con el empowerment convirtiéndolas en habilidades sociales. En conclusión, El emprendimiento social se tiene que reforzar con las habilidades sociales constantemente para mejorar notablemente y mantener el aumento de interés en los estudiantes.

Hanaysha (2016) planteo Como objetivo estudiar y analizar el impacto que puede tener el uso de tres factores los cuales de denominan como el empoderamiento del empleado, el trabajo en equipo y las capacitaciones constantes en los empleados en el compromiso organizacional. Se concluyo que se obtuvo un efecto positivo de ambas partes sobre el compromiso organizacional por ello tanto el empoderamiento como trabajo en equipo y la capacitación tienen un papel importante en la entidad si se fortalece estas partes puede impactar beneficiosamente con mejoras continuas.

Como objetivo estudiar y analizar el impacto que puede tener el uso de tres factores los cuales de denominan como el empoderamiento del empleado, el

trabajo en equipo y las capacitaciones constantes en los empleados en el compromiso organizacional.

Ucar, Jiménez, Soler y Trilla (2016) plantearon como objetivo determinar de qué manera se ha conceptualizado el empoderamiento en los últimos 15 años y ha estado aplicando a los jóvenes. Se concluyó que con el pasar de los tiempos el empowerment ha aumentado de manera gradual lo cual abarca un campo grande en los jóvenes ya que al tener una mente clara puede llegar a beneficiar o tener resultados en sus primeras labores de manera enorme aplicando esta herramienta de manera gradual.

Gomes, et al. (2020) plantearon como objetivo analizar y estimar si se genera diferencias en el empoderamiento psicológico y los profesionales de diferentes cargos de la Salud que laboran en un hospital universitario. Concluyeron que el empoderamiento tiene diferentes significados en diversas áreas de conocimientos lo cual para la investigación no existen diferencias en el empoderamiento en los diferentes profesionales ya que manejan una capacidad estable para todos.

Gaizauskiene y Tuncikiene (2019) plantearon como objetivo revelar el papel de las tres dimensiones como la mutualidad, empoderamiento y adecuación en el desempeño organizacional y la productividad con el énfasis principal en el trabajo creativo del conocimiento. Concluyeron que se considera al trabajo del conocimiento la actividad principal en la creación de valor por ello el empowerment abarca gran parte de este conocimiento ya que al empoderar a una persona estas confiando y abarcando muchos más factores para generar un valor adicional.

Diefenbach (2020) planteo como objetivo desarrollar un concepto de empoderamiento y desempoderamiento que identifica las dimensiones formales, psicológicas y sociales del empoderamiento y el desempoderamiento. Se concluyó que la realidad es que existe un empoderamiento desproporcionado generalizado y sistémico en las entidades lo cual demuestra el empoderamiento de unos pocos y el desempoderamiento de muchos lo cual aclara que el foco debe ser igualar las cifras por igual para que exista un equilibrio.

Heru y Siyamtinah (2018) plantearon como objetivo examinar la influencia del espíritu empresarial, las capacidades de marketing, el capital relacional y el

empoderamiento hacia la capacidad de innovación y el desempeño. Se concluyó que el rendimiento de estas partes sí influye de manera significativa ya que todas las capacidades en conjunto pueden mantener una superación constante tanto en la persona como en la entidad.

Lalatendu, Pratihtha y Sajeet (2019) plantearon como objetivo investigar el papel del trabajo significativo en la formación del empoderamiento psicológico de los empleados. Se concluyó que existe un papel moderador significativo de la flexibilidad entre el trabajo significativo y el empowerment por ello manifestaron que el empowerment es pieza clave para un excelente trabajo en la entidad.

Amit, Shailendra, Himanshu y Abhijit (2018) plantearon como objetivo investigar el efecto de ciertas iniciativas de empoderamiento de los empleados, a saber. toma de decisiones participativa y autonomía laboral. Se concluyó que el empoderamiento se fortalece en una entidad cuando se inicia con una confianza establecida por ello esto beneficiaría a la entidad si se aplica paso a paso un empoderamiento gradual de menor a mayor poder a los empleados.

Las tesis a nivel internacional y nacional consideradas como antecedentes para la variable empowerment son los siguientes:

López (2015) planteó como objetivo general en su tesis de grado internacional es estimar y evaluar el impacto e influencia del Empowerment en la satisfacción laboral. Como método se utilizó una población de 35 colaboradores de edades de 20 a 53 años, un cuestionario de tipo Likert, el nivel de investigación fueron descriptivo y explicativo de tipo aplicada. En los resultados obtenidos el 61% de los encuestados afirmó tener autoridad y capacidad para tomar decisiones, el 77% de los empleados mantiene una buena confianza a la hora de realizar sus labores, 92% de colaboradores exponen ideas ante cualquier decisión de la empresa y el 85 % conoce muy bien cuáles son las actividades que debe de realizar. En conclusión, se pudo determinar que el Empowerment sí influye en la satisfacción laboral de los trabajadores ya que estos poseen la autonomía necesaria en su puesto de trabajo para realizar sus funciones con un óptimo desempeño, se recomienda fortalecer un poco más el Empowerment e implementar

programas de incentivos no monetarios, así como crear actividades de unión e interés de los trabajadores.

Flores (2017) mediante su tesis, propuso como objetivo general analizar y evaluar la relación entre las variables del estudio. El método que utilizó es un diseño no experimental de corte transaccional de tipo aplicada, fue un estudio de enfoque cuantitativo de nivel descriptivo. La población de estudio estuvo conformada por 60 colaboradores y la muestra fue censal. En los resultados obtenidos el 55% de los encuestados opino que el nivel de Empowerment en la empresa es regular, el 47% que el nivel de delegación de poder es regular, el 30% que la motivación de los colaboradores es mala, respecto al liderazgo solo un 17 % dijo que se encuentra en un nivel bueno y el 42% afirmó que la productividad es mala. En conclusión, existe una relación significativa entre ambas variables ya que se evidencio una correlación de 0,784 así que en la empresa se notó una falta de confianza, liderazgo y motivación que se debe ser mejorado para que la organización incremente su productividad. En este sentido se recomienda realizar charlas donde se incentive el liderazgo como principal objetivo para así generar una adecuada motivación y se logre la mejora dentro de la organización y así mediante se genere una mayor productividad.

Bernuy (2017) mediante su tesis, planteo como objetivo general determinar la relación del Empowerment y la motivación laboral. El método fue un diseño no experimental de corte transversal de tipo correlacional de tipo aplicada, la población estuvo formada por 160 trabajadores y la muestra por 113, se utilizó como técnica la encuesta. En los resultados obtenidos el 10.6% de los encuestados manifestó que sus jefes los motiva dentro de la organización, el 20.4% del personal administrativo tiene el poder dentro de la institución donde trabaja, así como también hay autoridad en la empresa, el 60% opino que siempre hay Empowerment en la empresa, el 50% de los trabajadores domina su área de trabajo, así como que también hay una ética en la institución. En conclusión, se determinó que existe una relación positiva entre las dos variables ya que se debe aún potenciar la capacitación, así como los incentivos laborales y así puedan desenvolver sus funciones con un óptimo desempeño. En este sentido se recomienda al personal Administrativo del ministerio Público que a través de los incentivos laborales se

alcance una visión diferente a sus funciones que deben de desarrollar y así lograr un óptimo desempeño.

Asimismo, Arroyo (2017) para el desarrollo de su tesis previo a la obtención del título de Ingeniera de empresas planteó como objetivo general es determinar si el Empowerment puede generar una óptima propuesta para la mejora del área operativa. En la metodología empleada fue un enfoque mixto, la investigación que se realizó fue básica con un aspecto bibliográfico y de campo, el nivel utilizado fue exploratorio y descriptivo, la población de estudio estuvo conformada por 50 trabajadores y la muestra fue censal, con respecto a la técnica se empleó la lectura científica. En los resultados obtenidos se tuvo que el 66% de los encuestados si conocía cuales eran las funciones de sus compañeros, el 34 % afirmó que se debe evaluar la estrategia de retroalimentación anualmente, el 88% evidencio que la cooperativa tiene una planificación estratégica, el 28 % dijo que siempre la empresa se preocupa por el ambiente laboral, el 88% afirmó que si cuenta con un buen nivel de liderazgo. En conclusión, pudimos determinar que la cooperativa tiene un buen nivel de Empowerment ya que presenta un alto nivel de confianza permitiéndoles a sus trabajadores realizar sus actividades y tener responsabilidades, así como el logro de objetivos mediante una acertada toma de decisiones. Es por ello que se recomienda a la organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy del Cantón Píllaro maneje de una forma optimizada su herramienta más importante que es la gerencia a modo de mejorar la estructura organizacional de la empresa.

Villa (2019) mediante su tesis, propuso como objetivo general analizar y evaluar cómo impacta el Empowerment en el compromiso organizacional. El método utilizado fue un diseño no experimental de tipo y nivel correlacional causal, tuvo una muestra de 115 representantes de diversas empresas, se utilizó cuestionarios como instrumentos. Los resultados fueron con el empowerment donde el 59% de los encuestados demostraron presentar alto nivel y solo el 3% demostró un nivel bajo con la segunda variable se presentó un 43.5% de compromiso y un 56.3% de un nivel bajo. En conclusión, se comprobó que si existe una relación entre las variables ya que superaron el índice de significancia esto ayudara mucho a la entidad ya que se puede establecer nuevas técnicas basadas en esta herramienta del empowerment.

Los artículos científicos considerados como antecedentes de la segunda variable gestión por procesos son los siguientes:

Según Hernández, et al. (2017) en su artículo científico plantearon como objetivo: Evaluar las iniciativas realizadas por un grupo de metodólogos para ordenar y establecer el sistema completo enfocados en los procesos. Tuvo lugar un estudio en todo el departamento de postgrado para una revisión general de la misión y visión de la misma, además de análisis de las relaciones entre los procesos, se obtuvo como resultado el reconocimiento sistémico y holístico del trabajo para tener los primeros pasos hacia la formalización de los procesos. En conclusión, el enfoque que se realiza a los procesos puede propiciar un mejor ambiente laboral teniendo en cuenta que puede favorecer el desempeño científico de la organización.

Según Sánchez y Blanco (2014) plantearon como objetivo en su artículo científico: Analizar la evolución de los estudios publicados de la gestión por procesos en los años 1990-2012. Se realizó un análisis de 137 artículos en español sobre la gestión por procesos lo cual combinó resultados cuantitativos y cualitativos para tener una visión más clara. Como resultado se notó que en los 4 primeros años no hubo ningún artículo científico a partir de 1994 es donde empieza la investigación lo cual produjo un cambio de tendencia lo cual mejora con el pasar del tiempo. En conclusión, se puede decir que la gestión por procesos es un sistema realizado para diagnosticar una empresa e implantar nuevas estrategias de mejoras para su desarrollo.

Según Medina, Montalvo y Vásquez (2017) su investigación planteó como objetivo Amplificar los resultados en el proceso final de la empresa mediante el Lean Six Sigma. Para el análisis se realizó el diagrama de ishikawa en el área de producción lo cual con cuestionarios encontraban la información requerida. Se obtuvo como resultado 4 posibles causas de la baja productividad la mano de obra no capacitada, falta de indicadores, merma y la falta de una programación para el mantenimiento de la maquinaria. En conclusión, la empresa debe realizar un cambio constante en su gestión debido a lo ocurrido se tendrá que brindar un enfoque diferente para mejorar las causas de la baja productividad.

Según Hernández, Martínez y Cardona (2015) en su artículo científico tuvo como objetivo analizar el enfoque basado en procesos en las empresas para su transformación. Se tuvo un enfoque cuantitativo con el instrumento de una encuesta cerrada haciendo uso de la escala de medición Likert. Tuvieron como resultado que el 30 % de empresas se inclinan a la satisfacción del cliente y el 60% se inclinó para la satisfacción del personal en relación al enfoque basado en procesos. En conclusión, el enfoque basado en procesos debe ser una estrategia de dirección por excelencia para toda empresa lo cual se recomienda que debe existir un cambio constante en la gestión por procesos para poder tener claro una visión de mejora.

Según Jordán, Rosero, Manchay y Sánchez (2015) tuvieron como objetivo en su artículo científico: Establecer una gestión por procesos en el área de producción de la compañía. Se realizó un estudio de caso teniendo una investigación aplicada teórico práctico, se utilizó técnicas como la entrevista y la observación para recolectar datos. Se tuvo como resultado lo tiempos reales de producción ml por hora ya que al saber la cantidad de producción se puede comparar con las horas realizadas por ello al realizar el estándar se eleva la eficiencia del proceso, eliminando toda actividad innecesaria en busca de una secuencia lógica. En conclusión, se reconocieron diversos problemas dentro de la empresa lo cual ocasiona que no se culminen los procesos de la mejor manera lo cual podrá ser corregido para mejora continua.

Según Salmbeni (2019) En su artículo científico planteo como objetivo: Hallar las diferencias de la gestión por procesos entre los entornos públicos y privados. Fue una investigación de enfoque mixto, se realizó método de mapeo y entrevistas. Como resultado se obtuvo que en el sector privado mantiene una línea recta en sus funciones y deberes a diferencia del sector público lo cual conlleva un lado favorable, también entendemos que no maneja el sector público un plan de contingencia entre otros. En conclusión, se desarrolla números estrategias habilidades en el sector privado lo cual podría ser válido implementar en el sector público para una mejora completa.

Según Cabrera, Medina, Nogueira y Chaviano (2015) tuvieron como objetivo, relacionar definiciones e información en la tendencia a nivel internacional en la gestión y mejora de los procesos en las empresas. Como metodología se tuvo la

revisión y análisis de publicaciones y base de datos online, como resultados se obtuvieron que en la actualidad cualquier intento de formalizar la gestión por procesos debe contener supuestos teóricos de dicha gestión y la integración de sistemas, es por ello que en conclusión la gestión y mejora de los procesos es un tema amplio el cual al implementar en una empresa puede brindarnos números beneficios ya que si no diagnostica un problema puede pulir un proceso.

Según Iraheta (2016) planteo como objetivo: Ampliar los conceptos sobre la gestión por procesos construyendo una metodología propia en la empresa salvadoreña. Se realizó un estudio de diversas fuentes para poder generar una metodología propia la cual indica que al implementarse en la Administración pública salvadoreña tuvo como resultados ahorros importantes, se amplió los conocimientos y sobre todo hubo una aprobación por parte de los trabajadores. En conclusión, al realizar una gestión por procesos basándose en diversos conceptos se obtuvo los resultados esperados lo cual conlleva a un impacto beneficioso no solo para esta empresa sino para cualquiera que desea emplearse.

Según Torres, et al. (2019) plantearon como objetivo: Analizar e indicar si la gestión por procesos como sistema de diversos controles amplifica la eficiencia en las empresas. Este estudio tuvo un enfoque cualitativo con un proceso deductivo y descriptivo a la vez se trabajó con una muestra de 44 ejecutivos. Como resultados obtuvieron determinar que empresas usan esta herramienta y como es el impacto lo cual el 89% de los encuestados afirma que es un sistema de control eficiente por su experiencia. En conclusión, la gestión por procesos por sus etapas de planificación, ejecución y control se vuelve un sistema de control eficiente al facilitar el seguimiento y la evaluación de los procesos.

Según Medina y Nogueira (2019) tuvieron como objetivo: Proponer un procedimiento para la mejora de los procesos con el enfoque al cliente, la alineación estratégica y la mejora continua. Se realizó un estudio a más de 80 procedimientos para obtener como resultado un procedimiento con un enfoque a las funciones que realizan las personas para generar impacto lo cual al identificar los procesos de cada organización se podrá variar las funciones o pulir para su mejoría. En conclusión, la función de cada persona en la empresa es fundamental para el trato

ya que si están de manera correcta establecidas dichas funciones se podrán obtener mejoras continuas en todos los enfoques que se requieran.

Por otro lado, se verificó que, mediante la investigación de Briceño y Guerrero (2013), el objetivo planteado fue emplear un método de mejora continua para poder solucionar el problema que conllevaba la empresa cuya productividad estaba a cargo de terceros. Fue un estudio aplicado experimental, Se analizó nuevos procesos para mejorar la problemática de la empresa del 01/2013 al 06/2013, los principales resultados fueron una serie de tendencias actuales que tienen como fin mantener el control sobre las operaciones que se realizan fuera de la empresa con todo ello se buscó la alternativa adecuada para la mejora continua. Este estudio destaca que cuando una empresa tiene a cargo su productividad a un tercero tiene que tener diferentes procesos de auditoria para poder llevar a cabo cualquier tipo de seguimiento sobre el mejor abastecimiento.

Neder, Ramalho, Rabelo, Zambra, Macie. y Benevides (2018) plantearon como objetivo explorar las investigaciones científicas sobre la gestión por procesos. Se concluyo que la gestión por procesos como un tema amplio debido a sus múltiples beneficios que puede realizar al implementar desde el orden y control hasta la producción y utilidad de la entidad que se incorpora esta herramienta donde su adaptación será clave para ello.

Silva, Damian y Dallavalle (2012) plantearon como objetivo analizar la importancia de las tareas requeridas para la gestión por procesos considerando su forma de cada tarea requerida y las barreras encontradas. Se concluyo que la gestión por procesos en la actualidad es una gestión requerida para el máximo beneficio de la entidad la cual está enfocada por ello es importante tenerlo presente al igual de sus tareas requeridas.

Baporikar (2016) planteo como objetivo determinar el objetivo y significado de la gestión por procesos en negocios así mismo que incluye y como sería estratégicamente ventajoso si las organizaciones lo incorporan. Se concluyo con el estudio completo sobre la gestión por procesos en los negocios determinando así lo relevante que puede ser al incorporarlo en una organización ya que esta

herramienta o capacidad beneficia a un control más exacto y a poder afrontar cualquier problema en la entidad.

Vom Brocke, Mathiassen y Rosemann (2014) plantearon como objetivo determinar la importancia y validez al implementar una gestión por procesos en los negocios en una organización. Se concluyó que al implementar esta herramienta puede tener un impacto tanto positivo como negativo donde interfiere el factor humano los empleados toman un papel importante al momento de la adaptación. Esta herramienta puede tener un impacto positivo la adaptación es amigable y rápida donde puede aumentar el control y la producción de la misma.

Ariouat, Hanachi, Andonoff y Benaben (2017) plantearon como objetivo definir con exactitud la dimensión social en la gestión por procesos en negocios la cual recomendará modelos para estructurar el diseño y desarrollo de la misma. Se concluyó que la gestión por procesos en los negocios contiene una variedad extensa de maneras para poder ejercerla cuyo fin es la mejora constante de lo que se desea lograr por ello es importante darle la importancia necesaria tanto en la dimensión social como en la empresarial.

Paschek, Ivascu y Draghici (2018) plantearon como objetivo analizar el proceso de conocimiento requerido como base para implementar una gestión por procesos en negocios. Se concluyó que en la era de la digitalización, la información es un factor fundamental para la gestión por procesos de negocios ya que con ello se podrá gestionar los procesos de una mejor manera en todo momento de la implementación.

Kir y Erdogan (2020) plantearon como objetivo determinar el marco de gestión por procesos adaptándolo al conocimiento intensivo. Se concluyó que la gestión por procesos tiene una positiva adaptación al conocimiento intensivo ya que puede plantear numerosas estrategias o herramientas para poder ejercer la finalidad de uso, por ello se recomienda realizar la gestión por procesos cuando se requiera prevenir o mejorar la finalidad.

Las tesis a nivel internacional y nacional consideradas como antecedentes para la variable gestión por procesos son los siguientes:

Medina (2018) en su tesis, propuso como objetivo general descubrir cuanto puede tener relación una gestión por procesos con una gestión de la calidad en los trabajadores en la unidad actual de la gestión educativa local. El método utilizado fue una investigación de tipo correlacional de diseño correlacional simple, de corte transversal. La muestra que se manejo fue probabilística, con una población de 62 colaboradores administrativos. Se utilizó la encuesta para recopilar datos. Los resultados obtenidos fue que el 75.81% de los encuestados indicaron que la gestión por procesos es mala en la entidad y un 24.19% de los encuestados señalaron su idea indiferente a la gestión por procesos por lo que no cumple con la aplicación de todos los elementos recomendados en la gestión. En conclusión, existe una relación positiva alta entre la gestión por procesos y la gestión de la calidad en los trabajadores teniendo un coeficiente de correlación de 0.757 y un nivel de significancia igual a 0.000.

Sánchez (2017) mediante su tesis, propuso como objetivo general demostrar en qué medida la Gestión por procesos mejora el proceso de comercial. El método utilizado fue un diseño no experimental de tipo aplicada tuvo un enfoque cuantitativo de nivel explicativo. La población fue de 15 órdenes de compras correspondientes en un tiempo determinado, se utilizó como técnica la observación y la ficha de cada observación para recolectar datos. los resultados demostraron que teniendo una adecuada gestión por procesos se brinda un excelente servicio el estar pendiente de su satisfacción durante y después de cada servicio se disminuye el tiempo en un 51.11% más de eficacia. En conclusión, al utilizar la gestión por procesos la cual demostró un buen impacto en los resultados se puede reducir tiempo notoriamente y aumentar los pedidos lo cual favorece completamente a la entidad.

Povis (2018) mediante su tesis para obtener el título profesional de licenciada de administración, propuso como objetivo evaluar e indicar el impacto que puede existir entre ambas variables que son la gestión pro procesos y las capacidades de la gestión administrativa en la organización. El método utilizado fue un diseño no experimental de corte transversal, una investigación aplicada con un enfoque cuantitativo, nivel descriptivo-correlacional. La muestra fue de 80

trabajadores lo cual se aplicó la encuesta para recolectar datos. Los resultados obtenidos fueron que la gestión por procesos se torna de una mala manera en la empresa ya que es preocupante que el 13,8% indica que casi nunca existe una gestión por procesos, teniendo una lentitud en las actividades empresariales. En conclusión, se logró cumplir lo establecido ya que se determinó la relación entre las variables de la empresa teniendo una correlación de 0.656 que es sumamente positiva.

Con respecto a las teorías relacionadas a la primera variable Empowerment podemos encontrar a la teoría estructuralista debido que el autor Chiavenato (2006) en su investigación nos indicó que esta teoría cambia rotundamente el enfoque de un administrador con ello le permitirá ver todo el horizonte también crear nuevas condiciones para el cambio y la transformación a pesar que la organización estudiada sea exitosa contando con 4 elementos que son autoridad, comunicación estructura de comportamiento y estructura de formalización. Por tal motivo se encuentra relacionado directamente con el empowerment ya que al buscar una mejora directa en los procesos se va requerir empleados aptos y comprometidos además de una flexibilidad alta que ayude rápido al cambio de comportamientos.

Las teorías en la relación con la segunda variable Gestión por procesos son:

La Teoría del Six Sigma lo cual Heizer y Render (2004) sostienen que es un sistema integral lo cual busca diseñar un programa destinado a reducir costos, ahorrar tiempo y mejorar la satisfacción del cliente además de contar con estrategias se deriva como una disciplina porque asimila el modelo formal de mejora. Por ello mantiene relación con nuestra variable de gestión por procesos ya que su objetivo total es la satisfacción total del cliente o la hacia donde se desee enfocar, la mejora de los procesos se circunscribe en buscar la eficiencia y eficacia del servicio.

Una segunda teoría relacionada con la variable es la teoría de las cinco "S", el autor Bonilla, Kleeberg y Noriega (2010), Opinan que esta teoría constituye una de las estrategias que sirve como base o soporte al proceso de mejora continua los principales valores que se desean reforzar son: clasificar, organizar, limpiar, normalizar y preservar. Entonces se relaciona directamente con la Variable de

gestión por procesos ya que también genera un sistema que se enfoca en los elementos tangibles de una empresa y también del mantenimiento del entorno por parte de todos los colaboradores por su sencillez y efectividad se puede adecuar a cualquier tipo de empresa.

Alusivo al enfoque conceptual de la primera variable Empowerment podemos encontrar un concepto del autor Wilson (1997) señaló en ese momento al empowerment como un cambio de estilo la cual tiene como conducto incrementar delegación, la comunicación y la responsabilidad de los empleados. Entendemos que notaban al empowerment como un cambio de estilo con bastantes beneficios directamente al crecimiento de la entidad.

Referente al enfoque conceptual de la segunda variable Gestión por procesos podemos encontrar según la autora Lorenzo en la revista científica calidad asistencial (1999) nos comentó sobre un enfoque evolutivo con respecto a los años ya que desde un inicio erróneamente lo denominaron herramienta novedosa sin saber que sus orígenes están desde los años 30-50 donde tenía una forma primitiva como “control de procesos” lo cual cambia con el pasar de los años a gestión de procesos. Entendemos que en ese momento la realidad era diferente por ello son las diferentes denominaciones.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de la investigación**

##### **3.1.1 Tipo**

La presente investigación se dará de tipo aplicada lo cual se define en el libro de Hernández & Baptista (2014), indican a la investigación aplicada la amplificación de la solución de problemas en un específico contexto de estudio.

##### **3.1.2 Enfoque**

La presente investigación se realizará en un enfoque cuantitativo donde su definición se explica en el libro de Hernández, Fernández y Baptista (2014) quienes afirman y especifican que la investigación cuantitativa usa la recolecta de datos e información para poner a prueba la hipótesis propuesta, basado en la medición y análisis estadísticos donde se pone a prueba teorías.

##### **3.1.3 Nivel**

La actual investigación tendrá como nivel, el explicativo o causal lo cual sustenta el autor Bernal (2010) que la investigación explicativa o causal busca analizar y evaluar la causa y efecto en las variables propuestas lo cual tiene como fundamento la prueba de hipótesis y por último indica que las conclusiones conlleven a la formulación.

##### **3.1.4 Diseño**

La investigación tendrá el diseño no experimental de corte transversal o transaccional, lo cual se fundamenta en el libro de Hernández, Fernández & Baptista (2014) definen que esta investigación se basa en desarrollar la investigación sin la manipulación deliberada de las variables de investigación. Se visualizarán todos los fenómenos en su natural contexto para estudiarlos después. Es transaccional o de corte transversal debido por lo que solo se realiza en un momento la recolección de datos.

##### **3.1.5 Método**

El método de la presente investigación que se manejó fue el hipotético deductivo donde se investiga y define en el libro de Bernal (2010) el cual define al método hipotético deductivo fuente o canal en función a determinar una afirmación anticipada donde se buscará refutar o falsear con el fin de obtener ciertas conclusiones lo cual se estudiaran en comparación a los hechos.

### **3.2. Variables y operacionalización**

Variable independiente: Empowerment

Según el autor Werther y Davis (2008), señalaron que el término de empowerment es una forma de facultar o crecer mentalmente al personal para una toma de decisiones más eficientes así mismo también incrementa notablemente la delegación de poder y las autoridades enseñando a los empleados una convicción distinta como si fueran dueños de su propio trabajo. Por ello entendemos al empowerment como la forma directa de fortalecer lazos en la empresa dando más poder a los empleados lo cual genera unos resultados favorables ya que el trabajo empieza a tener significado, empezara a tener diversas funciones y puede participar en diversas tomas de decisiones lo cual aumenta importancia.

Dimensión 1: Delegación de poder

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), Tuvieron una noción sobre la delegación de poder como un sistema de sugerencias e influyendo directamente al aumento de responsabilidades laborales y participación del colaborador. Se entiende que la delegación de poder generara un enfoque distinto al colaborador ya que si se tiene una buena consistencia se pueden lograr muchos objetivos.

Indicadores:

Nivel de Responsabilidad

Según Mairal (2 de febrero de 2012), indico que la responsabilidad es un grupo el cual podemos hallar las funciones, objetivos y metas que son asignados a una persona teniendo unas expectativas claras y concisas. Por ello el nivel de responsabilidad medirá la identificación del colaborador.

Nivel de participación

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), manifestaron a la participación como la forma que una persona se involucra con el fin de que contribuya con ideas y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa. Por ello el nivel de participación enfocara cuanto el colaborador se involucra con la entidad.

Competencias

Según el autor Werther y Davis (2008), definieron a las competencias como una acción, resultado y un comportamiento para desempeñar con eficiencia una función laboral. Por ello es necesario tener altas competencias en los colaboradores para poder desempeñar funciones y completarlas eficientemente.

#### Dimensión 2: Delegación de Autoridad

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), lo señalaron con un derecho referente al cargo que se ocupa, también de establecer discreción a la toma de decisiones lo cual afecten a otras personas, se trata de un poder en el ámbito organizacional. Por ello la autoridad una dimensión de la actual variable ya que estudiaremos el nivel del colaborador.

Indicadores:

##### Inclusión de nuevas tareas

Según el autor Werther y Davis (2008), manifestaron que función como técnico de expandir las funciones del colaborador, añadiendo labores similares de la que ya actualmente se llevan a cabo. Por ello se entiende la inclusión de nuevas tareas reduce notablemente la monotonía donde se requiere grandes habilidades al colaborador.

##### Cumplimiento de actividades

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), manifestaron que la actividad es un elemento el cual consume tiempo de un programa o el esfuerzo lo cual se realiza mediante sucesos en la entidad, Por ello el cumplimiento de actividades medirá el flujo y frecuencia del colaborador al realizar las actividades dadas.

##### Confianza

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), es el núcleo de la comunicación, colaboración y disposición al cambio, se compara con la integridad, lealtad, atención y cumplimiento de promesas en las relaciones y con los individuos. Dicho esto, la confianza es algo crucial en una entidad por ello es importante medirla.

#### Dimensión 3: Toma de decisiones

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), manifestaron a la toma de decisiones como el centro de la planeación, lo definen como la elección de un programa de acción entre varias alternativas. Entonces la toma de decisiones se entiende cuando el individuo acumula información de la empresa para realizar un análisis y poder tomar la decisión correcta para beneficio de la empresa y su entorno.

Indicadores:

Planeación

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), Indicaron que la planeación es la selección de proyectos y objetivos, así como el paso a paso para lograrlos. Por ello es importante la planeación ya que es la estructura general.

Análisis

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), es un enfoque que comprende una resolución del problema mediante la comprensión, lo que supone la búsqueda de diferentes variables lo cual pueden afectar a la meta. Es por eso que el análisis es indispensable ya que puede encontrar o diagnosticar tanto problemas como soluciones.

Selección

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), indicaron que una vez estén determinadas las alternativas es importante sabe elegir o seleccionar la indicada la cual este proceso puede llegar a tener un impacto grande ya que luego se conlleva a aplicarlo. Por eso la selección será indispensable para que se realice la toma de decisiones.

Variable dependiente: Gestión por procesos

Según Maldonado (2018), Es un sistema de organización empresarial muy efectivo la cual ayuda a conseguir estos índices como la calidad, productividad y excelencia. Lo cual ayuda bastante en toda la organización independiente del tamaño o área donde se desee aplicar.

Dimensión 1: Calidad

Según Maldonado (2018), Definió la calidad como la búsqueda del cliente y la forma de obtención en función al valor percibido. Por ello la calidad es donde la entidad debe poner foco ya que puede tener graves impactos si no es la adecuada. Así mismo los autores Carbajal, Valls, Lemoine y Alcivar (2017), Manifestaron que la calidad es la ventana por la cual se podrá verificar el proceso mediante un protocolo. Por eso tenemos que tener un punto de visualización de ello ya que si no se establece no se podrá tomar decisiones inteligentes de los procesos.

Indicadores:

Verificación

Según Maldonado (2018), manifestó la verificación como el seguimiento continuo del proceso lo cual ayuda para informar resultados. Por ello la verificación nos dará otra noción de los procesos al seguirlos detalladamente.

Protocolo

Según bravo (2011), Indico que el protocolo es la forma en la cual se emplea cada acción lo cual conlleva una mejor comunicación. Por ello un protocolo consistente ayudara en la organización a tener mejores pautas de trato durante los procesos.

Resultados

Según Maldonado (2018), los resultados se definieron como lo que la entidad logra conseguir, esto puede mostrar tendencias positivas o un buen nivel sostenido, ayuda a adecuar objetivos solo si es necesario para poder alcanzarlos. Por ello los resultados al poder visualizarlos podemos obtener una visión más clara de que puede venir después.

Dimensión 2: Productividad

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), Manifestaron la productividad como una medición del colaborador ante sus actividades lo cual es esencial al controlar los procesos es por ello que lo determinan una medición con tiempo más sencilla comparando con la de los gerentes. La productividad se entiende como un área sumamente medible lo cual medirá sus cualidades y competencias de cada colaborador.

Indicadores:

Actividad

Según Bravo (2011), la actividad es una acción la cual se realizará un rol específico en un límite de tiempo o cantidad designada. Por ello permitirá el desglosamiento de cada paso para gestionar el proceso.

Procesos

Según Maldonado (2018), Los procesos es un grupo de acciones y tareas la cual mantienen una relación y se realiza de manera secuencial proporcionando un valor agregado al usuario final. Se entiende por los procesos acciones que realiza el colaborador relacionadas con un fin beneficioso.

Tiempo

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), el tiempo es un recurso muy importante ya que medirá el tiempo de demora de una actividad. Por ello se podrá medir la productividad que tiene el colaborador con la organización.

Dimensión 3: Excelencia

Según Maldonado (2018), lo denominó la excelencia como un modelo en la organización en el que sistemas y procedimientos están relacionados entre sí y son interdependientes. Por ello la excelencia es un índice importante ya que busca lo mejor para la entidad.

Indicadores:

Modelo

Según Maldonado (2018), Señalo que es la representación de la realidad lo cual es desarrollar una descripción clara de las actividades para poder presentarse. Por ello este indicador será para poder saber los ideales de los colaboradores hacia la entidad como manifiestan las operaciones.

Procedimiento

Según bravo (2011), manifestó el procedimiento como una descripción detallada del mismo proceso lo cual se plasma como un seguimiento. Por ello el

procedimiento indicara como el colaborador hace ejercer sus funciones para el procedimiento del proceso.

### **3.3 Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

La investigación tuvo una población de 70 colaboradores del área de soporte administrativo en la Sunat, sede Arenales actualmente laborando.

Criterios de inclusión:

- a) Colaboradores con contrato vigente
- b) Actividad activa remota
- c) Cargo administrativo

Criterios de exclusión

- a) Personas no activas (descanso médico y actividades paralizadas)

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.4.1 Técnica**

La técnica que se utilizó es la encuesta la cual tiene como sustento en el libro de metodología de la investigación según Bernal (2010), manifestó que la encuesta se detalla como un grupo de preguntas con finalidad de obtener datos o respuestas de los usuarios.

#### **3.4.2 Instrumento**

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario para llevar a cabo la recolección de datos. Según Hernández (2014), interpretó al cuestionario como la agrupación de preguntas en relación a las variables que se pretenden medir.

#### **\*Validación**

Se sometió a la validación de instrumento al juicio de expertos conformados por los respectivos docentes con grado de maestría y doctorado, lo cual es mostrado en el anexo N° 3.

#### **\*Confiabilidad**

La confiabilidad del instrumento se desarrolló por la estadística Alfa de Cronbach por medio de la encuesta piloto que se realizó a 30 colaboradores de la empresa Banco de Crédito del Perú, se obtuvo como resultado una fuerte confiabilidad de 0.875 y 0.804 respectivamente por variable según las medidas de evaluación del coeficiente de confiabilidad, lo cual es contrastado en el anexo N°2.

### **3.5 Procedimiento**

**Primero:** Para la obtención de los datos a los colaboradores de la empresa Sunat se solicitó autorización a la supervisión directa del área administrativa lo cual autorizo la recolección de datos, pero por motivos éticos de la empresa no emite esta autorización en carta por ello se adjuntó prueba sustancial que se labora actualmente en la empresa (convenio actualizado de prácticas) y una carta de autenticación anexada en la misma tesis.

**Segundo:** Una vez que se culminó con la revisión de los instrumentos de investigación “cuestionario” se remitió a los 70 colaboradores del área administrativa de la empresa Sunat, sede Arenales se usó la vía electrónica (correo) a quienes se le dio un plazo máximo de 3 días para que envíen el cuestionario con los datos requeridos.

**Tercero:** Por último, se controló y manipuló las variables con el instrumento de investigación lo cual comprende con las variables, dimensiones e indicadores respectivamente y ello ayudó a medir las variables.

### **3.6 Método de análisis de datos**

#### **3.6.1 Método descriptivo**

Con dicho método y a su vez con el programa SPSS, se obtuvo todas las tablas y gráficas de frecuencia por cada una de las variables y dimensiones agrupadas, las cuales fueron posteriormente interpretadas adecuadamente, todo ello lo indica el libro de Hernández, Fernández y Baptista (2014), los cuales indican que el dicho método especifica las puntuaciones, valores y datos agrupados de cada una de las variables y dimensiones que se estipulan en el estudio por ende se refleja en las tablas y graficas de frecuencia.

#### **3.6.2 Método inferencial**

Con este método se realizaron las pruebas de las hipótesis en relación a las estadísticas de Rho Serman, obteniendo tablas detalladas con el índice de correlación y la significancia respectiva de cada hipótesis tanto general como específica, todo ello se permite al tener una relación que está en las variables de investigación, se sustento en el libro de Hernández, Fernández y Baptista (2014), los cuales indican como concepto de la estadística inferencial es toda aquella que prueba la hipótesis, estima los parámetros y obtiene resultados de la población.

### **3.7 Aspectos éticos**

Para el desarrollo de la investigación se ha tomado en cuenta los aspectos legales referidos a todo derecho humano de cada participantes por ello se realizó con honestidad en toda la búsqueda de la verdad se utilizó el rigor científico respetando minuciosamente los resultados obtenidos.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Análisis descriptivo

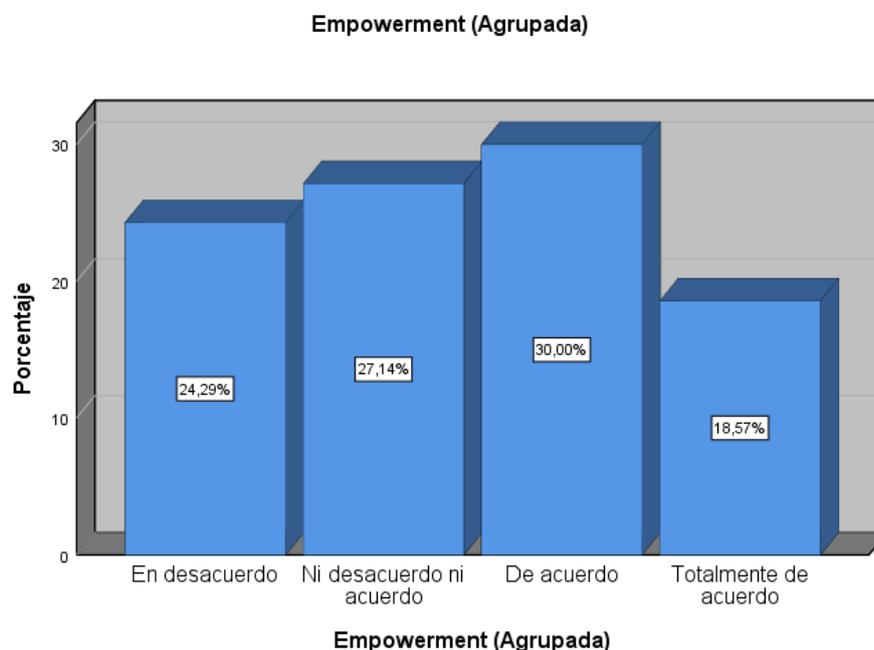
#### 4.1.1 Variable: Empowerment

**Tabla 1: Tabla de frecuencias de la variable Empowerment**

*Empowerment (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	17	24,3	24,3	24,3
	Ni desacuerdo ni acuerdo	19	27,1	27,1	51,4
	De acuerdo	21	30,0	30,0	81,4
	Totalmente de acuerdo	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Gráfica 1: Gráfica de frecuencias de la variable Empowerment**



Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta en la muestra establecida para la investigación que se visualiza en la tabla N°1

referente al nivel de empowerment adecuado de manera eficiente en los colaboradores de la organización para un adecuado desempeño que agrupa las dimensiones delegación de poder, delegación de autoridad y toma de decisiones el 30% está de acuerdo, el 27.14% lo considera como ni desacuerdo ni de acuerdo, el 24.29% está desacuerdo y el 18.57% está en totalmente de acuerdo.

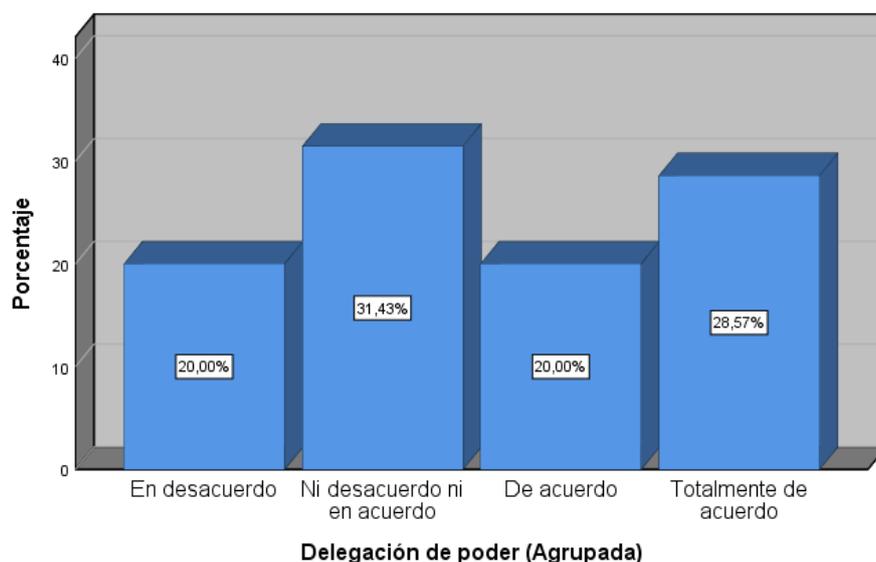
**Tabla 2: Tabla de frecuencias de la dimensión Delegación de poder**

*Delegación de poder (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	14	20,0	20,0	20,0
	Ni desacuerdo ni en acuerdo	22	31,4	31,4	51,4
	De acuerdo	14	20,0	20,0	71,4
	Totalmente de acuerdo	20	28,6	28,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Gráfica 2: Gráfica de frecuencias de la dimensión Delegación de poder**

*Delegación de poder (Agrupada)*



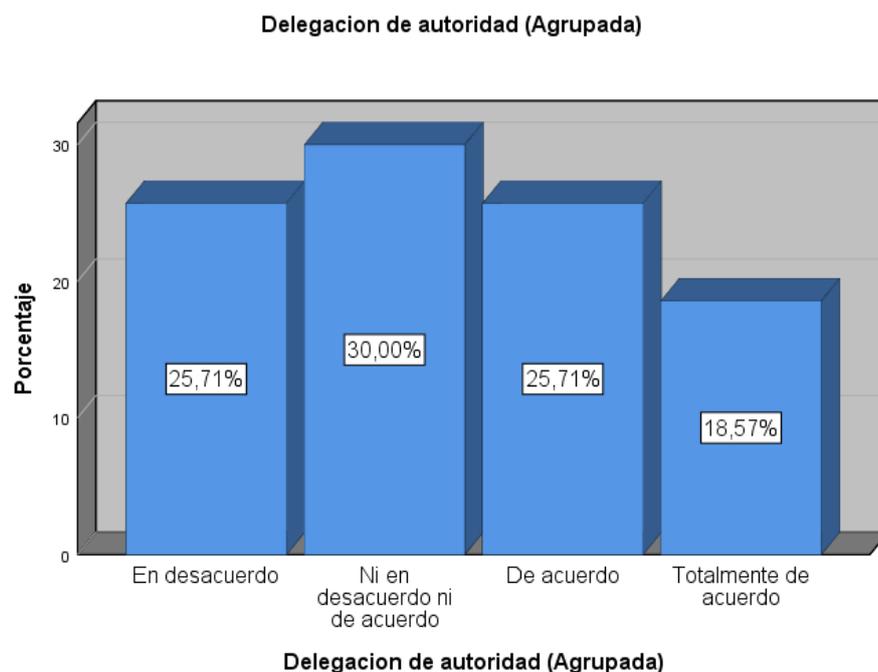
Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta en la muestra establecida para la investigación que se visualiza en la tabla N°2 referente a que los colaboradores tengan un nivel de delegación de poder optimo que agrupa los indicadores nivel de responsabilidad, nivel de participación y competencias, lo cual el 31.43% está ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 28.57% está totalmente de acuerdo, el 20% está en desacuerdo y el 20% está de acuerdo.

**Tabla 3: Tabla de frecuencias de la dimensión Delegación de autoridad**

*Delegación de autoridad (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	18	25,7	25,7	25,7
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	21	30,0	30,0	55,7
	De acuerdo	18	25,7	25,7	81,4
	Totalmente de acuerdo	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Gráfica 3: Gráfica de frecuencias de la dimensión Delegación de autoridad**



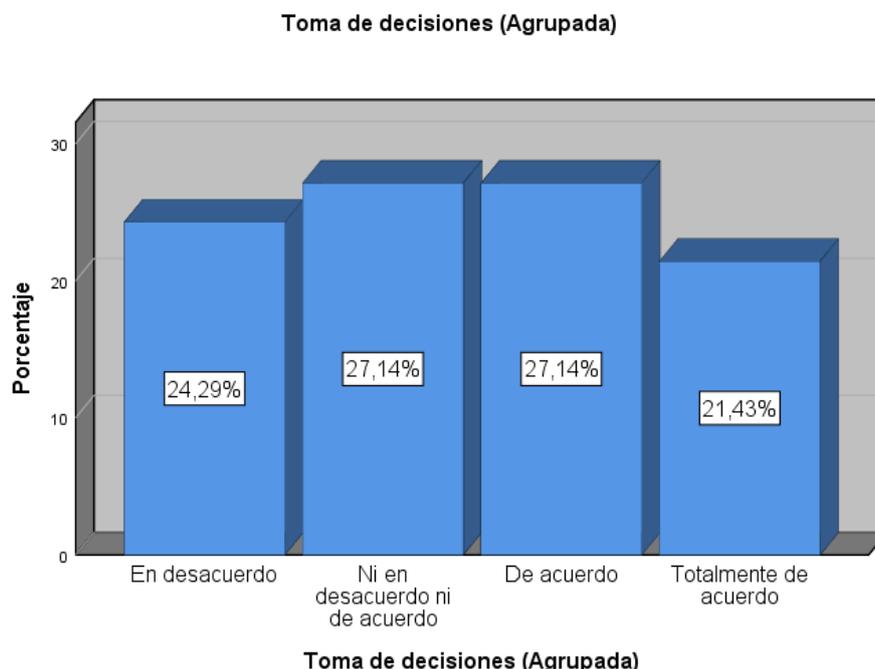
Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta en la muestra establecida para la investigación que se visualiza en la tabla N°3 referente al nivel eficiente de delegación de autoridad que se mantiene en los colaboradores de la organización que agrupa los indicadores inclusión de nuevas tareas, cumplimiento de actividades y confianza, el cual se obtiene que el 30.00% considera que no está en desacuerdo ni en acuerdo, el 25.71% está en desacuerdo, el 25.71% está de acuerdo y el 18.57% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 4: Tabla de frecuencias de la dimensión Toma de decisiones**

*Toma de decisiones (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	17	24,3	24,3	24,3
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	19	27,1	27,1	51,4
	De acuerdo	19	27,1	27,1	78,6
	Totalmente de acuerdo	15	21,4	21,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Gráfica 4: Gráfica de frecuencias de la dimensión Toma de decisiones**



Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta en la muestra establecida para la investigación que se visualiza en la tabla N°4 referente a la toma de decisiones eficiente que realizan los colaboradores al estar en el momento del proceso que agrupa los indicadores planeación, análisis y seleccionar, lo cual el 27.14% considera que no está en desacuerdo ni en acuerdo, 27.14% está de acuerdo, 24.29% está en desacuerdo y el 21.43% se considera totalmente de acuerdo.

#### 4.1.2 Variable: Gestión por procesos

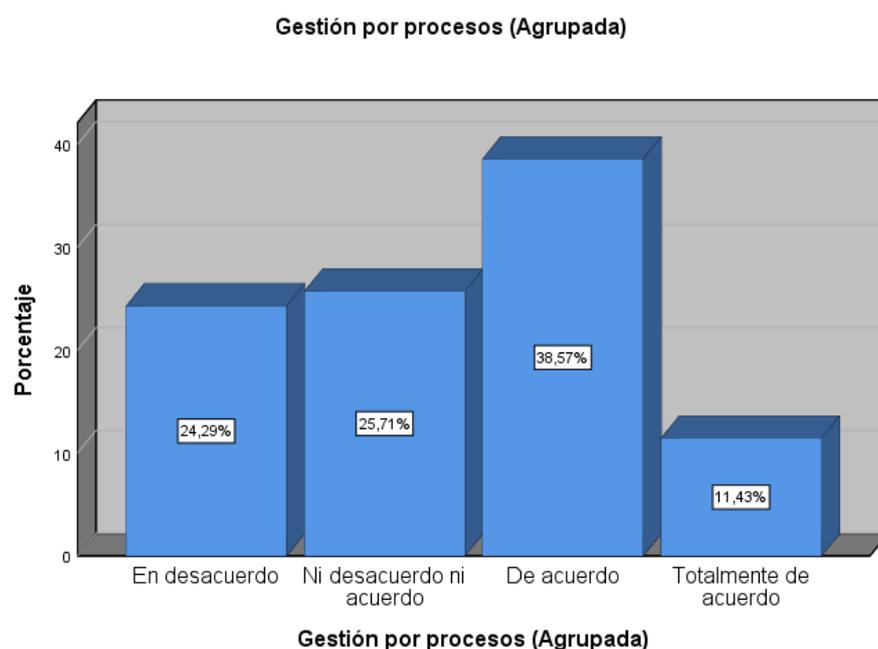
**Tabla 5: Tabla de frecuencias de la variable Gestión por procesos**

*Gestión por procesos (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	17	24,3	24,3	24,3
	Ni desacuerdo ni acuerdo	18	25,7	25,7	50,0

De acuerdo	27	38,6	38,6	88,6
Totalmente de acuerdo	8	11,4	11,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Gráfica 5: Gráfica de frecuencias de la variable Gestión por procesos**



Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta en la muestra establecida para la investigación que se visualiza en la tabla N°5 referente a la gestión por procesos que aplica cada colaborador en la organización el cual debe mejorar su desempeño, agrupa las variables calidad, productividad y excelencia, la cual el 38.57% está de acuerdo, el 25.71% está ni desacuerdo ni de acuerdo, el 24.29% está en desacuerdo y el 11.43% está totalmente de acuerdo.

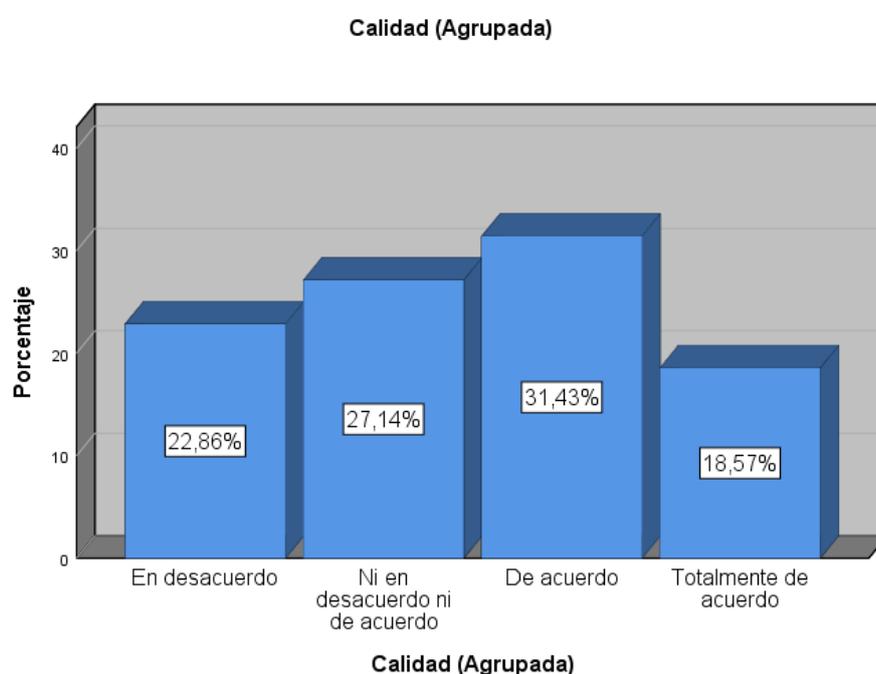
**Tabla 6: Tabla de frecuencias de la dimensión Calidad**

*Calidad (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	16	22,9	22,9	22,9

Ni en desacuerdo ni de acuerdo	19	27,1	27,1	50,0
De acuerdo	22	31,4	31,4	81,4
Totalmente de acuerdo	13	18,6	18,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Gráfica 6: Gráfica de frecuencias de la dimensión Calidad**



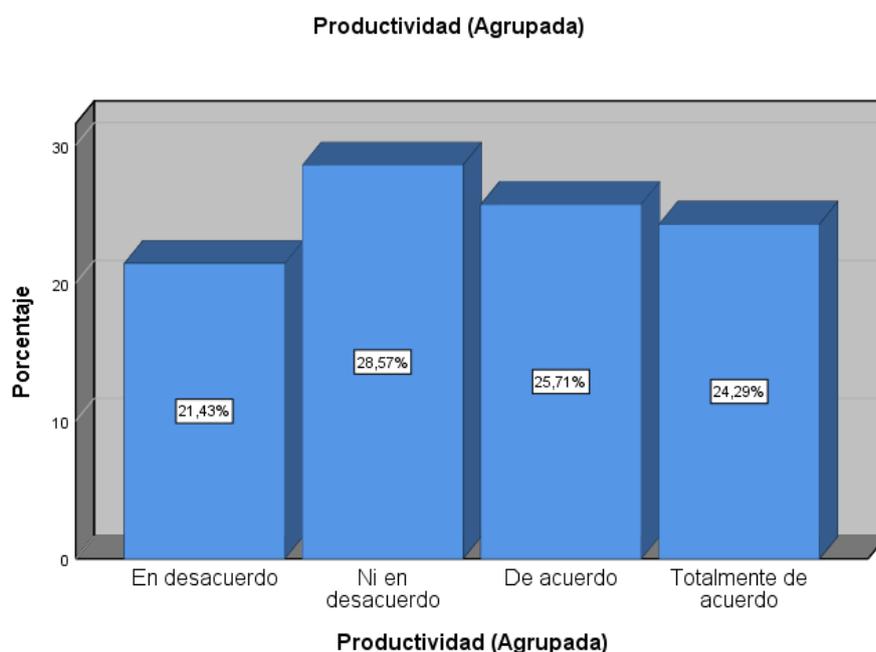
Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta en la muestra establecida para la investigación que se visualiza en la tabla N°6 referente al proceso que se realiza para el cumplimiento de funciones de los colaboradores con relación a la calidad, ello agrupa los indicadores protocolo, verificación y resultados, el cual el 31.43% está de acuerdo, el 27.14% están ni desacuerdo ni de acuerdo, el 22.86% está en desacuerdo y el 18.57% está totalmente de acuerdo.

**Tabla 7: Tabla de frecuencias de la dimensión Productividad**

*Productividad (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	15	21,4	21,4	21,4
	Ni en desacuerdo	20	28,6	28,6	50,0
	De acuerdo	18	25,7	25,7	75,7
	Totalmente de acuerdo	17	24,3	24,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Gráfica 7: Gráfica de frecuencias de la dimensión Productividad**



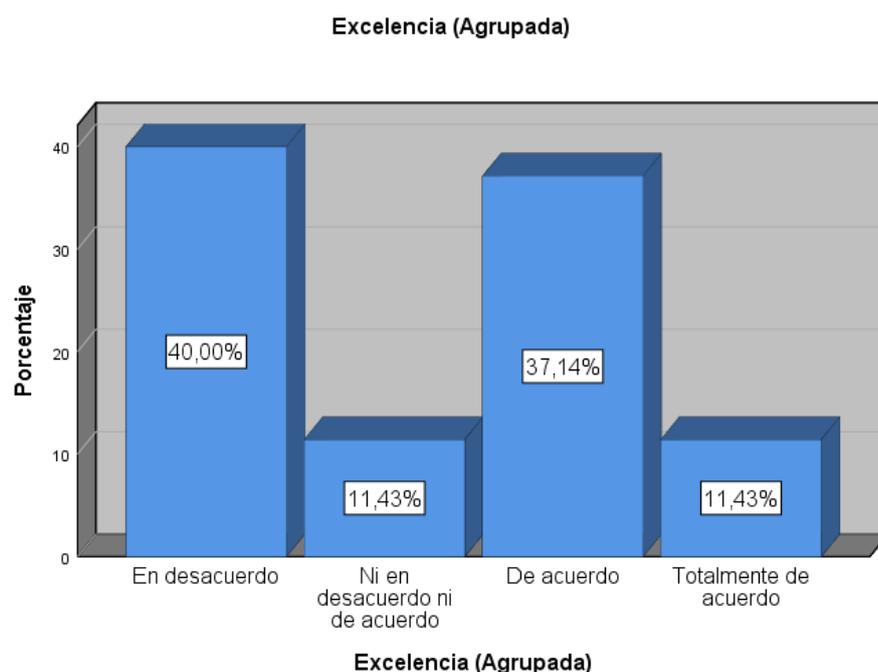
Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta en la muestra establecida para la investigación que se visualiza en la tabla N°7 referente a la productividad eficiente que mantienen los colaboradores al ejercer sus funciones se agrupa los indicadores actividad, proceso y tiempo, lo cual el 28.57% está ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 25.71% está de acuerdo, el 24.29% está totalmente de acuerdo y el 21.43% se mantiene en desacuerdo.

**Tabla 8: Tabla de frecuencias de la dimensión Excelencia**

*Excelencia (Agrupada)*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	28	40,0	40,0	40,0
	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8	11,4	11,4	51,4
	De acuerdo	26	37,1	37,1	88,6
	Totalmente de acuerdo	8	11,4	11,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

**Gráfica 8: Gráfica de frecuencias de la dimensión Excelencia**



Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta en la muestra establecida para la investigación que se visualiza en la tabla N°8 referente a la excelencia que se busca al ejercer las funciones cada colaborador de la organización se agrupa los indicadores modelo y procedimiento, el cual el 40.00%

está en desacuerdo, el 37.14% está de acuerdo, el 11.43% está ni en desacuerdo ni de acuerdo y el 11.43% está totalmente de acuerdo.

## 4.2. Análisis inferencial

### 4.2.1. Prueba de normalidad

Teniendo en cuenta que las variables de la actual investigación son cualitativas y su medición es no normal o no paramétrica por ello se usará el RHO Spearman.

---

-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.25	Correlación negativa débil
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.25	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva débil
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

---

*Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.304)*

### 4.2.2. Prueba de hipótesis

#### **Tabla 9: Tabla sobre el Nivel de correlaciones**

##### A. Prueba de hipótesis en relación con las variables

- Planteamiento de Hipótesis

Ho: No existe influencia significativa entre el empowerment en la gestión por procesos en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020.

Ha: Existe influencia significativa entre el empowerment en la gestión por procesos en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020.

- Significancia y decisión

Sig. T = 0.05, nivel de confianza 95%, Z = 1.96

Si Sig. E < Sig. T, se rechaza la hipótesis (Ho) y se acepta la alterna

Si Sig. E > Sig. T, se acepta la hipótesis alterna (Ha) y se rechaza la nula

**Tabla 10: Tabla sobre la prueba de Hipótesis general**

*Correlaciones*

		Empowerment		Gestión por procesos
Rho de Spearman	Empowerment	Coeficiente de correlación	1,000	,844**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	70	70
	Gestión por procesos	Coeficiente de correlación	,844**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	70	70

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

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos a la tabla N°11 se obtuvo como correlación RHO = 0.844 para las variables Empowerment y Gestión por procesos, se aprecia que la significancia bilateral fue de 0.000 por ende se puede decir que existe una correlación positiva considerable aplicando un nivel de confianza de 95%, el p-valor = 0.000 < a = 0.05.

**Cálculo del coeficiente de determinación:**

CD= R2

CD= 0.844

R2= 71.23%

La variable independiente Empowerment está influyendo en la variable dependiente Gestión por procesos en 71.23%.

A. Prueba de hipótesis específica 1

- Planteamiento de hipótesis

Ho: No existe influencia significativa entre el empowerment en la calidad en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020.

Ha: Existe influencia significativa entre el empowerment en la calidad en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020.

**Tabla 11: Tabla sobre la prueba de Hipótesis específica 1**

*Correlaciones*

		Empowerment	Calidad
Rho de Spearman	Empowerment	Coefficiente de correlación de 1,000	,848**
		Sig. (bilateral)	. ,000
		N	70 70
	Calidad	Coefficiente de correlación de ,848**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000 .
		N	70 70

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

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos a la tabla N°12 se obtuvo como correlación  $RHO = 0.848$  para la variable Empowerment y la dimensión calidad, se aprecia que la significancia bilateral fue de 0.000 por ende se puede decir que existe una correlación positiva considerable aplicando un nivel de confianza de 95%, el p-valor =  $0.000 < \alpha = 0.05$ .

Cálculo del coeficiente de determinación:

CD= R<sup>2</sup>

CD= 0.848

R<sup>2</sup>= 71.91%

La variable independiente Empowerment está influyendo en la dimensión calidad de la variable Gestión por procesos en 71.91%.

#### B. Prueba de hipótesis específica 2

- Planteamiento de hipótesis

Ho: No existe influencia significativa entre el empowerment en la productividad en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020.

Ha: Existe influencia significativa entre el empowerment en la productividad en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020.

**Tabla 12: Tabla sobre la prueba de Hipótesis específica 2**

*Correlaciones*

		Empowerment	Productividad
Rho de Spearman	Empowerment	Coeficiente de correlación	de 1,000 ,856**
		Sig. (bilateral)	. ,000
		N	70 70
	Productividad	Coeficiente de correlación	de ,856** 1,000
		Sig. (bilateral)	,000 .
		N	70 70

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

#### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos a la tabla N°13 se obtuvo como correlación RHO = 0.856 para la variable Empowerment y la dimensión

productividad, se aprecia que la significancia bilateral fue de 0.000 por ende se puede decir que existe una correlación positiva considerable aplicando un nivel de confianza de 95%, el p-valor = 0.000 <  $\alpha$  = 0.05.

Cálculo del coeficiente de determinación:

CD= R<sup>2</sup>

CD= 0.844

R<sup>2</sup>= 73.44%

La variable independiente Empowerment está influyendo en la dimensión productividad de la variable dependiente Gestión por procesos en 73.44%.

### C. Prueba de hipótesis específica 3

- Planteamiento de hipótesis

Ho: No existe influencia significativa entre el empowerment en la excelencia en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020.

Ha: Existe influencia significativa entre el empowerment en la excelencia en la Sunat, Sede Arenales, Cercado de Lima, 2020.

**Tabla 13: Tabla sobre la prueba de Hipótesis específica 3**

#### *Correlaciones*

		Empowerment	Excelencia
Rho de Spearman	Empowerment	Coeficiente de correlación de 1,000	,769**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	70
	Excelencia	Coeficiente de correlación de ,769**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	70

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

Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos a la tabla N°14 se obtuvo como correlación  $RHO = 0.769$  para la variable Empowerment y la dimensión excelencia, se aprecia que la significancia bilateral fue de 0.000 por ende se puede decir que existe una correlación positiva considerable aplicando un nivel de confianza de 95%, el p-valor =  $0.000 < \alpha = 0.05$ .

Cálculo del coeficiente de determinación:

$CD = R^2$

$CD = 0.844$

$R^2 = 59.13\%$

La variable independiente Empowerment está influyendo en la dimensión excelencia de la variable dependiente Gestión por procesos en 59.13%.

## V. DISCUSIÓN

### 5.1 Objetivos

El objetivo general de la investigación ha sido determinar la influencia del empowerment en la gestión por procesos en la Sunat, se tiene en cuenta al resultado de la investigación ha sido que existe influencia positiva considerable de las variables Empwoerment y Gestión por procesos, lo que se evidencia en el resultado obtenido de coeficiente Rho Spearman 0.844 y significancia de 0.000.

Dichos resultados están comprendidos dentro de los alcances de la teoría estructuralista de Chiavenato (2006) manifestando que cambia rotundamente el enfoque de un administrador con ello le permitirá ver todo el horizonte también crear nuevas condiciones para el cambio y la transformación a pesar que la organización estudiada sea exitosa contando con 4 elementos que son autoridad, comunicación estructura de comportamiento y estructura de formalización; así mismo también son coherentes con los resultados obtenidos en las investigaciones (tesis) de López (2015) Concluyó que si existen influencia entre sus variables ya que al poseer la autonomía necesaria en su puesto de trabajo se puede optimizar notablemente su desempeño beneficiando a la entidad. También con la investigación (tesis) de Villa (2019) concluyó que si existe relación entre la variable el cual con ello pueden establecer nuevas técnicas basadas directamente con el empowerment para poder beneficiar en el área que se desee utilizar. Así mismo encontramos coherencia con los resultados obtenidos de los artículos científicos de Calix, Martínez, Vigier y Núñez (2016) concluyeron que el empowerment señala conceptualmente cómo es posible aprovechar las ideas explotando los recursos, generando capacidades y competencias en la entidad con la participación de los colaboradores afectando directamente en las funciones del colaborador. También encontramos coherencia en su artículo científico de Según Loli, et al. (2016) el cual concluyeron que en toda organización interesada en buscar cambios sustanciales internos de como conducir la organización lo tiene que realizar con un modelo en mente cubra expectativas iniciales influyendo en empoderar a cada empleado.

El objetivo específico 1 ha sido determinar la influencia del empowerment en la calidad en la Sunat, al respecto el hallazgo de la investigación a sido que existe influencia positiva considerable de la variable empowerment y la dimensión Calidad de la variable de Gestión por procesos, lo que se evidencia en el resultado obtenido de coeficiente Rho Spearman 0.848 y significancia de 0.000.

Dichos resultados están comprendidos dentro de los alcances de la teoría de Heizer y Render (2004). Sostienen que la teoría del Six Sigma es un sistema integral lo cual busca diseñar un programa destinado a reducir costos, ahorrar tiempo y mejorar la satisfacción del cliente, por ello buscan la calidad con respecto a las funciones de los colaboradores; así mismo también son coherentes con los resultados obtenidos en las investigaciones (tesis) de Medina (2018) lo cual concluyó que al tener una relación positiva alta entre la gestión por procesos y la gestión de la calidad se puede afirmar que al poseer un control sobre las funciones de los colaboradores directamente puede ampliar los beneficios con respecto a la calidad. También en su investigación (tesis) de Sánchez (2017) concluyó que al tener planteado un modelo efectivo en la organización se puede reducir tiempo notoriamente y aumentar su producción obteniendo calidad lo cual favorece completamente a la entidad. Así mismo encontramos coherencia con los resultados obtenidos de los artículos científicos de Cabrera, Medina, Nogueira y Chaviano (2015) concluyeron que la gestión y mejora de los procesos es un amplio tema el cual al implementar en una empresa puede brindar numerosos beneficios para poder pulir un procesos y funciones. También encontramos en el artículo científico de Medina y Nogueira (2019) concluyeron que las funciones de cada persona en la empresa son importantes ya que si están establecidas de una manera adecuada de puede obtener mejoras constantes en el enfoque que se aplique.

El objetivo específico 2 ha sido determinar la influencia del empowerment en la productividad en la Sunat, al respecto el hallazgo de la investigación ha sido que existe influencia positiva considerable de la variable empowerment y la dimensión Productividad de la variable de Gestión por procesos, lo que se evidencia en el resultado obtenido de coeficiente Rho Spearman 0.856 y significancia de 0.000.

Dichos resultados están comprendidos dentro de los alcances de la teoría estructuralista debido que el autor Chiavenato (2006) en su investigación nos indicó

que esta teoría cambia rotundamente el enfoque de un administrador con ello le permitirá ver todo el horizonte también crear nuevas condiciones para el cambio y la transformación a pesar que la organización estudiada sea exitosa, por ello es coherente con el empowerment en la productividad; así mismo también son coherentes con los resultados obtenidos en las investigaciones (tesis) de Flores (2017) quien concluye que la falta de confianza, liderazgo y motivación debe ser mejorado para poder incrementar su productividad ya que ello está afectando a la empresa directamente en sus utilidades. También en su investigación (tesis) de Sánchez (2017) concluyó que al tener planteado un modelo efectivo se puede reducir tiempo notoriamente y aumentar su producción obteniendo calidad lo cual favorece completamente a la entidad. Así mismo encontramos coherencia con los resultados obtenidos de los artículos científicos de Medina, Montalvo y Vásquez (2017) se concluyó que la empresa debe realizar un cambio constante en su gestión para poder mejorar la baja productividad ya que al restablecer las funciones de los colaboradores se podrá obtener diferente resultado. También en su artículo científico de Jordán, Rosero, Manchay y Sánchez (2015) Concluyeron que al reconocer diversos problemas dentro de la empresa se manifiestan o afectan directo a la productividad por establecer las funciones inadecuadamente.

El objetivo específico 3 ha sido determinar la influencia del empowerment en la excelencia en la Sunat, al respecto el hallazgo de la investigación ha sido que existe influencia positiva considerable de la variable empowerment y la dimensión Calidad de la variable de Gestión por procesos, lo que se evidencia en el resultado obtenido de coeficiente Rho Spearman 0.856 y significancia de 0.000.

Dichos resultados están comprendidos dentro de los alcances de la teoría de Bonilla, Kleeberg y Noriega (2010), definen que esta teoría de las 5 "S" constituye una de las estrategias que sirve como base o soporte al proceso para su perfección, los principales valores que se desean reforzar son: clasificar, organizar, limpiar, normalizar y preservar, por ello tiene coherencia directa con la influencia del empowerment en la excelencia; así mismo también son coherentes con los resultados obtenidos en las investigaciones (tesis) de Sánchez (2017) concluyó que al tener planteado un modelo efectivo se puede reducir tiempo notoriamente y aumentar su producción obteniendo calidad lo cual favorece completamente a la

entidad y enfocando a la excelencia. También en su investigación (tesis) de Bernuy (2017) Concluyó que al establecer adecuadamente las funciones esto puede impactar el servicio o producto final que puede brindar una entidad con ello puliendo cada vez los procesos para generar beneficios. Así mismo encontramos coherencia con los resultados obtenidos de los artículos científicos de Hernández, Martínez y Cardona (2015) concluyeron que el enfoque basado en proceso es una estrategia la cual dirige a la excelencia para toda la empresa en general lo cual es beneficioso mantener un cambio constante de funciones. También encontramos en el artículo científico de Calix, Martínez, Vigier y Núñez (2016) concluyeron que el empowerment señala conceptualmente cómo es posible aprovechar las ideas explotando los recursos, generando capacidades y competencias en la entidad con la participación de los colaboradores.

## **5.2 Hipótesis**

### **5.2.1 Hipótesis general**

Se planteo como hipótesis general que existe influencia en el Empowerment en la Gestión por procesos en la Sunat; al respecto de acuerdo a los resultados obtenidos a la tabla N°11 se obtuvo como correlación  $RHO = 0.844$  para las variables Empowerment y Gestión por procesos, se aprecia que la significancia bilateral fue de 0.000 por ende se puede decir que existe una correlación positiva considerable aplicando un nivel de confianza de 95%, el p-valor =  $0.000 < \alpha = 0.05$ .

Cálculo del coeficiente de determinación:

$$CD = R^2$$

$$CD = 0.844$$

$$R^2 = 71.23\%$$

La variable independiente Empowerment está influyendo en la variable dependiente Gestión por procesos en 71.23%.

### **5.2.2 Hipótesis específicas**

#### **5.2.2.1 Hipótesis específica 1**

Se planteo como hipótesis específica 1 que existe influencia en el Empowerment en la Calidad en la Sunat; al respecto de acuerdo a los resultados obtenidos a la tabla N°12 se obtuvo como correlación  $RHO = 0.848$  para la variable Empowerment y la dimensión calidad, se aprecia que la significancia bilateral fue de 0.000 por ende se puede decir que existe una correlación positiva considerable aplicando un nivel de confianza de 95%, el p-valor =  $0.000 < \alpha = 0.05$ .

Cálculo del coeficiente de determinación:

$$CD = R^2$$

$$CD = 0.848$$

$$R^2 = 71.91\%$$

La variable independiente Empowerment está influyendo en la dimensión calidad de la variable Gestión por procesos en 71.91%.

### **5.2.2.2. Hipótesis específica 2**

Se planteó como hipótesis específica 2 que existe influencia en el Empowerment en la productividad en la Sunat; al respecto de acuerdo a los resultados obtenidos a la tabla N°13 se obtuvo como correlación  $RHO = 0.856$  para la variable Empowerment y la dimensión productividad, se aprecia que la significancia bilateral fue de 0.000 por ende se puede decir que existe una correlación positiva considerable aplicando un nivel de confianza de 95%, el p-valor =  $0.000 < \alpha = 0.05$ .

Cálculo del coeficiente de determinación:

$$CD = R^2$$

$$CD = 0.844$$

$$R^2 = 73.44\%$$

La variable independiente Empowerment está influyendo en la dimensión productividad de la variable dependiente Gestión por procesos en 73.44%.

### **5.2.2.3 Hipótesis específica 3**

Se planteó como hipótesis específica 2 que existe influencia en el Empowerment en la excelencia en la Sunat; al respecto de acuerdo a los resultados

obtenidos a la tabla N°14 se obtuvo como correlación  $RHO = 0.769$  para la variable Empowerment y la dimensión excelencia, se aprecia que la significancia bilateral fue de 0.000 por ende se puede decir que existe una correlación positiva considerable aplicando un nivel de confianza de 95%, el  $p\text{-valor} = 0.000 < \alpha = 0.05$ .  
Cálculo del coeficiente de determinación:

$CD = R^2$

$CD = 0.844$

$R^2 = 59.13\%$

La variable independiente Empowerment está influyendo en la dimensión excelencia de la variable dependiente Gestión por procesos en 59.13%.

### **5.3 Fortalezas y debilidades de la metodología**

Todo relacionado a la metodología determinada para la actual investigación donde ingresa el tipo, enfoque, diseño, nivel y método.

Dicha metodología determinada para la actual investigación es de tipo aplicada con un enfoque cuantitativo teniendo un nivel y diseño explicativo causal y no experimental de corte transversal respectivamente. Permitió tener un gran éxito con todos los objetivos propuestos en la investigación y por ultimo tener las hipótesis planteadas.

### **5.4 Relevancia de la investigación con el contexto de estudio**

La investigación es importante para el contexto de estudio Organización Sunat ya que los resultados de la investigación permitieron proponer unas recomendaciones para solucionar los problemas planteados.

### **5.5 Resultados descriptivos relevantes**

Con relación a la variable Empowerment de acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta en la muestra establecida para la referente al nivel de empowerment adecuado de manera eficiente en los colaboradores de la organización para un adecuado desempeño que agrupa las dimensiones

delegación de poder, delegación de autoridad y toma de decisiones el 30% está de acuerdo, el 27.14% está como ni desacuerdo ni de acuerdo, el 24.29% está desacuerdo y el 18.57% está en totalmente de acuerdo.

Con relación a la variable Gestión por procesos de acuerdo a los datos obtenidos mediante la encuesta en la muestra establecida para la investigación referente a la gestión por procesos que aplica cada colaborador en la organización el cual debe mejorar su desempeño, agrupa las variables calidad, productividad y excelencia, la cual el 38.57% está de acuerdo, el 25.71% está ni desacuerdo ni de acuerdo, el 24.29% está en desacuerdo y el 11.43% está totalmente de acuerdo.

## **VI. CONCLUSIONES**

6.1 Se ha determinado que existe influencia de la variable Empowerment en la variable gestión por procesos lo que se evidencia con los resultados descriptivos e inferenciales logrados, coeficiente de correlación de Spearman 0.844 y significancia de 0.000; dichos resultados también nos han permitido demostrar como a cierta la hipótesis planteada. Así mismo dichos resultados están comprendidos en los alcances de la teoría científica estructuralista de Chiavenato (2006) concluyendo en su investigación que esta teoría cambia rotundamente el enfoque de un administrador por el cual permite ampliar la visión completa creando nuevas condiciones para el cambio y su transformación y también tienen coherencia con los resultados de los artículos científicos de Calix, Martínez, Vigier y Núñez (2016) quienes concluyen que el empowerment impacta en el comportamiento del colaborador explotando todo recurso, generando capacidades y competencia en la entidad.

6.2 Se ha determinado que existe influencia de la variable Empowerment en la dimensión calidad de la variable gestión por procesos lo que se evidencia con los resultados descriptivos e inferenciales logrados, coeficiente de correlación de Spearman 0.848 y significancia de 0.000; dichos resultados también nos han permitido demostrar como a cierta la hipótesis planteada. Así mismo dichos resultados están comprendidos en los alcances de la teoría científica de Heizer y Render (2004). Sostienen que la teoría del Six Sigma es un sistema integral lo cual busca diseñar un programa destinado a reducir costos, ahorrar tiempo y mejorar la satisfacción del cliente, por ello buscan la calidad con respecto a las funciones de los colaboradores también tienen coherencia con los resultados de los artículos científicos de Cabrera, Medina, Nogueira y Chaviano (2015) concluyeron que la gestión y mejora de los procesos es un amplio tema el cual al implementar en una empresa puede brindar numerosos beneficios para poder pulir un procesos y funciones.

6.3 Se ha determinado que existe influencia de la variable Empowerment en la dimensión productividad de la variable gestión por procesos lo que se evidencia con los resultados descriptivos e inferenciales logrados, coeficiente de correlación de Spearman 0.856 y significancia de 0.000; dichos resultados también nos han

permitido demostrar como a cierta la hipótesis planteada. Así mismo dichos resultados están comprendidos en los alcances de la teoría científica estructuralista debido que el autor Chiavenato (2006) concluyó que esta teoría cambia rotundamente el enfoque de un administrador con ello le permitirá ver todo el horizonte también crear nuevas condiciones para el cambio y la transformación a pesar que la organización estudiada sea exitosa. También tienen coherencia con los resultados de los artículos científicos de Jordán, Rosero, Manchay y Sánchez (2015) Concluyeron que al reconocer diversos problemas dentro de la empresa se manifiestan o afectan directo a la productividad por establecer las funciones inadecuadamente.

6.4 Se ha determinado que existe influencia de la variable Empowerment en la dimensión excelencia de la variable gestión por procesos lo que se evidencia con los resultados descriptivos e inferenciales logrados, coeficiente de correlación de Spearman 0.769 y significancia de 0.000; dichos resultados también nos han permitido demostrar como a cierta la hipótesis planteada. Así mismo dichos resultados están comprendidos en los alcances de la teoría científica de Bonilla, Kleeberg y Noriega (2010), definen que esta teoría de las 5 "S" constituye una de las estrategias que sirve como base o soporte al proceso para su perfección, los principales valores que se desean reforzar son: clasificar, organizar, limpiar, normalizar y preservar. También tienen coherencia con los resultados de los artículos científicos de Calix, Martínez, Vigier y Núñez (2016) concluyeron que el empowerment señala conceptualmente cómo es posible aprovechar las ideas explotando los recursos, generando capacidades y competencias en la entidad con la participación de los colaboradores.

## **VII. RECOMENDACIONES**

7.1 Considerando la pronunciada ausencia de confianza entre colaboradores y de acuerdo a los resultados de la investigación en el sentido de que existe influencia significativa entre la variable empowerment y la variable gestión por procesos; es necesario que la gerencia de la entidad contexto de estudio promueva diferentes tipos de comunicación efectiva entre colaboradores y jefes con eventos o campañas en la cual interactúen todos en general todo ello ayudará a generar y fortalecer una confianza entre los colaboradores.

7.2 Considerando el clima laboral negativo donde el colaborador teme a tomar una mala decisión por una sanción grave con la finalidad de pulir los procesos y de acuerdo a los resultados de la investigación de que existe influencia significativa entre la variable empowerment y la dimensión calidad de la variable gestión por procesos; es necesario implementar cada cierto tiempo encuestas dedicadas a medir la labor de los jefes directos donde los colaboradores puedan responder y así poder pulir los procesos finales teniendo en cuenta donde estamos fallando.

7.3 Considerando que existe limitaciones al incorporar y desempeñar nuevos procesos en el momento de adecuarse a los lineamientos de la institución y de acuerdo a los resultados de la investigación de que existe influencia significativa entre la variable empowerment y la dimensión productividad de la variable gestión por procesos; es necesario promover cursos en los colaboradores con el propósito de poder tener un mejor desempeño con los procesos internos y así poder tener un resultado mejor, con ello también ayudara a reforzar la confianza ya que estos cursos serán interactivos entre colaboradores y jefes que participarían.

7.4 Considerando la falta de confianza en el desempeño del colaborador en el momento de ejercer sus funciones y de acuerdo a los resultados de la investigación de que existe influencia significativa entre la variable empowerment y la dimensión excelencia de la variable gestión por procesos; es necesario promover el aumento de autonomías gradualmente al finalizar funciones hasta llegar al máximo beneficio

por lo que esto puede ayudar a que cada colaborador cumpla sus funciones en menor tiempo y de una manera adecuada.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M. y De la Cruz, R. (2015). Procedimiento para la mejora de los procesos del Sistema Integrado de Gestión de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería, que permita incrementar la eficiencia y eficacia del producto terminado. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 9(2),1-14. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193948444003>.
- Amit S., Shailendra S., Himanshu R. y Abhijit B. (2018). Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework. *IIMB Management Review*, 30(4), 330-342. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.08.002>.
- Ariouat H., Hanachi C., Andonoff E. y Benaben F. (2017). A Conceptual Framework for Social Business Process Management. *Procedia Computer Science*. 112, 703-712. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.08.151>.
- Arroyo, C y D-T, E (2017). *El Empowerment a manera de herramienta gerencial como propuesta para mejorar la Estructura Organizacional del Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy del Cantón Píllaro*. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/10046>
- Banda A. y Morales M. (2015) Empoderamiento psicológico: Un modelo sistémico con componentes individuales y comunitarios. *Revista de psicología*, 33(1). Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v33n1/a01v33n1.pdf>.
- Baporikar N. (2016). Business Process Management. *International Journal of Productivity Management and Assessment Technologies*. 4(2), 49-62. Doi: [10.4018/IJPMAT.2016070104](https://doi.org/10.4018/IJPMAT.2016070104).
- Bernal (2010). *Metodología de la investigación*. (3° ed.). Pearson. Recuperado de: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%c3b3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>.
- Bernuy, L. y Del Milagro, M. (2017). *El Empowerment y la Motivación laboral en el Personal Administrativo del Ministerio público –Chimbote 2017*. (Tesis de Licenciatura) Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12113>

- Bonilla, E., Diaz, B., Kleeberg, F. y Noriega, M. (2010). *Mejora continua de los procesos: Herramientas y técnicas* Lima: Fondo Editorial 220pp.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de procesos alineados a la estrategia*. (4° ed.) Chile. Recuperado de [https://www.academia.edu/25290023/Libro\\_Gestion\\_de\\_Procesos](https://www.academia.edu/25290023/Libro_Gestion_de_Procesos)
- Briceño, I. y Guerrero, G. (junio, 2013). *Mejora de un Proceso Tercerizado: el proceso de teñido en una empresa textil*. *Sinergia E Innovación*, 1(1), 44-68. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/337031/15-1493-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR1hC\\_4pN7o-agG6a8OJ0SQMfLyo6M4FEIualMca4I1JIOUuklqk\\_Pt9sk](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/337031/15-1493-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y&fbclid=IwAR1hC_4pN7o-agG6a8OJ0SQMfLyo6M4FEIualMca4I1JIOUuklqk_Pt9sk)
- Cabrera H., Medina A., Nogueira D. y Nuñez Q. (diciembre, 2015) *Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales*. *Enfoque UTE*, 6(4), 1-22. DOI: <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v6n4.75>.
- Cáliz, C., Martínez, L., Vigier, H., Núñez, J. (Junio, 2016) *El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial*. *Investigación Administrativa [en línea]*, (117), Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456046142002>.
- Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7° ed.) MC GRAW HILL.
- Diefenbach, T. (2020). *Empowerment - Disproportional and equal(ising) empowerment in organisations*. ResearchGate. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/342883026\\_Empowerment\\_-\\_Disproportional\\_and\\_equalising\\_empowerment\\_in\\_organisations](https://www.researchgate.net/publication/342883026_Empowerment_-_Disproportional_and_equalising_empowerment_in_organisations)
- Ferres M., Caballero M., Fernandez L., Perez I., Serrano C. y Villa B. (abril, 2014) *Empowerment en el ámbito sanitario*. *Reidocrea*, 3(1), 3-10. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5386422>.
- Flores, D. (2017). *El Empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas*. (Tesis de licenciatura). Recuperada de

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13871/Flores\\_QDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/13871/Flores_QDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Gaizauskiene L. y Tuncikiene Z. (2019). Mutuality, empowerment and fit in creative knowledge work performance. International Scientific Conference. Doi: <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.057>.

García B. y Quintana A. (diciembre, 2019) Agencia personal y empoderamiento en beneficiarias del programa juntos, Ayacucho. Revista de Investigación en Psicología, 22(2), 303-312. DOI: <http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v22i2.17430>.

Gomes, B., Pena F., Perissotto S., Cutódio J., Polidoro A. y Cristina R. (2020). Psychological empowerment of health professionals. Revista Gaúcha de Enfermagem, 42(1). Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200050>

Guzman C., Pontes P. y Szufilita M. (2015) Empowerment y Satisfacción laboral. Reidocea, 4, 66-73. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5357320>.

Hanaysha J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, Procedia. Social and Behavioral Sciences, 229(1), 298-306. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>.

Heizer, J. y Render, B. (2004). Principio de administración de operaciones. (5ª ed.) México: Pearson Educación, p. 185-193.

Hernández A., Garay M., Sherwood L., Rodriguez M., Castañeda Y. y De León L. (noviembre, 2017) Gestión por procesos en la Ciencia e Innovación Tecnológica en Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. Revista Archivo Médico de Camagüey, 21(6). Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552017000600005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552017000600005).

Hernandez H., Martínez S. y Cardona A. (2016) Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. Saber Ciencia y

Libertad, 11(1), 141-150. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5847006>.

Hernández R., Fernandez C. y Baptista M. (2014). Metodología para la investigación (6° ed). McGRAW-HILL. Recuperado de: [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf).

Heru S. y Siyamtinah (2018). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. Asia Pacific Management Review, 21(4), 196-203. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.02.002>.

Iraheta V. (noviembre 2016) Elementos para una discusión sobre gestión por procesos en la administración pública. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 8-11. Recuperado de : [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/F422A90597B600360525810D005A95FD/\\$FILE/iraheta.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F422A90597B600360525810D005A95FD/$FILE/iraheta.pdf).

Jiménez G., Chávez R. y Areta H. (junio, 2020) Empoderamiento y liderazgo educativo en directores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe. Revista Conciencia EPG, 5(1), 15--25. DOI: <https://doi.org/10.32654/CONCIENCIAEP>.

Jordan E., Rosero C., Manchay N. y Sánchez C. (noviembre 2015) Gestión por procesos en el área de producción. Caso IPC Dublato Ecuador LTDA. ECA Sinergia, 6(2), 6-17. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6197626>.

Kir H. y Erdogan N. (2020). A knowledge-intensive adaptive business process management framework. Information Systems. 95. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.is.2020.101639>.

Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. (14° ed.), México. Recuperado de <http://cieu.com.ar/descargas/2017/administracion.pdf>

- Lalatendu J., Prathishtha B. y Sajeet P. (2019). Am I empowered through meaningful work? The moderating role of perceived flexibility in connecting. *IIMB Management Review*, 31(3), 298-308. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.03.010>.
- Loli A., Navarro V., Del Carpio J. y Vergara A. (julio, 2016) Confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima. *Revista de investigación en Psicología*, 19(2) 163-177. DOI: <https://doi.org/10.15381/rinvp.v19i2.12896>.
- López, L. (2015). *Empoderamiento y Satisfacción Laboral*. Guatemala. (tesis de grado internacional). Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Lopez-Leslie.p>.
- Lorenzo, S. (junio 1999). Calidad Asistencial. *Revista de órgano de la sociedad española de calidad asistencial* (14). Recuperado de <http://www.calidadasistencial.es/images/gestion/biblioteca/302.pdf#page=4>
- Mairal, D. (2 de febrero de 2012). Responsabilidad vs autoridad. Recuperado de <http://www.aragonvalley.com/responsabilidad-vs-autoridad/#:~:text=El%20concepto%20de%20responsabilidad%20engloba,declaraciones%20en%20foros%20corporativos%2C%20etc.>
- Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos*. Recuperado de [https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gestion\\_de\\_procesos\\_2018](https://issuu.com/joseangelmaldonado8/docs/gestion_de_procesos_2018)
- Medina A. y Nogueira D. (junio, 2018) Procedimiento para la gestión por procesos: Métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>.
- Medina G., Montalvo G. y Vásquez M. (setiembre, 2018) Mejora de la productividad mediante un sistema de gestión basado en Lean Six Sigma en el proceso productivo de pallets en la empresa maderera nuevo Perú s.a.c, 2017. *Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5(1). Recuperado de: <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/ING/article/view/863>.
- Medina, N (2018). *Gestión por procesos y su relación con la gestión de la calidad en los colaboradores de la unidad de gestión educativa local de Andahuaylas*

- 2018. (Tesis de maestría) Repositorio institucional UCV  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38448/medina\\_gn.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38448/medina_gn.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Minguela M. y Munuera P. (febrero, 2020) El empowerment desde el emprendimiento social: El caso de los estudiantes del grado trabajo social. Revista Lasallista de Investigación, 16(2). DOI: <https://doi.org/10.22507/rli.v16n2a6>.

Neder R., Ramalho P., Rabelo O., Zambra E., Maciel C. y Benevides N. (2018). Business Process Management: Terms, Trends and Models. Annals of Computer Science and Information Systems, 17, 163-170. Doi: <http://dx.doi.org/10.15439/2018F334>.

Paschek D., Ivascu L. y Draghici A. (2018). Knowledge Management – The Foundation for a Successful Business Process Management. Procedia – Social and Behavioral Sciences. 238, 182-191. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.03.022>.

Peña C. y Cosi E. (diciembre, 2018) Empoderamiento y logros de aprendizaje en estudiantes mujeres de la Facultad de Ciencias Matemáticas. Pesquimat, 21(2), 31-36. DOI: <https://doi.org/10.15381/pes.v21i2.15720>.

Povis, K (2018). *La gestión por procesos relacionada con las capacidades de gestión administrativa de la empresa tci s.a. san isidro, 2018*, (Tesis de licenciatura) Repositorio institucional UCV  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24972/Povis\\_LK.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24972/Povis_LK.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Salimbeni S. (junio 2019) Gestión de procesos de Negocios en el Sector Público. Podium, 35(35), 68-86. DOI: [10.31095/podium.2019.35.5](https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.5).

Sánchez L. y Blanco B. (noviembre, 2014) La gestión por procesos: Un campo por explorar. Dirección y Organización, 54-71. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/270157807>.

Sanchez, G (2017). *Gestión por procesos en la mejora del proceso comercial de la empresa brumoda S.A.C.* – Lima, 2017 (tesis de maestria) Repositorio

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8574/S%c3%a1nchez\\_AG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8574/S%c3%a1nchez_AG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Silva L., Damian L. y Dallavalle S. (2012). Process management tasks and barriers: Functional to processes approach. Business Process Management Journal, 18(5), 762-776. Doi: <https://doi.org/10.1108/14637151211270144>.
- Torres G., Rodríguez J., Inca A., Castelo A. y Ríos E. (junio, 2019) La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia digital*, 3(2,6), 495- 514. DOI: <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>.
- Ucar X., Jiménez M., Soler P. y Trilla J. (2016). Exploring the conceptualization and research of empowerment in the field of youth. *Routledge*, 22(4), 405-418. Doi: <https://doi.org/10.1080/02673843.2016.1209120>
- Vargas M. y Máynez A. (agosto, 2019) Liderazgo, contrato psicológico y empoderamiento: sus vínculos en organizaciones fronterizas mexicanas. *Acta Universitaria*, 29. DOI: <http://doi.org/10.15174/au.2019.2047>.
- Villa, C. (2019). El empowerment en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018 (tesis de maestría) Repositorio institucional UCV <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29478>.
- Vom Brocke J., Mathiassen L. y Rosemann M. (2014). Business Process Management. Business and Information Systems Engineering the international journal of Wirtschaftsinformatik. 56(4), 207-208. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11576-014-0420-8>.
- Werther, W. y Davis, K. (2008) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. EL CAPITAL HUMANO DE LAS EMPRESAS (6° ed.), México. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>.
- Wilson, T. (1997). Manual del empowerment: cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores. Barcelona: Gestión 2000.

## ANEXOS

### Anexo 1 Matriz de Operacionalización

#### Variable Independiente

MATRIZ OPERACIONALIZACION						
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Empowerment	Según el autor Werther y Davis (2008) es una forma de facultar o crecer mentalmente al personal para una toma de decisiones más eficientes así mismo también incrementa notablemente la delegación de poder y autoridad enseñando a los empleados una convicción distinta como si fueran dueños de su propio trabajo.	Según el autor Werther y Davis (2008) establecen 3 beneficios lo cual al utilizar el empowerment directamente influye en el colaborador donde se está señalando 3 indicadores para cada beneficio.	Delegación de poder	Nivel de responsabilidad	Mantiene una responsabilidad adecuada en la jornada laboral.	Ordinal
				Nivel de participación	Mantiene una participación optima en el área donde ejerce su labor.	
				Nivel de competencias	Adquiere las competencias requeridas en su área laboral.	
			Delegación de Autoridad	Inclusión de nuevas tareas	Se adapta amigablemente con las nuevas tareas las cuales son requeridas en su área laboral.	
				Cumplimiento de actividades	Cumple las actividades como se solicita en su área laboral.	
				confianza	Mantiene una comunicación asertiva y positiva entre los colaboradores y jefes.	
			Toma de decisiones	Planeación	Organiza constantemente las actividades futuras para mejorar sus funciones en su área laboral.	
				Análisis	Ante problemas o mejoras analizadas toma acciones inmediatas.	
				Seleccionar	Al presentarse alternativas realiza una selección ideal para cumplir el objetivo.	

## Variable Dependiente

Gestión por procesos	Según Maldonado (2018), Es un sistema de organización empresarial muy efectivo la cual ayuda a conseguir estos índices como la calidad, productividad y excelencia. Lo cual ayuda bastante en toda la organización independiente del tamaño o área donde se desee aplicar.	Según Maldonado (2018), señala la gestión por procesos con 3 índices importantes que se debe tener énfasis, así mismo se considerara sus respectivos indicadores para cada índice,	Calidad	Protocolo	Se refleja el uso de los protocolos destinados en cada función en la organización.	Ordinal
				Verificación	Se realiza la verificación en cada proceso de la organización.	
				Resultados	Se obtienen resultados que favorecen a la organización en la culminación de los procesos.	
			Productividad	Actividad	Mantiene una actividad constante lo cual mejora su productividad laboral.	
				Proceso	Los procesos que realiza mejora su productividad diaria.	
				Tiempo	Las actividades son realizadas en el tiempo esperado para la organización.	
			Excelencia	Modelo	La organización emplea su modelo de procesos para llegar a la meta propuesta.	
				Procedimiento	Realiza el procedimiento establecido por la organización para la ejecución de labores.	

## Anexo 2 Instrumento

### Instrumento de la variable independiente Empowerment

Empowerment en la gestión por procesos en la Sunat, sede Arenales, Cercado de Lima, 2020

OBJETIVO: Explicar la influencia del Empowerment en la gestión por procesos en la Sunat, sede Arenales, Cercado de Lima, 2020.

Instrucciones: Marque la alternativa correcta la cual considera valida de acuerdo a las siguientes afirmaciones.

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Mantiene una responsabilidad adecuada en la jornada laboral.					
2	Mantiene una participación optima en el área donde ejerce su labor.					
3	Adquiere las competencias requeridas en su área laboral.					
4	Se adapta amigablemente con las nuevas tareas las cuales son requeridas en su área laboral.					
5	Cumple las actividades como se solicita en su área laboral.					
6	Mantiene una comunicación asertiva y positiva entre los colaboradores y jefes.					
7	Organiza constantemente las actividades futuras para mejorar sus funciones en su área laboral.					
8	Ante problemas o mejoras analizadas toma acciones inmediatas.					
9	Al presentarse alternativas realiza una selección ideal para cumplir el objetivo.					

Instrumento de la variable dependiente Gestión por procesos

Empowerment en la gestión por procesos en la Sunat, sede Arenales, Cercado de Lima, 2020

OBJETIVO: Explicar la influencia del Empowerment en la gestión por procesos en la Sunat, sede Arenales, Cercado de Lima, 2020.

Instrucciones: Marque la alternativa correcta la cual considera valida de acuerdo a las siguientes afirmaciones.

Totalmente en desacuerdo	Desacuerdo	Ni en desacuerdo ni en acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Se refleja el uso de los protocolos destinados en cada función en la organización.					
2	Se realiza la verificación en cada proceso de la organización.					
3	Se obtienen resultados que favorecen a la organización en la culminación de los procesos.					
4	Mantiene una actividad constante lo cual mejora su productividad laboral.					
5	Los procesos que realiza mejora su productividad diaria.					
6	Las actividades son realizadas en el tiempo esperado para la organización.					
7	La organización emplea su modelo de procesos para llegar a la meta propuesta.					
8	Realiza el procedimiento establecido por la organización para la ejecución de labores.					

## Anexo 3: Validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

### Validación de Juicio de Expertos Asesor A



#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: EMPOWERMENT

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Delegación de poder</b>								
1	Mantiene una responsabilidad adecuada en la jornada laboral.	✓		✓		✓		
2	Mantiene una participación óptima en el área donde ejerce su labor.	✓		✓		✓		
3	Adquiere las competencias requeridas en su área laboral.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 Delegación de autoridad</b>								
4	Se adapta amigablemente con las nuevas tareas las cuales son requeridas en su área laboral.	✓		✓		✓		
5	Cumple las actividades como se solicita en su área laboral.	✓		✓		✓		
6	Mantiene una comunicación asertiva y positiva entre los colaboradores y jefes.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 Toma de decisiones</b>								
7	Organiza constantemente las actividades futuras para mejorar sus funciones en su área laboral.	✓		✓		✓		
8	Ante problemas o mejoras analizadas toma acciones inmediatas.	✓		✓		✓		
9	Al presentarse alternativas realiza una selección ideal para cumplir el objetivo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **EXISTE SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: **Dra. VILLANUEVA FIGUEROA, ROSA ELVIRA**

DNI: 07586867

Especialidad del validador: **Dra. en Administración; Mg. Marketing y Comercio Internacional; Mg. Gestión Pública; Mg. Educación; Lic. Adm.**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**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

Los Olivos, 30 de junio del 2020

Firma del Experto Informante



#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE: GESTION POR PROCESOS

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Calidad</b>								
1	Se refleja el uso de los protocolos destinados en cada función en la organización.	✓		✓		✓		
2	Se realiza la verificación en cada proceso de la organización.	✓		✓		✓		
3	Se obtienen resultados que favorecen a la organización en la culminación de los procesos.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 Productividad</b>								
4	Mantiene una actividad constante lo cual mejora su productividad laboral.	✓		✓		✓		
5	Los procesos que realiza mejora su productividad diaria.	✓		✓		✓		
6	Las actividades son realizadas en el tiempo esperado para la organización.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 Excelencia</b>								
7	La organización emplea su modelo de procesos para llegar a la meta propuesta.	✓		✓		✓		
8	Realiza el procedimiento establecido por la organización para la ejecución de labores.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **EXISTE SUFICIENCIA**

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: **Dra. VILLANUEVA FIGUEROA, ROSA ELVIRA**

DNI: 07586867

Especialidad del validador: **Dra. en Administración; Mg. Marketing y Comercio Internacional; Mg. Gestión Pública; Mg. Educación; Lic. Adm.**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>**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

Los Olivos, 30 de junio del 2020

Firma del Experto Informante

## Validación de juicio de expertos Asesor B



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE EMPOWERMENT

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Delegación de poder</b>							
1	Mantiene una responsabilidad adecuada en la jornada laboral.	✓		✓		✓		
2	Mantiene una participación óptima en el área donde ejerce su labor.	✓		✓		✓		
3	Adquiere las competencias requeridas en su área laboral.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 Delegación de autoridad</b>							
4	Se adapta amigablemente con las nuevas tareas las cuales son requeridas en su área laboral.	✓		✓		✓		
5	Cumple las actividades como se solicita en su área laboral.	✓		✓		✓		
6	Mantiene una comunicación asertiva y positiva entre los colaboradores y jefes.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 Toma de decisiones</b>							
7	Organiza constantemente las actividades futuras para mejorar sus funciones en su área laboral.	✓		✓		✓		
8	Ante problemas o mejoras analizadas toma acciones inmediatas.	✓		✓		✓		
9	Al presentarse alternativas realiza una selección ideal para cumplir el objetivo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [ X ] **Aplicable después de corregir** [ ] **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Víctor Hugo Fernández Bedoya DNI: 44326357

Especialidad del validador: Investigador RENACYT, especialista en Ciencias

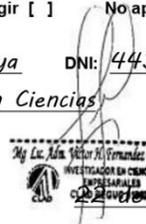
Empresariales

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>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

  
 Lic. Víctor H. Fernández Bedoya  
 INVESTIGADOR EN CIENCIAS EMPRESARIALES  
 22 de junio de 2020

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE GESTION POR PROCESOS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Calidad</b>							
1	Se refleja el uso de los protocolos destinados en cada función en la organización.	✓		✓		✓		
2	Se realiza la verificación en cada proceso de la organización.	✓		✓		✓		
3	Se obtienen resultados que favorecen a la organización en la culminación de los procesos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 Productividad</b>							
4	Mantiene una actividad constante lo cual mejora su productividad laboral.	✓		✓		✓		
5	Los procesos que realiza mejora su productividad diaria.	✓		✓		✓		
6	Las actividades son realizadas en el tiempo esperado para la organización.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 Excelencia</b>							
7	La organización emplea su modelo de procesos para llegar a la meta propuesta.	✓		✓		✓		
8	Realiza el procedimiento establecido por la organización para la ejecución de labores.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Aplicable

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [ X ] **Aplicable después de corregir** [ ] **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: Víctor Hugo Fernández Bedoya DNI: 44326357

Especialidad del validador: Investigador RENACYT, especialista en Ciencias

Empresariales

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>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

  
 Lic. Víctor H. Fernández Bedoya  
 INVESTIGADOR EN CIENCIAS EMPRESARIALES  
 22 de junio de 2020

## Validación de juicio de expertos Asesor C



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE EMPOWERMENT

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Delegación de poder</b>							
1	Mantiene una responsabilidad adecuada en la jornada laboral.	✓		✓		✓		
2	Mantiene una participación óptima en el área donde ejerce su labor.	✓		✓		✓		
3	Adquiere las competencias requeridas en su área laboral.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 Delegación de autoridad</b>							
4	Se adapta amigablemente con las nuevas tareas las cuales son requeridas en su área laboral.	✓		✓		✓		
5	Cumple las actividades como se solicita en su área laboral.	✓		✓		✓		
6	Mantiene una comunicación asertiva y positiva entre los colaboradores y jefes.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 Toma de decisiones</b>							
7	Organiza constantemente las actividades futuras para mejorar sus funciones en su área laboral.	✓		✓		✓		
8	Ante problemas o mejoras analizadas toma acciones inmediatas.	✓		✓		✓		
9	Al presentarse alternativas realiza una selección ideal para cumplir el objetivo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Dr. CARDENAS SAAVEDRA ABRAHAM

DNI: 07424958

Especialidad del validador: Dr. en Administración

Los Olivos, 30 de junio del 2020

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>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 del Experto Informante.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE GESTION POR PROCESOS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1 Calidad</b>							
1	Se refleja el uso de los protocolos destinados en cada función en la organización.	✓		✓		✓		
2	Se realiza la verificación en cada proceso de la organización.	✓		✓		✓		
3	Se obtienen resultados que favorecen a la organización en la culminación de los procesos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2 Productividad</b>							
4	Mantiene una actividad constante lo cual mejora su productividad laboral.	✓	No	✓	No	✓	No	
5	Los procesos que realiza mejora su productividad diaria.	✓		✓		✓		
6	Las actividades son realizadas en el tiempo esperado para la organización.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3 Excelencia</b>							
7	La organización emplea su modelo de procesos para llegar a la meta propuesta.	✓	No	✓	No	✓	No	
8	Realiza el procedimiento establecido por la organización para la ejecución de labores.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dr. CARDENAS SAAVEDRA ABRAHAM

DNI: 07424958

Especialidad del validador: Dr. en Administración

Los Olivos, 30 de junio del 2020

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>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 del Experto Informante.

# Validación de juicio de expertos Asesor D



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE INDEPENDIENTE EMPOWERMENT

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Delegación de poder</b>								
1	Mantene una responsabilidad adecuada en la jornada laboral.	✓		✓		✓		
2	Mantene una participación optima en el área donde ejerce su labor.	✓		✓		✓		
3	Adquiere las competencias requeridas en su área laboral.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 Delegación de autoridad</b>								
4	Se adapta amigablemente con las nuevas tareas las cuales son requeridas en su área laboral.	✓		✓		✓		
5	Cumple las actividades como se solicita en su área laboral.	✓		✓		✓		
6	Mantene una comunicación asertiva y positiva entre los colaboradores y jefes.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 Toma de decisiones</b>								
7	Organiza constantemente las actividades futuras para mejorar sus funciones en su área laboral.	✓		✓		✓		
8	Ante problemas o mejoras analizadas toma acciones inmediatas.	✓		✓		✓		
9	Al presentarse alternativas realiza una selección ideal para cumplir el objetivo.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: Mg. Jose Luis Merino Garcés DNI: 40590566

Especialidad del validador: Mg. Ciencias Empresariales

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>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

Los Olivos, 30 de junio del 2020

JOSE LUIS MERINO GARCÉS  
 MAESTRO EN CIENCIAS  
 EMPRESARIALES



## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DEPENDIENTE GESTION POR PROCESOS

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
<b>DIMENSIÓN 1 Calidad</b>								
1	Se refleja el uso de los protocolos destinados en cada función en la organización.	✓		✓		✓		
2	Se realiza la verificación en cada proceso de la organización.	✓		✓		✓		
3	Se obtienen resultados que favorecen a la organización en la culminación de los procesos.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 2 Productividad</b>								
4	Mantene una actividad constante lo cual mejora su productividad laboral.	✓		✓		✓		
5	Los procesos que realiza mejora su productividad diaria.	✓		✓		✓		
6	Las actividades son realizadas en el tiempo esperado para la organización.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSIÓN 3 Excelencia</b>								
7	La organización emplea su modelo de procesos para llegar a la meta propuesta.	✓		✓		✓		
8	Realiza el procedimiento establecido por la organización para la ejecución de labores.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [ X ]**    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Mg. Jose Luis Merino Garcés DNI: 40590566

Especialidad del validador: Mg. Ciencias Empresariales

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>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

Los Olivos, 30 de junio del 2020

JOSE LUIS MERINO GARCÉS  
 MAESTRO EN CIENCIAS  
 EMPRESARIALES

## Juicio de Expertos

<b>Expertos</b>	<b>Observación</b>
Dra. Villanueva Figueroa, Rosa Elvira	Aplica
Dr. Fernández Bedoya, Víctor Hugo	Aplica
Dr. Cárdenas Saavedra, Abraham	Aplica
Mg. Merino Garcés, José Luis	Aplica

**Fuente:** *Elaboración propia*

## Medidas de evaluación del Coeficiente alfa de Cronbach

<b>Nivel</b>	<b>Validación</b>
No confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Moderada confiabilidad	0.5 a 0.75
Fuerte confiabilidad	0.76 a 0.89
Alta confiabilidad	0.9 a 1

**Fuente:** *Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 208)*

## Confiabilidad de la Variable Independiente: Empowerment

### Resultados de la prueba Piloto

#### Resumen de procesamientos de casos

	N	%
Casos válidos	30	100%
Excluido	0	0
Total	30	100%

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.875	9

Síntesis: El resultado se precisa como confiabilidad buena de 0.875 por lo cual se precisa que podremos tomarlo de base para realizar el estudio

## Confiabilidad de la Variable dependiente: Gestión por procesos

### Resultado de la prueba piloto

#### Resumen de procesamientos de casos

	N	%
Casos válidos	30	100%
Excluido	0	0
Total	30	100%

#### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.804	8

Síntesis: El resultado se precisa como confiabilidad buena de 0.804 por lo cual se precisa que podremos tomarlo de base para realizar el estudio.