



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

**Empowerment y productividad laboral en el ferrocarril central  
andino tramo Callao - Cerro de Pasco, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios – MBA

**AUTOR:**

Muñoz Chang, Harold Aarón (ORCID: 0000-0002-0831-6291)

**ASESOR:**

Mg. Peñaflor Guerra, Renato (ORCID: 0000-0003-3663-565X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gerencias Funcionales

LIMA - PERÚ

2022

## **DEDICATORIA**

Esta tesis va dedicada con mucho amor  
a mi familia y amigos que creyeron  
en mí desde el principio y por ellos y para ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios porque gracias a él pude llegar tan lejos, y a todos mis docentes que durante estos 3 ciclos de MBA han sabido orientarme para llegar a este punto.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |    |
|--|----|
| Contenido  |    |
| RESUMEN .....  | IX |
| ABSTRACT .....   | x  |
| I. INTRODUCCIÓN .....  | 1  |
| II. MARCO TEÓRICO .....  | 6  |
| III. METODOLOGÍA .....   | 1  |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación.....  | 22 |
| 3.2. Variables y operacionalización.....   | 23 |
| 3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de<br>análisis..... | 24 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....                              | 26 |
| 3.5. Procedimiento.....  | 28 |
| 3.6. Método de análisis de datos.....  | 29 |
| 3.7. Aspectos Éticos.....  | 33 |
| IV. RESULTADOS.....  | 34 |
| V. DISCUSIÓN.....  | 49 |
| VI. CONCLUSIONES.....  | 55 |
| VII. RECOMENDACIONES.....  | 56 |
| REFERENCIAS .....  | 57 |
| ANEXOS.....  |    |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |           |
|---|-----------|
| Tabla 1.....  | 25        |
| <i>Variable, técnica e instrumento.....</i>   | <i>25</i> |
| Tabla 2.....  | 26        |
| <i>Criterios de confiabilidad.....</i>  | <i>26</i> |
| Tabla 3.....  | 27        |
| <i>Resultados de la fiabilidad de las variables de la tesis.....</i>                | <i>27</i> |
| Tabla 4.....  | 28        |
| <i>Validación por experto.....</i>  | <i>28</i> |
| Tabla 5.....  | 34        |
| <i>Frecuencia de la variable empowerment .....</i>                                  | <i>34</i> |
| Tabla 6.....  | 35        |
| <i>Frecuencia de la dimensión significado de la variable empowerment.....</i>       | <i>35</i> |
| Tabla 7.....  | 35        |
| <i>Frecuencia de la dimensión significado de la variable empowerment.....</i>       | <i>35</i> |
| Tabla 8.....  | 36        |
| <i>Frecuencia de la dimensión autodeterminación de la variable empowerment.....</i> | <i>36</i> |
| Tabla 9.....  | 36        |
| <i>Frecuencia de la dimensión impacto de la variable empowerment.....</i>           | <i>36</i> |
| Tabla 10.....   | 37        |
| <i>Frecuencia de la dimensión seguridad laboral de la variable empowerment.....</i> | <i>37</i> |
| Tabla 11.....   | 37        |
| <i>Frecuencia de la variable productividad laboral .....</i>                        | <i>37</i> |

|   |           |
|---|-----------|
| Tabla 12.....   | 38        |
| <i>Frecuencia de la variable productividad laboral.....</i>   | <i>38</i> |
| Tabla 13.....   | 38        |
| <i>Frecuencia de la dimensión cumplimiento de objetivos de la variable productividad<br/>laboral.....</i>                                       | <i>38</i> |
| Tabla 14.....   | 39        |
| <i>Frecuencia de la dimensión reconocimiento de logros de la variable productividad<br/>laboral.....</i>  | <i>39</i> |
| Tabla 15.....   | 39        |
| <i>Frecuencia de la dimensión manejo de recursos de la variable productividad<br/>laboral.....</i>  | <i>39</i> |
| Tabla 16.....   | 40        |
| <i>Prueba de normalidad de Kolgomorov.....</i>  | <i>40</i> |
| Tabla 17.....   | 41        |
| <i>Rango relación del rho Spearman.....</i>   | <i>41</i> |
| Tabla 18.....   | 41        |
| <i>Prueba de chi cuadrado de las variables empowerment y productividad<br/>laboral.....</i>   | <i>41</i> |
| Tabla 19.....   | 42        |
| <i>Resultados de relación entre el empowerment y la productividad laboral.....</i>  | <i>42</i> |
| Tabla 20.....   | 43        |
| <i>Prueba de chi cuadrado de la variable empowerment y la dimensión cumplimiento<br/>de objetivos de la variable productividad laboral.....</i> | <i>43</i> |

|   |           |
|---|-----------|
| Tabla 21.....   | 43        |
| <i>Correlación de la variable empowerment y la dimensión cumplimiento de objetivos de la variable productividad laboral.....</i>            | <i>43</i> |
| Tabla 22.....   | 44        |
| <i>Prueba de chi cuadrado de la variable empowerment y la dimensión cumplimiento de objetivos de la variable productividad laboral.....</i> | <i>44</i> |
| Tabla 23.....   | 45        |
| <i>Correlación de la variable empowerment y la dimensión comunicación organizacional de la variable productividad laboral.....</i>          | <i>45</i> |
| Tabla 24.....   | 46        |
| <i>Prueba de chi cuadrado de la variable empowerment y la dimensión cumplimiento de objetivos de la variable productividad laboral.....</i> | <i>46</i> |
| Tabla 25.....   | 46        |
| <i>Correlación de la variable empowerment y la dimensión reconocimiento de logros de la variable productividad laboral.....</i>             | <i>46</i> |
| Tabla 26.....   | 47        |
| <i>Prueba de chi cuadrado de la variable empowerment y la dimensión manejo de recursos de la variable productividad laboral.....</i>        | <i>47</i> |
| Tabla 27.....   | 48        |
| <i>Correlación de la variable empowerment y la dimensión manejo de recursos de la variable productividad laboral.....</i>                   | <i>48</i> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |           |
|---|-----------|
| Figura 1.....   | 30        |
| <i>Porcentaje de edad de los colaboradores encuestados.....</i>     | <b>30</b> |
| Figura 2.....   | 31        |
| <i>Porcentaje de tiempo de los colaboradores en la empresa.....</i> | <b>31</b> |
| Figura 3.....   | 32        |
| <i>Porcentaje de los cargos que ocupan los encuestados.....</i>     | <b>32</b> |



## RESUMEN

El propósito del presente estudio es establecer qué relación existe entre el empowerment y la productividad laboral en el ferrocarril central andino tramo Callao - Cerro de Pasco, 2021.

El estudio que se realizó fue de tipo básico, con un nivel: correlacional, cuyo enfoque fue cuantitativo y su diseño fue no experimental con corte transversal. Participación de 152 trabajadores pertenecientes al área de operaciones de los 5 tramos del FCCA, se desarrolló la técnica encuesta por medio del instrumento del cuestionario basándose en la escala Likert para cada variable con un total de 44 ítems, 20 para empowerment y 24 para productividad laboral.

Se comprobó la fiabilidad de los instrumentos de cada variable mediante el alfa de Cronbach, en la variable empowerment obtuvimos 0,976 mientras que en productividad laboral 0,978. Asimismo, se encontró que se relacionan alta y significativamente mediante una Rho Spearman de 0,888; con el programa SPSS 2021 se obtuvieron los resultados.

Este trabajo será de gran utilidad para la posteridad, ya que estudia la relación entre dos variables bastante conocidas, pero poco frecuentes en una empresa de tal magnitud como lo es el FCCA.

Palabras clave: Delegación de funciones, Desempeño, Resultados

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to establish what relationship exists between empowerment and labor productivity in the central Andean railroad section Callao - Cerro de Pasco, 2021.

The study that was carried out was of a basic type, with a level: correlational, whose approach was quantitative and its design was non-experimental with a cross-sectional section. Participation of 152 workers belonging to the area of operations of the 5 sections of the FCCA, the survey technique was developed through the questionnaire instrument based on the Likert scale for each variable with a total of 44 items, 20 for empowerment and 24 for labor productivity.

The reliability of the instruments of each variable was verified using Cronbach's alpha, in the empowerment variable we obtained 0.976 while in labor productivity 0.978. Likewise, it was found that they are highly and significantly related by a Rho Spearman of 0.888; The results were obtained with the SPSS 2021 program.

This work will be of great use to posterity, since it studies the relationship between two variables that are well known, but rare in a company of such magnitude as the FCCA.

Keywords: Delegation of functions, Performance, Results

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas organizaciones centralizan sus decisiones en un grupo reducido de personas, sin tomar en cuenta los aportes u opiniones de las diversas áreas, están tan encasillados en una forma de realizar las cosas que no son capaces de distribuir las responsabilidades, empoderar a su personal, para que tomen decisiones y actúen de acuerdo a la situación que se presente. Esto repercute en el desarrollo de las compañías y la productividad laboral de su personal. El empowerment es una estrategia útil si se sabe aplicar, evaluar, medir y controlar, además de contar con los recursos para poder implementarla, es una gran apuesta por la mejora de los colaboradores y las empresas en sí (Tapasco, Giraldo, Osorio ,2020).

Las empresas requieren de un líder que saque el máximo potencial de su equipo, que les dé la motivación, fuerza, herramientas y la confianza para que ellos puedan desarrollarse y desempeñarse de la mejor forma posible. A esto llamamos empowerment = empoderamiento. De esta forma generan en sus colaboradores autonomía, responsabilidad y mejora en las actividades que realizan. Gracias a esta herramienta se especializan y deciden de forma correcta (Yagil y Oren, 2021).

Ochoa, Moreno y Ochoa (2020) nos indican que en el mundo las empresas de diversos rubros buscan siempre incrementar su productividad laboral, esto mediante estrategias como las TICS, altos niveles de inversión, innovación tecnológica entre otros elementos, en su estudio demostraron que con una correcta gestión de estos recursos se puede elevar la productividad laboral, sin embargo no es sencillo, ya que suele existir rechazo al cambio, falta de infraestructura, y también la situación política, y económica de un país influye mucho en el desarrollo de las organizaciones.

Según Sánchez (2019), las empresas de transporte de cargas pueden presentar diversas situaciones en las que se deben tomar decisiones de forma inmediata, a veces con escasos recursos y en situaciones complicadas, por ello es necesario, capacitar, y empoderar a los colaboradores en las organizaciones para poder aplicar las estrategias necesarias en el momento indicado. Este voto de

confianza y responsabilidad demanda de un análisis sobre la persona idónea para cumplir con las funciones del cargo. No solamente bastará el conocimiento sino también las habilidades blandas del individuo.

García y Real (2018) nos comentan que muchas empresas de este rubro no emplean el empoderamiento como una estrategia para incrementar la productividad, debido a la pobre comunicación que existe entre los colaboradores y sus superiores, ya que los supuestos líderes no tienen la capacidad de inspirar confianza ni delegar de forma idónea. No se encuentran capacitados para liderar a un equipo y lograr que se cumplan los objetivos trazados.

Un gran número de empresas en el Perú carecen de formalidad, el peruano prefiere evadir la ley para poder generar mayores ingresos, su prioridad es el aspecto económico, y por ende descuida los demás elementos que son mas importante e incluso ayudan a lograr el objetivo financiero deseado, nos referimos a la productividad laboral de sus colaboradores y como es que esta se puede incrementar mediante estrategias como el empowerment (Urdanegui, 2014).

Antes de entrar al ámbito nacional, enfocándonos en el plano internacional del rubro podemos mencionar a la alianza Rail Freight Forwar la cual está compuesta por más de 10 organizaciones europeas dedicadas al transporte ferroviario de carga de minerales, las cuales buscan incrementar la cuota modal del 18% hasta el 30% y así reducir excesivas cantidades de CO<sub>2</sub>. Para llevar a cabo este objetivo invierten en la extensión de los trenes con nuevos vagones, cada vez más tecnológicas y aumentan la capacidad de soporte de las vías, para incrementar la cantidad de toneladas para trasladar y por lo tanto la productividad de la organización (DCGI, 2019).

A nivel nacional es el ferrocarril central andino (FCCA) el cual se encarga del transporte de minerales, concentrados y otros tipos de cargamentos a diferentes empresas como Chinalco, Volcom, APM. Cubre una extensión 489,6 km desde el Callao hasta Huancayo, a lo largo de este tramo se cuenta con 5 programadores que se encargan de la gestión del transporte de las cargas correspondientes, tienen a su disposición a diferentes cuadrillas de colaboradores que trabajan de forma rotativa durante las 24 horas, para poder cumplir con las entregas a tiempo.

Asimismo, también cuenta con personal en el área de controladores y de software que se encarga de informar acerca del contenido de cada carga, el recorrido y ubicación del tren. (F.J. Tovar, comunicación personal, 06 de septiembre de 2021).

El problema que aqueja al FCCA se da en la reducción de su productividad, esto es debido a la falta de toma de decisiones, liderazgo, proactividad y capacidad por parte de los 5 programadores, ya que ellos no manejan un panorama completo y global de todo el traslado de carga, al estar asignado cada uno a un sector, no se preocupan de los demás, los cuales afectan directamente al recorrido total. Esto genera que las entregas se retrasen, disconformidad en los clientes que lo manifiestan a través de correos y reclamos, tiempo muerto en el que el personal se queda esperando que se solucione el problema de la mala coordinación, y sobre todo que la responsabilidad de tomar las decisiones oportunas recaiga sobre el gerente de operaciones, el Ingeniero Fernando Tovar (F.J. Tovar, comunicación personal, 06 de septiembre de 2021).

Respecto a la justificación teórica, es importante estudiar el empowerment y sus beneficios, ya que es una estrategia actual que permitirá desarrollar a los colaboradores y las empresas, si no se estudia a fondo y se conocen las formas de aplicarse, los riesgos que conlleva, el tiempo o etapa de transición que se genera, entonces no lograra darse de forma correcta generando así gastos innecesarios, tiempos muertos y conflictos internos organizacionales, por ello se debe analizar sus principales dimensiones y la correcta gestión de estas (Nouri y Mousavi, 2020; Alcover Mazzetti y Vignoli, 2021). Sisternas (2018) nos indica que es importante analizar el empoderamiento, ya que permite que los colaboradores se sientan valorados gracias a que la organización deposita su confianza en ellos, así se motivan laboralmente lo cual repercute en un mejor desempeño de sus funciones.

Es importante estudiar la productividad, ya que es un factor clave para los logros del negocio, pero sobre todo porque al conocer la forma de medir y evaluar este indicador, se podrán detectar las anomalías, tiempos muertos, colaboradores que no cumplen sus funciones y así poder tomar las decisiones de mejora, correctivos, puntos en que invertir para tener resultados significativos en un corto tiempo (Guisado, Vila y Guisado, 2018; Vizano, Utami, Johanes y Herawati, 2021).

Complementando a ello Jurgen (2020) confirma que, mientras más productiva sea una persona, será más valorada por la empresa, ya que genera grandes resultados, aprovecha los recursos de forma eficiente, por lo tanto, será recompensada.

La justificación práctica según Castro y Núñez (2018) nos indican que un estudio de estas variables puede contribuir a que la empresa estudiada identifique sus falencias en la productividad de sus colaboradores y mediante el empowerment solucionarlas para lograr los resultados deseados. Se desarrolló esta investigación para conocer más a fondo el tipo de relación entre el empowerment y la productividad laboral en el FCCA porque de lo contrario se seguirán reportando pérdidas económicas, renuncias constantes, y malas decisiones. Con este trabajo la empresa podrá analizar qué puntos mejorar y tomar las decisiones y estrategias correspondientes para aplicar el empowerment.

En lo que corresponde a la justificación metodológica, debido a las variables utilizadas, la unidad de análisis elegida y el consentimiento de la empresa para realizar la investigación. Se desarrolló el cuestionario mediante el google forms, el cual se aplicó a los trabajadores del área de operaciones que forman parte de los cinco tramos de la ruta. Se comprobó la validez y fiabilidad de este mediante el programa SPSS y el juicio de expertos, por lo tanto, será de utilidad para futuras investigaciones que analicen las variables mencionadas, pero sobre todo en un ámbito tan particular y poco común como lo es el FCCA. De igual forma se contó con la disposición completa del Gerente de operaciones, el Ing. Fernando Tovar para cualquier interrogante respecto a la empresa.

Por ende, se estableció el problema general: ¿Cómo se relaciona el empowerment con la productividad laboral en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao -Cerro de Pasco 2021?

Los problemas específicos:

1. ¿Cómo se relaciona el empowerment con el cumplimiento de objetivos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao -Cerro de Pasco 2021?

2. ¿Cómo se relaciona el empowerment con la comunicación organizacional en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao -Cerro de Pasco 2021?
3. ¿Cómo se relaciona el empowerment con el reconocimiento de logros en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao -Cerro de Pasco 2021?
4. ¿Cómo se relaciona el empowerment con el manejo de recursos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao -Cerro de Pasco 2021?

El objetivo general planteado fue: Identificar como se relaciona el empowerment y la productividad laboral en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.

Mientras que los objetivos específicos son:

1. Identificar como se relaciona el empowerment y el cumplimiento de objetivos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.
2. Identificar como se relaciona el empowerment y la comunicación organizacional en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.
3. Identificar como se relaciona el empowerment y el reconocimiento de logros en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.
4. Identificar como se relaciona el empowerment y el manejo de recursos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.

La hipótesis general planteada fue: El empowerment se relaciona significativamente con la productividad laboral en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.

Mientras que las hipótesis específicas son:

1. El empowerment se relaciona significativamente con el cumplimiento de objetivos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.

2. El empowerment se relaciona significativamente con la comunicación organizacional en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.
3. El empowerment se relaciona significativamente con el reconocimiento de logros en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.
4. El empowerment se relaciona significativamente con el manejo de recursos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021

El presente trabajo que se desarrolló a cabo en el FCCA. Buscó encontrar la relación existente entre ambas variables para que así la investigación se convirtiera en una herramienta que sirva al área gerencial para tomar las decisiones correctas en cuanto a la aplicación del empowerment para solucionar los problemas presentes e incrementar la productividad laboral, obteniendo así mejores resultados.

## **II. MARCO TEÓRICO**

Como antecedentes nacionales Paniora (2019), tuvo como objetivo central: diseñar y construir modelos de operaciones ferroviarias mediante simulaciones dinámicas, donde los supervisores con base en la correcta toma de decisiones lograran obtener buenos resultados. Fue una investigación experimental, de nivel correlacional. Se usaron diferentes datos obtenidos del total de la línea para fines del estudio, como infraestructura, ruta, personal, entre otros. Las conclusiones que se obtuvieron fueron: 1) mediante un software como el Opentrack y la correcta gestión del personal, se puede hacer una buena planificación de las operaciones ferroviarias y así incrementar la productividad. 2) gracias a una correcta delegación de funciones los procesos se pueden realizar en menor tiempo y con mejores resultados. 3) con una correcta simulación de las actividades a realizar se puede prever que aspectos mejorar y cuáles eliminar.

Desde la posición de Cabrera (2016), cuyo principal propósito fue estudiar la relación entre el empowerment y la calidad de servicio en Herrera SAC, Chiclayo,



2016. Mediante una investigación descriptiva correlacional, donde se tomó a 36 trabajadores de la empresa como muestra. Se obtuvieron los siguientes aportes: 1) El nivel de empowerment existente es eficiente en un 73%, ya que el personal está comprometido y empoderado por sus líderes. 2) Cuando los colaboradores se responsabilizan de diversas actividades es una estrategia de diferenciación para la empresa lo que permite mejorar la calidad del producto o servicio 3) Es en vano que se empodere a un colaborador si antes este no ha llevado una correcta capacitación y no se le ha facilitado las herramientas necesarias para realizar su gestión.

Flores (2018) planteo en su investigación como meta central encontrar la relación que existe entre el empowerment y la productividad en la organización “El Tigre” S.A. La investigación básica, diseño: no experimental, tipo: descriptivo, nivel: correlacional, corte: transversal, enfoque: cuantitativo. Tomaron a 60 colaboradores para aplicar el instrumento. Se obtuvieron como conclusiones las siguientes: existe relación altamente significativa con una  $r=0.784$ . De igual forma con las dimensiones estudiadas. Se recomienda incrementar la delegación de funciones, generar un clima laboral agradable, mejorar los niveles de comunicación y que exista una retroalimentación constante entre los colaboradores.

Bustamante (2019) tuvo como objetivo central de su investigación, desarrollar una estrategia de incremento de productividad en las operaciones, basándose en estrategias competitivas como el empowerment. El trabajo fue mixto, de diseño no experimental, usando una muestra de 50 colaboradores, se desarrollaron tanto encuestas como entrevistas. Se obtuvieron como conclusiones que era necesario brindarles mayor autonomía y participación en las decisiones al personal, para que puedan así desarrollar sus habilidades profesionales, técnicas y personales, para así resolver los problemas que se presenten sin necesidad de recurrir siempre a un jefe o superior. También indican que es un cambio gradual que se va desarrollando poco a poco, ya que implementar el empowerment será paso a paso y debe abarcar todos los conjuntos empresariales para así lograr aumentar el nivel de productividad laboral en conjunto.

Flores (2019) determinó como propósito central encontrar la relación que hay entre el empowerment y el desempeño laboral, mediante la recolección de información, desarrollando así una investigación básica, cuantitativa, no experimental donde se encuestaron a 70 trabajadores de producción, se concluyó que existe una significativa relación con una Rho de Spearman de 0,893, asimismo se indicó que es necesario mejorar la implementación de las asignaciones de funciones al personal con la finalidad de incrementar así la productividad laboral. Finalmente se concluyó que se debe desarrollar la autodeterminación de los colaboradores, su autoconfianza, y su empoderamiento para obtener mejores resultados.

López (2020) cuyo objetivo fue identificar las causas que influyen notoriamente en la logística del transporte de carga en refrigeración como el costo, tiempo y desempeño de los colaboradores. La investigación fue inductiva, el diseño, fenomenológico, se tomó como población a los tres principales encargados de la decisión de la gestión de rutas, coordinador de despacho, jefe de centro de distribución y administrador de transporte. Se desarrollaron entrevistas, análisis de datos y la observación. La conclusión final que se obtuvo fue que para un correcto traslado de carga refrigerada se debe tomar en cuenta, la capacidad y almacenamiento de cada vehículo, las rutas empleadas, el sistema de comunicación y las decisiones de los altos mandos. Asimismo, que cuando no se desarrolla una correcta gestión y delegación de funciones, las actividades involucradas se ven afectadas, con gastos innecesarios, tiempos muertos, desperdicio de recursos y malos resultados.

Por otro lado, Muñoz (2019), cuyo principal propósito fue identificar la relación existente entre la gestión del talento humano y la productividad en el FCCA. Desarrolló una investigación cuantitativa, de nivel correlacional, donde se realizaron enuestas a 60 colaboradores y se obtuvo como conclusión final que existe una correlación positiva. Se obtuvieron como resultados además que si bien existe un programa de compensación y motivación a los colaboradores, su productividad se ve afectada por el poco tiempo de descanso que poseen, ya que trabajan jornadas mayores a las de 8 horas, esto principalmente por la ausencia o constante rotación del personal, ya que el trabajo en el ferrocarril es bastante arduo y pesado, y a

pesar de que se les capacita e indica todos los por menores desde un inicio, no es lo mismo pasar de la teoría a la práctica.

Campos y Rodríguez (2016), tuvieron como principal objetivo identificar como se relaciona el empowerment y la de calidad de servicio en la empresa Herrera SAC. Chiclayo, 2016. El estudio fue descriptivo correlacional y la muestra de 36 colaboradores. Se concluyó que el nivel de empowerment existente no es eficiente en un 73%, debido a que el personal no está comprometido. Lo cual genera que sus colaboradores no se sientan identificados con la empresa, y ante cualquier oferta con mejores condiciones e incluso un mejor trato y mayor confianza de sus capacidades opten por retirarse. Este malestar e insatisfacción no solamente se refleja en los trabajadores sino también en sus familiares los cuales no están contentos con los beneficios que se les otorga.

Gordillo (2018) en su investigación planteó como meta central dar a conocer qué relación hay entre el empoderamiento y productividad laboral. Se desarrolló un diseño de corte transversal no experimental, los datos se recolectaron en único momento, se contó con 32 trabajadores colaboradores para el estudio, los cuales resolvieron el cuestionario planteado. La fiabilidad se comprobó gracias al alfa de Cronbach. Se concluyó que la relación es significativa entre ambas variables mediante una Rho de Spearman de 0,765. De igual forma también existe relación con las dimensiones de liderazgo, relación de competencias, autodeterminación e impacto con la variable de productividad laboral.

Para Córdor (2018), en su investigación desarrollada cuya meta central fue encontrar la relación existente entre la variable empowerment y la variable productividad laboral, en HEN EIRL. El estudio fue descriptivo, contó con una muestra de 60 operarios, los cuales fueron encuestados con ambas variables. Se obtuvieron como conclusiones que existe una alta relación entre ambas variables, y que los colaboradores manifiestan que se debe invertir más en programas de capacitación, motivación y además quieren asumir mayor participación en las

decisiones que se toman, ya que ellos son los que ejecutan día a día las labores y conocen todas las casuísticas posibles.

Al culminar de analizar los antecedentes nacionales citados, podemos mencionar que muchos autores están de acuerdo en que el empowerment guarda relación con la productividad laboral, tanto la variable en sí como muchas de las dimensiones que desglosan de esta. De igual manera se puede rescatar de las conclusiones y recomendaciones expuestas por los autores que es necesario evaluar la aplicación de esta herramienta, ya que se da de forma progresiva, y seleccionar al talento humano idóneo capaz de poder implementar esta estrategia para así poder reducir los percances que se presentan y obtener mejores niveles de productividad.

Mientras que como antecedentes internacionales Tapasco, Giraldo y Osorio (2020) en su investigación tuvieron como propósito central examinar los distintos conceptos, tendencias y opiniones que surgen sobre el tema de productividad, basándose en el conocimiento en el trabajo. Para ello se entrevistaron a un conjunto de directivos y también a diversos colaboradores del rubro de servicios de conocimientos intensivos. Para poder procesar la información se recurrió al análisis de contenido, tomando como códigos los elementos conceptuales extraídos. Se pudo encontrar diversas divergencias en cuanto a las ideas de los entrevistados acerca de la productividad, lo cual se asume es por el tipo de colaborador según el rubro de la empresa. Los desafíos principales que se identificaron fueron la correcta gestión de tiempos, las múltiples tareas por realizar, la heterogeneidad, y el gran compromiso y reto que significa para los directivos poder medir estos indicadores y darles seguimiento para incrementar la productividad sin afectar el bienestar del colaborador.

Pérez (2015) en su investigación desarrollada en Monterrey Nuevo León, planteó como meta principal conocer si hay relación alguna entre el empowerment y la productividad laboral. Mediante una investigación correlacional, la muestra fue de 13 hospitales privados. Se utilizó un cuestionario basado en la escala de Likert, y se obtuvo como resultados que si existe relación con una Rho de 0,658. También

que debe mejorarse la relación jefa- trabajador para que este último tenga mayor autonomía en las decisiones de su ámbito de trabajo. Finalmente, un punto a destacar se refiere al proceso de selección, las personas idóneas deben ser capaces de resolver problemas y desarrolla bien su trabajo sin necesidad de ser supervisadas constantemente.

Gutiérrez (2015) en su investigación buscaba analizar como emplean los gerentes de empresas importantes en Colombia la estrategia del empowerment y el impacto que esta herramienta genera en sus empresas. Se desarrolló un análisis descriptivo de acuerdo a los modelos de gestión que se aplican en las empresas. Se concluyó que una persona que puede aplicar el empowerment para mejorar la productividad de sus colaboradores es un líder, no un jefe. El empowerment usado correctamente puede salvar a muchas empresas de situaciones de crisis y además genera que los trabajadores sientan la misión de la empresa como la suya propia.

Eghbali, Motalebi, Hemati, Arab, Pak & Mansouri (2018) plantearon como principal meta, analizar la relación y conexión que existe entre la vida organizacional y personal de los colaboradores de la universidad Ferdowsi. Para ello primero se recalcó la importancia de los trabajadores, ya que son considerados como el activo fundamental de toda empresa. Anteriormente solo se enfatizaba la vida personal de estos, sin embargo, en la actualidad mejorar su calidad de vida es un objetivo a considerar. El método aplicado fue descriptivo, se tomó una muestra total de 417 basándose en el muestreo aleatorio. Para poder elaborar la base de datos se aplicaron tres cuestionarios: (NIKOI), (investigador) y (ACHO). Se obtuvieron altos niveles de confiabilidad, y se aplicaron estadístico como Pearson, Spearman y regresión multivariada. Se obtuvieron como resultados que efectivamente hay una significativa relación entre las variables y dimensiones mencionadas.

Aquino y Doan (2020) en su investigación plantearon como propósito analizar de forma crítica los factores que influyen en los funcionarios de aduanas y su productividad laboral ubicados en Vietnam. Los autores desarrollaron una teoría modelo, luego de su minucioso análisis, sobre los variados elementos que influyen

en la productividad y sus actividades. La investigación fue descriptiva, se aplicaron una encuesta a 190 funcionarios, correspondiente a 34 departamentos de aduanas desde abril del 2017 y 2018. Se pudieron obtener predicciones claras luego de aplicar la regresión multivariante y la de logística binaria. Se concluyó que existen cinco factores importantes que influyen positivamente en la productividad del personal, estos son la modernización aduanera, el tiempo de trabajo, el conocimiento y habilidades de las operaciones, la motivación y condiciones de trabajo.

Ríos (2021) en su investigación planteo dos objetivos importantes, en primer lugar, analizar la influencia entre el nivel de capacitación de las empresas (pequeñas y micro) en Guanajuato con el acceso a las TIC, el empowerment y el rubro y tamaño del sector. En segundo lugar, realizar un análisis de acuerdo al tamaño y sector, las variables más importantes a considerar por el área gerencial. Se usó una muestra de 182 MYPES, el estudio fue cuantitativo, correlacional, descriptivo, para procesar los datos se aplicó la regresión lineal y el método de MCO. La importancia radica en que abarca la influencia que tiene el empoderamiento del personal y las TICS, en las diferentes industrias de diversos tamaños y sectores. Se obtuvieron como resultados que las variables mencionadas son de gran relevancia para explicar el desempeño en el que incurren las empresas de diversos rubros, asimismo que darle valor al capital humano y gestionarlo de forma correcta puede incurrir en grandes ganancias. Finalmente nos indicaron que es importante todo tipo de empresa debe de innovar constantemente en el aspecto tecnológico para poder destacar en el mercado.

Calix y Martínez (2016) desarrollaron como objetivo central en su investigación analizar si mediante el empowerment y otros elementos empresariales (tamaño, ingresos, sector, tiempo) se puede lograr incrementar la productividad laboral y así lograr el éxito empresarial. Trabajaron con 120 organizaciones de Honduras. Se desarrollaron los análisis probit y probit ordinal para jerarquizar la información recolectada. Obtuvieron como conclusiones: existe una positiva relación entre el empowerment y las otras dimensiones con la productividad laboral que conlleva al éxito empresarial. Para un futuro análisis se recomienda incluir más dimensiones

para poder complementar y seleccionar las de mayor relación para alcanzar un alto nivel de resultados.

Neme, García y Valderrama (2021) desarrollaron una investigación cuyo principal objetivo fue cuantificar las estrategias de innovación del talento humano en las MYPES de la ciudad de México mediante el IGHII en comparación con su innovador desempeño. El método que se desarrolló fue cuantitativo con un análisis exploratorio, se confirmó la varianza y correlación correspondiente. Se obtuvo como resultados que en las microempresas en IGHII es mucho mayor al igual que las innovaciones. De igual forma se concluyó que en su mayoría las habilidades individuales son las que generan un alto índice de desempeño innovado, basándose en el tamaño de la organización. Es importante priorizar y seguir generando instrumentos de medición de habilidades innovadores, ya que, al ser su efecto tan beneficioso, pero poco trabajado, es una limitación para diversas entidades.

Arokiasamy Y Hon (2019) desarrollaron su investigación que tuvo como objetivo principal examinar hasta donde las dimensiones de cultura, satisfacción laboral y liderazgo repercute en el compromiso de los colaboradores de los PHEI en Malasia. Para llevar a cabo el trabajo se contó con 750 trabajadores (en su mayoría mujeres 57%) de diez centros de educación superior. Fue una investigación descriptiva, se desarrolló un método de análisis de regresión múltiple y se obtuvieron como resultados la relación es positiva entre las variables mencionadas. Asimismo, se identificó que los trabajadores encuestados perciben que existen tres tipos de liderazgo, perceptibles, transformacionales y transaccional, cabe mencionar que un estilo de liderazgo quedó eliminado debido a que no obtuvo el coeficiente de confiabilidad, fue el *laissez-faire*. Finalmente, también se concluyó que el compromiso de continuidad no guarda relación con las variables independientes. Como recomendación se sugirió que la gerencia de las empresas mencionadas en el estudio, deben tomar medidas y estrategias productivas para mejorar los índices de satisfacción y compromiso de los colaboradores.

Según Moreno y Espíritu (2014) la investigación que realizaron tuvo como objetivo central analizar si el empowerment realmente afecta de forma significativa

lograr ventajas competitivas y la productividad de empresas medianas de servicios en Tecomán. El tipo de estudio fue descriptivo correlacional, mediante análisis de regresión, se aplicaron las encuestas correspondientes, se obtuvo como resultados la confirmación de una significativa relación entre ambas variables, asimismo, que los empresarios de la región consideran el empowerment como una estrategia a considerar para incrementar la innovación y liderazgo de su personal y así desarrollar ventajas competitivas en el mercado. Consideran que el tipo de líder idóneo para poder llevar a cabo esta metodología debe ser participativo o transformacional, de esta forma sabrá desarrollar la mayor productividad laboral de sus compañeros.

Finalmente analizando los antecedentes internacionales pudimos indicar que el empowerment en los diferentes rubros de las empresas ha significado una estrategia de mejora que incrementó la productividad laboral. Asimismo, se encontró importantes recomendaciones que surgen a raíz del análisis realizado tales como que la gerencia, deben tomar medidas y estrategias productivas para que los colaboradores estén comprometidos, asimismo se deben generar instrumentos de medición de habilidades innovadores, para mejorar este aspecto en las empresas.

A continuación, definiremos las variables de la presente investigación para poder comprender el trabajo que se viene realizando y poder entrar en contexto con la unidad de análisis seleccionada.

La primera variable es el empowerment para ello recurriremos a las definiciones según diversos autores:

Según Harris (2016) el empowerment les brinda a las personas la fuerza y el impulso para seguir adelante, luchar por sus sueños, y lograr sus metas. Todos deberían poseer esta gran cualidad. En el transcurso de la vida de cada uno, se pueden ir desarrollando y potenciando nuevas habilidades.

Asimismo, Asgarnezhad y Mir (2021) definen el empoderamiento como la forma en la que las personas tanto individualmente como en conjunto incrementan si



habilidad para arriesgarse y tomar decisiones, las cuales repercuten en buenos resultados de las diferentes áreas tanto en lo personal como en lo profesional.

Complementando a lo mencionado anteriormente, Tarí y García (2018) definen el empowerment como el poder que se le brinda a los colaboradores para que sean capaces de decidir teniendo en cuenta los límites y parámetros establecidos. Esto supone para ello un estímulo de confianza y desarrollo de creatividad para buscar soluciones, de esta forma se mejora también el ambiente de trabajo y se obtienen grandes resultados.

Asimismo, para Ramírez, Ostos y Arteaga (2020) el empowerment es un proceso donde se transmite la confianza y control a los colaboradores para que tomen decisiones, lo cual genera una mayor productividad laboral, liderazgo e innovación, no solo del trabajador sino también de la empresa. Se busca mediante el empoderamiento desarrollar las capacidades de los trabajadores, fomentar su participación y generar un cambio positivo.

Finalmente, los autores bases que definen la variable del empowerment para el presente trabajo son Tarí y García (2018) ya que su concepto y apreciación engloba la esencia de dicha estrategia, características y beneficios que otorga el empowerment. Las dimensiones que se desprende de esta variable son: delegación de funciones, liderazgo, toma de decisiones y compromiso organizacional.

Es importante conocer cómo ha ido evolucionando el concepto, es por ello que mencionaremos la teoría de esta variable:

La teoría del empowerment surge en el año 1977 a través del autor Julian Rappaport, el cual buscaba poder convertirse en una orientación para que la sociedad pueda organizarse y aplicar un sentido comunitario, donde los integrantes puedan potenciarse y fortalecerse para que adquieran el control y autonomía de sus vidas.

Tapia y Yachi (2016) nos mencionan la teoría del empowerment cuyos autores fueron Koontz y Wehrich donde ellos entienden este concepto, como la capacidad de liderar y organizar a los colaboradores, dándoles mayor autoridad y autonomía, lo cual se reflejaba en un buen trabajo por parte de ellos. Lo que se logra con el empowerment es que los trabajadores sientan la empresa como suya, no solo hay

un líder si no todos son líderes y depende del esfuerzo en común para poder obtener grandes resultados.

A continuación, desglosaremos la variable empowerment en sus dimensiones, la primera de ella es significado de trabajo.

Para Martínez, Estreder, Tomás, Gracia, & Moliner, (2021) se define trabajo al grupo de las actividades que se realizan con el fin de lograr un objetivo, darle solución a una situación y satisfacer las necesidades de las personas, su concepto ha ido evolucionando basándose en las nuevas tendencias y puede variar de acuerdo al ámbito de aplicación.

Complementando a ello, Ronen y Donia (2020) indican que el trabajo es un factor de producción el cual se refiera al esfuerzo que realizan las personas para producir, vender o brindar un producto o servicio, este componente se relaciona con los demás para poder dar origen a un producto de calidad. Este puede ser físico (fuerza u actividades manuales) o intelectual (aporte de conocimientos).

La segunda dimensión vendría a ser competencia laboral. Para Ubalde (2019) la competencia laboral se entiende como la habilidad, destreza, capacidad de un colaborador para poder cumplir de forma exitosa una tarea organizacional encomendada. No se basa en una probabilidad, si no es un hecho concreto y evidenciado.

Adicional a ello Mulyani, Sari y Sari (2020) nos dicen que las competencias laborales son el grupo de conocimientos y capacidades que debe tener un colaborador para cumplir con las exigencias de su cargo, aquellos individuos que poseen múltiples competencias destacan en su centro de labores, esto se consigue con diversas capacitaciones y constante aprendizaje.

Ahora veremos la tercera dimensión que es autodeterminación, según Rubio (2020) nos dice que se entiende por la capacidad del colaborador para decidir respecto a su identidad, su futuro, el control de sus fuerzas y conocimientos, las

decisiones que se refieren a su área de trabajo. Esta mejora la personalidad de las personas y la conducta de cada persona.

Odoardi, Battistelli, Montani y Peiró (2020) definen la autodeterminación como el proceso donde las personas son el eje central de su vida y sus decisiones. Cuenta con cuatro principales características: autonomía, autorregulación, empowerment y autorrealización, ayuda a resolver problemas y desempeñarse mejor en los diferentes rubros.

La cuarta dimensión de esta variable es el impacto laboral para Bedoya (2021) se entiende como impacto laboral al efecto, o consecuencia, planeada o imprevista, que se relaciona con el cambio y la persona que interviene. El impacto genera una reacción en los colaboradores, esta puede ser positiva o negativa dependiendo del estímulo.

Según Ríos y Cruz (2019) el impacto laboral es como repercuten o afectan las decisiones tomadas a los colaboradores, cualquier cambio, reestructuración, modificación, y otros factores como ambiente laboral, incentivos, etc.; generan un impacto. Esto puede servir como un estímulo positivo que desarrolle la productividad laboral o también como un estímulo negativo que puede desmotivar o retrasar los procesos.

Finalmente, la última variable del empowerment es la seguridad laboral, Oyanedel y Mendiburo, Da Costa, Rubio, Acuña & Lara (2020) al mencionar la seguridad laboral se refieren a los esfuerzos, técnicas y estrategias que se aplican para poder reducir al mínimo cualquier riesgo o situación peligrosa que atente contra la salud o integridad del colaborador, lo ideal es reducir el número de accidentes a cero.

Renecle, Gracia, Tomás y Peiró (2020) definen la seguridad laboral como el nivel o grado de percepción del colaborador respecto a los cuidados que tiene la empresa para evitar cualquier situación que dañe a este. Asimismo, indica que se relaciona con la estabilidad, y satisfacción del trabajador, es decir que tan seguro

se siente en su puesto de trabajo y conforme con sus labores y el ambiente donde las desarrolla.

Actualmente según Martínez, Rodríguez y Tejerina (2021) el empowerment es un modelo de trabajo que se debe aplicar en todas las empresas debido a los grandes beneficios que otorga como aumento del compromiso y motivación, desarrollo de competencia y habilidades, reducción de tiempos muertos y mayor productividad laboral.

La segunda variable es productividad laboral Paez (2020) nos menciona que entendemos por productividad el nivel de cumplimiento de las actividades del trabajo realizadas por el colaborador para que así la empresa cumpla sus metas trazadas en un tiempo determinado. Se debe considerar que las metas planteadas por la alta dirección suelen ser distintas a la del personal, es por ello que a veces un trabajador se siente satisfecho con su logro, pero esto puede no significar mucho para la empresa en sí.

Para Cáceres, (2021) la productividad laboral es un parámetro muy importante para medir la eficiencia en el trabajo, analiza a la persona, el equipo o la maquinaria. Es el grado de conversión de la materia a producto, por ende, se relaciona con el trabajo realizado y los bienes que produce una persona con los recursos utilizados, también influyen otros factores como liderazgo, beneficios, equipo, etc. Medirla y evaluarla otorga grandes beneficios como reducción de tiempos muertos agilidad, organización y crecimiento económico.

Luego tenemos a Castillo y Matey (2020) que mencionan que la productividad laboral enfoca a todos los colaboradores de la empresa sin distinción de jerarquías, se refiere al trabajo que realizan para poder obtener buenos resultados, si bien es cierto muchas veces los objetivos de cada área son distintos, pero todos apuntan al bien de la organización.

Además, López, García y García (2019) nos comentan que se entiende como productividad laboral a los indicadores y estándares para medir a los colaboradores, a mayor nivel, mayor promedio de bienestar. Como todas las empresas están en constante competencia, es necesario que incrementen la productividad de sus

trabajadores, así lograrán un mejor posicionamiento en el sector, mayor modernización y mejores resultados económicos.

Finalmente, el autor que define con mayor profundidad la segunda variable es Cáceres (2021), ya que especifica a quienes involucra la productividad laboral, los factores que intervienen, y los beneficios que se obtienen si se cuenta con gran rendimiento de los colaboradores. Las variables en las que se desglosa esta dimensión son: eficiencia, eficacia, desempeño y manejo de recursos.

Para evaluar la evolución del concepto de la segunda variable recurramos a los profesores Díaz y Aroche (2020) en su análisis respecto a la postura de Adam Smith cuya teoría respecto a la productividad laboral indica que esta se logra gracias a que el trabajo se divide y se logra que el interés individual se convierta en uno común, para ello es necesario la especialización, aunque genera cierta dependencia del colaborador. Menciona además Smith que existe tres factores determinantes: la habilidad excepcional, ahorro de tiempos entre una actividad y otra y finalmente las innovaciones que se puedan dar para el proceso del trabajo.

Asimismo no comenta Kerrigan (2016) que en el año 1997 se creó la técnica revolucionaria del Gung ho, el fundador fue Kenneth Hartley Blanchard, el cual planteaba que mediante esta técnica se puede mejorar la productividad laboral, incrementar el compañerismo y aprovechar el potencial de cada colaborador, gracias a las tres fases: Espíritu de ardilla (lo que hacemos importa), el estilo del castor (estar calmado y controlado para lograr los objetivos) y el don del ganso (animarse los unos a los otros).

En la actualidad Tello (2021) nos comenta que a raíz de la pandemia que ha golpeado a todos de diversas formas, la salud física, mental, incentivos y seguridad son factores claves que inciden en la productividad laboral. Del estudio realizado la mayoría indica que sus actividades se multiplicaron, y su jornada se extendió en promedio de 1 a 5 horas más al día, lo cual genera una variación y desnivel entre el aspecto personal y el laboral. Para compensar estas horas adicionales que se gestionan se deberían mejorar los planes de incentivo y motivación para que la productividad de los colaboradores no se vea afectada.

A continuación, desglosaremos la segunda variable en sus dimensiones, la primera es el cumplimiento de objetivos. Etiawan, Suryani, Tirsia, y Eliyana (2020) indican que el objetivo es una meta planteada que se busca cumplir y se disponen los recursos necesarios para ello, una vez que esta se logra cumplir genera una sensación de satisfacción y progreso, sin embargo, cuando no es así, se siente frustración, tristeza o desmotivación.

Para Martins y Costa (2018) los objetivos se deben organizar de acuerdo a las prioridades de la organización, dependerá de la situación por la que se encuentre esta, estos deben ser medibles, reales, consecuentes y sobre todo se les debe hacer seguimiento para que logren cumplirse en el tiempo estimado. Las empresas deben lograr convencer a los colaboradores de que sus objetivos sean los propios de ellos también, es decir asumirlos como si ellos fueran los mismos dueños de la empresa y para ello se necesita un líder que logre motivarlos e influenciarlos de esa forma.

La segunda dimensión es la comunicación organizacional, según Aramburu, Sáenz y Blanco (2018) esta permite relacionar las diversas áreas para así lograr los objetivos trazados, lamentablemente muchas empresas no le toman la seriedad al caso y consideran no necesario comunicarse constantemente con los colaboradores, se generan cuellos de botella, pérdida de tiempo, recursos y reducción de la productividad.

Asimismo, Miglioretti, Gragnano, Margheritti, y Picco (2021) nos definen la comunicación organizacional como el grupo de esfuerzos y estrategias que se desarrollan para transmitir información de forma interna y externa, y así lograr los objetivos organizacionales, mejorar el rendimiento y productividad de los colaboradores y fomentar una cultura de confianza entre todas las áreas.

La tercera dimensión es el reconocimiento, según Vásquez, Sánchez y Viñarás (2021) indican que es una estrategia que aplican las empresas para motivar a sus colaboradores, expresándoles su aprecio, alentándolos, dándoles un reconocimiento por haber alcanzado un objetivo, esto se puede traducir en dinero, bonos, certificados, ascensos, entre otros. De esta forma el colaborador se siente valorado, apreciado y mejora su productividad laboral.

Chávez y Martínez (2021) indican que el reconocimiento laboral genera que los colaboradores sientan un alto nivel de satisfacción, ya que sienten que su labor es reconocida, valorada y premiada, dependerá mucho de cuál es la necesidad o prioridad del colaborador, mientras que para algunos la parte económica es fundamental, para otros basta con un reconocimiento frente a otros, o unas felicitaciones de los supervisores.

La última dimensión a mencionar es el manejo de recursos, para definir este concepto Tasneem, Mehwish, Sadia, Seema y Muhammad (2021) nos comentan que, mediante un correcto manejo de los recursos, las organizaciones cumplen con sus propósitos trazados y van mejorando, para cumplir las expectativas. Esto se logra gracias a que hubo una correcta gestión y se sacó el máximo provecho a los recursos empleados.

Asimismo, Yagil y Oren (2021) engloba la idea acotando que podemos definir los recursos como el grupo de activos necesarios para llevar a cabo las actividades, son todos los instrumentos y herramientas que gestionados de forma correcta conllevan a que la empresa cumpla con sus objetivos e incremente sus niveles de productividad.

Ambas variables han sido definidas por diversos autores con la finalidad de conocer diversos puntos de vistas y panoramas, para así poder complementar y compenetrar la información, para poder abarcarla de todos los ángulos posibles y así desarrollar de forma correcta la presente investigación. Se destacaron a los autores que definieron con mayor profundidad a las variables de empowerment y productividad laboral, asimismo se conceptualizaron las dimensiones para poder entender y establecer la relación existente entre ellas.

### **III. METODOLOGÍA**

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

##### **Enfoque de investigación.**

Reyes, Reyes y Diaz (2019) nos comentan que al hablar del enfoque de una investigación se refiere al estudio y su naturaleza, así como su clasificación en donde encontramos la cualitativa, cuantitativa y mixta. Contempla todas las etapas y elementos de la investigación, por lo que cada enfoque tiene características que lo convierten en uno en particular.

La investigación que se realizó siguió un enfoque cuantitativo, porque se operacionalizaron las variables mediante el SPSS para poder analizarlas estadísticamente.

##### **Tipo de investigación.**

Sabino (2017) nos mencionan que los tipos de investigación son las respuestas a las preguntas planteadas dentro de esta misma, son categorías abiertas, ayuda a poder tomar conciencia de que es lo que se busca lograr con el trabajo que se viene realizando.

La investigación que se desarrolló fue de tipo básico, ya que lo que se buscó es que mediante el nuevo conocimiento que se generó incrementar el registro de información que se tiene sobre la relación de estas dos variables, sobre todo que en una unidad de análisis como el FCCA donde no existen muchos estudios.

##### **Nivel de investigación.**

Rendón, Zarco, y Villasís (2021) al hablar de nivel de investigación se refiere a la profundidad de estudio de los hechos y fenómenos que interfieren, en este caso se lleva a cabo una investigación correlacional, ya que según el concepto pertinente busca analizar la relación entre dos variables y su grado de correlación.

La investigación se desarrolló bajo un nivel correlacional, para poder establecer cuál fue la relación existente entre las dos variables.



## **Diseño.**

Finalmente, Torres, Gonzáles y Manzano. (2021) indican que al hablar del diseño de investigación nos referimos al planteamiento de la estrategia del investigador para darle respuesta al problema establecido. Existen diversas clasificaciones, todo el proceso se debe llevar a cabo de forma estructurada coherente y organizada, se busca que todos los elementos de la investigación se vean involucrados con base al objetivo que se ha determinado. Proporciona la forma de verificación para contrarrestar con otras teorías.

El trabajo contó con un diseño no experimental de corte transversal, el estudio se llevó a cabo en el año 2021 únicamente y las variables no fueron manipuladas.

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

#### Variable 1 – Empowerment

El empowerment se desglosó en 5 dimensiones las cuales fueron: significado, competencia, autodeterminación, impacto y seguridad. Estas dimensiones fueron tomadas en base lo establecido por los autores Tarí y García (2018) cada dimensión contó con 2 indicadores y en total el cuestionario que midió esta variable contó con 20 preguntas, las cuales se pueden visualizar en el anexo 4

#### Variable 2 – Productividad laboral

La productividad laboral se desglosó en 4 dimensiones las cuales fueron: cumplimiento de objetivos, comunicación organizacional, reconocimiento de logros y manejo de recursos. Estas dimensiones fueron tomadas en base lo establecido por el autor Cáceres, (2021) cada dimensión cuenta con 2 indicadores y en total el cuestionario que midió esta variable contó con 24 preguntas, las cuales se pueden visualizar en el anexo 4.

### **3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis**

#### **Población**

Arias, Villasis y Miranda (2016) entienden como población al grupo definido de situaciones, accesibles, que se formara para luego proceder a seleccionar la muestra, existen diferentes tipos de muestras, también se les denomina como universo de estudio.

El trabajo contó con una población compuesta por todos los colaboradores de los cinco tramos de operaciones que conforman el ferrocarril central andino. En total son 250.

#### **Criterios de Inclusión**

Según Gómez. J; Villasis, M & Miranda, M. (2016) es el grupo de elementos que comparten una característica en particular para ser parte del trabajo de investigación.

En el presente estudio se tomó en cuenta a todos los trabajadores de operaciones de los cinco tramos. Son 250 en total.

#### **Criterios de exclusión**

Gómez, J; Villasis, M & Miranda, M. (2016) indican que son las razones por los que un individuo no pudiera ser elegido como parte del estudio.

Para el presente trabajo no se tomó en cuenta a colaboradores que pertenezcan a otra área que no sea la de operaciones del FCCA.

#### **Muestra**

Gonzales, Pacheco, Ballena (2020) nos dicen que es el subgrupo que se extrae para poder llevar a cabo el estudio de ciertas características de un todo, debe ser un número representativo para que muestre la realidad de la investigación.

Fórmula:

$$T. \text{ Muestra} = Z^2 * (p) * (1-p) / c^2$$

En donde:

Z = porcentaje de nivel de confianza (95%)

$$p = 0.5$$

c = porcentaje de margen de error (.05 =  $\pm 5$ )

Lo cual nos arrojó un resultado de 152 personas, los cuales serán los colaboradores del área de operaciones.

### **Muestreo**

Según Argota, Campos, Yallico, Quispe, Revatta y Celi (2020) se le conoce como muestreo al proceso de seleccionar un conjunto de individuos para estudiarlos.

Se llevó a cabo un muestreo estratificado probabilístico, la muestra fue representativa, ya que se tomó la misma cantidad de personal de cada equipo y los mismos rangos de brequero, operario y supervisor y se eligió al azar a los elementos que desarrollaran el cuestionario.

### **Unidad de análisis**

Ferrocarril central Andino

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

Tamayo & Silva nos comentan que la técnica es una herramienta que permite recolectar datos, con los elementos de observación de estudio, mientras que los instrumentos son los métodos, los más comunes son el cuestionario y escala de actitudes.

**Tabla 1.**

*Variable, técnica e instrumento*

---

| Variable              | Técnica  | Instrumento  |
|-----------------------|----------|--------------|
| Empowerment           | Encuesta | Cuestionario |
| Productividad laboral | Encuesta | Cuestionario |

---

*Nota:* Se considerará un instrumento para medir cada variable

El cuestionario de empowerment cuyo autor fue Whetten y Cameron, (1996) contiene 20 ítems, y el de productividad laboral cuyo autor fue Chiavenato (1999) tiene 24 ítems, variable 1: empowerment la cual cuenta con 5 dimensiones y 10 indicadores; la variable 2: productividad laboral cuenta con 4 dimensiones y 8 indicadores, la escala de medición será la de Likert, así se pudo evaluar el grado de aceptación de las preguntas planteadas.

### **Validez**

Moreno (2017): se entiende así al nivel en que una prueba busca medir lo determinado; es el rasgo más destacado de una prueba.

La validez del contenido se determinó por medio del juicio de los expertos que evaluaron los ítems de los cuestionarios a aplicar. Para poder determinar cuáles son los que realmente permitieron hacer la medición de los indicadores establecidos y rectificar aquellos que no cumplen con las características deseadas.

### **Confiabilidad**

Sotomayor, Lara y Saracosti (2021) nos comentan que la confiabilidad hace alusión al nivel de seguridad y confianza para poder confirmar que los resultados obtenidos han sido correctos basándonos en las herramientas y procesos empleados en la investigación.

### **Tabla 2.**

#### *Criterios de confiabilidad*

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| No confiable           | -1 a 0       |
| Confiabilidad baja     | 0.01 a 0. 49 |
| Confiabilidad moderada | 0.5 a 0.75   |
| Confiabilidad fuerte   | 0.76 a 0.89  |
| Confiabilidad alta     | 0.9 a 1      |

*Fuente:* Cervantes (2005)

En lo que respecta a la confiabilidad de los instrumentos que se tomaron como modelo, en sus respectivas investigaciones el primero que midió la variable del

empowerment obtuvo un alfa de Cronbach de 0.952 lo cual demostró que es altamente confiable (Whetten y Cameron, 2011).

Mientras que el segundo que mide la productividad laboral obtuvo como alfa de Cronbach 0.878 lo que indica que es fuertemente confiable (Pozo, 2016).

Para analizar la confiabilidad de ambas variables en nuestra investigación también se desarrolló la técnica del alfa de Cronbach.

**Tabla 3.**

*Resultados de la fiabilidad de las variables de la tesis*

| Variable              | Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|-----------------------|------------------|-----------------|
| Empowerment           | 0,976            | 20              |
| Productividad laboral | 0,978            | 24              |

*Nota:* Elaboración propia, procesamiento en el programa SPSS 21.

En la tabla 3 vemos que existe un alto grado de fiabilidad en ambos instrumentos, tanto para el empowerment como para la productividad laboral, por ende, ambos son aplicables.

En lo que respecta a la validación de los cuestionarios, se recurrió al juicio de tres expertos en el rubro para poder desarrollar la contrastación y aplicación de los instrumentos, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 4***Validación por expertos*

| N° | Grado académico | Experto                  | Claridad | Pertinencia | Relevancia | Dictamen  |
|----|-----------------|--------------------------|----------|-------------|------------|-----------|
| 1  | Mgtr.           | Vargas Merino, Jorge     | Sí       | Sí          | Sí         | Aplicable |
| 2  | Mgtr.           | Peñaflor Guerra, Renato  | Sí       | Sí          | Sí         | Aplicable |
| 3  | Mgtr.           | Farro Ruiz, Lizet Malena | Sí       | Sí          | Sí         | Aplicable |

*Fuente:* elaboración propia

En la tabla 4 vemos que los dos cuestionarios han sido validados por los expertos mencionados, los cuales luego del análisis y retroalimentación correspondiente indicaron que son aplicables.

### **3.5. Procedimiento**

El presente estudio encuestó a 152 colaboradores del área de operaciones que cubren el total de la ruta desde el tramo 1 al 5, de la empresa ferrocarril central andino en un tiempo establecido. Cuando se recolectaron las encuestas realizadas se tabuló la información y elaboró la tabla de información en Microsoft Excel 2016.

Después, los datos recolectados y ordenados, se analizaron mediante el procesamiento sumatorio de las dimensiones correspondientes de acuerdo a cada variable; para así poder completar los ítems solicitados en el SPSS, el cual, mediante gráficos representativos, mostró los resultados obtenidos, para realizar el contraste de las hipótesis y las estadísticas necesarias.

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

#### **Estadística descriptiva**

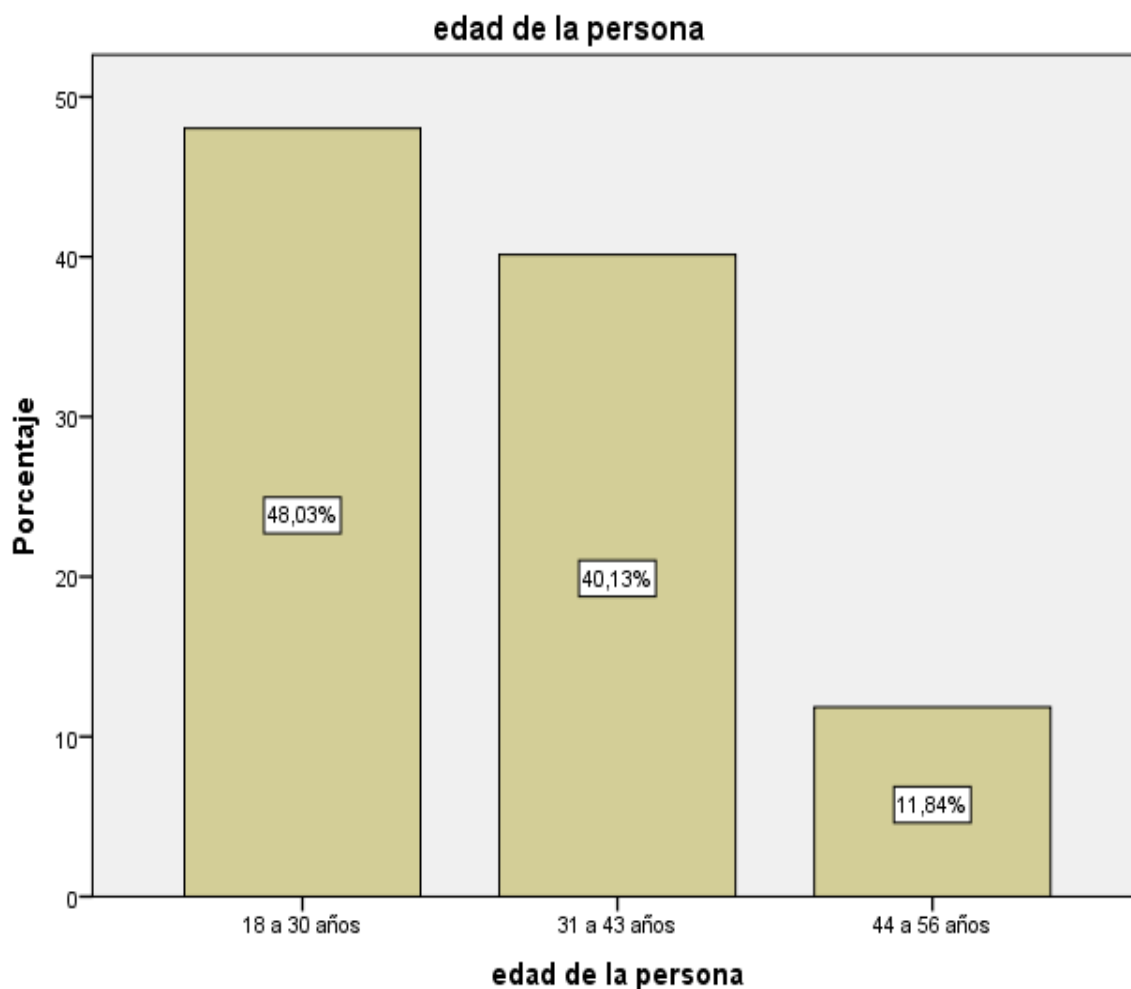
Rendón y Villasis (2020) nos dicen que este tipo de estadística busca analizar y describir lo más importante de los datos recolectados, para poder desarrollar los resultados de las características estudiadas y sobre su relación con otros ámbitos, para hacer un contraste.

El proceso comenzó recolectando la información de la organización seleccionada mediante el cuestionario creado en google form, luego de ello los resultados fueron tabulados en el Excel, donde en las diferentes pestañas se tuvo la base de acuerdo a los fines para los que se necesitó (correlación, frecuencia, data general). En lo que respecta al cálculo de las frecuencias, primero se determinó el valor de cada dimensión; luego el porcentaje que representa, finalmente basándonos en el criterio aplicado de: bajo, medio y alto, se clasificó para traspasar la base de datos al software SPSS V.20 estadhistics, donde se desarrolló la estadística descriptiva usando las frecuencias de las variables y dimensiones.

Ramos, Del águila y Bazalar (2020) nos indican en su libro estadística básica para los negocios, que, en las tablas de frecuencias, las categorías de las variables están representadas por un conjunto de datos. Si estas pertenecen a un nivel ordinal, se analizan de menor a mayor con base en las frecuencias acumuladas, manteniendo una jerarquía, los valores más elevados se clasifican en alto, los siguientes son de nivel medio, y los de menor valor se clasifican en bajo.

**Figura 1**

*Porcentaje de edad de los colaboradores encuestados*



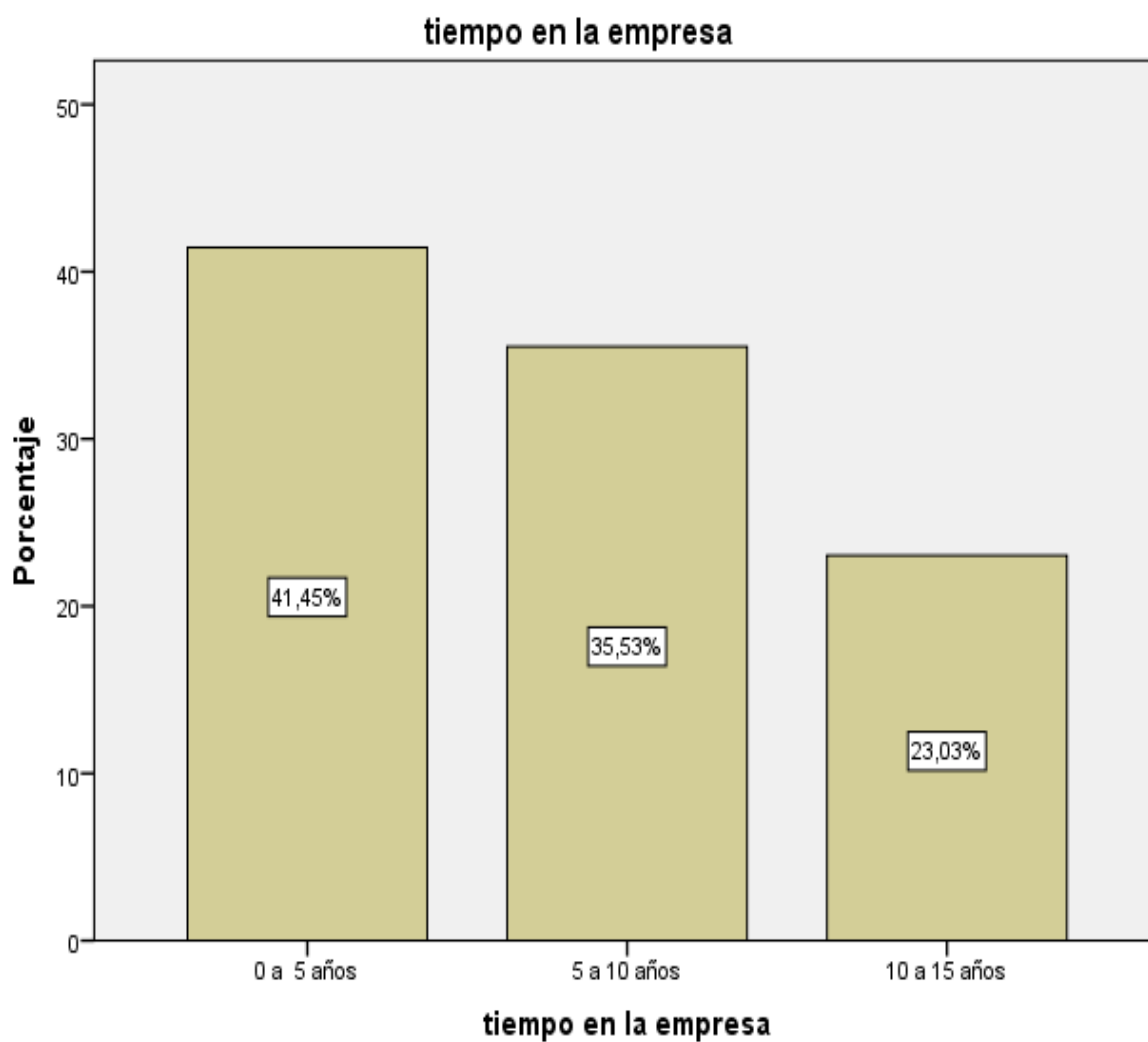
*Nota:* elaboración propia, los datos y el gráfico se desarrollaron con el programa SPSS 21

En la figura 1 podemos visualizar los rangos de edades de los colaboradores que participaron del estudio y sus respectivos porcentajes de cada uno, en primer lugar, tenemos el rango de 18 a 30 años (48.03%), luego están los que tienen de 31 a 43 años (40.13%) y finalmente los colaboradores de mayor edad con un rango de 44 a 56 años (11.84%).



**Figura 2**

*Porcentaje de tiempo de los colaboradores en la empresa*

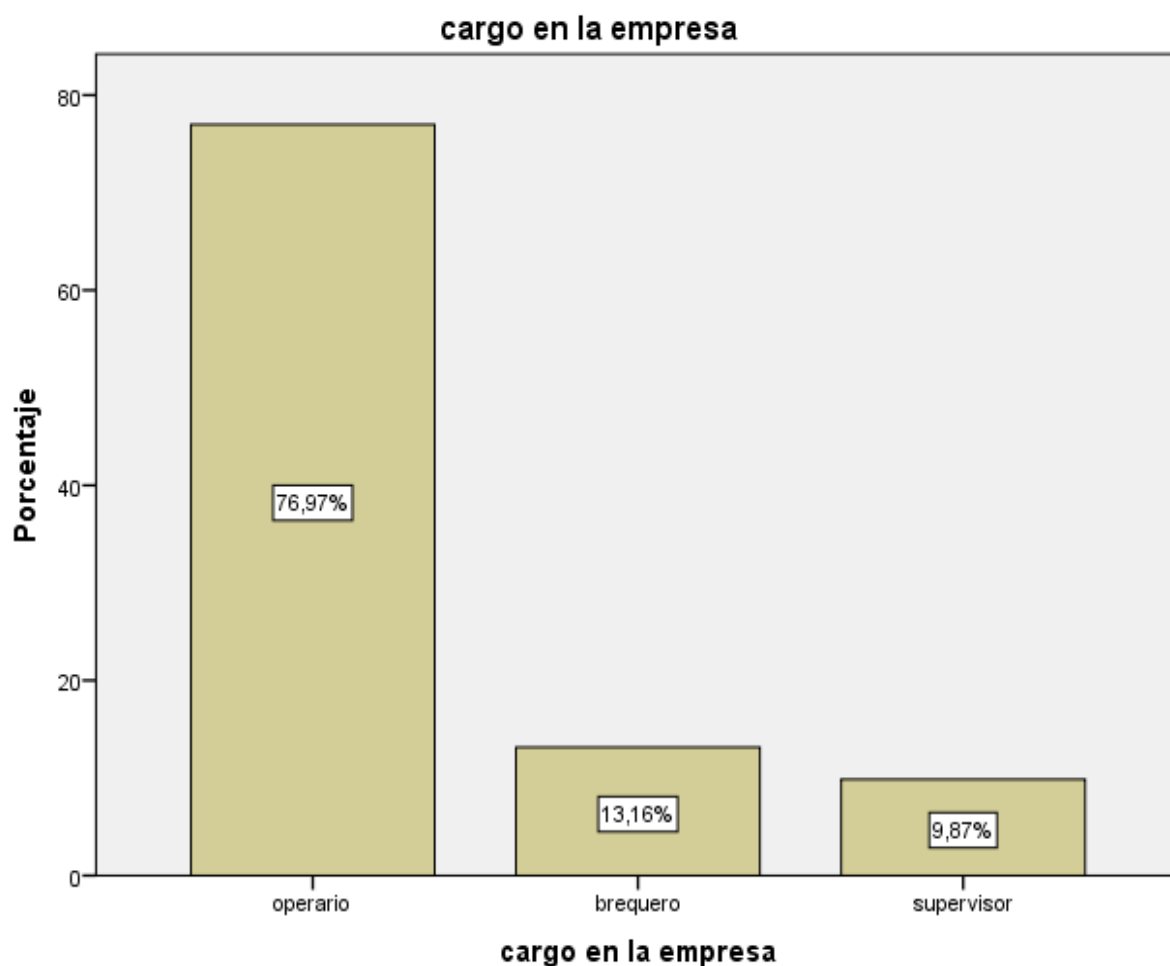


*Nota:* elaboración propia, los datos y el gráfico se desarrollaron con el programa SPSS 21

En la figura 2 podemos observar los rangos de tiempo que los colaboradores que participaron del estudio vienen laborando en la empresa y sus respectivos porcentajes de cada uno, en primer lugar, tenemos el rango de 0 a 5 años (41.45%), luego están los que tienen de 5 a 10 años (35.53%) y finalmente lo colaboradores con mayo tiempo laborando de 10 a 15 años (23.03%).

**Figura 3**

*Porcentaje de los cargos que ocupan los encuestados*



*Nota:* elaboración propia, los datos y el gráfico se desarrollaron con el programa SPSS 21

En la figura 3 podemos identificar los porcentajes de los cargos de los colaboradores que participaron del estudio, cabe resaltar que la muestra fue representativa. En primer lugar, tenemos a los operarios que representan un 76.97%, luego esta los brequeros (13.16%) y finalmente los supervisores (9.87%).

## **Estadística Inferencial**

Botella y Ramos (2020) nos comentan que este tipo de estadística se centra en decidir o generalizar las características observadas con base en la información obtenida, ya sea esta total o parcial.

Para Rezaei (2018) la Correlación de Spearman, es considerado como un método estadístico no paramétrico, que ayuda a analizar el grado de sociedad entre dos variables cuantitativas.

En primera instancia se desarrollaron los análisis descriptivos, luego continuamos con el análisis cuantitativo utilizando la estadística inferencial, calculando primero la prueba de normalidad de Kolgomorov- smirnof para conocer qué tipo de estadístico aplicar para medir la correlación de las hipótesis, luego se aplicó la prueba de chi- cuadrado para medir el nivel de significancia que relaciona a las variables y dimensiones seleccionadas y finalmente se empló la Rho de Spearman.

### **3.7. Aspectos Éticos**

El presente estudio se realizó basándose en las líneas de investigación establecidas por la universidad César Vallejo. Para el desarrollo de la redacción del trabajo se tomó como guía y modelo el manual APA versión 7, los cuestionarios fueron desarrollados anónimamente con la aprobación de la organización FCCA y de sus colaboradores. El desarrollo del instrumento fue voluntario y se les informó el objetivo por el cual se estuvo realizando la investigación.

## IV. RESULTADOS

A continuación se indicarán los resultados obtenidos, donde participaron los 152 colaboradores que se tomaron como muestra, en primera instancia se presentarán los estadísticos descriptivos (tablas de frecuencia) y luego los estadísticos inferenciales donde se desarrollarán las contrastaciones de la correlación de hipótesis mediante la prueba de Kolmogorov, el chi cuadrado y la Rho de Spearman.

### Estadístico descriptivo

El estudio de la distribución de frecuencias permite visualizar las ocurrencias por cada valor, con el objetivo de mostrar la información que se obtuvo en los datos recopilados, existe la frecuencia absoluta, relativa y acumulada (Souza y Dos santos, 2021).

**Tabla 5.**

*Frecuencia de la variable empowerment*

|        |       | EMPOWERMENT |            |                      |                         |
|--------|-------|-------------|------------|----------------------|-------------------------|
|        |       | Frecuencia  | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
| Válido | ALTO  | 53          | 34,9       | 34,9                 | 34,9                    |
|        | BAJO  | 40          | 26,3       | 26,3                 | 61,2                    |
|        | MEDIO | 59          | 38,8       | 38,8                 | 100,0                   |
|        | Total | 152         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

Podemos observar en la tabla 5 que el mayor nivel que predominó es el medio (38.8%), eso quiere decir que el empowerment en el FCCA aún no está del todo aplicado significativamente, depende mucho también de los equipos de trabajo de cada tramo, y la percepción de los colaboradores teniendo en cuenta que la mayoría son trabajadores jóvenes y con pocos años laborando en la empresa.

**Tabla 6.***Frecuencia de la dimensión significado de la variable empowerment*

|        |       | SIGNIFICADO |            |                      |                         |
|--------|-------|-------------|------------|----------------------|-------------------------|
|        |       | Frecuencia  | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
| Válido | ALTO  | 50          | 32,9       | 32,9                 | 32,9                    |
|        | BAJO  | 40          | 26,3       | 26,3                 | 59,2                    |
|        | MEDIO | 62          | 40,8       | 40,8                 | 100,0                   |
|        | Total | 152         | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

En la tabla 6 podemos observar que el mayor nivel que predominó es el medio (40.8%), eso quiere decir que el significado de trabajo en el FCCA aún no está del todo claro, hay conceptos que faltan terminar de aclarar y por ende muchos de estos no se realizan de forma correcta.

**Tabla 7.***Frecuencia de la dimensión competencias de la variable empowerment*

|        |       | COMPETENCIAS |            |                      |                         |
|--------|-------|--------------|------------|----------------------|-------------------------|
|        |       | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
| Válido | ALTO  | 78           | 51,3       | 51,3                 | 51,3                    |
|        | BAJO  | 49           | 32,2       | 32,2                 | 83,6                    |
|        | MEDIO | 25           | 16,4       | 16,4                 | 100,0                   |
|        | Total | 152          | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

Podemos observar en la tabla 7 que el mayor nivel que predominó es el alto (51.3%), eso quiere decir que la gran mayoría de los colaboradores considera que si tienen las competencias necesarias para realizar su labor, lo que falta es darles el empoderamiento necesario.

**Tabla 8.***Frecuencia de la dimensión autodeterminación de la variable empowerment*

|        |       | <b>AUTODETERMINACION</b> |            |                      |                         |
|--------|-------|--------------------------|------------|----------------------|-------------------------|
|        |       | Frecuencia               | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
| Válido | ALTO  | 41                       | 27,0       | 27,0                 | 27,0                    |
|        | BAJO  | 45                       | 29,6       | 29,6                 | 56,6                    |
|        | MEDIO | 66                       | 43,4       | 43,4                 | 100,0                   |
|        | Total | 152                      | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

Podemos observar que en la tabla 8 el mayor nivel que predominó es el medio (43.4%), eso quiere decir que la una gran cantidad de colaboradores cuenta con la fuerza de voluntad de realizar bien su trabajo, para aprovechar este ímpetu se deben brindar las herramientas y apoyo necesario.

**Tabla 9.***Frecuencia de la dimensión impacto de la variable empowerment*

|        |       | <b>IMPACTO</b> |            |                      |                         |
|--------|-------|----------------|------------|----------------------|-------------------------|
|        |       | Frecuencia     | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
| Válido | ALTO  | 46             | 30,3       | 30,3                 | 30,3                    |
|        | BAJO  | 42             | 27,6       | 27,6                 | 57,9                    |
|        | MEDIO | 64             | 42,1       | 42,1                 | 100,0                   |
|        | Total | 152            | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

Podemos observar que en la tabla 9 el mayor nivel que predominó es el medio (42.1%), eso quiere decir que la una gran cantidad de colaboradores sienten que el esfuerzo, dedicación y trabajo que realizan impactan en el logro de objetivos, es por ello que requieren de mayor autonomía.

**Tabla 10.***Frecuencia de la dimensión seguridad laboral de la variable empowerment*

| <b>SEGURIDAD LABORAL</b> |       |            |            |                      |                         |
|--------------------------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
|                          |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
| Válido                   | ALTO  | 56         | 36,8       | 36,8                 | 36,8                    |
|                          | BAJO  | 29         | 19,1       | 19,1                 | 55,9                    |
|                          | MEDIO | 67         | 44,1       | 44,1                 | 100,0                   |
|                          | Total | 152        | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

Podemos observar que en la tabla 10 el mayor nivel que predominó es el medio (44.1%), eso quiere decir que una gran cantidad de colaboradores se siente estable en su trabajo, ya que muchas veces se les han brindado varias oportunidades, asimismo se sienten protegidos gracias a las instrumentarias y protocolos de seguridad.

**Tabla 11.***Frecuencia de la variable productividad laboral*

| <b>PRODUCTIVIDAD LABORAL</b> |       |            |            |                      |                         |
|------------------------------|-------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
|                              |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje<br>válido | Porcentaje<br>acumulado |
| Válido                       | ALTO  | 44         | 28,9       | 28,9                 | 28,9                    |
|                              | BAJO  | 31         | 20,4       | 20,4                 | 49,3                    |
|                              | MEDIO | 77         | 50,7       | 50,7                 | 100,0                   |
|                              | Total | 152        | 100,0      | 100,0                |                         |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

Podemos observar en la tabla 11 que el mayor nivel que predominó es el medio (50.7%), eso quiere decir que la mitad de los colaboradores consideran que no han alcanzado el máximo pico de productividad es decir que aún se puede mejorar y obtener mejores resultados. Un 28.9% considera que si hay un buen nivel y un 20.4% consideran que es muy baja la productividad mostrada por los colaboradores del FCCA.

**Tabla 12.**

*Frecuencia de la dimensión cumplimiento de objetivos de la variable productividad laboral*

|        |       | <b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b> |            |                   |                      |
|--------|-------|----------------------------------|------------|-------------------|----------------------|
|        |       | Frecuencia                       | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | ALTO  | 34                               | 22,4       | 22,4              | 22,4                 |
|        | BAJO  | 55                               | 36,2       | 36,2              | 58,6                 |
|        | MEDIO | 63                               | 41,4       | 41,4              | 100,0                |
|        | Total | 152                              | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

En la tabla 12 donde se desarrolló la dimensión de cumplimiento de objetivos podemos observar que el mayor nivel que predominó es el medio (41.4%), esto demuestra que la mayoría de los colaboradores consideran que los objetivos no se están cumpliendo del todo y siempre quedan pendientes algunos. Un 36.2% considera que, si el nivel de cumplimiento es muy bajo, esto se puede evidenciar en los reclamos de los clientes.

**Tabla 13.**

*Frecuencia de la dimensión comunicación organizacional de la variable productividad laboral*

|        |       | <b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> |            |                   |                      |
|--------|-------|------------------------------------|------------|-------------------|----------------------|
|        |       | Frecuencia                         | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | ALTO  | 45                                 | 29,6       | 29,6              | 29,6                 |
|        | BAJO  | 30                                 | 19,7       | 19,7              | 49,3                 |
|        | MEDIO | 77                                 | 50,7       | 50,7              | 100,0                |
|        | Total | 152                                | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

Podemos observar que en la tabla 13 referente a la dimensión comunicación organizacional, el mayor nivel que predominó es el medio (50.7%), esto demuestra,



aunque existe un buen clima, los operadores se comunican por los diferentes canales (radio móvil, wsp, correos), en diferentes gestiones la coordinación entre un tramo a otro no ha sido el adecuado por lo que se generaron retrasos y tiempos muertos.

**Tabla 14.**

*Frecuencia de la dimensión reconocimiento de logros de la variable productividad laboral*

| RECONOCIMIENTO DE LOGROS |       |            |            |                   |                      |
|--------------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                          |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido                   | ALTO  | 49         | 32,2       | 32,2              | 32,2                 |
|                          | BAJO  | 28         | 18,4       | 18,4              | 50,7                 |
|                          | MEDIO | 75         | 49,3       | 49,3              | 100,0                |
|                          | Total | 152        | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

En la tabla 14 en lo que respecta a la dimensión reconocimiento de logros podemos observar que el mayor nivel que predominó es el medio (49.3%), esto demuestra, que, aunque a los colaboradores se les reconozca todas sus horas extras y jornadas de los domingos, ellos aún no están del todo satisfechos y desean mayores beneficios y valoración de su trabajo y esfuerzo.

**Tabla 15.**

*Frecuencia de la dimensión manejo de recursos de la variable productividad laboral*

| MANEJO DE RECURSOS |       |            |            |                   |                      |
|--------------------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|                    |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido             | ALTO  | 44         | 28,9       | 28,9              | 28,9                 |
|                    | BAJO  | 35         | 23,0       | 23,0              | 52,0                 |
|                    | MEDIO | 73         | 48,0       | 48,0              | 100,0                |
|                    | Total | 152        | 100,0      | 100,0             |                      |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

En la tabla 15 referente a la dimensión manejo de recursos podemos observar que el mayor nivel que predominó es el medio (48%), esto demuestra que aún falta mejorar el aspecto de uso y cuidado de los materiales e indumentaria que se le otorga a cada colaborador, ya que ocasionalmente se reportan pérdidas, o deterioro excesivo de estos.

## Estadístico inferencial

**Tabla 16.**

*Prueba de normalidad de Kolmogorov*

|                          | Kolmogorov – Smirnov |    |      |
|--------------------------|----------------------|----|------|
|                          | Estadístico          | gl | Sig, |
| Empowerment              | ,189                 | 71 | ,000 |
| Productividad<br>laboral | ,178                 | 71 | ,000 |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

La prueba de Kolmogorov – Smirnov es considerada como una prueba no paramétrica frecuentemente usada que ayuda a verificar la distribución de las puntuaciones obtenidas. Con esta se mide el grado de concordancia entre los datos y la teoría especificada. (Fang y Chen, 2019).

Mediante la prueba de normalidad realizada se ha podido determinar que como ambas variables tuvieron un valor de significancia por debajo de 0.005, la correlación fue medida con el coeficiente Rho de Spearman.

## Contrastación de Hipótesis

La prueba estadística de chi cuadrado, trabaja con las hipótesis planteadas y su distribución de frecuencias. Demuestra la relación entre dos variables mediante la situación y los datos obtenidos. Para luego proceder con su interpretación y descripción (Moscoso y Salgado, 2021).

**Tabla 17.***Rango relación de la rho Spearman*

|               |                                   |
|---------------|-----------------------------------|
| -0.91 a -1.00 | Correlación negativa perfecta     |
| -0.76 a -0.90 | Correlación negativa muy fuerte   |
| -0.51 a -0.75 | Correlación negativa considerable |
| -0.11 a -0.50 | Correlación negativa media        |
| -0.01 a -0.10 | Correlación negativa débil        |
| 0.00          | No existe correlación             |
| +0.01 a +0.10 | Correlación positiva débil        |
| +0.11 a +0.50 | Correlación positiva media        |
| +0.51 a +0.75 | Correlación positiva considerable |
| +0.76 a +0.90 | Correlación positiva muy fuerte   |
| +0.91 a +1.00 | Correlación positiva perfecta     |

*Fuente:* Mondragón, A. (2014)

**Tabla 18.***Prueba de chi cuadrado de las variables empowerment y productividad laboral*

| Pruebas de chi-cuadrado |                       |      |                           |
|-------------------------|-----------------------|------|---------------------------|
|                         | Valor                 | gl   | Sig. asintótica (2 caras) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 3143,643 <sup>a</sup> | 2700 | ,000                      |
| N de casos válidos      | 152                   |      |                           |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

Como podemos observar el valor de significancia del chi cuadrado de Pearson arrojó 0,000 por lo tanto afirmamos que existe una correlación alta y significativa entre las frecuencias de la variable empowerment y productividad laboral.

**Regla a cumplir:**

- Cuando el valor de sig. < 0.05 descartamos la hipótesis nula y confirmamos la alterna.
- Cuando el valor de sig. > 0.05 confirmamos la hipótesis nula y descartamos la alterna.

A continuación, se identificó cual es el grado de correlación entre el empowerment y la productividad laboral mediante el coeficiente de Rho de Spearman, para indicar si se confirman o descartan las hipótesis mencionadas.

**Hipótesis general:**

- Ho: El empowerment no se relaciona significativamente con la productividad laboral en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021
- Ha: El empowerment se relaciona significativamente con la productividad laboral en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.

**Tabla 19.**

*Resultados de relación entre el empowerment y la productividad laboral*

|                 |                          | <b>Correlaciones</b>       |                          |
|-----------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
|                 |                          | V1                         | V2                       |
|                 |                          | empowerment                | productividad<br>laboral |
| Rho de Spearman | V1 empowerment           | Coeficiente de correlación | 1,000                    |
|                 |                          | Sig. (bilateral)           | ,888**                   |
|                 |                          | N                          | ,000                     |
|                 | V2 productividad laboral | Coeficiente de correlación | ,888**                   |
|                 |                          | Sig. (bilateral)           | 1,000                    |
|                 |                          | N                          | ,000                     |
|                 |                          | N                          | 152                      |
|                 |                          | N                          | 152                      |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

Podemos ver en la tabla 19 que el valor de significancia estuvo por debajo de 0,000, por lo tanto, es menor que 0,05. Es así que con base en la teoría se rechaza la hipótesis nula, y se confirma la alterna que indica que si existe una relación significativa entre el empowerment y la productividad laboral. Asimismo, podemos ver que el Rho de Spearman equivale a 0,888. Por ello, basado en el baremo de estimado de Rho de Spearman se comprende que existe una correlación positiva alta, directa y significativa entre ambas variables.

A continuación, se identificó cual es el grado de correlación entre el empowerment y la dimensión cumplimiento de objetivos de la variable productividad laboral mediante el coeficiente de Rho de Spearman para indicar si se confirman o descartan las hipótesis mencionadas.

### Hipótesis Alternativa 1:

- Ho: El empowerment no se relaciona significativamente con el cumplimiento de objetivos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.
- Ha: El empowerment se relaciona significativamente con el cumplimiento de objetivos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.

**Tabla 20.**

*Prueba de chi cuadrado de la variable empowerment y la dimensión cumplimiento de objetivos de la variable productividad laboral*

| Pruebas de chi-cuadrado |                       |      |                              |
|-------------------------|-----------------------|------|------------------------------|
|                         | Valor                 | gl   | Sig. asintótica (2<br>caras) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 1238,297 <sup>a</sup> | 1035 | ,000                         |
| N de casos válidos      | 152                   |      |                              |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

**Tabla 21.**

*Correlación de la variable empowerment y la dimensión cumplimiento de objetivos de la variable productividad laboral*

|                 |                                 | Correlaciones              |                                    |                   |
|-----------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------------------|-------------------|
|                 |                                 |                            | D1<br>cumplimiento<br>de objetivos | V1<br>empowerment |
| Rho de Spearman | D1 cumplimiento de<br>objetivos | Coeficiente de correlación | 1,000                              | ,886**            |
|                 |                                 | Sig. (bilateral)           | .                                  | ,000              |
|                 |                                 | N                          | 152                                | 152               |
|                 | V1 empowerment                  | Coeficiente de correlación | ,886**                             | 1,000             |
|                 |                                 | Sig. (bilateral)           | ,000                               | .                 |
|                 |                                 | N                          | 152                                | 152               |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

Podemos ver en la tabla 21 que el valor de significancia estuvo por debajo de 0,000, por lo tanto, es menor que 0,05. Es así que con base en la teoría se rechaza

la hipótesis nula, y se confirma la alterna que indica que si existe una relación significativa entre el empowerment y el cumplimiento de objetivos. Asimismo, podemos ver que el Rho de Spearman equivale a 0,886. Por ello, basado en el baremo de estimado de Rho de Spearman se comprende que existe una correlación positiva alta, directa y significativa entre ambas variables.

A continuación, se identificó cual es el grado de correlación entre el empowerment y la dimensión comunicación organizacional de la variable productividad laboral mediante el coeficiente de Rho de Spearman para indicar si se confirman o descartan las hipótesis mencionadas.

### **Hipótesis Alterna 2:**

- Ho: El empowerment no se relaciona significativamente con la comunicación organizacional en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.
- Ha: El empowerment se relaciona significativamente con la comunicación organizacional en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.

### **Tabla 22.**

*Prueba de chi cuadrado de la variable empowerment y la dimensión comunicación organizacional de la variable productividad laboral*

| <b>Pruebas de chi-cuadrado</b> |                       |     |                              |
|--------------------------------|-----------------------|-----|------------------------------|
|                                | Valor                 | gl  | Sig. asintótica (2<br>caras) |
| Chi-cuadrado de Pearson        | 1082,764 <sup>a</sup> | 810 | ,000                         |
| N de casos válidos             | 152                   |     |                              |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

**Tabla 23.**

*Correlación de la variable empowerment y la dimensión comunicación organizacional de la variable productividad laboral*

|                 |                                | Correlaciones               |             |
|-----------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------|
|                 |                                | D2                          | V1          |
|                 |                                | comunicación                | empowerment |
| Rho de Spearman |                                | organizacional              |             |
|                 | D2 comunicación organizacional | Coefficiente de correlación | 1,000       |
|                 |                                | Sig. (bilateral)            | ,849**      |
|                 |                                | N                           | ,000        |
|                 |                                |                             | 152         |
|                 | V1 empowerment                 | Coefficiente de correlación | ,849**      |
|                 |                                | Sig. (bilateral)            | 1,000       |
|                 |                                | N                           | ,000        |
|                 |                                |                             | 152         |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

Podemos ver en la tabla 23 que el valor de significancia estuvo por debajo de 0,000, por lo tanto, es menor que 0,05. Es así que con base en la teoría se rechaza la hipótesis nula, y se confirma la alterna que indica que si existe una relación significativa entre el empowerment y la comunicación organizacional. Asimismo, podemos ver que el Rho de Spearman equivale a 0,849. Por ello, basado en el baremo de estimado de Rho de Spearman se comprende que existe una correlación positiva alta, directa y significativa entre ambas variables.

A continuación, se identificó cual es el grado de correlación entre el empowerment y la dimensión reconocimiento de logros de la variable productividad laboral mediante el coeficiente de Rho de Spearman para indicar si se confirman o descartan las hipótesis mencionadas.

### **Hipótesis Alterna 3:**

- Ho: El empowerment no se relaciona significativamente con el reconocimiento de logros en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.

- Ha: El empowerment se relaciona significativamente con el reconocimiento de logros en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.

**Tabla 24.**

*Prueba de chi cuadrado de la variable empowerment y la dimensión cumplimiento de objetivos de la variable productividad laboral*

| Pruebas de chi-cuadrado |                       |      |                           |
|-------------------------|-----------------------|------|---------------------------|
|                         | Valor                 | gl   | Sig. asintótica (2 caras) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 1439,389 <sup>a</sup> | 1170 | ,000                      |
| N de casos válidos      | 152                   |      |                           |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

**Tabla 25.**

*Correlación de la variable empowerment y la dimensión reconocimiento de logros de la variable productividad laboral*

|                             |                | Correlaciones  |                             |
|-----------------------------|----------------|----------------|-----------------------------|
|                             |                | V1 empowerment | D3 reconocimiento de logros |
| Rho de Spearman             | V1 empowerment | 1,000          | ,840**                      |
|                             |                | .              | ,000                        |
|                             |                | 152            | 152                         |
| D3 reconocimiento de logros |                | ,840**         | 1,000                       |
|                             |                | ,000           | .                           |
|                             |                | 152            | 152                         |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

Podemos ver en la tabla 25 que el valor de significancia estuvo por debajo de 0,000, por lo tanto, es menor que 0,05. Es así que con base en la teoría se rechaza la hipótesis nula, y se confirma la alterna que indica que si existe una relación significativa entre el empowerment y el reconocimiento de logros. Asimismo, podemos ver que el Rho de Spearman equivale a 0,840. Por ello, basado en el



baremo de estimado de Rho de Spearman se comprende que existe una correlación positiva alta, directa y significativa entre ambas variables.

Finalmente, se identificó cual es el grado de correlación entre el empowerment y la dimensión manejo de recursos de la variable productividad laboral mediante el coeficiente de Rho de Spearman para indicar si se confirman o descartan las hipótesis mencionadas.

#### **Hipótesis Alternativa 4:**

- Ho: El empowerment no se relaciona significativamente con el manejo de recursos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021
- Ha: El empowerment se relaciona significativamente con el manejo de recursos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021

#### **Tabla 26.**

*Prueba de chi cuadrado de la variable empowerment y la dimensión manejo de recursos de la variable productividad laboral*

| <b>Pruebas de chi-cuadrado</b> |                      |     |                              |
|--------------------------------|----------------------|-----|------------------------------|
|                                | Valor                | gl  | Sig. asintótica (2<br>caras) |
| Chi-cuadrado de Pearson        | 888,120 <sup>a</sup> | 720 | ,000                         |
| N de casos válidos             | 152                  |     |                              |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

**Tabla 27.**

*Correlación de la variable empowerment y la dimensión manejo de recursos de la variable productividad laboral*

|                 |                       | <b>Correlaciones</b>        |                          |                   |
|-----------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------|
|                 |                       |                             | D4 manejo de<br>recursos | V1<br>empowerment |
| Rho de Spearman | D4 manejo de recursos | Coefficiente de correlación | 1,000                    | ,719**            |
|                 |                       | Sig. (bilateral)            | .                        | ,000              |
|                 |                       | N                           | 152                      | 152               |
|                 | V1 empowerment        | Coefficiente de correlación | ,719**                   | 1,000             |
|                 |                       | Sig. (bilateral)            | ,000                     | .                 |
|                 |                       | N                           | 152                      | 152               |

*Fuente:* propia elaboración mediante el SPSS 21

Podemos ver en la tabla 27 que el valor de significancia estuvo por debajo de 0,000, por lo tanto, es menor que 0,05. Es así que con base en la teoría se rechaza la hipótesis nula, y se confirma la alterna que indica que si existe una relación significativa entre el empowerment y el manejo de recursos. Asimismo, podemos ver que el Rho de Spearman equivale a 0,719. Por ello, basado en el baremo de estimado de Rho de Spearman se comprende que existe una correlación positiva alta, directa y significativa entre ambas variables.

## V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En las empresas el empowerment es visto como una estrategia de mejora, innovadora, pero arriesgada, ya que demanda una gran cantidad de confianza y responsabilidad por parte de los gerentes, supervisores o personal de alto rango. Al delegar funciones y liberarse de ciertas responsabilidades, sienten el temor de que al no ejecutar ellos las operaciones, el resultado no será óptimo y tendrá fallas (Ramírez, Ostos y Arteaga, 2020).

Sin embargo, muchas veces los operarios o personal de menor rango pueden terminar sorprendiendo y no solo obtener los resultados establecidos, sino mejor de los esperados. Además, que al darles la confianza y el empoderamiento para que puedan resolver situaciones de conflicto que se puedan presentar constantemente, se van desarrollando no solo profesionalmente sino también personalmente. Las organizaciones que confían en sus colaboradores, y los equipos se encuentran liderados por el personal idóneo, presentan altos niveles de productividad laboral (Paez, 2020).

El empowerment es un factor determinante para lograr estos estándares, pero también se suma a ello otros elementos como el manejo y cuidado de los recursos que se proporcionan, la motivación y el buen clima laboral, los planes y estrategias de reconocimiento e incentivos, la capacitación constante, entre otros. Es por ello que se busca una sinergia de todos los puntos clave que permitan incrementar la productividad laboral (Asgarnezhad y Mir, 2021)

Este término es bastante conocido, pero a veces suele confundirse por su similitud con otros como desempeño, eficiencia, eficacia u otros indicadores. Como ya lo hemos mencionado en la parte teórica de la investigación, la productividad laboral se diferencia porque es una variable cuantitativa que busca medir el grado de conversión de un insumo o materia a un producto o servicio, mientras que los otros términos mencionados son cualitativos; uno se centra en lograr el objetivo, y el otro en el manejo de recursos para cumplirlo. Al relacionar con el ámbito laboral, nos referimos a la capacidad de los colaboradores para poner a cumplir el ciclo de producción del bien o servicio (López, García y García, 2019).

Al comienzo de la investigación se planteó como hipótesis principal que el empowerment se relaciona significativamente con la productividad laboral en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021. Para poder lograr determinar si aceptaba dicha hipótesis se realizó todo el procedimiento correspondiente mostrado en este trabajo.

Es por ello que el propósito central del estudio fue identificar como se relaciona el empowerment y la productividad laboral en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021. Se obtuvo como resultado que la relación es significativa, porque, al procesar los datos en el programa SPSS se obtuvo una Rho de Spearman de 0,888. Es decir que, si el empowerment se aplica correctamente en el FCCA, esta estrategia generará que se incremente la productividad laboral de los colaboradores.

Podemos contrastar nuestro resultado con lo mencionado por Flores (2018) que tuvo como meta principal hallar la relación entre el empowerment y la productividad en "El Tigre S.A". Donde tomó a 60 colaboradores para aplicar el instrumento y se obtuvo que la relación es positiva y significativa con una  $r=0.784$ . De igual forma Gordillo (2018) en su estudio que tuvo como meta central demostrar la relación existente entre las variables de empoderamiento y productividad laboral y desarrolló una investigación no experimental, contó con 32 trabajadores. Pudo concluir que la relación es significativa entre ambas variables mediante una Rho de Spearman de 0,765.

En la tabla 5 podemos observar que el mayor nivel que predomina es el medio (38.8%), eso quiere decir que el empowerment en el FCCA aún no está del todo aplicado significativamente, depende mucho también de los equipos de trabajo de cada tramo, y la percepción de los colaboradores teniendo en cuenta que la mayoría son trabajadores jóvenes (48.03%) de entre 18 a 30 años (figura 1) y con pocos años laborando en la empresa (figura 2).

En la tabla 11 podemos observar que el mayor nivel que predomina es el medio (50.7%), eso quiere decir que la mitad de los colaboradores consideran que no han alcanzado el máximo pico de productividad es decir que aún se puede mejorar y

obtener mejores resultados. Un 28.9% considera que si hay un buen nivel y un 20.4% consideran que es muy baja la productividad mostrada.

Asimismo, se estableció como primera hipótesis específica que el empowerment se relaciona significativamente con el cumplimiento de objetivos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021. Por ello se planteó como objetivo específico 1, identificar como se relaciona el empowerment y el cumplimiento de objetivos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.

Se obtuvo como resultado que existe una significativa relación entre el empowerment y el cumplimiento de objetivos, con una Rho de Spearman de 0,886. Por lo tanto, basado en el baremo de estimado de Rho de Spearman se comprende la correlación es positiva, alta, directa y significativa entre la variable y la dimensión mencionada.

Podemos contrastar nuestros resultados por lo mencionado por Calix y Martínez (2016) que desarrollaron como idea central de su investigación, analizar si mediante el empowerment y otros elementos empresariales (tamaño, ingresos, sector, tiempo) se puede lograr incrementar la productividad laboral, cumplir los objetivos y así lograr el éxito empresarial. Ellos analizaron 120 organizaciones de Honduras mediante los análisis probit y probit ordinal para jerarquizar la información recolectada. Se obtuvieron como conclusiones: existe una relación significativa entre el empowerment y las otras dimensiones con la productividad laboral que conlleva al cumplimiento de objetivos.

En la tabla 12 donde se analiza la dimensión de cumplimiento de objetivos podemos observar que el mayor nivel que predomina es el medio (41.4%), esto indica que la mayor parte de los colaboradores consideran que los objetivos no se están cumpliendo del todo y siempre quedan pendientes algunos. Un 36.2% considera que, si el nivel de cumplimiento es muy bajo, esto se puede evidenciar en los correos y llamadas de los reclamos de los clientes.

De igual forma se estableció como segunda hipótesis específica que el empowerment se relaciona significativamente con la comunicación organizacional en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021. Por ello se planteó como objetivo específico 2 identificar como se relaciona el empowerment y la comunicación organizacional en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021. Se obtuvo como resultado que la relación es significativa y alta con una Rho de Spearman de 0,849.

Se puede contrastar nuestro resultado con lo mencionado por Ríos (2021) el cual planteó como uno de sus propósitos de investigación analizar la influencia entre el grado de preparación de las empresas (pequeñas y micro) en Guanajuato con el acceso a las TIC, el empowerment y el rubro y tamaño del sector. Aplicó una muestra de 182 MYPES, el estudio fue cuantitativo, correlacional, descriptivo, para procesar los datos se aplicó la regresión lineal y el método de MCO. Se obtuvieron como resultados que la comunicación organizacional y los métodos empleados para poder desarrollarla como lo son las TIC son de gran relevancia para explicar el desempeño en el que incurren las empresas de diversos rubros. Finalmente nos indicaron que todo tipo de empresas deben de innovar constantemente en el aspecto tecnológico y de comunicación interna y externa para poder destacar en el mercado.

Asimismo, se estableció la tercera hipótesis específica que el empowerment se relaciona significativamente con el reconocimiento de logros en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021. Por ello se planteó como objetivo específico 3 identificar como se relaciona el empowerment y el reconocimiento de logros en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021. Se obtuvo como resultado que hay una relación alta y significativa entre el empowerment y la comunicación organizacional, con una Rho de Spearman de 0,840.

Podemos contrastar nuestro resultado con lo mencionado por Muñoz (2019), cuyo principal objetivo fue determinar la relación que existe entre la gestión del talento humano y la productividad, realizó encuestas a 60 colaboradores y obtuvo como resultados que si bien existe un programa de compensación y motivación a

los colaboradores, su productividad se ve afectada por el poco tiempo de descanso que poseen, ya que trabajan jornadas mayores a las de 8 horas, por lo tanto es necesario incrementar el tiempo de descanso y desarrollar un plan de motivación y reconocimiento de logros, para mejorar la productividad laboral.

En la tabla 14 referente a la dimensión reconocimiento de logros podemos observar que el mayor nivel que predomina es el medio (49.3%), esto demuestra, que, aunque a los colaboradores se les reconozca todas sus horas extras y jornadas de los domingos, ellos aún no están del todo satisfechos y desean mayores beneficios y valoración de su trabajo y esfuerzo.

Finalmente, la última hipótesis planteada fue que el empowerment se relaciona significativamente con el manejo de recursos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021. Por ello el último objetivo específico planteado fue Identificar como se relaciona el empowerment y el manejo de recursos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021. Se obtuvo como resultado que hay una relación alta y significativa entre el empowerment y la comunicación organizacional con una Rho de Spearman de 0,719.

Podemos contrastar nuestro resultado con lo mencionado por Paniora (2019) que tuvo como objetivo central: diseñar y construir modelos de operaciones ferroviarias mediante simulaciones dinámicas, donde los supervisores con base en la correcta toma de decisiones lograran obtener buenos resultados. Fue una investigación experimental, de nivel correlacional. Se usaron diferentes datos obtenidos del total de la línea para fines del estudio, como infraestructura, ruta, personal, entre otros. Las conclusiones que se obtuvieron fueron: 1) mediante un correcto manejo de recursos y buena gestión del personal, se puede hacer una buena planificación de las operaciones ferroviarias y así incrementar la productividad. 2) gracias a una correcta delegación de funciones los procesos se pueden realizar en menor tiempo y con mejores resultados. 3) con una correcta simulación de las actividades a realizar se puede prever que aspectos mejorar y cuáles eliminar.

Para desarrollar esta investigación se encontraron diversas debilidades y fortalezas que se pudieron sobrellevar y aprovechar para desarrollar correctamente la investigación. Como debilidades podemos mencionar la crisis de la pandemia que nos mantuvo aislados y por lo tanto se tuvo que confiar en que los colaboradores resolvieron a criterio el cuestionario sin necesidad de supervisión, de igual forma también la flexibilidad y tiempo que demora en construir y analizar el instrumento correctamente y finalmente que para procesar los datos y aplicar los estadísticos se requiere de conocimientos previos en el rubro.

Sin embargo, también se pueden rescatar fortalezas tecnológicas donde la resolución del instrumento fue más rápida, así como la recopilación de información y tabulación. La muestra fue representativa, por lo que se pudo conocer la percepción total de la población, se tuvo acceso a la información de la empresa, y ante las interrogantes que surgieron el Gerente de operaciones siempre estuvo dispuesto a ayudar. Al ser una investigación cuantitativa existe una mayor confiabilidad ya que se analizan los datos y se pueden comprobar mediante diversos instrumentos como pruebas estadísticas. De igual manera se ahorraron recursos como papel, tinta del lápiz o lapiceros, pasaje, entre otros.

Esta investigación tiene una gran relevancia para las diversas empresas y compañías del sector, ya que muestra como el empowerment se relaciona de forma significativa con los elementos que conforman la productividad laboral. Por ello, con una correcta aplicación de esta metodología. La comunicación organizacional, el cumplimiento de objetivos, el manejo de recursos y el reconocimiento se verán potenciados generando así que los colaboradores puedan desarrollarse personal y profesionalmente, generando así mejores resultados.



## VI. CONCLUSIONES

**Primero:** Se concluyó que existe una relación directa y significativa entre el empowerment y la productividad laboral en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021., ya que, al procesar los datos se obtuvo una Rho de Spearman de 0,888. Por ende, con una correcta aplicación y gestión del empowerment se incrementa la productividad laboral.

**Segundo:** Se concluyó que existe una relación directa y significativa entre el empowerment y el cumplimiento de objetivos laboral en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021, ya que, al procesar los datos se obtuvo una Rho de Spearman de 0,886. Por consiguiente, con una correcta aplicación y gestión del empowerment se podrá cumplir con la mayor cantidad o la totalidad de los objetivos trazados.

**Tercero:** Se concluyó que existe una relación directa y significativa entre el empowerment y la comunicación organizacional en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021, ya que, al procesar los datos se obtuvo una Rho de Spearman de 0,849. Podemos indicar entonces con una correcta aplicación y gestión del empowerment se podrán desarrollar mejores técnicas de comunicación entre los 5 tramos para que estén siempre al tanto de toda la gestión que se realiza.

**Cuarto:** Se concluyó que existe una relación directa y significativa entre el empowerment y el reconocimiento de logros en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021, ya que, al procesar los datos se obtuvo una Rho de Spearman de 0,840. Por ende, con una correcta aplicación y gestión del empowerment se podrán reconocer el esfuerzo y cumplimiento de logro de los colaboradores y que sea reconocido y bien retribuido.

**Quinto:** Se concluyó que existe una relación directa y significativa entre el empowerment y el manejo de recursos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021, ya que, al procesar los datos se obtuvo una Rho de Spearman de 0,719. Es por ello que con una correcta aplicación y gestión del empowerment se mejorará el manejo de recursos.

## VII. RECOMENDACIONES

**Primero:** Se recomienda a la alta dirección del FCCA desarrollar estrategias de empoderamiento (charlas, ejercicios, programas, simulaciones, etc.) para cada tipo de colaborador del área de operaciones de los 5 tramos de la ruta para así poder incrementar los niveles de productividad en cada área.

**Segundo:** Se recomienda a la alta gerencia establecer como política de la empresa la elaboración constante de instrumentos de evaluación y medición de objetivos, para que los colaboradores conozcan su avance gradualmente, así se motiven y se genere una competencia interna, basándose en los indicadores alcanzados, los supervisores les brindaran a sus equipos la retroalimentación respectiva para incrementar la productividad laboral.

**Tercero:** Se recomienda a los supervisores del FCCA mejorar las técnicas de comunicación organizacional, ya que muchas veces la información no llega en el momento oportuno, y genera mayores inconvenientes, asimismo es importante que durante la gestión todos los involucrados en el turno, conozcan las maniobras que se realizan para calcular los tiempos en los que les toca realizar sus actividades y los relevos, de esa forma se reduce el nivel de tiempos muertos.

**Cuarto:** Se recomienda al área gerencial en conjunto con el área de recursos humanos brindarles el respectivo reconocimiento a los colaboradores destacados de cada mes mediante un incentivo económico y a la vez una mención pública ya que como se muestra en la tabla 14 no se encuentran del todo satisfechos con la valoración de su trabajo realizado.

**Quinto:** Se recomienda a la alta dirección del FCCA en conjunto con los supervisores de cada tramo analizar los implementos otorgados a su personal, para que basándose en su estado determinar si requieren renovarse o se encuentran en óptimo estado.

**Sexto:** Asimismo, se considera que se puede desarrollar una investigación mixta es decir aplicar la técnica de la entrevista para poder entender con mayor profundidad y exactitud el panorama de la problemática, además de ello se ampliaría las dimensiones seleccionadas lo que enriquecería más el trabajo realizado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Alcover, C., Mazzetti, G. y Vignoli, M. (2021). Sustainable Employability in the Mid and Late Career: *An Integrative Review*. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(3). 157-174
2. Aramburu, N., Sáenz, J., & Blanco, C. E. (2018). Capital estructural, capacidad de innovación, y rendimiento empresarial en empresas colombianas de base tecnológica. *Cuadernos De Gestión*, 15(1), 39–60. Recuperado a partir de <https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/19395>
3. ARGOTA, G., CAMPOS, R., YALLICO, R., QUISPE, M., REVATTA, M., & CELI, L. (2020). Habilidades metodológicas para la comunicación científica y competencias laborales en docentes universitarios. *Revista Campus*, 25(29), 103–110. <https://doi.org/10.24265/campus.2019.v25n29.07>
4. Arias, J; Villasís, M; Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, vol. 63, núm. 2. Colegio Mexicano de Inmunología Clínica y Alergia, A.C. Ciudad de México, México.
5. Arokiasamy, D., & Hon, P. (2019). Organizational culture, job satisfaction and leadership style influence on organizational commitment of employees in private higher education institutions (PHEI) in Malaysia. *Amazonia Investiga*; Vol. 8 No 19 (2019); 191-206
6. Asgarnezhad, B., & Mir, M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. *Cuadernos De Gestión*, 20(2), 15–46. <https://doi.org/10.5295/cdg.v20i2.21566>
7. Bedoya, E. (2021). Leadership influence on job satisfaction and communication satisfaction in smes under computer-mediated-communication environments. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1), 115–126. <https://doi.org/10.18359/rfce.5298>
8. Botella, A., & Ramos, P. (2020). Motivation and Project Based Learning: An Action Research in Secondary School. *REMIE - Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 10(3), 295–320. <https://doi.org/10.4471/remie.2020.4493>

9. Bustamante, L. (2019). Estrategia de empoderamiento para incrementar la productividad laboral de los trabajadores de la empresa CETIC S.A., Guayaquil 2019. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42591/Bustamante\\_GLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42591/Bustamante_GLG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
10. Cabrera, K y Rodríguez, S. (2016). EMPOWERMENT Y CALIDAD DE SERVICIO EN LA CORPORACIÓN HERRERA S.A.C CHICLAYO 2016. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12802/4855>
11. Castillo, J., & Matey, J. (2020). El rol mediador de la formación de la mano de obra entre la innovación y el rendimiento empresarial: evidencia en el sector farmacéutico alemán. *Cuadernos De Gestión*, 20(3). <https://doi.org/10.5295/cdg.v20i3.22049>
12. Castro, Y., Núñez, V. (2018). EMPOWERMENT COMO UNA HERRAMIENTA DE MEJORA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS COLABORADORES EN EL ÁREA DE RR. HH DE LA EMPRESA AGROPUCALÁ S.A.A., PUCALÁ 2017
13. Córdor, D. (2018). El empowerment y la productividad laboral en los colaboradores de la empresa inversiones Hen EIRL, Chimbote 2018. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35998/Condor\\_SDY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35998/Condor_SDY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
14. DGCI, (2019). El tren más largo del mundo: 375 vagones y cuatro kilómetros de largo. Recuperado de : <http://www.dgciinternacional.com/noticias/visualizar.php?id=6080>
15. Díaz, H. y Aroche, F. (2020). Determinantes de la productividad laboral en México: un enfoque desde la teoría del crecimiento endógeno utilizando redes neuronales artificiales. *Revista CEPAL*. 149-166. Recuperado de: <https://www.cepal.org/en/publications/45980-determinants-labour-productivity-mexico-approach-endogenous-growth-theory-using>.
16. Eghbali, S., Motalebi, A., Hemati, S., Arab, P., Pak, E., & Mansouri, S. (2018). Relationship between quality of work life and human resource empowerment with employees' efficiency in Ferdowsi University of Mashhad; *Amazonia Investiga*; Vol 7 No 15 (2018); 306-324

17. Fang, F., & Chen, Y. (2019). A new approach for credit scoring by directly maximizing the Kolmogorov–Smirnov statistic. *Computational Statistics and Data Analysis*, 133, 180–194. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2018.10.004>
18. Flores, D. (2017). El empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13871/Flores\\_QDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13871/Flores_QDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
19. García, J., & Real, J. C. (2018). Confianza como consecuencia del compromiso percibido: Implicaciones sobre el aprendizaje y la innovación. *Cuadernos De Gestión*, 13(1), 95–124. Recuperado a partir de <https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/18993>
20. Gomez, J., Villasis, M & Miranda, M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. *Revista Alergia México*. Recuperado de: <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/181-1339-1-PB.pdf>
21. GONZALES, C., PACHECO, V., & BALLENA, M. (2020). Aplicación de la metodología no paramétrica Bootstrap en el control de calidad del proceso de envasado del café. *Revista Campus*, 25(30), 351–359. <https://doi.org/10.24265/campus.2020.v25n30.11>
22. Gordillo, M. (2018). Empoderamiento y Productividad Laboral en la Dirección Ejecutiva de Supervisión del Gobierno Regional de Tacna, año 2018. Bach. MILTON CÉSAR GORDILLO MOLINA. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35757/gordillo\\_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35757/gordillo_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
23. Guisado, M., Vila, M., & Guisado, M. (2018). Innovación, capacidad productiva, formación en el puesto de trabajo y productividad. *Cuadernos De Gestión*, 16(2), 77–92. <https://doi.org/10.5295/cdg.v16i2.18939>
24. Gutiérrez, S. (2015). MANEJO EFECTIVO DEL EMPOWERMENT EN LOS GERENTES DE LAS MULTINACIONALES EN COLOMBIA. Recuperado de: [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14091/TRABAJ\\_O%20FINAL%20EMPOWERMENT%20-%20SXGA%20-UMNG.pdf;jsessionid=012BFB103BFEE8A895EC4E89CD9B06A5?sequence=2](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14091/TRABAJ_O%20FINAL%20EMPOWERMENT%20-%20SXGA%20-UMNG.pdf;jsessionid=012BFB103BFEE8A895EC4E89CD9B06A5?sequence=2)

25. Harris, R. (2016). Empowerment: Cross-cultural Perspectives, Strategies and Psychological Benefits. Nova Science Publishers, Inc.
26. Jurgen, W. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. *Revista CEPAL*. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45759-la-pandemia-covid-19-su-efecto-tendencias-mercados-laborales>
27. Kerrigan G. (2016). Tendencias del empleo y la productividad laboral en el sector agropecuario de Chile. *Revista CEPAL*. 78. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40664-tendencias-empleo-la-productividad-laboral-sector-agropecuario-chile>
28. López, E., García, F., & García, S. (2019). Análisis de la relación entre la estrategia de diversificación y el desempeño de la empresa: el rol del ciclo económico. *Cuadernos De Gestión*, 19(2), 15–32. Recuperado a partir de <https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/21328>
29. López, C. 2020. Reducción de los costos operativos en una empresa de transporte de carga refrigerada, Chorrillos. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41830/L%c3%b3pez\\_GCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41830/L%c3%b3pez_GCA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
30. Martínez, A., Rodríguez, J., & Tejerina, F. (2021). Variables explicativas y predictivas de la capacidad de emprendimiento e innovación: evidencia en las empresas familiares. *Cuadernos De Gestión*, 21(2). <https://doi.org/10.5295/cdg.201329am>
31. Martínez, V., Estreder, Y., Tomás, I., Gracia, E., & Moliner, C. (2021). Coping with Burnout Symptoms through Task Significance in Professionals Working with Individuals with Intellectual Disability. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(1), 50–57. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a2>
32. Martins, O., & Costa, J. (2018). Relacionando liderazgo transformacional y confianza organizacional: ¿Tiene el compromiso organizacional un efecto mediador?. *Cuadernos De Gestión*, 16(1), 43–62. Recuperado a partir de <https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/18932>
33. Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S. y Picco E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37. 11-19.

34. Mondragón, A. (2014): USO DE LA CORRELACIÓN DE SPEARMAN EN UN ESTUDIO DE INTERVENCIÓN EN FISIOTERAPIA. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/281120822>
35. Moreno, R., Espírit, R. (2014). El empowerment, el liderazgo y la innovación en empresas de servicios, como una ventaja competitiva de las medianas empresas del municipio de Tecomán, Colima, México. En *Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Vol.*, pp. 72-97.
36. Moreno, E. (2017). Metodología de investigación, pautas para hacer Tesis. Recuperado de: <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.com/2017/06/que-es-la-validez-en-una-investigacion.html>
37. Moscoso, S. y Salgado, J. (2021). Meta-analytic Examination of a Suppressor Effect on Subjective Well-Being and Job Performance Relationship. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(2). 119-131
38. Mulyani, S., Sari, V., & Sari, M. (2020). Model of Employee Motivation and Cooperative Performance. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 25(1), 232-242. Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/31895>
39. Muñoz, H. 2019. Gestión del talento humano y productividad en el Ferrocarril Central Andino S.A, Subdivisión 2, Chosica – Galera, Lurigancho Chosica 2019
40. Neme, O., García, M., & Valderrama, A. (2021). Innovation Skill in MYPES collaborators. *Investigación Administrativa*, 127, 110–134.
41. NOURI, B., & MOUSAVI, M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector. *Cuadernos de Gestión*, 20(2), 15–46. <https://doi.org/10.5295/cdg.170873ba>
42. Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., y Peiró, J. (2020). Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2.). 103-113

43. Oyanedel, J., Mendiburo, A., Da Costa, S., Rubio, A., Acuña, E., & Lara, E. (2020). Attitudes towards Safety Regulation and Job Satisfaction in Commercial Motor Vehicle Drivers. *Revista de Psicología (Santiago)*, 29(2), 1–8. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2020.60807>
44. Paez, D. (2020). LOS FACTORES DE PRODUCTIVIDAD QUE DETERMINAN LA FELICIDAD LABORAL. UNIVERSIDAD DE AMÉRICA. Bogotá. Recuperado de: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7889/1/919887-2020-I-GTH.pdf>
45. Paniora, L. (2019). DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE MODELOS DE OPERACIONES FERROVIARIAS MEDIANTE SIMULACIONES. Recuperado de [http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3014/UNFV\\_Paniora%20Ceron\\_Lucio\\_titulo%20profesional\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3014/UNFV_Paniora%20Ceron_Lucio_titulo%20profesional_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
46. Paredes, C. (2019). El empowerment y el desempeño laboral en el área de producción de la empresa Plastimiq S.R.L - San Juan de Lurigancho 2019. Recuperado de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47223/Flores\\_PCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/47223/Flores_PCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
47. Pérez, C. (2015). EMPOWERMENT Y SU RELACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR EN EL DEPARTAMENTO DE RADIOLOGÍA DE LOS HOSPITALES DE LA CIUDAD DE MONTERREY NUEVO LEÓN. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/6763/1/1080124403.PDF>
48. RAMÍREZ, M, & OSTOS, J, & ARTEAGA, A (2020). ROLE OF EMPOWERMENT AND IDENTIFICATION WITH WORK TEAMS IN INNOVATION CLIMATE. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 60 (3), 183-194. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155163891002>
49. Ramos, J; Del Águila, V; Bazalar, A. (2020). ESTADÍSTICA BÁSICA PARA LOS NEGOCIOS. Universidad de Lima.



50. Rendón, M. y Villasis, K. (2020). Fases para determinar la utilidad clínica de las pruebas diagnósticas. *Revista alergia*, 67(3). Recuperado de: <https://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/831>
51. Rendón, M., Zarco, I. y Villasís, M. (2021). Métodos estadísticos para el análisis del tamaño del efecto. *Revista alergia*, 68(2). Recuperado de <https://revistaalergia.mx/ojs/index.php/ram/article/view/949>
52. René, L. (2021). Productividad laboral y la integración económica centroamericana: el caso de El Salvador. *Revista de La CEPAL*, 133, 127–148.
53. Reneclé, M., Gracia, J., Tomas, I., & Peiró, J. (2020). Developing Mindful Organizing in Teams: A Participation Climate is not Enough, Teams Need to Feel Safe to Challenge their Leaders. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 36(3), 181–193. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a18>
54. Reyes, F., Reyes, A., & Diaz, V. (2019, May 1). About Classification Systems of Research Designs in Psychology: Significance and Scope/Acerca De Los Sistemas De Clasificacion De Disenos De Investigacion en Psicologia: Importancia Y Alcance/A Respeito Dos Sistemas De Classificacao De Desenhos De Investigacao Em Psicologia: Importancia E Alcance. *Interciencia*, 44(5), 303.
55. Rezaei, S., Shooshpasha, I., & Rezaei, H. (2018). Empirical Correlation between Geotechnical and Geophysical Parameters in a Landslide Zone (Case Study: Nargeschal Landslide). *Earth Sciences Research Journal*, 3, 195–204. <https://doi.org/10.15446/esrj.v22n3.69491>
56. Ríos, H., & Cruz, G. (2019). Dynamics of the labor market of the transport sector in Mexico. *Contaduría y Administración*, 64(1), 1–19. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1247>
57. Rios, M. (2021). Human Capital and Its Influence on the E-Readiness of the Company: An Empirical Case. *International Journal of Innovation*, 9(1), 79. <https://doi.org/10.5585/iji.v9i1.17950>
58. Ronen, S. y Donia, M. (2020). Stifling My Fire: The Impact of Abusive Supervision on Employees' Motivation and Ensuing Outcomes at Work. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(3). 205-214

59. RUBIO, E. (2020). The Right to Self-Determination as a Strategy to Dispute the Legal Field. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 25, 72–86. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3907044>
60. Sabino, C. (2017). Guía Metodológica de la Investigación EAC – UCV. [ENTRADA EN UN BLOG] recuperado de <http://guiametolodologicadelainv.blogspot.com/2017/12/tipos-de-investigacion-segun-carlos.html>
61. Sánchez, A. (2019). Las posibilidades constructivas del poder: Empoderamiento y desarrollo humano. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38, 1–20.
62. Santiago, O., Carlos, M., & Diego, O. (2020). Productividad laboral, Capital Humano y Gasto en I+D. CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação) Proceedings, 1–4.
63. SETIAWAN, R., SURYANI, T., TIRSA, G., & ELIYANA, A. (2020). Boosting innovative work behavior on local branded fashion: The evidence from Indonesia. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 25(1), 66-74. Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/32085>
64. Sisternas, P. (2018). Importancia del empowerment en la gestión empresarial. [Entrada de un blog] Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/importancia-del-empowerment-en-la-gestion-empresarial.html>
65. Sotomayor, B., Lara, L., & Saracostti, M. (2021). Adaptación y Validación de Instrumentos de Medida del Compromiso Escolar y los Factores Contextuales en Estudiantes de Niveles Iniciales de Educación en Chile. (Portuguese). *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 2(59), 177–190.
66. Sousa, F., & dos Santos, M. (2021). Parental stress scale in the neonatology unit: Statistical validation for the portuguese population. *Enfermería Global*, 20(4), 415–425.
67. Tapasco, O., Giraldo, J., & Osorio, D. (2020). Work productivity management in knowledge-intensive service companies: considerations and challenges /

- Gestion de la productividad laboral en empresas de servicio intensivas en conocimiento: consideraciones y desafíos. *Cuadernos de Administracion*, 36(66), 64. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i66.8465>
68. Tapia, A. Yachi, S. (2016). Teoría Estructuralista (1947) -Teoría de Empowerment. Recuperado de <http://repositorio.usel.edu.pe/bitstream/USEL/150/1/Teor%C3%ADa%20Estructuralista%20%281947%29%20-Teor%C3%ADa%20de%20Empowerment.pdf>
69. Tarí, J., & García, M. (2018). Can knowledge management influence firms' performance?. *Cuadernos De Gestión*, 13(1), 151–176. Retrieved from <https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/18989>
70. Tasneem, F., Mehwish, M., Sadia, J., Seema, G. y Muhammad, I. (2021). Servant Leadership and Machiavellian Followers: A Moderated Mediation Model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(3). 215-229.
71. Torres, M., González, Y., & Manzano, O. (2021). Methodological elements to design a city branding with the use of grounded theory. *Cuadernos de Gestión*, 21(1), 125–134. <https://doi.org/10.5295/cdg.191093mt>
72. Ubalde, J. (2019). The social valuation of skills. An analysis through linguistic work in the new economy [Universitat Rovira i Virgili, 2019.].
73. Urdanegui, R. (2014). Factores determinantes de la planificación de la formación que impactan en el logro de los objetivos organizacionales en las grandes empresas peruanas [Universitat Politècnica de Catalunya, 2014.].
74. Vázquez, T., Sánchez, M., & Viñarás, M. (2021). The perception of people with disabilities regarding their portrayal in the media. *El Profesional de La Información*, 30(1), 1–12. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.06>
75. VIZANO, N., UTAMI, W., JOHANES, S., & HERAWATI, A. (2021). Influence of Compensation and Career on Organizational Culture: Influencia de la compensación y de la carrera en la cultura organizacional. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 26, 368-380. Recuperado a partir de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/35357>
76. Vu Duy NGUYEN, P., & Doan Hong LE. (2020). Motivational factors impact the labor productivity of customs' officials in Vietnam. *Revista Espacios*, 41(22), 44–58.

77. Yagil, D y Oren, R. (2021). Servant Leadership, Engagement, and Employee Outcomes: The Moderating Roles of Proactivity and Job Autonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37. 58-65.

## ANEXOS

### ANEXO 1: INSTRUMENTO EMPOWERMENT

|    |   | 1                              | 2          | 3      | 4             | 5                        |
|----|---|--------------------------------|------------|--------|---------------|--------------------------|
|    |   | TOTALMENTE<br>EN<br>DESACUERDO | DESACUERDO | NEUTRO | DE<br>ACUERDO | TOTALMENTE<br>DE ACUERDO |
| N  | PREGUNTAS   | 1                              | 2          | 3      | 4             | 5                        |
| 1  | El trabajo que realizo en esta organización es muy importante para mí             |                                |            |        |               |                          |
| 2  | Las actividades de mi trabajo son significativas para mí                          |                                |            |        |               |                          |
| 3  | Cuido lo que hago en mi trabajo   |                                |            |        |               |                          |
| 4  | El trabajo que hago tiene significado e importancia especiales para mí            |                                |            |        |               |                          |
| 5  | Confío en mis capacidades personales para desempeñar bien mi trabajo              |                                |            |        |               |                          |
| 6  | Mi trabajo está dentro del alcance de mis competencias y capacidades              |                                |            |        |               |                          |
| 7  | Confío en mis capacidades para realizar mi trabajo con éxito                      |                                |            |        |               |                          |
| 8  | He dominado las habilidades necesarias para hacer mi trabajo                      |                                |            |        |               |                          |
| 9  | Tengo suficiente autonomía para decidir cómo realizar mi trabajo                  |                                |            |        |               |                          |
| 10 | Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo                                     |                                |            |        |               |                          |
| 11 | Tengo oportunidad considerable de independencia en la manera cómo hago mi trabajo |                                |            |        |               |                          |
| 12 | Tengo oportunidad de utilizar mi iniciativa personal al realizar mi trabajo       |                                |            |        |               |                          |
| 13 | Impacto significativamente en lo que sucede en mi unidad de trabajo               |                                |            |        |               |                          |
| 14 | Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi unidad de trabajo              |                                |            |        |               |                          |
| 15 | Tengo influencia significativa sobre lo que sucede en mi unidad de trabajo        |                                |            |        |               |                          |
| 16 | Mi opinión cuenta en la toma de decisiones de mi unidad de trabajo                |                                |            |        |               |                          |
| 17 | Sé que mis compañeros de trabajo son totalmente honestos conmigo                  |                                |            |        |               |                          |
| 18 | Confío en que mis compañeros de trabajo comparten información importante conmigo  |                                |            |        |               |                          |
| 19 | Confío en que mis compañeros de trabajo cumplen las promesas que hacen            |                                |            |        |               |                          |
| 20 | Creo que mis compañeros de trabajo se interesan en mi bienestar                   |                                |            |        |               |                          |

Fuente: Whetten y Cameron, (1996)

## ANEXO2: PRODUCTIVIDAD LABORAL

| N  |  | Definitivamente falso | Falso | Ligeramente Falso | Incierto | Ligeramente Cierto | Cierto | Definitivamente Cierto |
|----|--|-----------------------|-------|-------------------|----------|--------------------|--------|------------------------|
| 1  | La gerencia alienta a los empleados a definir los objetivos.                                       |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 2  | Mis objetivos están claramente definidos respecto a los resultados que se esperan.                 |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 3  | Mi supervisor tiene más influencia que yo tratándose de establecer mis objetivos.                  |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 4  | La gerencia quiere saber si yo establecí los objetivos para mi trabajo o no                        |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 5  | Mis objetivos son muy ambiguos y pocos claros  |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 6  | La gerencia ha sentado con claridad que la definición de los objetivos del trabajo es de su agrado |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 7  | Mis objetivos son muy concretos  |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 8  | Mi supervisor me dicta mis objetivos laborales.  |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 9  | Necesito más retroalimentación para saber si estoy alcanzando mis objetivos o no.                  |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 10 | Mi supervisor se me "echaría encima" si no alcanzo mis objetivos.                                  |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 11 | Carezco de autoridad para alcanzar mis objetivos.  |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 12 | Siempre tengo información de mi avance hacia mis objetivos.  |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 13 | Si alcanzo mis objetivos, recibo el debido reconocimiento de mi superior                           |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 14 | Alcanzar mis objetivos aumenta mis posibilidades de ascenso  |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 15 | Mi supervisor me felicitara si alcanzo mis objetivos laborales                                     |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 16 | Aquí, el hecho de alcanzar los objetivos se recompensa con mayor salario                           |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 17 | Mi supervisor me regaña si no estoy avanzando hacia mis objetivos                                  |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 18 | Mi supervisor me brinda mayor reconocimiento cuando alcanzo mis objetivos                          |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 19 | Es más probable que me aumenten el sueldo si alcanzo mis objetivos                                 |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 20 | Mi supervisor me alienta a establecer mis propios objetivos.                                       |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 21 | Cuento con el apoyo que necesito para alcanzar mis objetivos                                       |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 22 | Los objetivos de mi trabajo son un gran desafío.   |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 23 | Mis objetivos rara vez requieren todo mi interés y esfuerzo  |                       |       |                   |          |                    |        |                        |
| 24 | Cuento con recursos bastantes para alcanzar mis objetivos  |                       |       |                   |          |                    |        |                        |

Fuente: Chiavenato (1999)

**Empowerment y productividad laboral en el ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco, 2021**

**ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

| <b>PROBLEMA</b>  | <b>OBJETIVO</b>  | <b>HIPOTESIS</b>   | <b>VARIABLES, DIMENSIONES Y INDICADORES</b>   | <b>METODOLOGIA - TÉCNICA E INSTRUMENTOS</b>  |
|--|--|--|---|--|
| <b>GENERAL</b>   | <b>GENERAL</b>   | <b>GENERAL</b>   |   |  |
| ¿Cómo se relaciona el empowerment con la productividad laboral en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao -Cerro de Pasco 2021?  | Identificar como se relaciona el empowerment y la productividad laboral en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.  | El empowerment se relaciona significativamente con la productividad laboral en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.  |   |  |
| <b>ESPECIFICOS</b>   | <b>ESPECIFICOS</b>   | <b>ESPECIFICOS</b>   | Variable X: Empowerment<br>Dimensiones (indicadores): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Significado (Importancia del trabajo, significado del trabajo)</li> <li>• Competencias (Confianza en las capacidades, Confianza en las habilidades)</li> <li>• Autodeterminación (Autonomía, Oportunidad)</li> <li>• Impacto (Impacto en el trabajo, Control)</li> <li>• Seguridad (Confianza en los compañeros, Soporte emocional)</li> </ul> Variable Y: Productividad laboral<br>Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de objetivos (objetivos definidos, Seguimiento de objetivos)</li> <li>• Comunicación organizacional (Retroalimentación, Reacción del supervisor)</li> <li>• Reconocimiento de logros (Formas de reconocimiento, motivación)</li> <li>• Manejo de recursos (Materiales necesarios, Apoyo necesario)</li> </ul> | Enfoque: cuantitativo,<br>Tipo: básica<br>Nivel correlacional.<br>Técnica: Encuesta<br>Diseño: No experimental de corte transversal<br><br>Validez y Confiabilidad:<br>Juicio de expertos y alfa de Cronbach<br>Técnica: Encuesta<br>Instrumento: cuestionario<br><br>Población: 250 colaboradores del área de operaciones (juntando los 5 tramos de ruta)<br>Muestra: Representativa de 152 colaboradores |
| 1. ¿Cómo se relaciona el empowerment con el cumplimiento de objetivos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao -Cerro de Pasco 2021?<br>2. ¿Cómo se relaciona el empowerment con la comunicación organizacional en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao -Cerro de Pasco 2021?<br>3. ¿Cómo se relaciona el empowerment con el reconocimiento de logros en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao -Cerro de Pasco 2021?<br>4. ¿Cómo se relaciona el empowerment con el manejo de recursos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao -Cerro de Pasco 2021? | 1. Identificar como se relaciona el empowerment y el cumplimiento de objetivos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.<br>2. Identificar como se relaciona el empowerment y la comunicación organizacional en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.<br>3. Identificar como se relaciona el empowerment y el reconocimiento de logros en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.<br>4. Identificar como se relaciona el empowerment y el manejo de recursos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021. | 1. El empowerment se relaciona significativamente con el cumplimiento de objetivos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.<br>2. El empowerment se relaciona significativamente con la comunicación organizacional en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.<br>3. El empowerment se relaciona significativamente con el reconocimiento de logros en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021.<br>4. El empowerment se relaciona significativamente con el manejo de recursos en el Ferrocarril Central Andino, tramo Callao - Cerro de Pasco 2021. |   |  |

**ANEXO 4: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

| <b>VARIABLE</b>     | <b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>  | <b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>  | <b>DIMENSIÓN</b>      | <b>INDICADOR</b>   | <b>ITEMS</b> | <b>ESCALA</b>   | <b>INSTRUMENTO</b> |
|---------------------|---|--|-----------------------|--|--------------|---|--------------------|
| <b>EMPOWERM ENT</b> | Tari y García (2018) definen el empowerment como el poder que se le brinda a los colaboradores para que sean capaces de decidir teniendo en cuenta los límites y parámetros establecidos. Esto supone para ello un estímulo de confianza y desarrollo de creatividad para buscar soluciones, de esta forma se mejora también el ambiente de trabajo y se obtienen grandes resultados. | La variable de empowerment se medirá a través de la elaboración de un cuestionario en base a la escala Likert, el cual será aplicado a los colaboradores de los 5 tramos del área de operaciones del FCCA. Esta variable está compuesta por 5 dimensiones las cuales cuentan cada una con 2 indicadores, formando un total de 10 para la variable en sí. | Significad<br>o       | 1.Importancia del trabajo<br>2.Significado del trabajo             | 1 – 4        | <b>Variable 1:</b><br>1)Totalmente en desacuerdo<br>2)En desacuerdo<br>3)Neutro<br>4)De acuerdo,<br>5)Totalmente de acuerdo | Cuestiona<br>rio   |
|                     |   |  | Competen<br>cias      | 1. Confianza en las capacidades<br>2. Confianza en las habilidades | 5 – 8        |   |                    |
|                     |   |  | Autodeter<br>minación | 1. Autonomía<br>2. Oportunidad                                     | 9 -12        |   |                    |
|                     |   |  | Impacto               | 1. Control<br>2. Confianza en los compañeros                       | 13 – 16      |   |                    |
|                     |   |  | Seguridad             | 1. Confianza en los compañeros<br>2. Soporte emocional             | 17 – 20      |   |                    |



|                              |  |  |                             |   |         |   |              |
|------------------------------|--|--|-----------------------------|---|---------|---|--------------|
| <b>PRODUCTIVIDAD LABORAL</b> | Para Cáceres, (2021) la productividad laboral es un parámetro muy importante para medir la eficiencia en el trabajo, analiza a la persona, el equipo o la maquinaria. Es el grado de conversión de la materia a producto, por ende, se relaciona con el trabajo realizado y los bienes producidos por una persona, así como los recursos que utilizo, también influyen otros factores como liderazgo, beneficios, equipo, etc. Medirla y evaluarla otorga grandes beneficios como reducción de tiempos muertos agilidad, organización y crecimiento económico. | La variable de productividad laboral se medirá a través de la elaboración de un cuestionario en base a la escala Likert, el cual será aplicado a los colaboradores de los 5 tramos del área de operaciones del FCCA. Esta variable está compuesta por 5 dimensiones las cuales cuentan cada una con 2 indicadores, formando un total de 10 para la variable en sí. | Cumplimiento de objetivos   | 1. Objetivos definidos<br>2. Seguimiento de objetivos   | 1 – 7   | <b>Variable 2:</b><br>1)Definitivamente falso<br>2) Falso<br>3)Ligeramente Falso<br>4)Incierto,<br>5)Ligeramente Cierto<br>6)Cierto<br>7)Definitivamente Cierto | Cuestionario |
|                              |  |  | Comunicación organizacional | 1. Retroalimentación<br>2. Reacción de los supervisores | 8 – 12  |   |              |
|                              |  |  | Reconocimiento de logros    | 1. Formas de reconocimiento<br>2. Motivación            | 13 – 20 |   |              |
|                              |  |  | Manejo de recursos          | 1. Materiales de recursos<br>2. Apoyo necesario         | 21 – 24 |   |              |

## ANEXO 5: CARTA DE PRESENTACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"  
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 18 de octubre de 2021  
Carta P. 1064-2021-UCV-VA-EPG-F01/J

ING.  
FERNANDO JOSE TOVAR MADUEÑO  
GERENTE DE OPERACIONES  
FERROCARRIL CENTRAL ANDINO

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a MUÑOZ CHANG, HAROLD AARON; identificado con DNI N° 75973421 y con código de matrícula N° 6500078310; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

**Empowerment y productividad laboral en el ferrocarril central andino tramo Callao - Cerro de Pasco, 2021**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestro estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador MUÑOZ CHANG, HAROLD AARON asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso  
Jefe  
ESCUELA DE POSGRADO  
UCV FILIAL LIMA  
CAMPUS LIMA NORTE



FERNANDO TOVAR MADUEÑO  
DNI: 06079294.

Somos la universidad de los  
que quieren salir adelante.



ucv.edu.pe

## ANEXO 6: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO (EXPERTO 1)



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL 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 Significado de trabajo</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1   | El trabajo que realizo en esta organización es muy importante para mí             | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 2   | Las actividades de mi trabajo son significativas para mí                          | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 3   | Cuido lo que hago en mi trabajo   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 4   | El trabajo que hago tiene significado e importancia especiales para mí            | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 2 Competencias laborales</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 5   | Confío en mis capacidades personales para desempeñar bien mi trabajo              | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 6   | Mi trabajo está dentro del alcance de mis competencias y capacidades              | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 7   | Confío en mis capacidades para realizar mi trabajo con éxito                      | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 8   | He dominado las habilidades necesarias para hacer mi trabajo                      | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 3 Autodeterminación</b>      |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 9   | Tengo suficiente autonomía para decidir cómo realizar mi trabajo                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 10  | Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo                                     | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 11  | Tengo oportunidad considerable de independencia en la manera cómo hago mi trabajo | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 12  | Tengo oportunidad de utilizar mi iniciativa personal al realizar mi trabajo       | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 4 Impacto laboral</b>        |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13  | Impacto significativamente en lo que sucede en mi unidad de trabajo               | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 14  | Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi unidad de trabajo              | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 15  | Tengo influencia significativa sobre lo que sucede en mi unidad de trabajo        | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 16  | Mi opinión cuenta en la toma de decisiones de mi unidad de trabajo                | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 5 Seguridad laboral</b>      |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 17  | Sé que mis compañeros de trabajo son totalmente honestos conmigo                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 18  | Confío en que mis compañeros de trabajo comparten información importante conmigo  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 19  | Confío en que mis compañeros de trabajo cumplen las promesas que hacen            | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 20  | Creo que mis compañeros de trabajo se interesan en mi bienestar                   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_ Existe suficiencia, es aplicable \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Vargas Merino, Jorge Alberto

DNI: 41843715

Especialidad del validador: Especialidad en administración y economía. Investigador RENACYT en Concytec Perú.

04 de noviembre del 2021

<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 PRODUCTIVIDAD LABORAL

| N°   | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |           | Relevancia <sup>2</sup> |           | Claridad <sup>3</sup> |           | Sugerencias |
|--|--|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
|  |  | Si                       | No        | Si                      | No        | Si                    | No        |             |
| <b>DIMENSION 1 Cumplimiento de objetivos</b>   |  | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 1  | La gerencia alienta a los empleados a definir los objetivos.                                       | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 2  | Mis objetivos están claramente definidos respecto a los resultados que se esperan.                 | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 3  | Mi supervisor tiene más influencia que yo tratándose de establecer mis objetivos.                  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 4  | La gerencia quiere saber si yo establecí los objetivos para mi trabajo o no                        | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 5  | Mis objetivos son muy ambiguos y pocos claros  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 6  | La gerencia ha sentado con claridad que la definición de los objetivos del trabajo es de su agrado | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 7  | Mis objetivos son muy concretos  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| <b>DIMENSION 2 Comunicación organizacional</b> |  | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 8  | Mi supervisor me dicta mis objetivos laborales.  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 9  | Necesito más retroalimentación para saber si estoy alcanzando mis objetivos o no.                  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 10   | Mi supervisor se me "echaría encima" si no alcanzo mis objetivos.                                  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 11   | Carezco de autoridad para alcanzar mis objetivos.  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 12   | Siempre tengo información de mi avance hacia mis objetivos.  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| <b>DIMENSION 3 Reconocimiento de logros</b>    |  | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 13   | Si alcanzo mis objetivos, recibo el debido reconocimiento de mi superior                           | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 14   | Alcanzar mis objetivos aumenta mis posibilidades de ascenso  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 15   | Mi supervisor me felicitara si alcanzo mis objetivos laborales                                     | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 16   | Aquí, el hecho de alcanzar los objetivos se recompensa con mayor salario                           | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 17   | Mi supervisor me regaña si no estoy avanzando hacia mis objetivos                                  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 18   | Mi supervisor me brinda mayor reconocimiento cuando alcanzo mis objetivos                          | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 19   | Es más probable que me aumenten el sueldo si alcanzo mis objetivos                                 | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 20   | Mi supervisor me alienta a establecer mis propios objetivos.                                       | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| <b>DIMENSION 4 Manejo de recursos</b>          |  | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 21   | Cuento con el apoyo que necesito para alcanzar mis objetivos                                       | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 22   | Los objetivos de mi trabajo son un gran desafío.   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 23   | Mis objetivos rara vez requieren todo mi interés y esfuerzo  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 24   | Cuento con recursos bastantes para alcanzar mis objetivos  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia, es aplicable

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg. Vargas Merino, Jorge Alberto

DNI: 41843715

Especialidad del validador: Especialidad en administración y economía. Investigador RENACYT en Concytec Perú.

04 de noviembre del 2021



Firma del Experto Informante.

<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

## ANEXO 7: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO EXPERTO 2



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL EMPOWERMENT

| N°  | DIMENSIONES / ítems   | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|---|---|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|   |   | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>DIMENSIÓN 1 Significado de trabajo</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1   | El trabajo que realizo en esta organización es muy importante para mí             | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 2   | Las actividades de mi trabajo son significativas para mí                          | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 3   | Cuido lo que hago en mi trabajo   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 4   | El trabajo que hago tiene significado e importancia especiales para mí            | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 2 Competencias laborales</b> |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 5   | Confío en mis capacidades personales para desempeñar bien mi trabajo              | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 6   | Mi trabajo está dentro del alcance de mis competencias y capacidades              | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 7   | Confío en mis capacidades para realizar mi trabajo con éxito                      | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 8   | He dominado las habilidades necesarias para hacer mi trabajo                      | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 3 Autodeterminación</b>      |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 9   | Tengo suficiente autonomía para decidir cómo realizar mi trabajo                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 10  | Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo                                     | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 11  | Tengo oportunidad considerable de independencia en la manera cómo hago mi trabajo | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 12  | Tengo oportunidad de utilizar mi iniciativa personal al realizar mi trabajo       | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 4 Impacto laboral</b>        |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13  | Impacto significativamente en lo que sucede en mi unidad de trabajo               | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 14  | Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi unidad de trabajo              | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 15  | Tengo influencia significativa sobre lo que sucede en mi unidad de trabajo        | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 16  | Mi opinión cuenta en la toma de decisiones de mi unidad de trabajo                | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 5 Seguridad laboral</b>      |   |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 17  | Sé que mis compañeros de trabajo son totalmente honestos conmigo                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 18  | Confío en que mis compañeros de trabajo comparten información importante conmigo  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 19  | Confío en que mis compañeros de trabajo cumplen las promesas que hacen            | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 20  | Creo que mis compañeros de trabajo se interesan en mi bienestar                   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia con los atributos evaluados.

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

Apellidos y nombres del juez validador: Mg: Peñafior Guerra, Renato

DNI: 10004015

Especialidad del validador: Investigación en Ciencias de la Administración

Lima, 3 de noviembre del 2021

Firma del Experto informante.

<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.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL**

| N°   | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |    | Relevancia <sup>2</sup> |    | Claridad <sup>3</sup> |    | Sugerencias |
|--|--|--------------------------|----|-------------------------|----|-----------------------|----|-------------|
|  |  | Si                       | No | Si                      | No | Si                    | No |             |
| <b>DIMENSIÓN 1 Cumplimiento de objetivos</b>   |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 1  | La gerencia alienta a los empleados a definir los objetivos.                                       | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 2  | Mis objetivos están claramente definidos respecto a los resultados que se esperan.                 | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 3  | Mi supervisor tiene más influencia que yo tratándose de establecer mis objetivos.                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 4  | La gerencia quiere saber si yo establecí los objetivos para mi trabajo o no                        | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 5  | Mis objetivos son muy ambiguos y pocos claros  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 6  | La gerencia ha sentado con claridad que la definición de los objetivos del trabajo es de su agrado | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 7  | Mis objetivos son muy concretos  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 2 Comunicación organizacional</b> |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 8  | Mi supervisor me dicta mis objetivos laborales.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 9  | Necesito más retroalimentación para saber si estoy alcanzando mis objetivos o no.                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 10   | Mi supervisor se me "echaría encima" si no alcanzo mis objetivos.                                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 11   | Carezco de autoridad para alcanzar mis objetivos.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 12   | Siempre tengo información de mi avance hacia mis objetivos.  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 3 Reconocimiento de logros</b>    |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 13   | Si alcanzo mis objetivos, recibo el debido reconocimiento de mi superior                           | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 14   | Alcanzar mis objetivos aumenta mis posibilidades de ascenso  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 15   | Mi supervisor me felicitara si alcanzo mis objetivos laborales                                     | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 16   | Aquí, el hecho de alcanzar los objetivos se recompensa con mayor salario                           | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 17   | Mi supervisor me regaña si no estoy avanzando hacia mis objetivos                                  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 18   | Mi supervisor me brinda mayor reconocimiento cuando alcanzo mis objetivos                          | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 19   | Es más probable que me aumenten el sueldo si alcanzo mis objetivos                                 | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 20   | Mi supervisor me alienta a establecer mis propios objetivos.                                       | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| <b>DIMENSIÓN 4 Manejo de recursos</b>          |  |                          |    |                         |    |                       |    |             |
| 21   | Cuento con el apoyo que necesito para alcanzar mis objetivos                                       | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 22   | Los objetivos de mi trabajo son un gran desafío.   | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 23   | Mis objetivos rara vez requieren todo mi interés y esfuerzo  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |
| 24   | Cuento con recursos bastantes para alcanzar mis objetivos  | X                        |    | X                       |    | X                     |    |             |

Observaciones (precisar si hay suficiencia):\_Existe suficiencia con los atributos evaluados.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: Peñafior Guerra, Renato

DNI: 10004015

Especialidad del validador: Investigación en Ciencias de la Administración

Lima, 3 de noviembre del 2021

<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 dio suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

## ANEXO 8: FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO EXPERTO 3



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL EMPOWERMENT

| N° | DIMENSIONES / ítems  | Pertinencia <sup>1</sup> |           | Relevancia <sup>2</sup> |           | Claridad <sup>3</sup> |           | Sugerencias |
|----|--|--------------------------|-----------|-------------------------|-----------|-----------------------|-----------|-------------|
|    |  | Si                       | No        | Si                      | No        | Si                    | No        |             |
| 1  | <b>DIMENSIÓN 1 Significado de trabajo</b><br>El trabajo que realizo en esta organización es muy importante para mí | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 2  | Las actividades de mi trabajo son significativas para mí   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 3  | Cuido lo que hago en mi trabajo  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 4  | El trabajo que hago tiene significado e importancia especiales para mí   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 2 Competencias laborales</b>  | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 5  | Confío en mis capacidades personales para desempeñar bien mi trabajo   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 6  | Mi trabajo está dentro del alcance de mis competencias y capacidades   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 7  | Confío en mis capacidades para realizar mi trabajo con éxito   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 8  | He dominado las habilidades necesarias para hacer mi trabajo   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 3 Autodeterminación</b>   | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 9  | Tengo suficiente autonomía para decidir cómo realizar mi trabajo   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 10 | Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 11 | Tengo oportunidad considerable de independencia en la manera cómo hago mi trabajo                                  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 12 | Tengo oportunidad de utilizar mi iniciativa personal al realizar mi trabajo  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 4 Impacto laboral</b>   | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 13 | Impacto significativamente en lo que sucede en mi unidad de trabajo  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 14 | Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi unidad de trabajo   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 15 | Tengo influencia significativa sobre lo que sucede en mi unidad de trabajo   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 16 | Mi opinión cuenta en la toma de decisiones de mi unidad de trabajo   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
|    | <b>DIMENSIÓN 5 Seguridad laboral</b>   | <b>Si</b>                | <b>No</b> | <b>Si</b>               | <b>No</b> | <b>Si</b>             | <b>No</b> |             |
| 17 | Sé que mis compañeros de trabajo son totalmente honestos conmigo   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 18 | Confío en que mis compañeros de trabajo comparten información importante conmigo                                   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 19 | Confío en que mis compañeros de trabajo cumplen las promesas que hacen   | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |
| 20 | Creo que mis compañeros de trabajo se interesan en mi bienestar  | X                        |           | X                       |           | X                     |           |             |

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: FARRO RUIZ, LIZET MALENA            DNI: 45962909

Especialidad del validador: MBA

05 de noviembre del 2021

<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.

## ANEXO 9: SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN



### SOLICITUD: AUTORIZACIÓN POR INVESTIGACIÓN DE ESTUDIOS DE GRADO DE MAESTRÍA

SEÑOR FERNANDO JOSE TOVAR MADUEÑO, GERENTE DE OPERACIONES DE LA EMPRESA FERROCARRIL CENTRAL ANDINO.

Yo, Harold Aarón Muñoz Chang, identificado con DNI N 75973421, estudiante del programa de MESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRO, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

#### **Empowerment y productividad laboral en el ferrocarril central andino tramo Callao - Cerro de Pasco, 2021**

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgarme el permiso, a fin que pueda obtener, mencionar e incorporar nueva información, demostrando responsabilidad, puntualidad y profesionalismo en la aplicación del instrumento de investigación.

Con el fin de seguir contribuyendo nuevos conocimientos en el puesto que desempeño, es por ello solicito a usted Sr. Gerente de operaciones de su autorización, la cual permitirá tener un indicador sobre el empowerment y la productividad laboral.

Solicito a usted acceder a mi petición.

Lima, 08 de noviembre, 2021

DNI:

75973421



## ANEXO 10: CONSENTIMIENTO



CARTA N001 -2021 – F.C.C.A / G.G.O

Lima, 10 de noviembre del 2021

SEÑOR:

HAROLD AARÓN MUÑOZ CHANG

SAN FERNANDO BAJO CASA NRO 3 LURIGANCHO - CHOSICA

Presente. –

De mi mayor consideración:

Mediante la presente me dirijo a usted para expresarle mi cordial saludo y asimismo para manifestarle lo siguiente:

Habiendo recibido su solicitud en la cual solicita autorización para realizar su tesis titulada **"Empowerment y productividad laboral en el ferrocarril central andino tramo Callao - Cerro de Pasco, 2021"** comunico a usted la **ACEPTACIÓN** de poder obtener, mencionar e incorporar nueva información de la empresa FERROCARRIL CENTRAL ANDINO (FCCA) para que culmine con éxito su III ciclo de la maestría en administración de negocios MBA de lima norte y siendo requisito para la sustentación de tesis.

Sin otro particular, quedo de usted.

Cordialmente.



DNI: 06079294



GERENTE DE OPERACIONES  
FERROVIAS CENTRAL ANDINA S.A.

## ANEXO 11: CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO



### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO

Fernando José Tovar Madueño

Gerente de operaciones

Ferrocarril central andino

#### HACE CONSTAR:

Que en la empresa Ferrocarril central andino, con código de alumno N. 6500078310 el alumno Harold Aarón Muñoz Chang de la Universidad César Vallejo, de la escuela de postgrado de Maestría en Administración de Negocios – MBA, ha aplicado su instrumento de tesis titulado: "Empowerment y productividad laboral en el ferrocarril central andino tramo Callao - Cerro de Pasco, 2021". La cual inició el día viernes 12 de noviembre y culminó el martes 16 de noviembre del 2021 en un rango de horario desde las 8:00 am hasta 7:00 pm demostrando puntualidad y responsabilidad concerniente a la aplicación de instrumento de tesis en forma satisfactoria.

Se le expide la presente constancia a fines pertinentes

Lima, 17 de noviembre del 2021

DNI: 06079294.



FERNANDO TOVAR MADUEÑO  
GERENTE DE OPERACIONES  
FERROVIAS CENTRAL ANDINA S.A.

## ANEXO 12: AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

#### Datos Generales

|  |                  |
|--|------------------|
| Nombre de la Organización:                         | RUC: 20432348114 |
| FERROCARRIL CENTRAL ANDINO S.A                     |                  |
| Nombre del Titular o Representante legal:          |                  |
| Nombres y Apellidos<br>FERNANDO JOSE TOVAR MADUEÑO | DNI:<br>06079294 |

#### Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "f" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (\*), autorizo [  ], no autorizo [  ] publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

|  |                  |
|--|------------------|
| Nombre del Trabajo de Investigación  |                  |
| Empowerment y productividad laboral en el ferrocarril central andino tramo Callao - Cerro de Pasco, 2021 |                  |
| Nombre del Programa Académico:   |                  |
| MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA   |                  |
| Autor: Nombres y Apellidos<br>Harold Aarón Muñoz Chang   | DNI:<br>75973421 |

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lurigancho Chosica, 20 de diciembre del 2021:

Firma: \_\_\_\_\_



(\* ) Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo-Artículo 7º, literal "f" Para difundir o publicar los resultados de un trabajo de investigación es necesario mantener bajo anonimato el nombre de la institución donde se llevó a cabo el estudio, salvo el caso en que haya un acuerdo formal con el gerente o director de la organización, para que se difunda la identidad de la institución. Por ello, tanto en los proyectos de investigación como en los informes o tesis, no se deberá incluir la denominación de la organización, pero sí será necesario describir sus características.



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

### **Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, PEÑAFLORES GUERRA RENATO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Empowerment y productividad laboral en el ferrocarril central andino tramo Callao - Cerro de Pasco, 2021", cuyo autor es MUÑOZ CHANG HAROLD AARON, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 13 de Enero del 2022

| <b>Apellidos y Nombres del Asesor:</b>   | <b>Firma</b>   |
|--|--|
| PEÑAFLORES GUERRA RENATO<br><b>DNI:</b> 10004015<br><b>ORCID</b> 0000-0003-3663-565X | Firmado digitalmente por:<br>RPEÑAFLOGU el 13-<br>01-2022 20:32:27 |

Código documento Trilce: TRI - 0270903