



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS**

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y EMPOWERMENT EN LOS  
COLABORADORES DE LA EMPRESA ASOCIADOS UMBRELLA S.A.C.,  
CHORRILLOS - 2020

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA**

KARENLY ESTEFANI MENDOZA GONZALES

**ASESOR**

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**LIMA, PERÚ, JULIO DE 2020**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación está dedicado principalmente a toda mi familia por ser mi guía, constancia, para seguir adelante en mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer término, a mis padres Gabriel Mendoza Samana y Gladys Gonzales Ramírez por su apoyo incondicional, por darme la oportunidad de poder culminar mis estudios.

A mi hermana Barbara Mendoza Gonzales por apoyarme en esta etapa universitaria.

De manera especial a mi asesor de tesis el Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe, por haberme orientado en la elaboración de esta investigación.

A la empresa Asociados Umbrella S.A.C. en especial a la Gerente la Sr. Rosa Caycho Espinoza por su apoyo constante.

Finalmente, a la Universidad Autónoma del Perú por haberme permitido ser parte de la familia autónoma y brindarme la oportunidad de obtener nuevos conocimientos.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	x
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Realidad problemática .....	13
1.2 Justificación e importancia de la investigación .....	21
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico .....	22
1.4 Limitaciones de la investigación .....	23
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de estudios .....	25
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado .....	33
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada .....	68
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo y diseño de investigación .....	72
3.2 Población y muestra .....	73
3.3 Hipótesis .....	74
3.4 Variables – Operacionalización .....	75
3.5 Métodos y técnicas de investigación .....	77
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados .....	79
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos .....	82
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1 Validación del instrumento .....	84
4.1.1 Análisis de fiabilidad .....	85
4.2 Resultados descriptivos de las variables .....	86
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones .....	88
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas .....	96
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio .....	97
4.6 Procedimientos correlacionales .....	98

## **CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Discusiones .....	105
5.2	Conclusiones .....	108
5.3	Recomendaciones .....	109

## **REFERENCIAS**

## **ANEXOS**

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Distribución de la población según ocupaciones de trabajo .....	74
Tabla 2	Operacionalización de variable evaluación de desempeño .....	76
Tabla 3	Operacionalización de variable empowerment .....	77
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de evaluación de desempeño .....	84
Tabla 5	Resultados de la validación del cuestionario de empowerment .....	84
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de evaluación de desempeño .....	85
Tabla 7	Fiabilidad del instrumento de empowerment .....	85
Tabla 8	Análisis descriptivos de la variable evaluación de desempeño .....	86
Tabla 9	Análisis descriptivos de la variable empowerment .....	87
Tabla 10	Análisis descriptivos de la dimensión rendimiento .....	88
Tabla 11	Análisis descriptivos de la dimensión competencias .....	89
Tabla 12	Análisis descriptivos de la dimensión compromiso .....	90
Tabla 13	Análisis descriptivos de la dimensión resultados .....	91
Tabla 14	Análisis descriptivos de la dimensión trabajo en equipo .....	92
Tabla 15	Análisis descriptivos de la dimensión comunicación .....	93
Tabla 16	Análisis descriptivos de la dimensión retroalimentación .....	94
Tabla 17	Análisis descriptivos de la dimensión liderazgo .....	95
Tabla 18	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre evaluación de desempeño y empowerment .....	96
Tabla 19	Resultados de la prueba de normalidad de la variable empowerment .....	97
Tabla 20	Resultados de correlación entre la evaluación de desempeño y empowerment .....	98
Tabla 21	Resultados de correlación entre rendimiento y el empowerment ...	100
Tabla 22	Resultados de correlación competencias y el empowerment .....	101
Tabla 23	Resultados de compromiso y el empowerment .....	102
Tabla 24	Resultados de correlación resultados y el empowerment .....	103

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Análisis descriptivo de la variable evaluación de desempeño .....	86
Figura 2	Análisis descriptivo de la variable empowerment .....	87
Figura 3	Análisis descriptivo de la dimensión rendimiento .....	88
Figura 4	Análisis descriptivo de la dimensión competencia .....	89
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión compromiso .....	90
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión resultado .....	91
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo .....	92
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión comunicación .....	93
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión retroalimentación .....	94
Figura 10	Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo .....	95
Figura 11	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre evaluación de desempeño y empowerment .....	96
Figura 12	Gráfico de dispersión de las variables evaluación de desempeño y empowerment .....	99

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y EMPOWERMENT EN LOS  
COLABORADORES DE LA EMPRESA ASOCIADOS UMBRELLA S.A.C.,  
CHORRILLOS - 2020**

**KARENLY ESTEFANI MENDOZA GONZALES**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**RESÚMEN**

El principal objetivo de esta investigación fue determinar la relación que existe entre la evaluación de desempeño y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C. El tipo de investigación que se empleo fue aplicada a un nivel correlacional de enfoque cuantitativo, esta investigación tiene un diseño no experimental de corte transversal. La población de estudio esta conformado por 17 colaboradores, que se desempeñan como administradores, vigilantes y personal de limpieza, asimismo, la investigación no considera una muestra. El instrumento utilizado para medir las variables son las encuestas conformadas por 36 ítems para el cuestionario de evaluación de desempeño y 32 ítems para el cuestionario de empowerment, estos cuestionarios fueron validados por expertos, demostrando además una confiabilidad de 0,858 para la evaluación de desempeño y 0,912 para el empowerment. Asimismo, en la contrastación de hipótesis se obtuvo un coeficiente de correlación R de Pearson de 0.756, a un grado de significancia menor al 0.05, por esta razón se puede decir que dichos resultados demuestran que existe una relación positiva alta entre ambas variables del estudio, este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Finalmente, se puede concluir que existe una relación positiva alta entre la evaluación de desempeño y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

**Palabras clave:** rendimiento, empoderamiento, compromiso, delegación.



**EVALUATION OF PERFORMANCE AND EMPOWERMENT IN THE  
COLLABORATORS OF THE COMPANY ASOCIADOS UMBRELLA S.A.C.,  
CHORRILLOS - 2020.**

**KARENLY ESTEFANI MENDOZA GONZALES**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**ABSTRACT**

The main objective of this research was to determine the relationship between performance evaluation and empowerment in the company Asociados Umbrella S.A.C. The type of research that was used was applied at a correlational level of quantitative approach this research has a non-experimental cross-sectional design. The study population is made up of 17 collaborators, who work as administrators, guards and cleaning personnel, likewise, the research does not consider a sample. The instrument used to measure the variables are the surveys made up of 36 items for the performance evaluation questionnaire and 32 items for the empowerment questionnaire, these questionnaires were validated by experts, also demonstrating a reliability of 0.858 for the performance evaluation and 0.912 for empowerment. Likewise, in the testing of hypotheses, a Pearson R correlation coefficient of 0.756 was obtained, at a degree of significance lower than 0.05, for this reason it can be said that these results show that there is a high positive relationship between both study variables, this result allows rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis. Finally, it can be concluded that there is a high positive relationship between performance evaluation and empowerment in the company Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

**Keywords:** performance, empowerment, commitment, delegation.

## INTRODUCCIÓN

La investigación titulada: “Evaluación de desempeño y empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020”, tiene como situación problemática explicar la necesidad de mejorar los aspectos en los puestos de trabajo de los colaboradores porque no están respondiendo inmediatamente y de forma adecuada al suscitarse alguna contingencia en la empresa; de igual forma identificar aquellos recursos que necesitan los colaboradores para realizar sus funciones correctamente. Cabe mencionar que son procedimientos resaltantes que debe brindar la empresa para evitar la generación de un exceso de rotación en los puestos de trabajo, ausentismo, falta de compromiso, entre otros. Por otro lado, los grupos de trabajo no están dando resultados favorables porque trabajan a su conveniencia, influyendo directamente en los resultados esperados de la empresa.

La realidad problemática permite formular el siguiente problema de investigación: ¿Qué relación existe entre la evaluación de desempeño y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020?

El objetivo general de la investigación es determinar la relación entre la evaluación de desempeño y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

La hipótesis alterna está formulada en base a la relación entre la evaluación de desempeño y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

Esta investigación se ha desarrollado y explicado en cinco partes llamados capítulos, que se explican en los párrafos siguientes:

En el primer capítulo, se expuso todos los problemas que se evidencian a nivel mundial, nacional o local, así como la realidad problemática por la que atraviesa

actualmente la empresa, se formula además los problemas de investigación, la justificación de la investigación, los objetivos de la investigación y finalmente las limitaciones presentadas en el desarrollo de la investigación.

En el capítulo II, se elaboró el marco teórico, se expuso los antecedentes nacionales e internacionales, los aspectos importantes en las bases teóricas científicas de las variables de estudio y las definiciones de la terminología empleada.

En el capítulo III, se desarrolló el marco metodológico, explicando el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, la hipótesis de investigación, la operacionalización de las variables, los métodos y técnicas, los instrumentos de recolección de datos y finalmente los procesos estadísticos de análisis de datos.

En el capítulo IV, se desarrolló el análisis e interpretación de los datos, la validación de los instrumentos, el análisis de fiabilidad de los cuestionarios, los análisis estadísticos descriptivos de las variables y dimensiones, la prueba de normalidad y la contrastación de las hipótesis.

En el capítulo V, se desarrolla las discusiones, conclusiones y recomendaciones en base a los objetivos planteados en la investigación.

Finalmente, se describen las referencias bibliográficas que han sido parte importante de la investigación y los anexos.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Realidad problemática**

El propósito de la investigación es evidenciar la evaluación del desempeño y su relación con el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., tanto personal administrativo como personal operativo, buscando en ese sentido, mejorar las capacidades que influyen en el desarrollo de sus funciones diarias como el rendimiento, la calidad de servicio, el compromiso con la empresa, el liderazgo entre otros. En este sentido es importante la identificación para fortalecer aquellos factores directos a la empresa y tener un buen clima laboral entre todos los colaboradores, estos aspectos permiten que la empresa sea competitiva y buscar promover el empleo con las condiciones necesarias para el colaborador. En este sentido, la empresa se convierte en un buen referente en el rubro de la administración integral inmobiliario para atender y cumplir las expectativas de un público que cada vez es más exigente.

La evaluación de desempeño ayuda a la empresa a poder obtener resultados del seguimiento de cada colaborador, reconocimiento del rendimiento para poder mejorar los aspectos que le impiden el logro de sus funciones eficientemente, a su vez permite identificar los objetivos que se están consiguiendo y la razón de ser de la empresa. Por otro lado, es importante reconocer que el empowerment busca delegar al colaborador con toda la información necesaria, herramientas, recursos y capacitaciones que se requieren para tomar decisiones, resolver las contingencias y tomar acciones en el momento que se requiere. De cierta forma ambas variables de estudio muestran que para tener un buen desempeño se tiene que brindar todas las herramientas y capacitaciones para que los colaboradores puedan efectuar mejor su trabajo, es por lo que el empowerment tiene una relación ante la evaluación de desempeño.

Actualmente vivimos en un mundo globalizado donde las empresas buscan la manera de optimizar sus recursos para alcanzar un posicionamiento estable y creciente, mejorar y ofrecer productos y/o servicios de calidad para

establecer la diferenciación ante sus competidores con la finalidad de generar mayor rentabilidad. En este entorno tan cambiante y exigente las empresas deben trabajar juntamente con su departamento de recursos humanos para que el personal pueda desempeñarse y competir con puestos laborales de calidad. Existen muchos factores que influyen para lograr estos resultados, pero muchas veces las empresas olvidan de potenciar, empoderar, capacitar, evaluar a uno de sus recursos más valiosos de toda empresa. En este sentido el capital humano es la base más importante para que una empresa alcance la mayor parte de sus objetivos, cada gestión realizada por el personal a cargo es una sumatoria de factores para lograr el éxito en equipo.

La administración inmobiliaria integral a nivel internacional ha tenido bastante desarrollo gracias al crecimiento económico, este sector está creciendo constantemente gracias al ascenso continuo del sector inmobiliario y la demanda de adquirir un departamento. Este rubro desarrolla procesos en administración, limpieza, seguridad, mantenimiento de equipos, pagos de servicios, gestiones respectivas del inmueble (registros públicos) y una constante comunicaciones e informe de las actividades realizadas y por realizar.

La evaluación de desempeño es una de las actividades que en la actualidad las empresas emplean para medir el rendimiento y los aspectos directos e indirectos que afectan el desarrollo de las funciones de los colaboradores, como también la implementación del empowerment que es una estrategia vigente que en la actualidad que busca potenciar, delegar, disminuir los protocolos en la pirámide estructural de las empresas y que muchas de ellas no las implementan por falta de conocimiento y herramientas que puedan ayudarles a obtener resultados favorables.

La historia evidencia que la evaluación de desempeño se inicia con Robert Owen quien dice que la evaluación del desempeño lo realizan los supervisores a cargo observando diariamente y anotar como se desempeñaban los colaboradores, haciendo una especie de libro, este estudio fue realizado en una fábrica textil de New Lanark, Escocia. A partir del siglo XX, aparece el autor

Peter Drucker, que empezó a mostrar en sus estudios a las empresas como comunidades humanas y a los colaboradores como activos que se deberían de valorar, resaltando que los colaboradores tienen un soporte en sus conocimientos y habilidades. En las empresas tradicionales siempre se recibían mandatos de los superiores y se esperaba que estos resuelvan todo tipo de inconvenientes. Puesto que según estudios en el siglo XX los colaboradores eran considerados como fuerza de trabajo de un sistema productivo que podía ser reemplazados por máquinas en un contexto de globalización.

La continuidad por mejorar las herramientas de evaluación de desempeño dentro de las empresas ha tenido mayor alcance en los procesos, técnicas y herramientas, constantemente existen estudios e investigación que están siendo de gran apoyo para poder tomar medidas correctivas. En el siglo XIX, en todo el apogeo de la revolución industrial las empresas no contaban con estas herramientas y técnicas de evaluación, puesto que todo era de manera empírica en base a la cantidad de productos terminados y la productividad de una máquina lo cual les impedía medir el rendimiento de cada colaborador.

El empowerment a nivel internacional está teniendo mayor fuerza de influencia en todo tipo de empresas y rubros ya que el trabajo con los colaboradores es un sistema que constantemente se debe manejar. En este contexto el empowerment comienza con los expertos Blanchard y Paul Hersey con el management en 1988. Puesto que ahora se viene empleando teorías como la de Koontz y Weichrich acerca del funcionamiento del empowerment, ellos plantean que todos los colaboradores de los distintos niveles de la organización sientan que son parte de los procesos de la empresa y que su trabajo depende el alcance de los objetivos.

Otro factor que influye dentro de una empresa es el trato y las condiciones que se le brinda al colaborador, es necesario que un colaborador logre tener la confianza para la toma de decisiones en el momento preciso y adecuado. El empowerment por su parte es una de las estrategias más empleadas por las empresas en todos sus niveles porque brinda una propuesta de mejora, potencia

las responsabilidades, brinda confianza y mejora el autocontrol de los colaboradores, en este sentido el empowerment tiene como finalidad el desarrollo de actitudes de control, comunicación, motivación y generar confianza para la toma de decisiones impulsando al colaborador a sentirse parte importante y necesaria en la empresa.

En África el problema que más desencadena el desarrollo de actividades empresariales y la evaluación del desempeño dentro de las empresas es el desempleo, por lo tanto, este es un problema que se presenta en todas las sociedades bajas del mundo. El Fondo Monetario Internacional, resalta que el 85% de la fuerza del trabajo se desarrolla en el sector informal. Por ello, los estados buscan crear puestos de trabajo, pero la calidad educativa no es suficiente para lo que solicitan las empresas privadas, y más aún la pobreza sigue siendo generalizada.

Las empresas de Europa, Latinoamérica y Estados Unidos cuentan con mayor implementación del empowerment, según Great Place To Work, en estos países las personas consideran que existe delegación de responsabilidades y que sus directivos confían completamente, lo cierto es que en la actualidad el empowerment brinda muchos beneficios a toda la organización en todos los niveles. El empowerment se está integrando en todas las empresas en la actualidad, buscando que los colaboradores tengan alto sentido de lealtad, compromiso, pertenencia, logrando en ellos sientan que su trabajo y esfuerzo son de gran impacto para los resultados en toda empresa.

En Colombia y países de América Latina, el crecimiento del sector de la administración integral inmobiliaria tuvo un crecimiento de 57% en los últimos años, es por lo que la demanda de brindar un buen servicio ha generado que las empresas tengan un mecanismo para evaluar el desempeño laboral según sea conveniente, de manera mensual, trimestral o anual. Debido a que los colaboradores y todo el personal desde gerentes hasta operarios tienen que estar comprometidos para generar y cuidar el patrimonio que se administra.



En la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocede) se menciona que la revolución digital y la globalización han transformado los mercados laborales y la evaluación de desempeño en todos los países, teniendo en cuenta los avances constantes que se están generando. Las exigencias por parte de los consumidores han tenido mayor alcance debido a que tienen mayor libertad de elección; por lo tanto, las empresas están obligadas a implementar sistemas que refuercen y estén aptas para competir.

En los últimos años en el Perú, el incremento de construcción de edificios y condominios ha manifestado un deficiente manejo en la administración de estos inmuebles y el manejo financiero de las mismas. Si bien el sector inmobiliario está en un constante crecimiento, en el 2018 cerró con un incremento de 2.8% a 3.1% a finales del año, por lo tanto, esto ha generado mayor expectativa en las empresas administradoras. El Ministerio de Economía y Finanzas menciona que el sector tiene expectativas positivas para todo el 2019 puesto que, el crecimiento es favorable para el país y conlleva tener mayor expectativa para satisfacer este sector, cuidado, compromiso para velar por el patrimonio y gane valor en el tiempo.

La evaluación de desempeño laboral en el Perú es un problema constante que se puede encontrar en las pequeñas y medianas empresas, según encuestas de Aptitus, menciona que el 86% de los trabajadores en general renuncian a sus trabajos por aspectos que no son considerados y evaluados dentro de las organizaciones para ser corregidas.

Cabe resaltar que en la actualidad las empresas buscan mejorar la estabilidad laboral y mejorar su competitividad, pero muchas no emplean las estrategias de mayor demanda para potenciar sus recursos humanos.

El empowerment en el Perú es conocido por empresas grandes y posicionadas en el mercado, pero aún hay deficiencias en pequeñas y medianas empresas. Actualmente los colaboradores buscan su desarrollo profesional, línea de carrera, flexibilidad de horarios, entre otros. Es importante que las empresas tengan en cuenta la tendencia de feedback, lo cual logra que cada

colaborador se sienta un recurso importante dentro de cada organización, donde se preocupen por capacitar, retroalimentar los conocimientos y actualizaciones necesarias. Son estas las nuevas estrategias que se deben aplicar para lograr el desarrollo eficiente de las actividades para el logro de los objetivos.

En el Perú, la educación es uno de los factores que afecta el país como a todos los países del mundo de clase baja, estas personas no sienten expectativas superiores porque las oportunidades son limitadas, esto se refleja en la informalidad laboral que existe en el sector de servicios, si bien la administración integral inmobiliaria brinda servicio de administración, vigilancia y limpieza se ha registrado según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) que aproximadamente 3.7 millones de trabajadores son informales. Esta informalidad crea una insatisfacción, falta de compromiso y bajo rendimientos para realizar sus actividades ya que no se sienten seguros ni estables en una empresa.

Asociados Umbrella S.A.C, pertenece al rubro servicio de administración integral de inmuebles, es una empresa constituida en el 2015 y desde la fecha ha venido trabajando juntamente con edificios y condominios en los distritos de Surco, Miraflores, San Miguel, Magdalena del Mar y la Molina. Actualmente la empresa brinda servicios de mantenimiento de áreas comunes, realiza gestiones para el mantenimiento preventivo de los equipos como sistema de bombas de agua, sistema contra incendio, sistema eléctrico, entre otros. La empresa cuenta con aproximadamente 17 trabajadores, entre administradores, supervisores y personal operativo (vigilantes y limpieza). Actualmente no existen un plan estratégico, objetivos, misión y visión que guie las actividades administrativas y gestiones que se debe realizar a tiempo con el personal operativo que se encuentra en cada punto de trabajo, esto en consecuencia, genera un mal clima laboral, no se realiza un buen servicio y el desempeño de cada trabajador es ineficiente. Esto refleja constantemente en la inseguridad que tienen los colaboradores de tomar decisiones dentro del punto de trabajo (portería), a los administradores no se realiza capacitaciones, instrucciones y

procedimientos que les brinde confianza para que ellos puedan tomar la iniciativa de solucionar las contingencias suscitadas.

La evaluación de desempeño es el proceso de identificación y medición del progreso del rendimiento y desempeño de los colaboradores, para tomar acciones y realizar planes de mejora. El rendimiento es el resultado final que tiene cada colaborador en la empresa, lo cual se observa que el colaborador no tiene bien establecido sus funciones, esto conlleva a tener dificultades y demoras en brindar una respuesta al presentarse alguna contingencia.

Las competencias son el reflejo de las habilidades que estos puedan tener para brindar respuesta, actualmente se presentan deficiencias por falta de conocimiento y experiencia en el puesto de trabajo. En algunos casos no son personas preparadas lo cual impide que estos tengan un alcance mayor ante sus actividades o insuficiencias para aprender algunos procedimientos.

El compromiso de los colaboradores se refleja de deficiencia en la información equivocada que comentan a residentes (clientes) acerca de lo que la empresa les brinda, no cumplen con lo indicado es por ello, que se presentan quiebres en cada edificio y condominio con el servicio.

Los resultados esperados mensualmente no son los esperados, si bien existen semanas tranquilas sin reclamos y otros, pero tampoco se evidencia mejoras o iniciativa por proponer nuestras estrategias ya que cada colaborados está en un punto de servicio distinto.

El trabajo en equipo busca que los colaboradores se manejen de forma armoniosa y en compañerismo, en la organización se evidencia muchas veces conflicto entre compañeros, ya sea por no cumplir el horario, por faltas consecutivas, por comentarios indebidos que afectan el trabajo entre ellos mismos en su punto de servicio.

La comunicación existente es débil porque hay demoras en comunicar lo que pasa, en muchas ocasiones son los mismos residentes que llaman para comentar lo que paso, los colaboradores temen al consultar o para informar acontecimientos que se suscitan en el cumplimiento de sus actividades.

La retroalimentación del personal se da una vez ocurrido el hecho, pero no existe un seguimiento si este mejoró su accionar o actitud ante cualquier acontecimiento desconocido. Por otro lado, el liderazgo implica el mando de cada uno de los colaboradores para realizar sus funciones, dentro de la empresa existe colaboradores que hacen el papel de guiar al grupo de trabajo, pero no tienen las herramientas ni las guías de cómo hacerlo.

Estos factores involucrados con los colaboradores y su proceso de poder mejorar en sus puestos de trabajo y poder efectuar eficientemente su capacidad impiden que se desarrollen adecuadamente, influenciando en muchos de ellos en tener aptitudes negativas, insatisfacción y falta de compromiso con la empresa.

### **Problema general**

¿Qué relación existe entre la evaluación del desempeño y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020?

### **Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre el rendimiento y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020?

¿Qué relación existe entre las competencias y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020?

¿Qué relación existe entre el compromiso y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020?

¿Qué relación existe entre los resultados y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

Esta investigación es importante porque la empresa Asociados Umbrella SAC, actualmente presenta deficiencias respecto a la evaluación de desempeño de sus colaboradores, no ha insertado ninguna estrategia de trabajo con sus colaboradores para delegar responsabilidades, lo que pretende este estudio es poder evaluar dicho desempeño a través de las capacidades que tiene cada trabajador para solucionar problemas. También desde la motivación que recibe para obtener resultados de satisfacción, el grado de pertenencia con la empresa, el aspecto del entorno, las condiciones de trabajo, si los recursos que reciben son las que necesitan para poder realizar sus actividades. Todo aquello es importante para el significado que representa para ellos ser parte de la empresa, considerando que las competencias individuales con las que cuentan y el impacto de sus acciones aportan a la organización para la toma de decisiones y que busquen un mayor posicionamiento en el rubro de la administración integral inmobiliaria.

**Justificación teórica.** Este estudio busca brindar una información documentada y detallada de la evaluación de desempeño y el empowerment, los cuales mediante el propio desarrollo de la investigación se busca proponer explicaciones fundamentadas que a su vez sirvan para futuras investigaciones. Por otro lado, el desarrollo de la evaluación de desempeño se basa en los aportes teóricos de Chiavenato; y, el desarrollo del empowerment se basa en los aportes teóricos de Blanchard y Block.

**Justificación práctica.** La investigación presenta aspectos que son favorables según los objetivos propuestos, lo cual permite obtener resultados relacionados a la evaluación desempeño y el empowerment para la mejoría de

la empresa Asociados Umbrella S.A.C. Este estudio permite identificar las variables propuestas para ser valoradas y consideradas dentro de la organización. Está comprobado que estas variables son aplicadas en otras empresas lo cual logran mejorar sus procesos, incrementan el valor de su empresa y la rentabilidad de esta. De tal forma que esta investigación en base a sus resultados sea tomada para corregir e implementar ciertas características en los aspectos que tienen mayor debilidad. Cabe resaltar que los resultados de la investigación permiten contrastar la información y cuyos resultados permitan encontrar conclusiones como también efectuar recomendaciones en aporte de la empresa en estudio.

**Justificación metodológica.** Desde la perspectiva metodológica, la investigación propone dos instrumentos que permite medir la evaluación de desempeño y el empowerment. Ambos instrumentos que se aplicaron fueron elaborados y expuestos a expertos para su validación y una prueba piloto para su análisis de confiabilidad cumpliendo todos los requerimientos necesarios para ser aplicados.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

Determinar la relación entre la evaluación del desempeño y empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C, Chorrillos -2020.

#### **Objetivos específicos**

Determinar la relación entre el rendimiento y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020.

Determinar la relación entre las competencias y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020.

Determinar la relación entre el compromiso y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020.

Determinar la relación entre el resultado y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020.

#### **1.4. Limitaciones de la Investigación**

##### **Limitaciones bibliográficas**

Se encontró dificultades para encontrar libros de empowerment, encontrándose manuales, guías de expertos y empresas certificadas que explican esta variable.

##### **Limitaciones teóricas**

Existen estudios realizados con las variables analizadas; pero se encontró dificultad para poder aplicarlas como antecedentes y realizar comparaciones, orientación y contrarrestar información.

##### **Limitación de acceso a las instituciones**

Debido a la coyuntura mundial del COVID-19 impide tener acceso presencial a la empresa para poder realizar la encuesta del instrumento de recolección de datos a los colaboradores, lo cual nos obliga a adoptar mecanismos digitales para poder proceder y continuar con la investigación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**



## **2.1. Antecedentes de estudio**

### **A nivel internacional**

Morales (2016) en su investigación: “Empoderamiento y desempeño laboral” realizado en la Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala, tuvo como objetivo establecer el nivel de empoderamiento en el desempeño laboral en los colaboradores del colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango. La investigación es de tipo descriptivo, desarrollado en una muestra de 34 colaboradores. Llegando a las siguientes conclusiones:

El 84% de los colaboradores mencionan que no tienen confianza para tomar decisiones, ya que la misma institución no les brinda la confianza, el apoyo y respaldo para ser suficientemente responsables en tomar decisiones en base a sus conocimientos y capacidades de cada uno de ellos. De la misma forma consideran que la institución no está tomando medidas para fomentar la participación de poder y liderazgo, trabajo en equipo y ciertos factores que influyen para un mejor desenvolvimiento y trabajo en conjunto.

A su vez los resultados demostraron que los colaboradores no reciben información de manera frecuente de cómo se desempeñan en su área de trabajo, lo cual impide que ellos puedan hacer seguimiento de su evolución y aprovechamiento de sus actividades.

Este trabajo de investigación es importante considerarlo porque permite identificar el nivel e importancia que tiene el empoderamiento en el desempeño laboral, evidenciando que la investigación no depende del lugar o rubro donde se ejecute y se estudie, las variables son relacionadas y que si ambas se dan de manera efectiva podemos generar cambios positivos en los colaboradores y empresa. También permite saber que donde se la aplicación de la técnica y herramienta utilizada para llegar a una conclusión que sirva de sustento del trabajo de investigación.

Rivera y Espinoza (2012) en su investigación: “El Empowerment y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa Pazvisseg Ltda de la ciudad de Ambato” realizado en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, tuvo como objetivo determinar cómo afecta la inadecuada aplicación del empowerment a la calidad del servicio en la empresa. La investigación es de enfoque cualitativo, tipo exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa desarrollada en una muestra de 127 personas internas. Llegando a las siguientes conclusiones:

La empresa no está realizando gestiones de cambios para mejorar el entorno, y no está dispuesta a mejorar la calidad de servicio que brinda. Por lo tanto, los colaboradores sienten las limitaciones y restricciones que tienen por parte de la empresa dejando de velar por la autonomía y confianza que se necesita para desarrollar sus actividades. Encontrándose que los colaboradores por su parte no se sienten comprometidos e identificados con la organización teniendo consecuencias como, no llegar a cumplir los objetivos ni metas correspondientes.

Se obtuvo como resultados que los colaboradores no se sienten capaces de tomar decisiones ni puesto con mayores cargos y responsabilidades, es por lo que piensan que solo basta con cumplir lo indicado.

Esta tesis es importante porque permite identificar si las empresas de servicio desarrollan el empowerment, permite identificar cómo reaccionan ante esta estrategia las medianas y pequeñas empresas para su desarrollo.

Cuestas, Fleitas y García (2018) en su investigación: “Evaluación de desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa” realizado en la Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echevarría, tuvo como objetivo superar a nivel de empresas la inexistencia de vínculos entre la gestión de recursos humanos y la estrategia y los indicadores de gestión, para así lograr un procedimiento general para el sistema de evaluación de desempeño. La investigación parte de un análisis documental de artículos

científicos, métodos de encuestas, correlación estadística. Llegando a las siguientes conclusiones:

Se logró mostrar el vínculo entre la gestión de recursos humanos, la estrategia y los indicadores de gestión, diseño en una nueva tecnología para la evaluación del desempeño individual y organizacional, partiendo de la planeación estratégica, gestión del capital humano, diseño al control de gestión estratégica, determinación de perfiles a cargo por competencias laborales y el sentido del compromiso.

Está investigación, es de mucha importancia porque permite tener un enfoque teórico en base a las gestiones del capital humano, factores que se consideran, aspectos para la creación de una herramienta necesaria y consistente para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Fernández (2016) en su investigación: "Evaluación de desempeño del personal del colegio hispanoamericano Cobán A.V." realizado en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala, para obtener el título de psicóloga industrial, tuvo como objetivo realizar la evaluación de desempeño del personal del colegio hispanoamericano, desarrollada en una investigación de tipo descriptiva. Llegando a las siguientes conclusiones:

La evaluación del desempeño en el colegio Hispanoamericano utilizando el método 360° trajo consigo resultados que en general el desempeño en las áreas de planificación, conocimientos y asistencia, están cumpliendo de forma satisfactoria los requisitos de la institución. Los colaboradores del área operativa muestran deficiencias en iniciativa, creatividad y la formación se sus puestos laborales, lo cual les impide desarrollar sus capacidades de crear o brindar soluciones ni nuevas propuestas de mecanismo de trabajo. Si bien el personal docente cumple con lo que se le pide, esto se da porque está diseñado sus responsabilidades y todo bien estructurado, analizando los resultados del personal administrativo como operativo presentan problemas para cumplir al 100% sus tareas, es necesario brindar las funciones, hacerles conocer que

pueden realizar comentarios y recomendaciones para poder realizar de forma más efectiva las actividades encomendadas. Recomendando al colegio mejorar y reforzar el buen desempeño mediante compensaciones, ascensos meritorios, felicitaciones, potenciar sus habilidades y su capacidad de creatividad e iniciativa mediante capacitaciones, retroalimentación, foros, concursos de integración.

Esta investigación aporta mucho valor al estudio realizado teniendo en cuenta la estructura, docentes como gerentes, área administrativa como personal administrativo y personal operativo como personal de limpieza y vigilancia, teniendo en consideración que la evaluación de desempeño es importante y todo grupo de trabajo debe ser evaluado en todo tipo de empresa. En este estudio se puede identificar que el nivel operativo forma parte importante en toda organización ya que si el trabajo se realiza de manera eficiente influye directamente en los resultados.

Montaña (2012) en su investigación: “El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones” realizados en la Escuela de Administración de Negocios, Colombia, tuvo como objetivo establecer desde la teoría porque el empoderamiento es una herramienta de desarrollo del talento humano en las empresas partiendo del desarrollo de las competencias y de los principios y valores de las personas. Esta investigación es de tipo cualitativa, con el fin de establecer la hipótesis que permita validar por qué el empoderamiento es una estrategia de desarrollo del talento humano en las empresas. Este estudio se basa en teorías y mostrando dos organizaciones que aplican el empowerment dentro de todas sus áreas. Llegando a las siguientes conclusiones:

Las empresas tienen que verse más allá que una estructura de trabajo, se deben brindar las asignaciones de tareas y funciones, rompiendo esquemas tradicionales piramidales. Es importante dejar atrás los paradigmas que los gerentes son los que controlan y los colaboradores los controlados, esto ya no es válido en los mercados competitivos de la actualidad. Los colaboradores hoy

en día están dispuestos a lograr los objetivos de las organizaciones, teniendo más responsabilidad, iniciativa y creatividad obteniendo resultados favorables para la organización como para los clientes.

La competencia dentro del empoderamiento está dentro de los perfiles de personas que ejercer su trabajo dentro de la organización, estos perfiles deben estar orientados a los diseños de los puestos y el cumplimiento de sus actividades viéndose reflejado en los resultados, logrando esto se puede empoderar con estrategias a los colaboradores para que se sientan tranquilos y realicen sus actividades de forma eficiente. La ejecución del empoderamiento requiere de un liderazgo eficaz, que se pueda lograr diariamente una dirección correcta de los colaboradores, y sobre todo que la organización está identificada con la misión, visión y valores de la organización.

El empoderamiento es una estrategia que debe ejecutarse de manera independiente para fortalecer a los colaboradores de toda organización, el esfuerzo empleado de cada uno de ellos se traduce en la cultura organizacional dando mejor clima a la empresa, entonces el empoderamiento sería una base o forma de gerencia en la que se delega la autoridad y poder entre jefes y colaboradores.

Esta investigación tiene un aporte muy importante, porque cuenta con autores que estudian al talento humano, sus dimensiones consideradas para el empoderamiento, mostrando mediante empresas el resultado que el empowerment es una estrategia que cuando se emplea consigue resultados favorables para las organizaciones.

### **Antecedentes nacionales**

Mamani (2017) en su investigación: “Análisis del empowerment en el desempeño laboral en los colaboradores del hotel Taypikala lago Chucuito puno” realizado en la Universidad Nacional del Antiplano, Perú, para obtener el título de licenciado en administración, tuvo como objetivo analizar el empowerment en

el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala Lago Chucuito. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, diseño no experimental de tipo transversal, de alcance descriptivo y método deductivo, desarrollado en una muestra de 20 colaboradores. Llegando a las siguientes conclusiones:

El empowerment en el desempeño laboral del hotel se desarrolla con relevancia en competencias e impacto, este último dando paso a la implementación necesaria de un plan de mejora del empowerment dada las condiciones encontradas; el desempeño laboral se caracteriza por el conocimiento; considerando que si se trabaja adecuadamente los demás factores estudiados el empowerment mejoraría el desempeño laboral.

El 79% de los encuestados coincidieron que sus conocimientos influyen de manera directa en su desarrollo profesional y en la realización de sus actividades, si bien consideran que existe respeto e igualdad con todos sus compañeros hay deficiencias como el trabajo en equipo, falta de iniciativa al tomar las decisiones por miedo y no estar bien orientado. Estos aspectos son de suma importancia y respaldo para la aplicación del empowerment ya que permite fortalecer su liderazgo, incentivación y mejorar la comunicación.

El empowerment tiene relevancia basada en las competencias e impacto, considerando los encuestados que sus acciones y decisiones influyen mucho en el desarrollo de las actividades y en el área de trabajo. Llegando identificar el déficit dentro del hotel es necesario mejorar el mecanismo laboral implementando el empowerment para generar confianza, delegar funciones y estos potencien sus habilidades.

Esta tesis es importante porque explica la importancia de la implementación del empowerment en todo tipo de organización, para mejorar y potenciar el desarrollo de las funciones del colaborador, su estudio empleado y la obtención de estos resultados servirán para guiar el estudio de este trabajo de investigación.

Aragón (2014) en su investigación: “El empowerment y el desempeño laboral en los restaurantes turístico de la ciudad de Huaraz” realizado en la Universidad San Martín de Porres, tuvo como objetivo determinar la relación del empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz. El desarrollo de este estudio tiene un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo de diseño correlacional, no experimental y transaccional. Esta investigación se realizó mediante encuestas a 80 trabajadores de los restaurantes y 10 gerentes y/o administradores. Llegando a la conclusión:

Existe una relación directa y significativa entre el empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de Huaraz, se manifiesta el empowerment de manera regular, una relación en sus pasos básicos de implementación, ventajas del empowerment ante las características, factores que influyen y los pasos para un desempeño eficiente.

Esta investigación es importante considerarlo porque aporta que existe relación significativa ante el empowerment y el desempeño laboral, dando consistencia al desarrollo de la investigación que se está desarrollando, brindando un alcance de los resultados y de la metodología para ser implementada.

Chumioque (2017) en su investigación: “Evaluación del desempeño y empowerment en el departamento de cajas de tiendas Ripley, San Miguel” realizado en la Universidad César Vallejo, con la finalidad obtener el título de licenciada en administración de empresas, tuvo como principal objetivo analizar la relación entre el empowerment y la evaluación de desempeño en el área de cajas de las tiendas Ripley. La investigación es de tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental y corte transversal desarrollado en una muestra de 29 personas. Llegando a las siguientes conclusiones:

La correlación de las variables es significativa, teniendo una relación positiva; esto quiere decir, los trabajadores del área de caja podrán ser medidos y a la vez influenciados para lograr las metas planteadas, la correlación entre el

jefe y los colaboradores muestra un resultado significativo, determinándose que la evaluación de desempeño en términos de delegación de funciones y en toma de decisiones existe una relación significativa.

Esta investigación es importante ya que mantiene desarrollada ambas variables utilizadas en mi investigación, lo cual es una base para poder guiarme y de qué manera puedo desarrollar la investigación de acuerdo con lo que deseo evidenciar.

Márquez (2017) en su investigación: “Relación entre el empoderamiento organizacional y las competencias profesional de los docentes de la Universidad Norbert Wiener - 2017”, para obtener el título de maestro en ciencias de educación, tuvo como objetivo realizar determinar la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y las competencias en los docentes de la Universidad Norbert Wiener. La investigación tiene un diseño no experimental de tipo correlacional transversal, desarrollada en una muestra de 106 docentes. Llegando a las siguientes conclusiones:

Se demuestra la relación significativa entre el empoderamiento organizacional y las competencias profesionales. A su vez muestra como ambas dimensiones de dichas variables tienen relación significativa, lo cual se comprueba que si ambas aumentan se logra ventajas competitivas para el lugar donde laboren.

Asimismo, se explica que a medida que una institución requiere de personal empoderado y comprometido, es importante que estén en condiciones de desarrollar sus habilidades en base a los logros, de esta manera se obtendrá una enseñanza y aprendizaje efectivo.

Asencio y Vargas (2018) en su investigación: “Evaluación de desempeño por competencias en los agentes de seguridad de la empresa Seproes S.A.C Trujillo”, para obtener el título de licenciada en administración, tuvo como objetivo realizar una evaluación de desempeño por competencias en los agentes



de seguridad de la empresa Seproes. La investigación tiene un enfoque no experimental con corte transversal descriptivo, desarrollado en una muestra de 55 colaboradores. Llegando a las siguientes conclusiones:

Las competencias generales que representa el 69.2% que poseen los colaboradores de la organización no la cumplen a nivel general, pero si se tiene mayor entrega en las competencias con respecto a la iniciativa, adaptabilidad y orientación por resultados. Demostrando que 30.8% posee dichas competencias, esto basándose en que la empresa realiza rotaciones e incumple las reglas y protocolos de la organización.

Esta investigación es de ayuda para avanzar el trabajo por la metodología utilizada, teniendo como resultados negativos y que es lo que se recomienda a partir de ello, para mejorar el rendimiento de los colaboradores.

## **2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **2.2.1. Bases teóricas de evaluación de desempeño**

#### **2.2.1.1. Definición de evaluación de desempeño**

Chiavenato (2017) define: “Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (p. 210).

Werther y Davis (1995) sostienen: “Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (p. 231).

Elera (2009) define: “Viene a ser la observación del desempeño del trabajador en el cargo, evaluando sus fortalezas y debilidades durante el desarrollo de sus funciones” (p. 284).

La evaluación del desempeño es un mecanismo que ayuda a medir la realización de actividades y el avance continuo que puedan manifestar los colaboradores según los requerimientos y objetivos del puesto, empleando sus fortalezas y potencial oportunamente para el desarrollo de sus funciones. Puesto que si se emplea de manera correcta y efectiva se obtendrá resultados considerables es aspectos personales y organizacionales que aporten en el crecimiento y competitividad de la empresa.

### **2.2.1.2. Características de evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño tiene características que son importantes considerarlas ya que es una referencia de los resultados que este obtendría si logramos emplearlo de forma eficiente.

Las siguientes características de la evaluación de desempeño son las siguientes:

- Mejora el desempeño. Mediante retroalimentación, tomando acciones para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación. Busca determinar que personal puede ser promovido, tener un ascenso y/o aumento de sueldo según sus resultados.
- Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y/o traslados a mejores puestos laborales, en agradecimiento a su buen desempeño.
- Necesidad de capacitación y desarrollo. La identificación de colaboradores que necesitan recibir capacitación y de estar manera optimizar la utilización de todos los recursos.
- Planeación y desarrollo de la carrera. La retroalimentación sobre los resultados guía a tomar mejor decisión acerca de la continuidad profesional en beneficio de la organización.
- Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente conlleva a tener una comunicación errada de las situaciones o del departamento

para la toma de decisiones. Esta información equivocada en muchos casos puede repercutir de manera directa a la hora de una contratación, capacitación, o asesoría.

- Errores en el diseño de puestos. Las evaluaciones permiten encontrar fallas en el proceso de realizar la planificación del diseño de puesto.

Estas características reflejan los beneficios de la empresa como también de los colaboradores si se emplea la evaluación de desempeño correctamente. Debemos tener en cuenta que debe emplearse de acuerdo con los estándares y referencias ya existentes para no caer en aspectos subjetivos y tener resultados que no son de acuerdo con los puestos de trabajo. Puesto que la evaluación de desempeño es un instrumento que conseguirá resultados para que las empresas puedan controlar, tomar decisiones, conocer las necesidades y requerimientos de los colaboradores para buscar soluciones correctivas en dirección al crecimiento y competitividad de la empresa.

### **2.2.1.3. Importancia de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño busca identificar la relación que existe entre el colaborador y las funciones de su puesto, teniendo claro las especificaciones se puede decir, si se desempeña bien o mal el puesto. La evaluación de desempeño es importante y necesaria emplearla en cada empresa, no importa el tamaño ni el rubro, esta evaluación ayuda a guiar, identificar parámetros y estrategias que se debe implementar para poder seguir siendo más competitivo.

Wehrich, Cannice y Koontz (2017) dicen: “La base para determinar a quién puede promoverse a un puesto más alto, también es importante para el desarrollo administrativo, porque es difícil determinar si los esfuerzos van en dirección correcta” (p. 334).

Cabe mencionar que la evaluación de desempeño busca resultados reales de las actividades que brinda cada colaborador, los cuales deben medirse según las condiciones y requerimientos del puesto de trabajo. Por ello al ser un proceso continuo debe evaluarse cada cierto tiempo según sea establecido por la empresa, lo cual permite conocer el rendimiento, alcances logrados, estado real de sus colaboradores y conocer los acontecimientos que los afectan.

Elera (2009) afirma:

Es un medio a través del cual es posible localizar los problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdo, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación. (p. 285).

La evaluación de desempeño es importante porque es un concepto dinámico que permite la continuidad y aprovechamiento constante en las empresas y en favor de los responsables de cada área. A su vez la evaluación de desempeño es importante porque brinda beneficios a corto, mediano y largo plazo según lo requiera la empresa y como realice su evaluación, lo cual permitirá detectar, descubrir, encontrar, motivar y tomar decisiones según sean convenientes después de identificarlas.

#### **2.2.1.4. Beneficios de la evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño es un mecanismo continuo que permite identificar puntos que impiden avanzar como también implementar estrategias. Puesto que la implementación de esta trae consigo beneficios en los jefes o supervisores, colaboradores, y la empresa.

#### **Beneficios para el jefe como administrador de personas**

El jefe como encargado directo tiene la facultad de buscar mejorar el aprovechamiento y eficiencia de su subordinado, de cierta forma los resultados ayudan a un resultado común en base a un grupo y ser comparado ante otros equipos de trabajo. Por ello la evaluación de desempeño brinda beneficios a los jefes, mejorando aspectos que contribuyen a un fin común y dichos beneficios se mencionan a continuación:

- Brinda medidas para mejorar los estándares de desempeño de sus subordinados.
- Le permite evaluar el comportamiento de los colaboradores, en base a los factores de evaluación.
- Mejora la comunicación con los subordinados, para brindarles un alcance de que la evaluación es un sistema que les permite tener conocimiento de cómo va su desempeño en función a la realización de sus actividades.

### **Beneficios para la persona**

La evaluación de desempeño le permite a cada colaborador reconocer sus debilidades y oportunidades ante cualquier circunstancia, estos resultados finalmente se transmiten para reforzar y efectuar cambios positivos en ellos en base a su relación laboral, como aprendizaje personal y dichos beneficios se detallan a continuación:

- Conocer las expectativas de la organización y tener conocimiento de sus fortalezas y debilidades.
- Conocer y aprender de las medidas que tomara el líder mediante las capacitaciones para potenciar las fortalezas y fortalecer las debilidades. Del cual depende mucho del trabajo de cambio, corrección e implementación para mejorar estas deficiencias.
- Brinda ayuda para mejorar el autocontrol, autoevaluación, en cuanto a los aspectos personal que cada colaborador debe mejorar.

- Tomar mejores decisiones y tener control sobre ellas para poder atender cualquier dificultad que se presente.

### **Beneficio para la organización**

Es importante destacar que las empresas buscan obtener resultados eficientes ante un colaborador, puesto que la evaluación de desempeño le permite medir el avance y desarrollo de cada uno ante un puesto de trabajo, y de estos resultados buscar mejores métodos que ayuden alcanzar los objetivos planteados desde un inicio. Por ello cada empresa debe realizar una evaluación de desempeño en base a descripciones de los puestos de trabajo y buscar soluciones al obtener dichos resultados y beneficios se precisan a continuación:

- Tener conocimiento del desempeño del potencial humano a corto, mediano y largo plazo y poder determinar el aporte de cada colaborador.
- Identificar aquellos colaboradores que necesitan cambios de puestos según sus fortalezas, para perfeccionarse y tener en cuenta aquellos que están listos para ser promovidos.
- Mejorar los recursos humanos, generando oportunidades para los colaboradores para tener ascensos, aumentos, crecimiento personal como profesional, buscando mejorar la productividad y las relaciones humanas en el trabajo.

Todos estos aspectos brindan beneficios y ventajas si se emplea la evaluación de desempeño de manera correcta, son de cierto modo un avance al mecanismo ya establecidos dentro de las organizaciones, es importante y necesario tener conocimiento acerca de cada uno de los colaboradores, objetivos del puesto y como está diseñado para poder de manera eficiente potenciarlos ya que son fundamentales para las empresas.

#### **2.2.1.5 Objetivos de la evaluación de desempeño**

Toda evaluación se debe efectuar en todos los niveles de la organización para tener un resultado consistente y acertado de la situación. Los objetivos de la evaluación de desempeño es brindar información y resultados de acuerdo con las actividades según el puesto de trabajo, es necesario tener diseñados los puestos para que estos sean dirigidos de forma efectiva cuando se requiera realizar y aplicar la prueba para obtener resultados según las funciones que los colaboradores realicen.

Por lo mismo al realizarse la evaluación de desempeño esta misma se debe efectuar objetivamente para tener resultados que han sido medidos y son eficaces. Las evaluaciones de desempeño podrán ser más efectivos si estos guardan relación con sus puestos, de modo contrario se desprender de la realidad y se obtendrá resultados que no van de acuerdo con lo que se necesita evaluar, es por ello que se necesita tener una referencia y de acuerdo a ello realizar la evaluación correspondiente.

Chiavenato (2017) menciona:

- Permitir a los empleados se sientan como parte de la ventaja competitiva de la organización.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento personal como profesional dentro de la organización.
- Permiten condiciones de medición para el potencial humano para determinar su plena utilización. (p. 214).

La evaluación de desempeño es muy importante ya que permite medir el avance de cada colaborador en función a las actividades de su puesto de trabajo, permite conocer las debilidades y fortalezas tanto de los colaboradores y puestos de trabajo y de qué manera se pueden mejorar estas deficiencias, para la obtención de buenos resultados y mayores alcances según los objetivos planteados por la empresa.

### **2.2.1.6. Objetividad y subjetividad de la evaluación de desempeño**

#### **Objetividad**

Las mediciones objetivas suelen ser cuantitativas, aquello que se puede ver a un colaborador en base a sus actividades teniendo resultados según objetivos y verificables. Esto permitirá tener la relación directa de saber que pasa y lo que se manifiesta según lo que se puede ver y no inventar de cierta forma que alteren los resultados del estudio y de un resultado con la realidad estudiada.

#### **Subjetividad**

La subjetividad pasa por la evaluación y observación que se genera por el evaluador donde influye mucho el acercamiento o lejanía que este pueda tener con los evaluados, es por ello que no se debe realizar comentarios ni interpretaciones falsas que se dejen llevar por los sentimientos del evaluador.

### **2.2.1.7. Métodos de evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño debido a que es necesario aplicarlo en la organización ha transcurrido a la creación de muchos métodos lo cual existe varios métodos para poder aplicarlo según sea conveniente y necesario para cada organización.

Werther y Davis (1995) afirman: “La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otro enfoque. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas” (p. 241).

Estos métodos van de acuerdo con la organización, de acuerdo con su estructura organizacional, puestos de trabajo y según actividades realizadas



y los objetivos que tienen planteados, identificando y estructurando estos aspectos se podrá dar elección de métodos que son considerados para la evaluación de desempeño.

### **Método basado en características**

Alles (2008) menciona que los métodos basados en características está orientado para medir al colaborador en base a su liderazgo, iniciativa, creatividad, entrega, responsabilidad y confiabilidad, según en términos y consideraciones de la organización, pues el método basado en características son los más utilizados ya que son más objetivos, puesto que es importante que este diseñado según el puesto a desempeñar de lo contrario el resultado será muy distinto a la realidad y se puede manifestar una opinión subjetiva.

- Escala de gráficas
- Escala mixta
- Distribución forzada
- Formas narrativas

### **Método basado en el comportamiento**

Los métodos basados en el comportamiento permiten que los evaluadores puedan identificar las acciones de cada colaborador de acuerdo con su puesto de trabajo, les ayuda a poder identificar deficiencias para realizar una posterior capacitación o retroalimentación, por ejemplo:

- Incidente crítico
- Escala fundamentada para la medición de comportamiento
- Escala de observación de comportamiento

Estos métodos basados en el comportamiento podrán obtenerse resultados que donde se manifiesten las deficiencias y debilidades que presente un colaborador para realizar sus actividades como corresponden.

## **Métodos basados en resultados**

Los métodos basados en resultados son los aquellos que se obtienen a raíz de cumplir con las actividades de los puestos de trabajo, este método es más objetivo ya que muestra resultados en cifra o resultados de cumplimientos de metas, como, por ejemplo:

- Mediciones de productividad
- Administración por objetivos

## **Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado**

Los métodos basados en los hechos ya ocurridos se muestran en ventaja de lo que ya ocurrió y que en consecuencia desde cierto modo puede ser corregido y medido. Su desventaja se muestra si los hechos ocurridos son imposibles de poder cambiarse. Sin embargo, existe la posibilidad de que los colaboradores reciban retroalimentación de su desempeño lo cual los esfuerzos están dirigidos en mejorarlos. Las técnicas con mayor uso son:

- Escala de puntuación. Esta escala se basa en la subjetividad que tiene el evaluador para aplicar de acuerdo a la observación y criterio una puntuación de lo que se requiere evaluar mediante una puntuación alta y baja sea la consideración del que realice la evaluación.
- Lista de verificación. Se requiere otorgar calificación según las oraciones que describen el desempeño del colaborador y sus características.
- Método de registro de acontecimientos notables. En este método el evaluador tiene que llevar un registro en computadora teniendo en cuenta las acciones evaluadas y más destacadas – positivas y negativas.
- Método de evaluación comparativa. Esto se da cuando los evaluadores comparan con otros trabajadores para medir su desempeño.

- Escala de calificación conductual. Estos metodos son bajo un sistema de comparación del rendimiento del colaborador con conductas especificas del puesto de trabajo.
- Método de verificación de campo. Permiten realizar una evaluación en base a los requerimientos, exigencias y capacidades del puesto de trabajo, la responsabilidad del colaborador en base al desarrollo de estas.
- Establecimiento de categorías. Este método lleva al evaluar desde la posición mas alta hasta la mas baja según su desempeño de cada colaborador.
- Método de distribución obligatoria. Se pide a cada evaluador distribuir a cada colaborador en diferentes clasificaciones, superior, intermedio y inferior.

### **Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro**

Los métodos pasados en el futuro se centran en la evaluación sobre el potencial y las competencias del empleado en base a los objetivos de la empresa pueden considerarse las siguientes técnicas:

- Autoevaluaciones. Las autoevaluación son personalizadas por cada colaborador, según criterio y esto a ayudara al desarrollo y responsabilidad individual.
- Administración por objetivos. Este método se da cuando el evaluador y el colaborador establecen los objetivos para un desempeño deseable.
- Evaluaciones psicologicas. Esto se basa con la participación de un psicologo como evaluador.
- Métodos de los centros de evaluación. Se requiere de empresas expertas en evaluación de desempeño en conjunto con psicologos en base a mejorar el potencial hacia el futuro.

#### **2.2.1.8. Evaluación de desempeño 360°**

Alles (2008) menciona: “Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores” (p. 148).

La evaluación de desempeño de 360° es un sistema donde se evalúa a todos los integrantes de la organización, cada uno opina de todos y como todos opinan del mismo, es un sistema que permite tener bien en claro las opiniones y resultados en base a observar el rendimiento de cada uno. Medir el potencial de los evaluados con ello mismo en el entorno donde se desempeña, los recursos que poseen para tener un buen desenvolvimiento, que piensan los compañeros que lo rodean, los supervisores, jefes y clientes.

### **Ventajas**

- Es un sistema más extenso con más conocimiento y entendimiento de todos los ángulos.
- Permite una retroalimentación más consistente complementando desde los gerentes hasta los subordinados e inclusive a los proveedores y clientes.
- Se puede identificar desde un ángulo más extenso las fortalezas y debilidades, siendo más objetivos al momento de poder tomar acción de mejorar las deficiencias encontradas.
- Permite poder estructurar o mejorar las políticas de la organización en beneficios de todos los interesados que participan en el desarrollo de las actividades.
- Permite la integración de resultados de los distintos evaluadores, brindando información para mejorar la calidad total de todas las áreas comprometidas.

### **Desventajas**

- Tener un amplio ángulo puede generar una información errónea, ya que la evaluación es muy grande y tomara tiempo y esfuerzo para sus resultados.
- La realimentación puede generar incomodidades y resentimientos en los colaboradores ya que los evaluadores pueden caer en cuestiones subjetivas si estas no son de manera correcta.
- Su implementación debe ser exacta y comprometida por la organización ya que requiere de esfuerzo y compromiso, para así poder efectuar las capacitaciones que generalmente son necesarias.

### **El camino que debe seguirse**

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y/o del puesto según corresponda.
- Diseño de la herramienta.
- Elección de las personas.
- Lanzamiento del proceso.
- Relevamiento y procesamiento de los datos.
- Comunicación a los interesados.
- Informes.

Es importante tener en cuenta los pasos a seguir cuando se quiere realizar una evaluación por desempeño de 360°, si bien es un proceso que toma su tiempo por todos los participantes, se debe tener paciencia y perseverancia por todas las partes involucradas hasta que este ya se pueda mantener estandarizado en la organización.

### **2.2.1.9. Dimensiones de la evaluación de desempeño**

#### **A. Rendimiento**

El rendimiento es un término al trabajo realizado por algún colaborador, obtener un buen rendimiento es tener un buen resultado en base a las metas

Al respecto, Alles (2008) menciona: “La evaluación debe orientarse al futuro, hacia lo que los colaboradores pueden hacer y a su vez se requiere que los directivos realicen retroalimentación para que estos alcancen sus niveles más altos de rendimiento” (p. 48).

Por tanto, el rendimiento es el resultado de una lista de obligaciones o actividades que el colaborador debe seguir para decir que logro cumplir las metas planteadas, esto va conjunto con los tiempos para realizar estas actividades y de acuerdo con sus funciones en el momento adecuado.

### **Características del rendimiento**

El análisis del rendimiento se realiza sobre las bases de los objetivos, es por lo que debe considerarse puntos específicos que tenga grado de relación con el puesto de trabajo.

Es importante fijar los objetivos cuando se quiere analizar el rendimiento de cada colaborador.

Es por lo que se menciona 4 características importantes que deben tener los objetivos para que cada colaborador sea medido de manera eficiente:

- Estratégicos. Son objetivos que contribuyan al desarrollo de las empresas.
- Específicos. Deben ser determinados, exactos y claros los objetivos.
- Medibles. Dichos objetivos deben ser cuantificados en resultados.
- Delimitados en el tiempo. Los objetivos deben ser en un tiempo determinado.

Por lo tanto, Alles (2008) determina:

La evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos se realiza al final del periodo evaluado. No obstante, en el caso de realizarse una o varias reuniones de progreso, en estas, se analiza el grado de avance del cumplimiento de los objetivos. (p. 52).

Es importante que para medir el rendimiento de cada colaborador se tenga bien establecido los objetivos, estos son el eje fundamental para proceder a medir cualquier característica y poder tener grado de comparación con respecto a resultados con objetivos.

## **B. Competencias**

Chiavenato (2008) menciona:

Las competencias se refieren a las características que las personas necesitan para obtener y sustentar una ventaja competitiva. Por lo común, las competencias son más genéricas que los bloques de habilidades. Las primeras se refieren sobre todo al trabajo administrativo y profesional. Las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización (p.265).

Por tanto, las competencias son las características que poseen cada colaborador, estudios obtenidos, aprendizaje, habilidades y aptitudes para desempeñar sus actividades de manera eficiente para generar competitividad.

### **Evaluación por competencias**

Para el análisis del desempeño cabe resaltar las competencias por ello es importante destacar las descripciones de las funciones para que se pueda comparar con las características y habilidades de cada colaborador.

Alles (2008) afirma: “Para evaluar el desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puestos de trabajo” (p. 55).

Puesto que dicho lo anterior que para medir las competencias a los colaboradores es importante diseñar los puestos de trabajo para tener una visión más específica de lo que se está midiendo.

Por ello, Werther y Davis (1995) afirman:

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresa al logro de sus objetivos. De otra manera la productividad se ve afectada; tanto a nivel organizacional como personal, el logro de los objetivos es mucho más difícil. (p. 80).

Las competencias tienen un enlace con lo que se requiere como puesto es por lo que todo colaborador tiene que tener bien diseñado sus funciones y las destrezas que requiere ese puesto de trabajo.

Alles (2008) afirma:

Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados de verificar, analizar y controlar sus propios comportamientos con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño no pueden presentarse grandes sorpresas. (p. 55).

Es por ello la importancia de las competencias para efectuar una evaluación eficiente, y ser responsable con lo que se desea evaluar y obtener como resultados.

Al respecto, Alles (2008) comenta: “En una evaluación de desempeño no se trata de analizar o evaluar rasgos de personalidad sino identificar y



ponderar comportamientos en el trabajo y con relación con el puesto ocupado” (p. 56).

### **C. Compromiso**

Chiavenato (2005) menciona: “La evaluación siempre debe aceptar plenamente los objetivos, y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos” (p. 37).

Los buenos resultados dependen mucho de cada persona, de la organización y la responsabilidad que este tenga con sus colaboradores, ya que tienen puestos relacionado directamente con sus funciones para que efectúen y trabajen con total compromiso. El compromiso dentro de la organización permite preparar planes para disminuir las contingencias, monitorear el progreso de cada colaborador en función a eso proponer plan de carrera para los mismos y estos se sientan satisfechos y comprometidos.

La interacción que tenga cada colaborador con la organización dependerá mucho que esta haga ciertas cosas por y para los colaboradores.

Chiavenato (2005) resalta: “La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad y, por su parte, el colaborador espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia” (p.68).

#### **Importancia del compromiso**

Todo sistema puede observarse en grupos de personas que ocupan un puesto de trabajo lo cual este expone sus recursos a cambio de expectativas que desea. Puesto que estos recursos mencionados cambian según la visión del colaborador donde intervienen ideas, sentimientos, habilidades y valores propios de la persona. Es por lo que el compromiso de cada colaborador tiene una determinación en base a lo que le ofrece la empresa, ambas partes tienen expectativas.

Lo que los colaboradores esperan de la organización son: Un excelente lugar de trabajo, oportunidad de crecimiento y educación, reconocimientos y recompensas (Salarios, beneficios e incentivos), libertad y autonomía, apoyo (liderazgo renovador), camaradería y compañerismo, participación en las decisiones, distracción, alegría y satisfacción.

Lo que las organizaciones esperan de los colaboradores son: Enfocarse en la misión organizacional, enfocarse en la visión de futuro de la organización, enfocarse en el cliente externo o interno, enfocarse en las metas y resultados, enfocarse en la mejoría y desarrollos continuos, enfocarse en el trabajo participativo en equipo, compromiso y dedicación, talento habilidad y competencia, aprendizaje constante y crecimiento profesional, ética y responsabilidad social.

#### **D. Resultados**

Chiavenato (2008) afirma: “La medición se realiza en términos de algo listo y terminado al final de la línea de trabajo, pero tiene el inconveniente de mostrar aciertos y fallas de una operación que término” (p. 406).

Los resultados son aquellos acontecimientos que se desencadenan al término de una jornada laboral, son los planes, estrategias y/o objetivos. Los resultados son las consecuencias de implementar todo el esfuerzo en una misma actividad. Los resultados se basan en metas y planes que pueden ser alcanzables por ello siempre deben orientarse en las características del puesto para que se puedan realizar sin problemas y sin limitaciones.

#### **Importancia de los resultados**

Los resultados son la base para que todas las empresas tengan un punto de partida para generar cambios y modificar aspectos que han venido ocasionando y que no se logre lo que finalmente la empresa requiere.

Chiavenato (2008) menciona:

Las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitaciones y desarrollo de las personas, actualmente consideras talentos humanos, que deben estimularse y desarrollarse, y no solo recursos humanos inercialmente disponibles. Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales si la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes. (p. 224).

Es importante que en base a los resultados obtenidos se proponga soluciones estratégicas como también potenciar más aquellos aspectos que están bien.

Werther y Davis (1995) dicen:

Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar el proceso del desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. A partir de las puntuaciones otorgadas a cada empleado se prepara un informe sobre cada participante. Esta información se suministra al sistema de información para la administración de personal, para apoyar la planeación de los recursos humanos, particularmente en el aspecto de desarrollo de sustitutos potenciales. (p. 253).

Por ello que la información final debe contraer dinamismo, cambios y competitividad. Se puede decir que la supervivencia de las empresas depende de lograr la excelencia sustentable.

## **2.2.2. Bases teóricas de empowerment**

### **2.2.2.1. Definiciones de empowerment**

La palabra empowerment se menciona como un término de facultar y este quiere decir liberar el poder, lo que el empowerment busca es liberar ese poder en los colaboradores.

Blanchard y Randolph (1996) menciona: “Estar facultado significa que uno tiene libertad para actuar; también significa que uno es responsable por los resultados” (p. 94).

Elera (2009) dice: “Viene a ser la facultad de la dirección de la empresa de delegar poder y autoridad a los trabajadores, haciéndoles sentir que son parte de la empresa y que sus decisiones también son importantes” (p. 416).

En las empresas manejar a los colaboradores ha sido una evaluación que está cambiando constantemente buscando la perfección y competitividad. El empowerment por su lado busca que las empresas puedan liberar información y personas para potenciar la innovación y creatividad. La delegación de responsabilidades y la libertad de poder tomar decisiones es una de las estrategias que muchas organizaciones vienen empleando para poder mejorar los procesos, mecanismos con la finalidad que un colaborador crezca personal y profesionalmente.

#### **2.2.2.2. Importancia del empowerment**

Elera (2009) indica: “Lo importante es que reemplaza al modelo piramidal por quipos auto dirigidos, la información se comparte con todos y las personas tienen la oportunidad y responsabilidad de dar lo mejor de sí” (p. 417).

El empowerment es importante ya que reflejara la forma de ser de la organización, de qué manera actúa ante sus procedimientos y el accionar de los colaboradores buscando hacer la diferencia para el crecimiento de la organización.

Block (2017) indica: “El empoderamiento está invitado a la gente en todos los niveles para seguir esta forma de ser. Podemos definir lo que nuestra unidad tiene que ofrecer a la organización que realmente va a hacer la diferencia” (p. 139).

La importancia del empowerment dentro de las empresas es una estrategia aplicable para mejorar el rendimiento de los colaboradores, disminuir la inseguridad y hacer sentir importante su labor para el logro de los objetivos planteados. Esto busca que los colaboradores den lo mejor de sí, con responsabilidad ante cualquier contingencia que requiera de su respuesta inmediata.

### **2.2.2.3. Características del empowerment**

Debe existir compromiso por parte de todos los colaboradores y no importa el cargo para que los cambios se puedan efectuar, promover la responsabilidad de sus cargos y la iniciativa de cambio para mejorar los resultados.

El empowerment es una estrategia sostenible en el tiempo, lo cual permite que los colaboradores estén en constante aprendizaje de sus propios errores como victorias en su vida laboral, esto es un mecanismo que debe tenerse en cuenta para que las empresas logren implementarlo de manera eficiente a lo largo del tiempo.

Es un proceso que demora y lo cual puede generar desgano, importancia, seriedad para obtener los resultados de la implementación de dicha estrategia, por ello debe implementarse de manera creativa, consecutiva y retroalimentando constantemente sobre la evolución de los avances.

Compartir información con todos, es una de las características que se consideran dentro del empowerment, mantenerse informado y comunicado del avance de los productos, resultado de algún lanzamiento, consecuencias

de su buen servicio, utilidades, ganancia, entre otros, se tiene que informar todo aquello que interese a los colaboradores.

#### **2.2.2.4. Objetivos del empowerment**

El objetivo principal del empowerment es ayudar a los colaboradores a tener las herramientas, recursos y autorización a resolver los problemas sin demoras, solucionar rápidamente las contingencias presentadas, en base a ello tomar las decisiones que se requiera inmediatamente.

Facultar a todos con información de la empresa, brindar mayor alcance de lo que sucede, los avances que se generen de la empresa. Esto genera confianza, logrando que los colaboradores actúen con criterio en base a sus actividades y en la toma de decisiones.

Block (2017) menciona: "Cada unidad tiene su contribución única en la empresa y la gente en él tiene tienen sus propias contribuciones únicas para hacer a la unidad" (p. 119).

Se debe tener en cuenta que los colaboradores hacen a la empresa y estos deben sentirse identificados y se refleje en sus unidades de trabajo para un mejor desarrollo de sus actividades con iniciativa y grado de pertenencia.

#### **2.2.2.5. Beneficios del empowerment**

##### **Compartir información con todos**

Generalmente compartir información con todos los colaboradores no ha sido un mecanismo muy constante en las empresas. Por ello cabe resaltar la importancia de crear conexión con sus colaboradores a través de mostrar información de los resultados del esfuerzo de ellos mismos, rescatando y valorando sus actividades, el desempeño de cada uno de ellos. Es por lo que compartir información sin estimar prejuicios trae consigo beneficios como:

- Incremente la confianza y fidelización.
- Mejora la comunicación.
- Refuerza la toma de decisiones correctas.
- Incrementa la responsabilidad de los colaboradores.
- Crea un clima de trabajo de confianza.
- Permite entender la situación actual de la organización.
- Estimula a los colaboradores actuar como propietarios o dueños de la organización.

Compartir la información es indispensable en todas las organizaciones, así todo estará enfocado hacia un mismo fin y actuarán con responsabilidad en su toma de decisiones.

Blanchard y Randolph (1996) menciona: “Este acto de compartir información es absolutamente indispensable para facultar una organización” (p. 30).

Se menciona que la información debe ser compartida para que se pueda actuar con responsabilidad, esto genera que cada colaborador se sienta con compromiso de poder tomar decisiones en base a la información compartida y tenga conocimiento de los acontecimientos importantes de la organización. La información debe ser compartida mediante una comunicación eficaz para su entendimiento, compartir los acontecimientos involucra de manera indirecta a los colaboradores que sientan que son parte fundamental e importante.

### **Crear autonomía por medio de fronteras**

Para que un colaborador sea efectivo debe guardar relación con los resultados que se espera de cada puesto. Por ello crear autonomía habilita que cada colaborador sienta la autoridad sobre sus acciones y decisiones. Se debe tener claro las funciones, actividades y herramientas que permiten

brindar solución inmediata. Puesto que tener autonomía ayudará en los siguientes aspectos:

- Tener claro la función y el papel a desempeñar.
- Encaminan y monitorear el cumplimiento de las metas.
- Mantener en claro las prioridades y objetivos para llegar a las metas según sus puestos de trabajo.
- Refuerzan los valores y criterios para una visión convincente.
- Se obtiene información compartida que permitirá efectuar la toma de decisiones de forma correcta y oportuna.

Blanchard y Randolph (1996) menciona:

La visión organizacional es el gran cuadro con que uno termina de cuando coloca todas las fichas en su lugar. El papel específico de cada persona tiene que desempeñar para alcanzar la visión, es como una pieza individual de rompecabezas (p. 44).

Mantener claro la visión y hacia donde serán guiados los colaboradores es una de las actividades que la empresa debe desarrollar, en base a eso podrá orientar y realizar reforzamientos para mejorar la calidad de su servicio para que los colaboradores puedan sentirse capaces de realizar sus funciones.

Es importante definir bien los puestos de trabajo para que pueda existir un buen desempeño de acuerdo con los indicadores que requiere cada puesto de trabajo, a partir de ello brindar las herramientas y recursos necesarios. Recordar la visión y los objetivos para que exista una fijación de lo que se busca.

### **Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos**



En esencia, la jerarquía es uno de los mecanismos que ya no se usan en la actualidad, según los cambios administrativos e investigaciones que han ido evolucionado, buscar equipos autodirigidos contribuye a que todos los miembros del equipo trabajen en un bien común, es por ello la importancia de poder manejar y aplicar en empowerment en una empresa. Por ello se detalla las siguientes ventajas de aplicar esto en una empresa:

- Todos los integrantes comparten igual las responsabilidades.
- Mejora el clima laboral.
- Una visión de transformación de colaborador a socio.
- Oportunidad de potenciar las habilidades y seguir desarrollándose.

Cabe resaltar que tener equipos autodirigidos es importante ya que ellos mismos toman las decisiones ante cualquier eventualidad que requiera una respuesta inmediata.

Blanchard y Randolph (1996) dice: “Se les da la oportunidad de utilizar sus habilidades y seguir mejorando y desarrollándose. Como individuos tienen la oportunidad de dar todo lo que pueden y al mismo tiempo ayudar a la organización a llegar al máximo” (p. 68).

Formar equipos auto dirigidos trae consigo aspectos cambiantes que pueden ser asimilados positivamente como negativamente, en el transcurso deben existir cambios y retroalimentación si la nueva metodología favorece a la organización a un mejor desarrollo de estos grupos. El empowerment es una estrategia beneficiosa si se aplica de manera correcta. estudiando a los grupos de trabajo antes de su implementación, ya que existen colaboradores que al principio no son muy flexibles de manejar, pero se obtendrá resultados satisfactorios si se ejecuta de una manera correcta y eficiente.

#### **2.2.1.6. Dimensiones del empowerment**

##### **A. Trabajo en equipo**

Blanchard y Randolph (1996) menciona:

La solución consiste en lograr que los equipos hicieran gran parte de lo que anteriormente hacía la gerencia. El personal debe aprender a trabajar en equipos autodirigidos y tomar decisiones y ejecutarlas. Hasta el más bajo nivel debe empezar asumir responsabilidades que siempre se habían dejado a los gerentes. (p. 62).

Esto permite que todos los colaboradores de todas las áreas tengan la misma responsabilidad de poder tomar decisiones y conjuntamente realicen las actividades apuntando a los objetivos comunes que de la empresa.

Elera (2009) indica: “Se refiere a la unión de las personas o trabajadores para lograr un objetivo. Pensar como equipo, actuar como equipo, defender como equipo es parte de su filosofía” (p. 433).

Palomo (2010) menciona:

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo no sólo como un medio para mejorar su competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transmisión de sus valores y culturas. (p. 129).

El trabajo en equipo es un mecanismo que se forman en todas las empresas con la finalidad de mejorar los procesos de trabajos, el clima laboral y la continuidad de las actividades. Se dice que es una guía para conseguir buenos resultados. Las personas se sienten más satisfechas cuando no solo realizan sus trabajos correspondientes si no cuando participan en la programación, control y son parte de la organización en la toma de decisiones.

## **Características de trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es una serie de acontecimientos que las empresas necesitan reconocer, no solo porque mejora su competitividad, sino porque es un mecanismo integrado que permite lograr un mejor clima laboral, la comunicación interna, integración e interacción de los miembros, la transmisión de sus valores y cultura, etc.

Es necesario que los miembros del grupo sientan las mismas características:

- Perciban que tienen un objetivo común.
- Se autodefinan como miembro de equipo y se perciben como una unidad diferenciada de los demás.
- Desarrollan normas que regulen las relaciones de los miembros.

## **Dimensión temporal**

Grupos permanentes. Son aquellos grupos estables en el tiempo, son aquellos que normalmente realizan las actividades habituales de la empresa y realizan el funcionamiento a diario.

Grupos temporales. Son aquellos que también se contratan para alcanzar objetivos determinados.

## **Nivel de formalidad**

Formales. Son aquellos grupos que se reflejan en el organigrama y están orientados a conseguir los objetivos de la empresa.

Informales. Surgen de forma espontánea para satisfacer necesidades específicas, no cubiertas por una estructura formal.

## **Finalidad**

Son aquellos que forman parte de un objetivo concreto pero cada uno de ellos es importante en su funcionalidad como organización.

- Producción
- Desarrollo de producto o servicio.
- Solución de conflicto.
- Toma de decisiones
- Solución de problemas.
- Aplicación de estrategias.

## **Nivel jerárquico**

En estos grupos están considerados de acuerdo con su división y las actividades y responsabilidades de cada nivel.

- Nivel estratégico.
- Nivel funcional.
- Nivel operativo.

## **Ventajas de trabajo equipo**

La formación de equipos de trabajo contribuye de cierto modo en mejorar en el entorno interno y externo de las empresas, esto permite que los colaboradores estén más comprometidos y de cierta forma contribuye en los objetivos de las empresas.

- Mejora el clima laboral.
- Facilita la dirección, control y supervisión.
- Facilita la intención de nuevos miembros.
- Mejora el compromiso con los objetivos.
- Mayor volumen de información, conocimientos y habilidades.
- Desarrolla la identidad grupal.

## **B. Comunicación**

Werther y Davis (1995) mencionan: “La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (p. 472).

La comunicación llega a hacer completamente eficaz cuando llega a entenderse y lograrse el objetivo de esta, esto implica una retroalimentación de lo entendido para poder tener en claro lo que se comunica. La comunicación es fundamental y esencial para el funcionamiento de toda empresa, lo cual permite compartir normas, valores, responsabilidades, actividades, avances, resultados, coordinar trabajos, liderar equipos, etc. Estos aspectos permiten un resultado eficiente, eficaz y seguro que fortalecerá la participación y satisfacción de cada uno de los integrantes.

### **Importancia de la comunicación**

La comunicación es uno de los aspectos que más se trabaja en una empresa para poder tener a todos informados de lo que pasa y debería pasar en base a las funciones, avances, objetivos y metas planteadas como empresa. Dentro del empowerment la comunicación es eje importante para facultar y empoderar a los colaboradores.

Blanchard y Randolph (1996) afirma: “Este acto de compartir la información es absolutamente indispensable para facultar una organización” (p.30). Como se menciona que la comunicación es indispensable para poder mantener y guiar una empresa eficientemente y poder compartir los acontecimientos de manera sistemática.

Blanchard y Randolph (1996) comenta: “Comprende que si se carece de información los empleados no logran entender realmente el negocio y el resultado de sus negocios” (p. 34).

En ese sentido, la comunicación es fundamental en toda vida social, y por ello es esencial en las actividades de las empresas, en general, en los equipos de trabajo, ya que permite transmitir normas, valores, coordinar trabajos y liderar equipos. Es por ello que aquel que tenga el mando de toda empresa debe desarrollar y mantener el sistema de comunicación eficaz.

Block (2017) indica: “Compartir la mayor parte de información posible, compartir tanta información como sea posible. Nuestro objetivo debe es dar a conocer nuestros planes, las ideas, y los cambios” (p. 129).

### **Causas que intervienen en una adecuada comunicación**

- La dimensión y estructura de la organización. Los niveles jerárquicos, al mayor número de eslabones, mayor es el riesgo de distorsión de la información.
- Independencia entre áreas. A mayor dispersión geográfica, mayor dificultad para el contacto personales.
- Estructura organizacional. A cuanto más complicada es más difícil establecer sistemas fluidos de comunicación.
- Reglamentos. A mayores reglamentos rígidos elimina gran parte de la espontaneidad y rapidez para una buena comunicación.
- Rivalidad. Las distintas áreas generan problemas en la trasmisión e interpretación.

Blanchard y Randolph (1996) menciona: “Compartir lo que antes había sido información confidencial sobre rendimiento, utilidades, verdadera participación de mercado y otras cosas por el estilo, hace comprender las verdaderas capacidades y conocimientos” (p. 35).

### **Características de una comunicación efectiva**

Adaptada. Oportuna y precisa en relación con los sucesos y de contexto concreta, Coherente según la cultura y valores a transmitir en base a la empresa.

Interés. Debe tener en claro lo que se desea comunicar, el deseo y voluntad a expresar. Si se desea expresar algo de calidad, la dirección debe mostrar voluntad para que sea captado y comprendido por los colaboradores.

Transparencia. Cuando se tiene la voluntad de comunicar, debe existir el compromiso de brindar una información clara y de calidad, y de permitir escuchar a los colaboradores.

Objetividad. La información debe ser objetiva, según los resultados, hechos y otros. Además, debe ser completa y verdadera.

Simplicidad. Se debe tener claro lo que se quiere transmitir, con un canal de acuerdo con el mensaje que se desea brindar, siendo este concreto y específico.

Rapidez. Es importante que lo que se va a comunicar sea rápido, los colaboradores podrán saber rápido los sucesos y mejorar aspectos que ya se han evidenciado.

### **C. Retroalimentación**

Allen (2008) menciona:

La retroalimentación es el momento más importante del proceso. No solo permite analizar la evaluación, sino también encontrar, en conjunto, áreas o zonas de posibles mejoras. Asimismo, mejora la comunicación entre jefes y empleados permitiendo o encontrando un momento de reflexión y de oportunidad de expresión. (p. 44).

La retroalimentación es una acción importante de las organizaciones después de recibir los resultados de cualquier hecho encontrado, para mejorar los procesos de comunicación laboral y el desempeño de los colaboradores.

La retroalimentación a su vez permite obtener información de lo que se piensa para comprender mejor la situación de los resultados, qué medidas se pueden tomar para corregir y a su vez de qué manera poder fortalecer las debilidades encontradas para mejorar los procesos y hacer de estos grupos de trabajo más efectivos.

La retroalimentación proporciona a los colaboradores tener conocimiento de sus avances y resultados, pues esto buscará mejorar las conductas y el aprendizaje de estos para tener más involucramiento en el puesto de trabajo.

### **Importancia de la retroalimentación**

- Comunicar los resultados a cada colaborador permite que estos tengan la oportunidad de generar cambios, de nada sirve realizar una evaluación cuando esta información no permite retroalimentarlos.
- Brindar al colaborador las herramientas necesarias para que su retroalimentación genere un cambio en mejorar aspectos negativos.
- Se le permite al colaborador conocer en base a cantidad y calidad los resultados y/o esfuerzos que viene realizando en su área de trabajo.
- El colaborador tendrá claro de cómo se vienen desempeñando, destacar sus puntos fuertes y débiles comparándolos con los requisitos del puesto o lo que realiza.
- El jefe y colaborador deben comentar más medidas y planes para mejorar su desempeño y pueda participar en base a los objetivos.
- Establecer las relaciones entre ambos para que entren en confianza y pueda desarrollarse mejor.

### **Características**



- El colaborador debe corregir y debe ser persuadido ajustándose a los cambios y mejoras que se han encontrado.
- El colaborador tiene aspiraciones que no pueden ser sometidas, por lo cual se debe potenciar para lograr adecuarlas a los requerimientos.
- Los colaboradores al ser retroalimentados se deben dar de una forma correcta y digna.
- Los colaboradores deben ser evaluados y brindar unos resultados en base a sus funciones y requerimientos del puesto de trabajo.

#### **D. Liderazgo**

Si los líderes que no están dispuestos a compartir información con sus empleados nunca los tendrán como socios para manejar con éxito la compañía.

Wehrich, Cannice y Koontz (2017) dicen:

Es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no solo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, si no a que lo hagan con entusiasmo y confianza. (p. 429).

El liderazgo parte del poder de dirigir por lo tanto se debe conocer a las personas, identificar sus habilidades y potenciales, es quien asesora constantemente para mejorar y brinda las indicaciones retroalimentando para mejorar las debilidades encontradas con la finalidad de obtener resultados positivos. Los líderes tienen un rol y es como un foco y referente para la conducta de los demás grupos ya que ejerce influencia.

#### **Componentes del liderazgo**

Se debe considerar tres componentes para entender de modo interactivo los aspectos del liderazgo.

- Líder. Individualidad, propia personalidad, habilidades, conocimientos experiencia.
- Seguidores. Peculiaridad de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidad, actitudes, conocimientos, etc.
- Contexto de la situación. Las tareas por llevar a cabo y las condiciones reales de aquí y ahora.

Estos aspectos ayudan a tener una visión de que requiere el liderazgo para hacer su función y la influencia de este mismo en su entorno.

Block (2017) menciona: “En un acto de liderazgo cuando creamos una visión que posiciona a nuestra unidad en relación con el cliente y nuestros compañeros” (p. 140).

### **Competencias que desarrolla el liderazgo**

Estas competencias se desarrollan en tres categorías: administrativas, interpersonales y conceptuales. A continuación, se describen:

- Administrativas: Estas competencias que desarrolla un líder son aquellas que van directamente relacionadas con los objetivos, estrategias, ejecución, planificación, acciones, coordinar actividades, etc. Además, desarrollará la capacidad de conectar con las demás personas, compañeros de trabajo y comprende perfectamente sus obligaciones y enseña e orienta a los demás integrantes de la empresa. Le permite desarrollar competencias en base a conocimientos difíciles de funcionamiento y complejidad lo cual conlleva a ser más capaz y eficiente.
- Interpersonales: le permite desarrollar competencias de compromiso, lealtad al momento de alcanzar alguna meta u objetivo, lo cual permite

mostrar sensibilidad con acontecimientos que ameritan comprensión y entendimiento, la forma de estar motivados, y cómo reaccionan ante los cambios, capacidad de resiliencia.

- Conceptuales: Estos hace referente a los pensamientos de cada colaborador, habilidades que tienen para adoptar decisiones y acciones correctas ante situaciones que le permiten llegar a los objetivos de la empresa. Lo cual también permite desarrollar la capacidad de estrategias basados en los recursos que tiene, y el personal disponible para alcanzar los resultados esperados.

Blanchard y Randolph (1996) menciona: “Para acabar con la idea jerárquica tradicional de que todo el talento está en la cumbre de la organización, lo primero que hay que hacer es crear un clima de confianza” (p. 36).

Cabe detallar que el liderazgo es fundamental en el procedimiento de querer facultar a los colaboradores, los indicadores desarrollados brevemente ayudan y completan a un empowerment eficiente y certero.

### **2.3. Definición de la terminología empleada**

#### **Autodirigidos**

Se dice de aquellas personas o grupos que pueden ser conducidos por su propia voluntad, aprendizaje, criterio, capacidad de controlarse.

#### **Autoevaluación**

Es la evaluación de una misma persona, considerando sus propias aptitudes, como te consideras como persona, como te críticas, como te defines ante las adversidades y oportunidades que se le presentan a cada persona.

#### **Autonomía**

Es la facultad que tiene una persona o entidad para gobernarse y autogobernarse según sus propias leyes o criterios en base a algún cargo a desempeñar.

### **Diseño de puestos**

El diseño de puestos consiste en la obtención e identificación de las labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades, y niveles que se requieren y son necesarias en un puesto específico.

### **Evaluación**

Es la medición o valoración que se le da a algo o alguien en base al rendimiento, actitud o por algún servicio dado.

### **Facultad**

Es la capacidad que tiene una persona natural, física o moral para realizar alguna cosa o actividad según sus criterios y razonamientos para el ejercicio de sus funciones.

### **Objetividad**

Son aquellas circunstancias que pueden ser medidas, de cierta forma normalmente, por cierta parte la objetividad es cuantificable y verificable al tener alta precisión al emitir algún resultado.

### **Políticas de compensación**

Son aquellos mecanismos establecidos por las empresas, las cuales compensan el desempeño del colaborador en ellas, se prestan como parte de los sueldos, salarios, prestaciones puesto que deben darse al término o al logro de objetivos o cumplir con tareas específicas.

## **Potencial humano**

Es aquella capacidad entendida como el potencial que tiene una persona interna y externamente y dicho potencial puede entrenarse, adecuarse y capacitarse en forma permanente para el correcto desarrollo de las funciones que realiza en la organización.

## **Rendimiento**

Son aquellos resultados después de alguna responsabilidad, actividad, obligación en relación con lo que cuesta, está estimado y es medido en base a los frutos obtenidos en el desarrollo de sus labores; obteniéndose en algunos casos recompensas que le puedan generar satisfacción.

## **Retroalimentación**

Es la manera de devolver y compartir los resultados en base a una información ya establecida, permite potenciar, mejorar los conocimientos y capacidades de lo que se aprendió.

## **Subjetividad**

Son aquellas circunstancias no verificables, las cuales pueden considerarse opiniones, recomendaciones, las cuales se muestran con baja precisión al emitir algún resultado.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

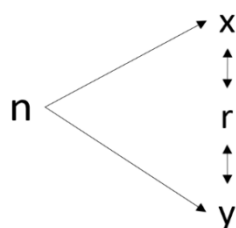
#### Tipo de investigación

Esta investigación es aplicada ya que pretenden resolver un problema específico que pueda afectar a una empresa o a una organización, mediante la consolidación de conocimientos previos de investigaciones realizadas y teóricas para su aplicación.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) manifiestan: “Las buenas ideas de investigación sirven para elaborar ideas y solucionar problemas. Una buena investigación puede conducir a ayudar a formular, integrar o aprobar una teoría o iniciar otros estudios” (p. 38).

El nivel de investigación es correlacional, porque busca encontrar y obtener información de las variables en estudio de una realidad y como se relacionan entre sí.

Hernández et al. (2006) definen: “Los estudios correlacionales pretenden determinar cómo se relacionan o vinculan diversos conceptos o características entre sí o, también, si no se relacionan” (p. 116).



n: Muestra

x: Evaluación de desempeño

y: Empowerment

r: Criterio de relación de las variables.

Por otro lado, la investigación es de enfoque cuantitativo, porque plantea un problema que mediante hipótesis y su recolección de datos, obteniendo

resultados estadísticos que pretendan deducir y explicar los fenómenos estudiados.

Hernández et al. (2006) sostienen: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5).

### **Diseño de investigación**

La investigación pertenece al tipo de investigación no experimental, porque no hay intención de manipulación de variables para obtener algún al momento de realizar el estudio, se recolecta información, resultados para su análisis en su realidad.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan: “Son estudios que se realizan sin manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

El estudio de investigación es de corte transversal, porque se realiza en un tiempo determinado en la empresa Asociados Umbrella S.A.C, chorrillos en el año 2020.

Hernández et al. (2006) sostienen: “Los diseños transaccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 208).

## **3.2. Población y muestra**

### **Población**

La población está conformada por 17 colaboradores que pertenecen a la empresa Asociados Umbrella S.A.C durante el año 2020, desde



administradores, vigilantes y personal de limpieza para ser parte de las variables de estudio en donde se identifica el problema.

Hernández et al. (2006) dicen: “Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 239).

*Tabla 1*

*Distribución de la población según ocupaciones de trabajo*

Ocupaciones	Número de colaboradores	Porcentaje
Administradores	1	5.88 %
Vigilante	11	64.71 %
Limpieza	5	29.41 %
Total	17	100 %

En la tabla 1, se observa que 1 administrador representa el 5.88%, 11 vigilantes representan 64.71%, 5 de limpieza representan 29.41%, Siendo un total de 17 colaboradores representando el 100% de la población estudiada. Por consecuencia no se está empleando alguna fórmula para determinar la muestra.

## **Muestra**

Para la investigación no se consideró una muestra, debido a que se trabajó con una población pequeña o reducida, conformada por el total de trabajadores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C.

### **3.3. Hipótesis**

#### **Hipótesis general**

Existe relación entre la evaluación de desempeño y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

#### **Hipótesis específicas**

Existe relación entre el rendimiento y empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

Existe relación entre las competencias y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

Existe relación entre el compromiso y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

Existe relación entre el resultado y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

### **3.4. Variables – Operacionalización**

#### **Definición conceptual de evaluación de desempeño**

Allen (2008) define: “La evaluación de desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal” (p. 31).

La evaluación de desempeño es una herramienta que aplican las empresas para obtener resultados del avance de cada colaborador.

#### **Definición operacional de evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño mide las 4 dimensiones, 13 indicadores, obteniendo un total de 36 Ítems, con criterios de evaluación precisa y orientada para una evaluación de desempeño, evaluándose en una escala estadística de Likert trabajando conjunto con el estadístico SPSS para la obtención de resultados.

Tabla 2

*Operacionalización de la variable evaluación de desempeño*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Rendimiento	- Análisis de puesto	Del 1 al 11		Bueno <52- 53]
	- Calidad de servicio			Regular <46-52]
	- Eficiencia			Malo [39-46]
	- Eficaz			
Competencias	- Disciplina	Del 12 al 20	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces	Bueno <40- 45]
	- Orientación al cliente			Regular <34-40]
	- Iniciativa			Malo [30-34]
Compromiso	- Pertenencia	Del 21 al 28	4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno <35- 38]
	- Nivel de absentismo			Regular <31-35]
	- Motivación			Malo [25-31]
Resultados	- Cumplimiento de Metas	Del 29 al 36		Bueno <37- 40]
	- Satisfacción laboral			Regular <34-37]
	- Autoevaluación			Malo [32-34]

## Definición conceptual de empowerment

Blanchard y Randolph (1996) menciona: “Estar facultado para efectuar el poder significa que uno tiene libertad para actuar; también significa que uno es responsable por los resultados” (p. 94).

## Definición operacional de empowerment

El empowerment mide las 4 dimensiones, 11 indicadores, obteniendo un total de 32 Ítems, con criterios de evaluación precisa y orientada para el empowerment, evaluándose en una escala estadística de Likert trabajando conjunto con el estadístico SPSS para la obtención de resultados.

Tabla 3

*Operacionalización de la variable empowerment*

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Trabajo en equipo	- Claridad de objetivos	Del 1 al 9	1. Nunca 2. Casi nunca	Eficiente <41- 45]
	- Compromiso con las decisiones			Regular <33-41]
	- Sentido de pertenencia			Deficiente [25-33]
Comunicación	- Comunicación asertiva	Del 10 al 17	3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Eficiente <35- 39]
	- Comunicación eficaz			Regular <30-35]
	- Comunicación oral			Deficiente [25-30]
Retroalimentación	- Retroalimentación efectiva	Del 18 al 23		Eficiente <26- 28]
	- Retroalimentación			Regular <20-26]
	- correctiva			Deficiente [16-20]

Liderazgo	- Dirección	Del 24 al 32	Eficiente <41- 44]
	- Entrenamiento y apoyo		Regular <32-41]
	- Delegación		Deficiente [23-32]

### 3.5. Métodos y técnicas de investigación

#### Métodos de investigación

El método empleado es el hipotético deductivo, porque se aplica mediante la observación, con la creación de hipótesis para explicar la realidad combinándolo los hechos con la experiencia para dar validez a los enunciados.

Hernández et al. (2014) mencionan: “El método hipotético deductivo es una combinación entre la reflexión y racionalidad, un conjunto de la del momento empírico y la observación” (p. 240).

#### Técnica

En esta investigación se aplicaron diferentes técnicas, como las encuestas que permite identificar la realidad problemática en el lugar de estudio; asimismo, se utilizó el cuestionario como principal técnica de recolección de datos para evaluar la evaluación de desempeño y el empowerment de la empresa sujeta de estudio.

Los cuestionarios, son los instrumentos más utilizados cuando se requiere obtener información según las variables estudiadas en esta investigación.

Hernández et al. (2014) dicen: “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217).

La observación, porque esta técnica que ayuda a poder observar el comportamiento de los evaluados bajo situaciones laborales sujeto a su realidad.

Hernández et al. (2014) dicen: “Este método consiste en la recolección de datos sistemático, válido y confiable de comportamiento y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (p. 252).

El análisis, porque se recopila información sistemática de las variables en estudio que permite obtener y analizar de manera objetiva los resultados para su conclusión.

Hernández et al. (2014) mencionan: “Es una técnica para estudiar cualquier tipo de comunicación de una manera objetiva, que cuantifica los mensajes y contenidos en categorías o subcategorías, y los somete a un análisis estadístico” (p. 251).

### **3.6. Descripción de instrumentos utilizados**

Las técnicas para recopilar datos son importantes y necesarias en todo estudio de investigación de este tipo, debido a que permite acceder y obtener información necesaria para la ejecución del estudio, en esta ocasión el cuestionario fue utilizado para obtener información, secuencias y predefinida. Los cuestionarios fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad para determinar si son aplicables con datos óptimos y objetivos para la investigación. Los cuestionarios utilizados en la investigación son expuestos en el siguiente instrumento.

#### **Instrumento I: Cuestionario de evaluación de desempeño**

##### **Ficha técnica**

Nombre : Cuestionario de evaluación de desempeño

Autor	: Karenly Estefani Mendoza Gonzales
Procedencia	: Universidad Autónoma del Perú
Administración	: Individual o colectiva
Duración	: 20 minutos aproximadamente
Aplicación	: Colaboradores de la empresa Asociados Umbrella
Materiales	: Formulario de google

### **Descripción**

El cuestionario de evaluación de desempeño fue construido para obtener resultados de cuatro dimensiones de la evaluación de desempeño cuales son rendimiento, competencias, compromiso y resultados. El instrumento contiene 36 ítems, considerando 11 ítems para rendimiento, 9 ítems para competencias, 8 ítems para compromiso y 8 ítems para resultados. Para la escala de valoración se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas, siendo el puntaje máximo 174.

### **Normas de aplicación**

Se aplicó de manera individual por medio de un formulario de Google, esta herramienta permitió poder realizar la encuesta, lo cual se coordina previamente con cada colaborador mediante el celular y con referencia de un video instructivo de cómo responder el cuestionario correctamente. La persona encuestada tiene 5 posibles respuestas a cada pregunta, reafirmando que los resultados serán confidenciales. Se tendrá en cuenta los siguientes criterios:

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

### **Normas de calificación**

Al momento de evaluar y recolectar toda la información, se debe sumar las puntuaciones por dimensión y asimismo el total de los ítems valorados del instrumento, luego de esto ubicar en dicha tabla de estudio que puntuaciones para medir la evaluación de desempeño y sus dimensiones.

## **Instrumento II: Cuestionario de empowerment**

### **Ficha técnica**

Nombre	: Cuestionario de empowerment
Autor	: Karenly Estefani Mendoza Gonzales
Procedencia	: Universidad Autónoma del Perú
Administración	: Individual o colectiva
Duración	: 20 minutos aproximadamente
Aplicación	: Colaboradores de la empresa Asociados Umbrella
Materiales	: Formulario de google

### **Descripción**

El cuestionario de empowerment sirve para medir las cuatro dimensiones del empowerment de una organización como el trabajo en equipo, comunicación, retroalimentación y liderazgo. El instrumento contiene 32 ítems, considerando 9 ítems para trabajo en equipo, 8 ítems para comunicación, 6 ítems para comunicación y 9 ítems para liderazgo. Para la escala de valoración se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas, siendo el puntaje máximo 148.

### **Normas de aplicación**

Se aplicó de manera individual por medio de un formulario de Google, esta herramienta permitió poder realizar la encuesta, lo cual se coordina previamente con cada colaborador mediante el celular y con referencia de un video instructivo de cómo responder el cuestionario correctamente. La persona



encuestada tiene 5 posibles respuestas a cada pregunta, reafirmando que los resultados serán confidenciales. Se tendrá en cuenta los siguientes criterios:

Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

### **Normas de calificación**

Al momento de evaluar y recolectar toda la información, se debe sumar las puntuaciones por dimensión y así mismo el total de los ítems valorados del instrumento, luego de esto ubicar en la tabla que puntuaciones para medir el nivel de empowerment y de sus dimensiones.

### **3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos**

Los datos obtenidos se procesaron mediante un software estadístico IBM SPSS Statistics 22 para poder obtener datos estadísticos, descriptivos y correlacionales entre las variables planteadas en los supuestos. En el análisis se expuso lo siguiente:

Se realizó una base de datos en el programa SPSS con la información recolectada que demuestra que los datos reflejan la significatividad de la población.

Se realizó el análisis de fiabilidad con la muestra total del estudio, utilizándose la prueba estadística de alfa de Cronbach.

Luego se realizó los análisis estadísticos descriptivos independientemente de cada variable y dimensiones, verificándose los porcentajes y a su vez los resultados de las tablas cruzadas de ambas variables.

También se realizó la prueba de normalidad para poder para verificar si se rechaza o se acepta la hipótesis nula, la prueba de normalidad utilizada fue de Shapiro-Wilk ya que la muestra es menor a 50, esta prueba indica que tipo de prueba estadísticas a usar en la correlación de hipótesis.

Posteriormente, se realizó la contrastación de hipótesis para determinar si se rechazaba o aceptaba la hipótesis nula.

Finalmente se analiza los resultados por cada variable y dimensión, para poder desarrollar las discusiones, conclusiones y proponer recomendaciones a través de los hallazgos encontrados.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**

#### 4.1. Validación del instrumento

##### Validez del instrumento de la evaluación de desempeño

La validez de cuestionario de evaluación de desempeño se pudo determinar con el criterio de expertos en el tema desarrollado, los cuales determinaron su validez de contenido, para así lograr su aplicación y obtención de los datos.

Tabla 4

*Resultados de la validación del cuestionario de evaluación de desempeño*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Mario Edgar Chura Alegre	Aplicable
Mg. Karlo Piero Calle Gonzales	Aplicable

##### Validez del instrumento de la empowerment

La aceptación del instrumento empowerment se pudo determinar con el criterio de expertos en el tema desarrollado, los cuales determinaron su validez de contenido, para así lograr su aplicación y obtenidos de los datos.

Tabla 5

*Resultados de la validación del cuestionario de empowerment*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Mario Edgar Chura Alegre	Aplicable
Mg. Karlo Piero Calle Gonzales	Aplicable

Los resultados de validación de contenidos de ambos instrumentos mediante el criterio de jueces expertos demostraron que los cuestionarios están preparados para la prueba de consistencia interna.

#### 4.1.1. Análisis de fiabilidad

##### Fiabilidad del instrumento evaluación de desempeño

La confiabilidad del instrumento de la variable evaluación de desempeño, se realizó mediante la prueba estadística de alfa de Cronbach considerando que dicho cuestionario tiene una escala polinómica.

Tabla 6

*Fiabilidad del instrumento de la variable evaluación de desempeño*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,858	36

En la tabla 6, se observa que el estadístico alfa de Cronbach arrojó un resultado de 0.858, por lo tanto, en el instrumento se puede evidenciar una confiabilidad muy alta por ser mayor al 0.75 por ello se puede concluir que dicho instrumento es aceptable y es aplicable a la investigación.

##### Fiabilidad del instrumento de empowerment

Para determinar la confiabilidad del instrumento de empowerment, se utilizó la prueba estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario presenta una escala polinómica.

Tabla 7

*Fiabilidad del instrumento de la variable empowerment*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	32

En la tabla 7, se observa el estadístico alfa de Cronbach arrojó un resultado de 0.912, por lo tanto, el instrumento muestra como resultado una confiabilidad muy alta por ser mayor al 0.75 dado que dicho instrumento es aceptable y aplicable a la investigación.

## 4.2. Resultados descriptivos de las variables

### Resultados descriptivos de la variable evaluación de desempeño

Tabla 8

*Análisis descriptivos de la variable evaluación de desempeño*

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	5	29,4
Regular	8	47,1
Bueno	4	23,5
Total	17	100,0

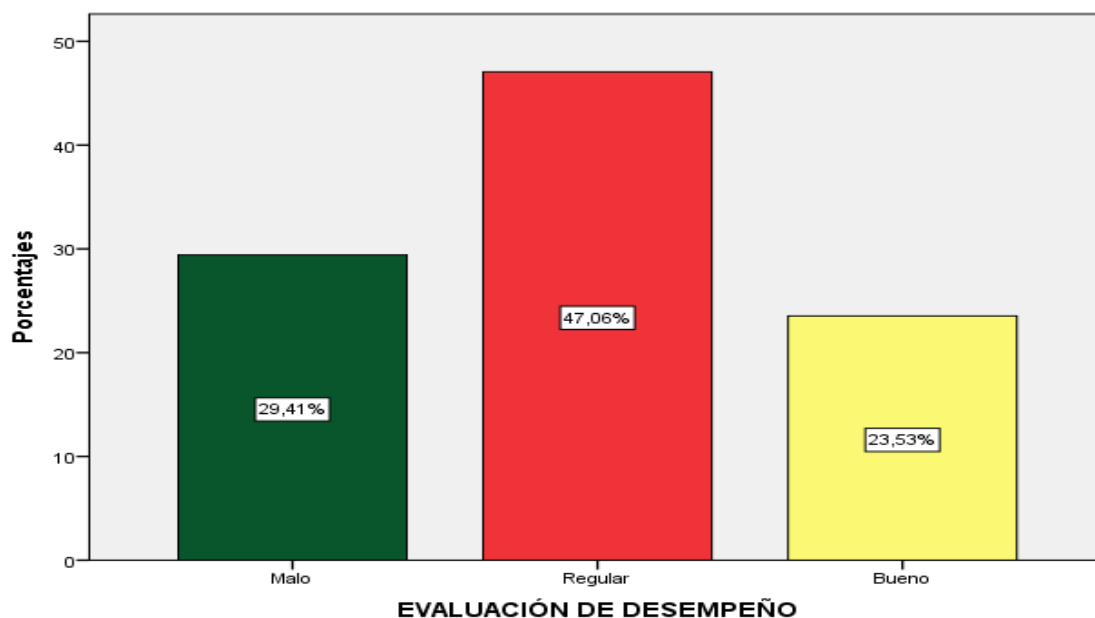


Figura 1. Análisis descriptivo de la variable evaluación de desempeño

### Interpretación

En la figura 1 se observa que 8 colaboradores que representa el 47.06% estiman a la evaluación de desempeño en un nivel regular, 5 colaboradores encuestados que representan el 29.41% lo estiman en un nivel malo y 4 colaboradores encuestados que representan 23.53% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema en la evaluación de desempeño ya que los colaboradores no tienen las herramientas necesarias para enfrentar sus funciones.

## Resultados descriptivos de la variable empowerment

Tabla 9

*Análisis descriptivos de la variable empowerment*

	Colaboradores	Porcentajes
Deficiente	5	29,4
Regular	9	52,9
Eficiente	3	17,6
Total	17	100,0

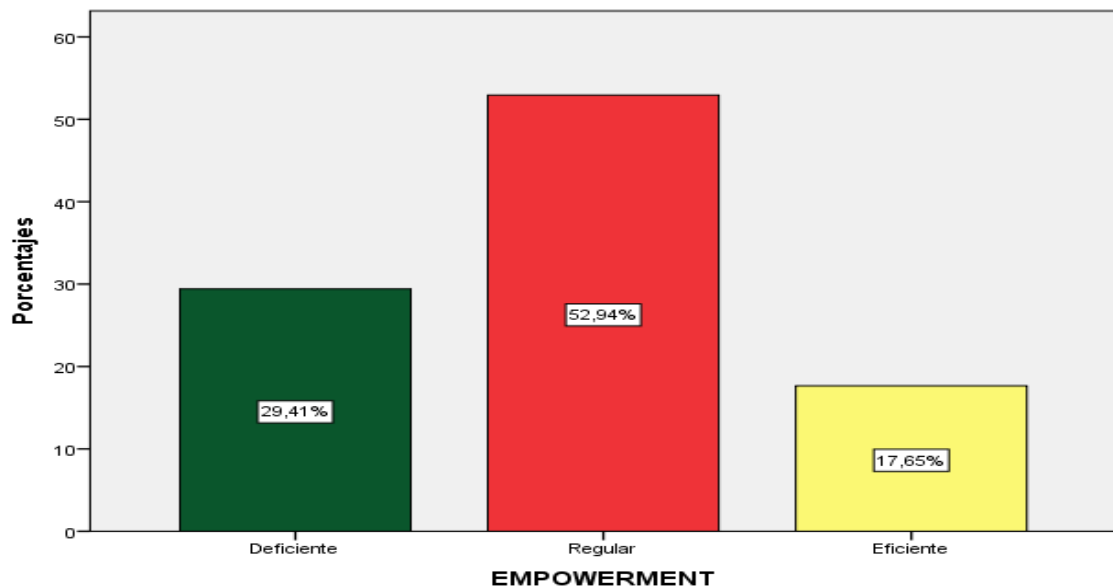


Figura 2. Análisis descriptivo de la variable empowerment

### Interpretación

En la figura 2 se observa que 9 colaboradores que participaron representan el 52.94% estiman el empowerment en un nivel regular, 5 colaboradores encuestados que representan el 29.41% se estiman en un nivel deficiente y 3 colaboradores encuestados que representan 17.65% se estiman en un nivel eficiente. Existe un problema en cuanto al empowerment ya que los colaboradores no están recibiendo un óptimo reforzamiento, delegación y confianza con respecto a esta variable lo cual se manifiesta en su ejecución y desarrollo en su área de trabajo.

### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

#### Resultados descriptivos de las dimensiones de la evaluación de desempeño

Tabla 10

*Análisis descriptivos de la dimensión rendimiento*

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	3	17,6
Regular	12	70,6
Bueno	2	11,8
Total	17	100,0

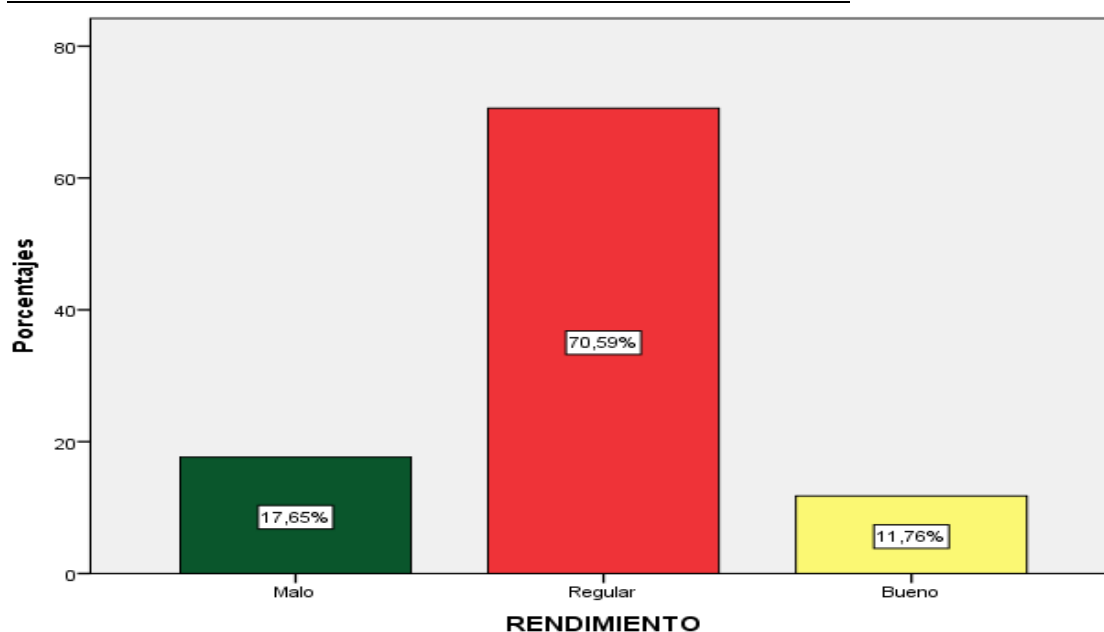


Figura 3. Análisis descriptivo de la dimensión rendimiento.

#### Interpretación

En la figura 3 se observa que 12 colaboradores evaluados que representan el 70.59% estiman al rendimiento en una percepción regular, 3 colaboradores encuestados que representan el 17.65% lo estiman en un nivel malo y 3 colaboradores encuestados que representan el 11.76% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema en cuanto al rendimiento, ya que los colaboradores no están logrando resolver las contingencias con rapidez y sin tener claro los objetivos de su puesto.



Tabla 11

*Análisis descriptivos de la dimensión competencias*

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	5	29,4
Regular	10	58,8
Bueno	2	11,8
Total	17	100,0

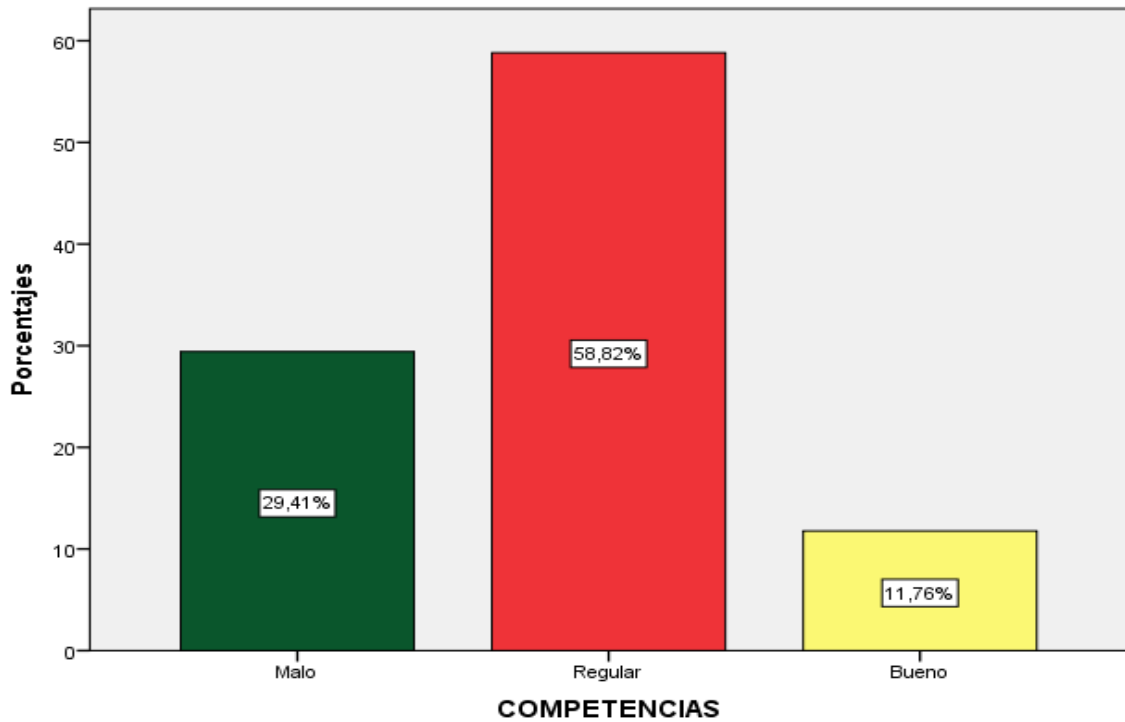


Figura 4. Análisis descriptivo de la dimensión competencia

**Interpretación**

En la figura 4 se observa que 10 colaboradores que contestaron representan el 58.82% estiman a la competencia en un estado regular, 5 colaboradores encuestados que representan el 29.41% lo estiman en un nivel malo y 2 colaboradores encuestados que representan 11.76% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema en cuanto a las competencias del colaborador lo cual existen dificultades de iniciativa para tomar decisiones y resolver contingencias en sus puestos de trabajo.

Tabla 12

*Análisis descriptivos de la dimensión compromiso*

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	3	17,6
Regular	11	64,7
Bueno	3	17,6
Total	17	100,0

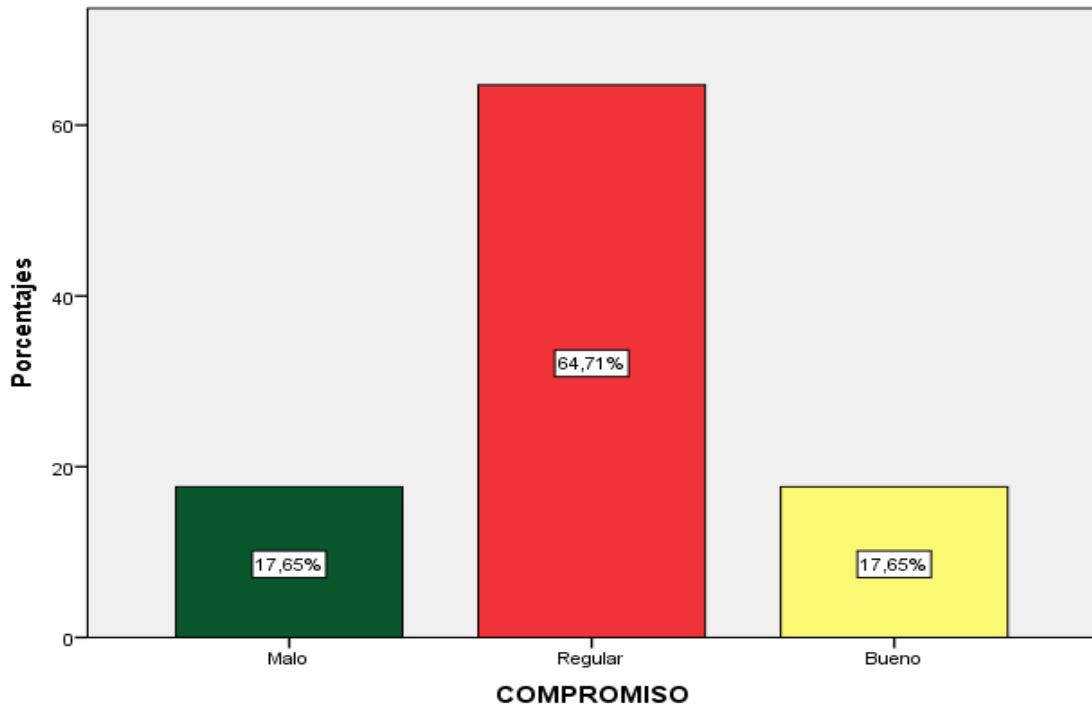


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión compromiso

### Interpretación

En la figura 5 se observa que 11 colaboradores encuestados que representa el 64.71% estiman a la dimensión competencia en un nivel regular, 3 colaboradores encuestados que representan el 17.65% lo estiman en un nivel malo y 3 colaboradores encuestados que representan 17.65% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un problema en cuanto al compromiso de los colaboradores, su grado de pertenencia e identificación con la organización al momento de poder cumplir sus funciones.

Tabla 13

*Análisis descriptivo de la dimensión resultado*

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	7	41,2
Regular	8	47,1
Bueno	2	11,8
Total	17	100,0

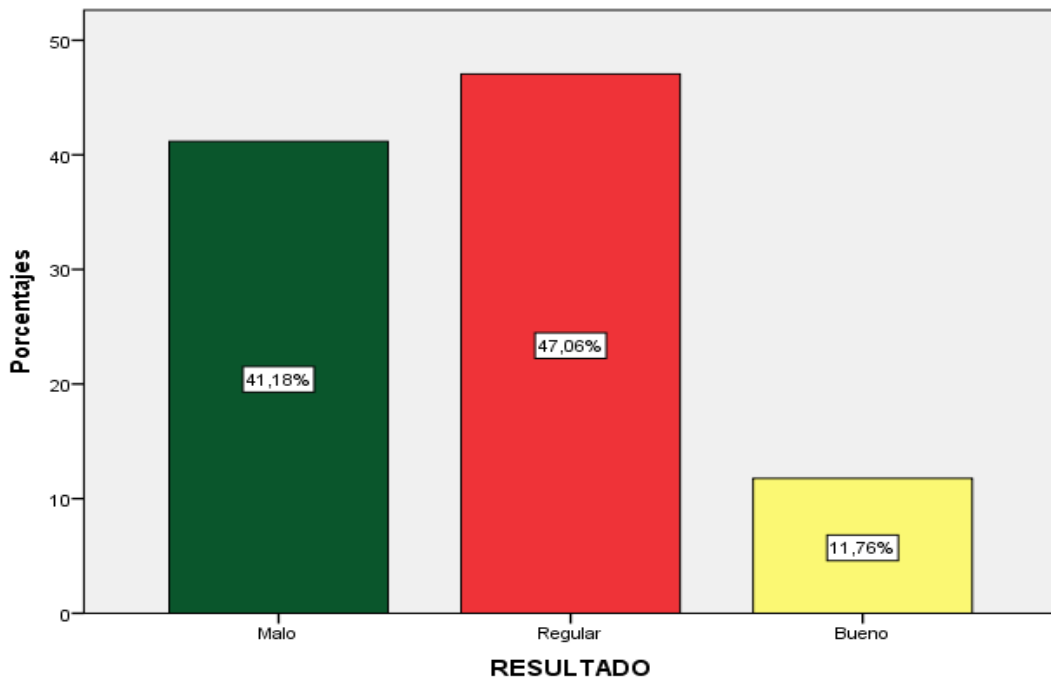


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión resultado

**Interpretación**

En la figura 6 se observa que 8 colaboradores que participaron que representan el 47.06% estiman al resultado en un nivel regular, 7 colaboradores encuestados que representan el 41.18% lo estiman en un nivel malo y 2 colaboradores encuestados que representan 11.76% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que existe un notable problema en cuanto a los resultados obtenidos de los colaboradores en sus puestos de trabajo, en base a las funciones y ejecuciones que realizan en sus actividades correspondientes.

**Resultados descriptivos de las dimensiones del empowerment**

Tabla 14

*Análisis descriptivos de la dimensión trabajo en equipo*

	Colaboradores	Porcentajes
Deficiente	4	23,5
Regular	10	58,8
Eficiente	3	17,6
Total	17	100,0

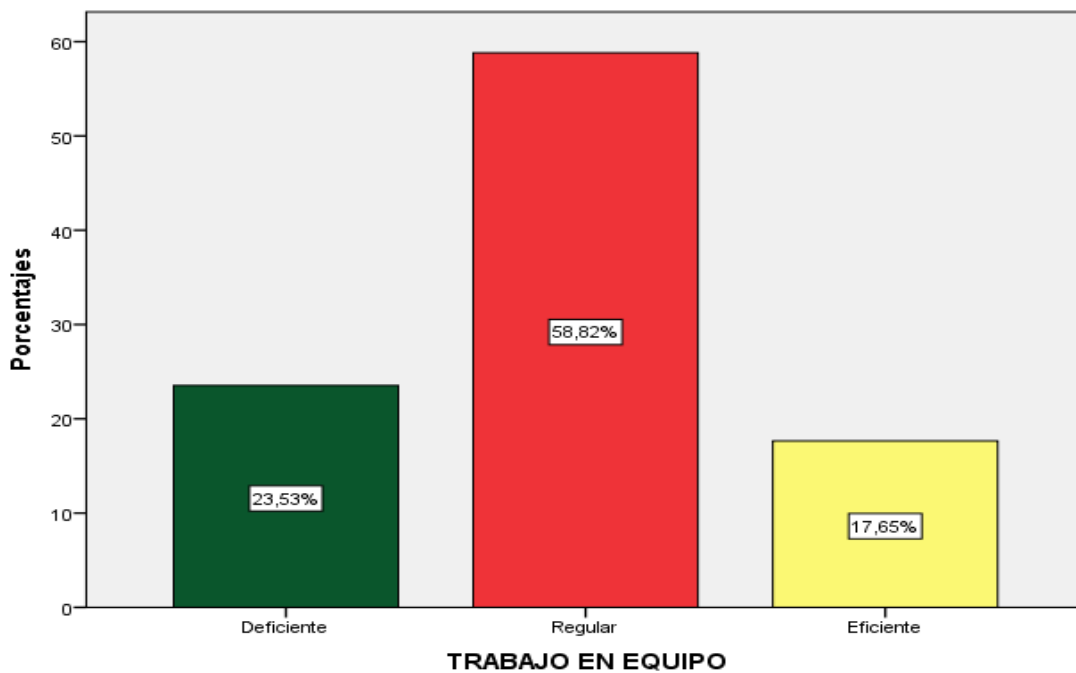


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo

**Interpretación**

En la figura 7 se observa que 10 colaboradores encuestados que representa el 58.82% estiman al trabajo en equipo en un nivel regular, 4 colaboradores encuestados que representan el 23.53% lo estiman en un nivel deficiente y 3 colaboradores encuestados que representa 17.65% lo estiman en un nivel eficiente. Esto evidencia que existe un problema en cuanto al compañerismo y apoyo entre colaboradores al cumplir sus funciones dentro de los puestos de trabajo.

Tabla 15

*Análisis descriptivos de la dimensión comunicación*

	Colaboradores	Porcentajes
Deficiente	3	17,6
Regular	10	70,5
Eficiente	2	11,7
Total	17	100,0

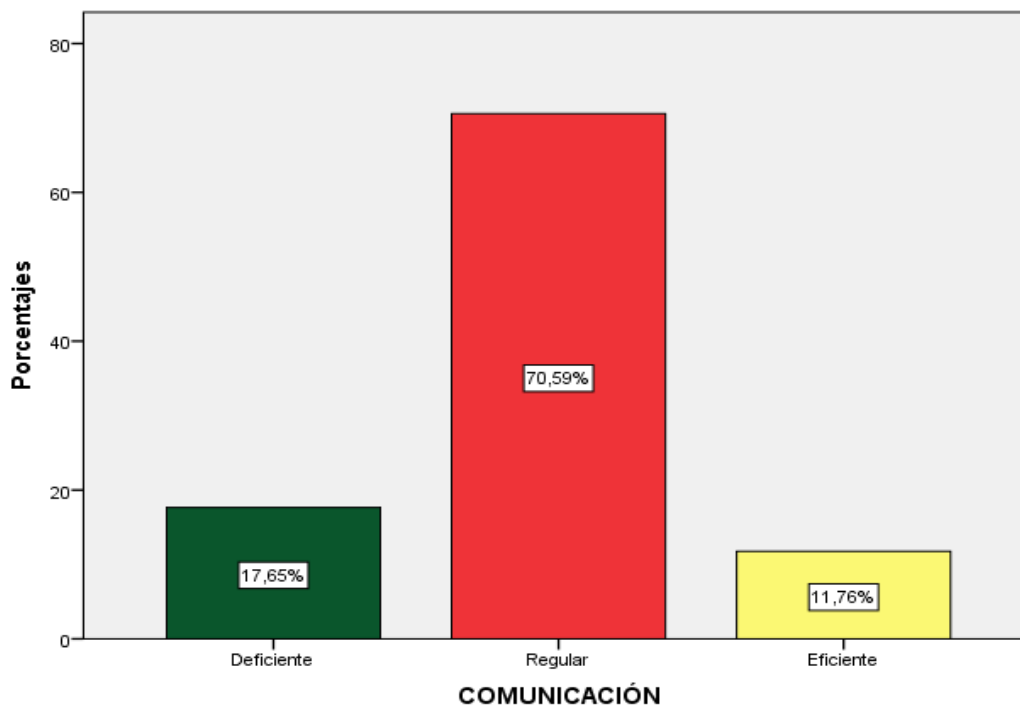


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión comunicación

## Interpretación

En la figura 8 se observa que 10 colaboradores evaluados que representan el 70.59% estiman a la comunicación en un nivel regular, 3 colaboradores encuestados que representan el 17.65% lo estiman en un nivel deficiente y 2 colaboradores encuestados que representa 11.76% lo estiman en un nivel eficiente. Esto evidencia que existe un problema en la comunicación e interpretación de la información tanto de la organización a los colaboradores como viceversa, ya que no existen mecanismos ni vías de comunicación que permitan la eficacia de los que se pretende informar y corregir ante los acontecimientos suscitados.

Tabla 16

*Análisis descriptivos de la dimensión retroalimentación*

	Colaboradores	Porcentajes
Deficiente	4	23,5
Regular	9	52,9
Eficiente	4	23,5
Total	17	100,0

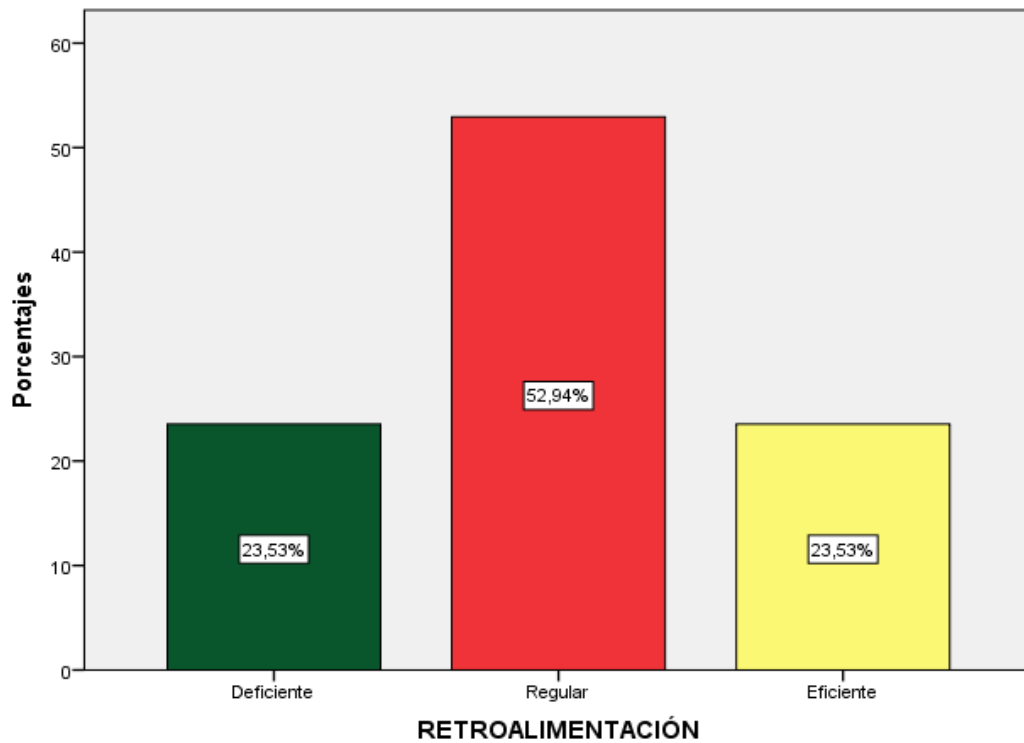


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión retroalimentación

### Interpretación

En la figura 9 se observa que 9 colaboradores encuestados que representa el 52.94% estiman a la retroalimentación en un nivel regular, 4 colaboradores encuestados que representan el 23.53% lo estiman en un nivel deficiente y 4 colaboradores encuestados que representa 23.53% lo estiman en un nivel eficiente. Esto evidencia que existe un problema al compartir la información, responder y corregir a tiempo las dificultades o contingencias nuevas que se puedan presentar en los puestos de trabajo.

Tabla 17

*Análisis descriptivos de la dimensión liderazgo*

	Colaboradores	Porcentajes
Deficiente	4	23,5
Regular	10	58,8
Eficiente	3	17,6
Total	17	100,0

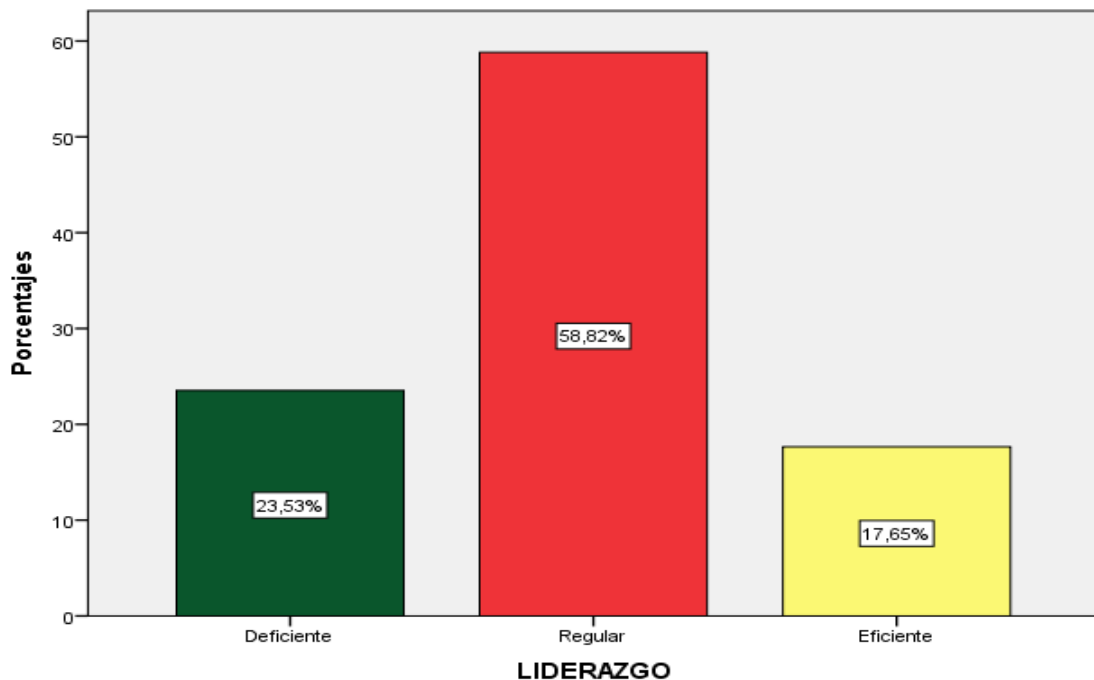


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión liderazgo

### Interpretación

En la figura 10 se observa que 10 colaboradores que representan el 58.82% estiman al liderazgo en un nivel regular, 4 colaboradores encuestados representan el 23.53% lo estiman en un nivel deficiente y 3 colaboradores encuestados representan 17.65% lo estiman en un nivel eficiente. Esto evidencia que existe un problema en los colaboradores para poder contribuir al desarrollo de sus actividades, la iniciativa de guiar y compartir información para resultados óptimos y favorables, debido a que la empresa no efectúa correctamente la delegación de responsabilidades, ni existen los recursos necesarios para que cada colaborador pueda tomar decisiones adecuadas.

#### 4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 18

*Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre evaluación de desempeño y empowerment*

Evaluación de desempeño	Empowerment						Total	
	Deficiente		Regular		Eficiente		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	5	29.4%	0	0.0%	0	0.0%	5	29.4%
Regular	0	0.0%	6	35.3%	2	11.8%	8	47.1%
Bueno	0	0.0%	3	17.6%	1	5.9%	4	23.5%
Total	5	29.4%	9	52.9%	3	17.6%	17	100.0%

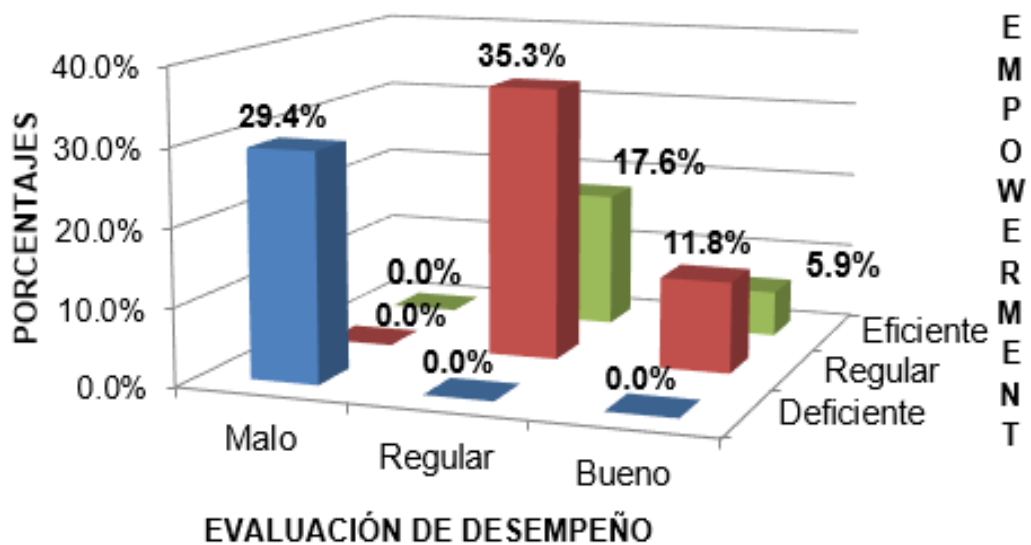


Figura 11. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre evaluación de desempeño y empowerment.

### Interpretación

La figura 16 presenta la descripción respecto a la relación de las variables de estudio, donde se puede observar que el 35.3% de los encuestados



consideran la relación es regular. De igual forma 29.4% de los encuestados perciben esta relación como mala o deficiente, quedando un 5.9% de los encuestados consideran una relación eficiente o bueno; esto comprueba que existe relación positiva y directa entra las variables evaluación de desempeño y empowerment, esto se verifica en la prueba de hipótesis.

#### 4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H<sub>0</sub>: La variable empowerment presenta una distribución normal

H<sub>a</sub>: La variable empowerment es diferente a la distribución normal

Tabla 19

*Resultados de la prueba de normalidad de la variable empowerment*

	Estadístico	gl	Sig.
Empowerment	,910	17	,101

a. Corrección de significación de Lilliefors

#### Interpretación

La tabla 19 muestra los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro Wilk donde se percibe que los puntajes se aproximan a una distribución normal en la variable empowerment, puesto que el valor de significancia es 0.101; por consiguiente, el resultado no permite rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, el empowerment presenta una distribución normal, en el caso de la investigación para los estadísticos se empleó la prueba de R de Pearson.

## 4.6. Procedimientos correlacionales

### Contraste de la hipótesis general

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre la evaluación de desempeño y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

H<sub>a</sub>: Existe relación significativa entre la evaluación de desempeño y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha = 0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05$  → se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $\leq 0.05$  → se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 20

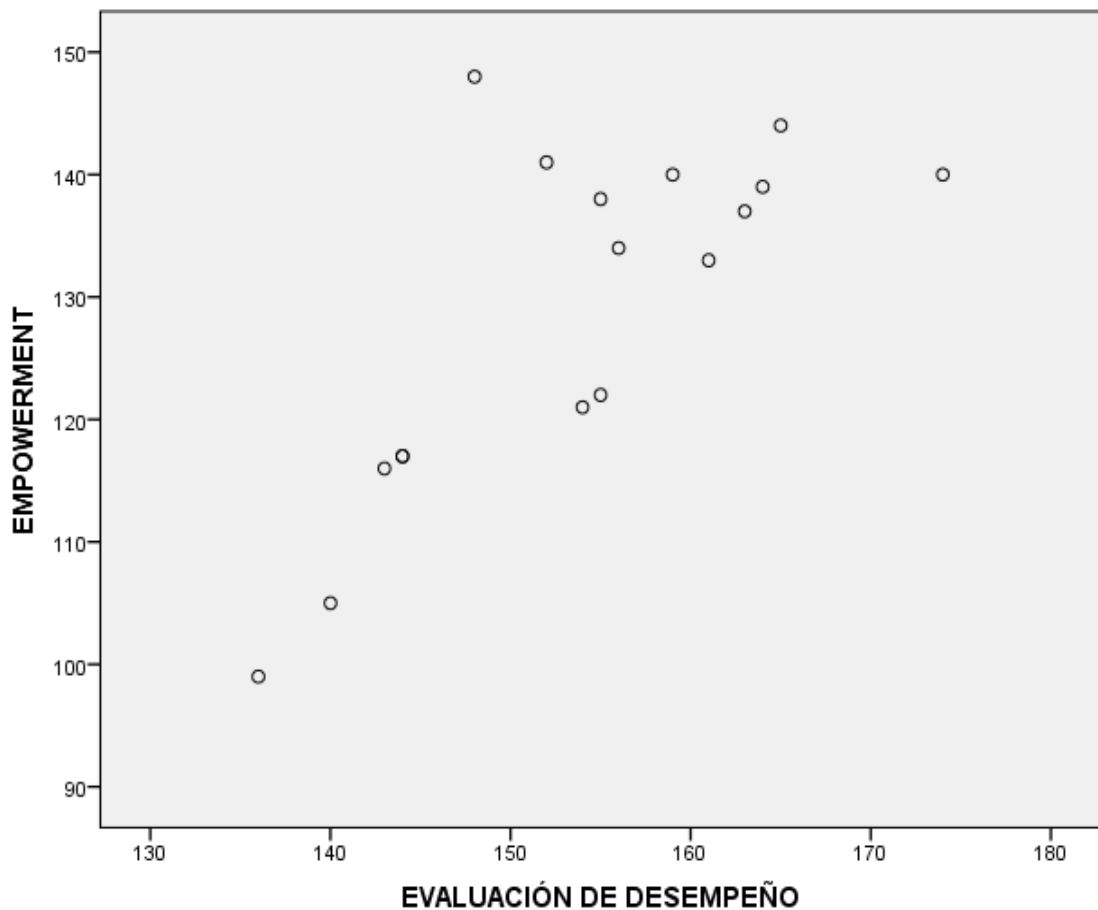
*Resultados de correlación entre la evaluación de desempeño y empowerment*

		Empowerment
Evaluación de desempeño	Correlación de Pearson	,756**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	17

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

### Interpretación

La tabla 20 muestra los resultados de la relación entre la evaluación de desempeño y el empowerment, mediante un estadístico de R de Pearson de 0.756, a un nivel de significancia menor al 0.05 por esta razón, se puede decir que se existe una correlación positiva alta entre variables, lo cual rechaza la hipótesis nula y por consecuencia se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe correlación positiva alta entre la evaluación de desempeño y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.



*Figura 12.* Gráfico de dispersión de las variables evaluación de desempeño y empowerment

### Interpretación

En la figura 12 se puede observar los resultados de gráfico de dispersión, donde indica que existe una relación positiva directa entre las variables evaluación de desempeño y empowerment; según la observación se puede deducir que a mayores puntajes de la variable evaluación de desempeño, en consecuencia, mayores serán los puntajes de la variable empowerment.

## Contrastación de hipótesis específicas

### Contrastación de hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el rendimiento y empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre el rendimiento y empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha = 0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0,05$  → se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $\leq 0,05$  → se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 21

*Resultados de correlación entre rendimiento y el empowerment*

		Empowerment
Rendimiento	Correlación de Pearson	,612**
	Sig. (bilateral)	,009
	N	17

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

### Interpretación

En la tabla 21, se evidencia los resultados de correlación entre la dimensión rendimiento y el empowerment, mediante el estadístico utilizado R de Pearson de 0.612, a un nivel de significancia de 0.009, menor a 0.05; por ello se puede decir que existe una correlación positiva moderada entre variables, lo cual rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, estableciendo que queda comprobado la correlación positiva moderada entre la evaluación de desempeño y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

## Contrastación de hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre las competencias y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

H<sub>2</sub>: Existe relación significativa entre las competencias y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha = 0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05$  → se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $\leq 0.05$  → se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 22

*Resultados de correlación entre competencias y el empowerment.*

		Empowerment
Competencias	Correlación de Pearson	,636**
	Sig. (bilateral)	,006
	N	17

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

## Interpretación

En la tabla 22, queda evidenciado los resultados de la correlación entre la dimensión competencias y el empowerment, mediante un estadístico de R de Pearson de 0.636, a un nivel de significancia de 0.006 siendo menor a 0.05; por ello se puede decir que existe una correlación positiva moderada]; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y en consecuencia se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva moderada entre la evaluación de desempeño y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

### Contrastación de hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre el compromiso y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

H<sub>3</sub>: Existe relación significativa entre el compromiso y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha = 0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05$  → se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $\leq 0.05$  → se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 23

*Resultados de correlación entre compromiso y el empowerment.*

		Empowerment
Compromiso	Correlación de Pearson	,739**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	17

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

### Interpretación

En la tabla 23, se observa los resultados de correlación entre la dimensión compromiso y el empowerment, mediante una R de Pearson de 0.739, a un nivel de significancia de 0.001 menor a 0.05; por ello se puede expresar que se evidencia una correlación positiva alta respecto a la dimensión compromiso y el empowerment, estableciendo; es decir, existe una correlación positiva alta en la evaluación de desempeño y el empowerment dentro de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

#### Contrastación de hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre los resultados y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

H<sub>4</sub>: Existe relación significativa entre los resultados y el empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha = 0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05$  → se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $\leq 0.05$  → se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 24

*Resultados de correlación entre resultados y el empowerment*

		Empowerment
Resultados	Correlación de Pearson	,207
	Sig. (bilateral)	,426
	N	17

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

#### Interpretación

En la tabla 24, se puede comprobar los resultados de correlación entre la dimensión resultados y la variable empowerment, mediante un estadístico de R de Pearson a un 0.207, a un nivel de significancia de 0.426 siendo mayor a 0.05, este resultado permite aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna, estableciendo que no existe relación entre la dimensión resultados y la variable empowerment.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**



## 5.1. Discusiones

En la investigación se expuso como objetivo determinar la relación que existe entre la evaluación de desempeño y el empowerment, puesto que para obtener dichos resultados los instrumentos de recolección fueron sometidos a criterios de confiabilidad y validez por expertos para ser aplicados. Respecto al cuestionario de evaluación de desempeño se obtuvo un resultado de alfa de Cronbach de 0.858; mientras que el cuestionario de empowerment alcanzó un valor de alfa de Cronbach de 0.912. Por lo tanto, se puede mencionar que los cuestionarios presentan validez y confiabilidad siendo aptos para el recojo de datos.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis general mediante el estadístico R de Pearson se obtuvo un resultado de 0.756, a un nivel de significancia 0,000; es decir, existe una correlación positiva alta entre la evaluación de desempeño y el empowerment. Dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Chumioque (2017) en su tesis: "Evaluación del desempeño y empowerment en el departamento de cajas de tiendas Ripley, San Miguel", donde se encontró que la evaluación de desempeño y el empowerment en los colaboradores de la tienda Ripley de San Miguel tienden a relacionarse de manera directa y significativa demostrándose con un R de Pearson ( $r=0.698$ ,  $p=0.000<0.05$ ). Estos resultados muestran que existe una correlación positiva alta y directa entre las variables, entendiéndose que, si mejora la evaluación de desempeño empleándose de forma eficiente en los colaboradores, también aumenta el empowerment obteniéndose mejores resultados en cada colaborador logrando su satisfacción laboral, estabilidad en sus puestos de trabajo.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis específica 1 mediante el estadístico de R de Pearson de 0,612 a un nivel significativo de 0,009 indica que existe una correlación positiva moderada entre el rendimiento y el empowerment. Dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Chumioque (2017) en su tesis: "Evaluación del

desempeño y empowerment en el departamento de cajas de tiendas Ripley, San Miguel”, donde se encontró que la evaluación de desempeño y el empowerment en los colaboradores de la tienda Ripley de San Miguel tienden a relacionarse de manera directa y significativa demostrándose con el resultado de R de Pearson ( $r=0.661$ ,  $p=0.000<0.05$ ). Estos resultados demuestran que, al aumentar de manera directa, el rendimiento del desarrollo en las actividades que efectúan los colaboradores ante las funciones delegadas, conocimiento de sus obligaciones propias de sus puestos de trabajo, las cuales se representan con responsabilidad para el logro de los objetivos de la empresa, entonces mejora su empoderamiento en la empresa.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis específica 2 mediante el estadístico de R de Pearson de 0,636 a un grado de significancia de 0,006 por esta razón se comprueba la correlación positiva moderada entre las competencias y el empowerment. Dichos los resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Márquez (2019) en su tesis: “Relación entre el empoderamiento organizacional y las competencias profesionales de los docentes de la Universidad Norbert Wiener - 2017” donde se menciona que existe una relación directa y significativa entre las competencias y el empowerment mediante el análisis estadístico R de Spearman ( $Rho=0.75$ ,  $p=0.01<0.05$ ). Estos resultados muestran que existe una correlación positiva moderada, siendo directa entre ambas variables, es decir que los aspectos relacionados a las competencias siendo estos recursos propios, conocimientos, habilidades y actitudes que necesita cada colaborador para resolver circunstancias de manera satisfactoria teniendo en cuenta que se relaciona directamente para lograr una competitividad eficiente de tal forma que contribuye al desarrollo de un empowerment con resultados favorables para la propia organización.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis específica 3 mediante el estadístico de R de Pearson de 0,739 a un grado significativo de  $p=0,001$  que evidencia la existencia de una correlación positiva alta entre el compromiso y empowerment. Dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Aragón (2014) en su tesis: “El empowerment y el

desempeño laboral en los restaurantes turístico de la ciudad de Huaraz” donde se evidencio que existe una correlación directa y significativa entre el compromiso y el empowerment en los colaboradores del restaurant turístico de Huaraz, evidenciándose mediante el estadístico R de Pearson a un nivel de significancia 0.008. Estos resultandos fundamentan que ambas variables son dependientes para poder mostrar resultados favorables para la organización en este caso se demuestra que la percepción que tienen los colaboradores del empowerment y el compromiso parte del conocimiento de dicha estrategia de implementación y el grado de pertenencia e involucramiento con la organización. Este es un escenario que implica intercambio de conocimientos, herramientas que ayuden a la integración y compromiso del colaborador como un método de identificación y lealtad con la organización.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de hipótesis especifica 4 mediante el estadístico de R de Pearson de 0,207 a un grado de significancia de  $p=0,426$  por esta razón se expresa que la dimensión resultados y la variable empowerment no presentan relación entre sí. Dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Aragón (2014) en su tesis: “El empowerment y el desempeño laboral en los restaurantes turístico de la ciudad de Huaraz” se encontró que los resultados y el empowerment en los colaboradores del restaurant turístico de Huaraz no se relacionan demostrándose con el estadístico Rho de Spearman ( $r=0.122$ ,  $p=0.349>0.05$ ). Estos resultados muestran que no existe correlación entre ambas variables, porque los aspectos considerados dentro de esta variable requieren de un conjunto de factores, capacidades, apoyo, esfuerzos propios de la persona y de la organización que influyen de manera directa para obtener respuesta eficiente que no se están manejado que es su conjunto, lo cual se ha venido trabajando e identificado en cada comprobación de hipótesis de cada dimensión en este estudio. Por ello en consecuencia el colaborador tiene una percepción totalmente negativa y desfavorable al no ser significativa, cabe mencionar que estos instrumentos fueron aplicados en medio de una pandemia, lo cual los colaboradores por factores externos e internos han presentado dificultades (desconocimiento de la tecnología, acceso a internet, acceso a un celular

moderno, entendimiento del cómo llenar el cuestionario a pesar de un video instructivo) para responder con criterio el cuestionario.

Es importante mencionar que la investigación analiza factores que en su teoría influyen para obtener resultados eficientes como las capacidades de cada colaborador; sin embargo, esto requiere de apoyo por parte de la empresa y compañeros, implica esfuerzo y voluntad del colaborador y los propósitos que se busca como empresa, lo cual también se rechazó la hipótesis alterna por las apreciaciones.

## **5.2 Conclusiones**

Primero. Existe correlación positiva alta entre la evaluación de desempeño y el empowerment a un nivel de significancia menor a 0.05, por lo tanto, se concluye que la evaluación de desempeño se relaciona directamente con el empowerment en los colaboradores de tal forma que si emplean estos mecanismos consistentes y aplicándose de manera constantes se puede mejorar las capacidades obteniendo resultados fehacientes que ayuden en la aplicación del empowerment.

Segundo. Existe correlación positiva moderada entre el rendimiento y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C.- Chorrillos - 2020 a un nivel de significancia de 0.009. Asimismo, un 70.59% de los colaboradores presentan un nivel regular con respecto al rendimiento, por lo tanto, se concluye que el rendimiento se relaciona directamente en el empowerment, quedando en evidencia que un gran porcentaje de los colaboradores no está realizando sus funciones de manera eficiente, lo cual impide tener un mayor alcance a los objetivos, considerando que el rendimiento es el resultado de un empowerment bien efectuado.

Tercero. Existe correlación positiva moderada entre las competencias y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C.- Chorrillos - 2020 a un nivel de significancia de 0.006. Asimismo, un 58.82% de los colaboradores presentan un nivel regular con respecto a las

competencias, por lo tanto, se concluye que las competencias se relacionan directamente con el empowerment, en base a los resultados también podemos decir que no se está desarrollando las habilidades, capacitación, aprendizaje y conocimientos de los colaboradores lo cual impide que tengan un mayor alcance en sus actividades para dar efectividad al empowerment.

Cuarto. Existe correlación positiva alta entre el compromiso y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C.- Chorrillos - 2020 a un nivel de significancia de 0.001. Asimismo, un 64.71% de los colaboradores presentan un nivel regular respecto al compromiso, por lo tanto, se concluye que el compromiso se relaciona directamente en el empowerment, reflejándose en dichos resultados que los mecanismos de crear relación afectiva entre colaborador y empresa no está teniendo resultados favorables, los cuales no permiten identificar las limitaciones que impiden lograr este compromiso y grado de pertenencia para canalizar de forma efectiva el empowerment.

Quinto. No existe relación entre la dimensión resultados y el empowerment en los en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C.- Chorrillos - 2020 al obtener un nivel de significancia de = 0.426 siendo mayor al 0.05. Por lo tanto, se concluye que los resultados no tienen relación en el proceso del empowerment, debido a que dicha variable es el conjunto final de los procesos, actividades, habilidades y capacidades que se desarrollan y se emplean en conjunto con los colaboradores en un determinado de tiempo.

### **5.3 Recomendaciones**

En base al objetivo general, se recomienda realizar una propuesta de implementación de un esquema de empowerment, donde se realice un análisis de los factores internos y externos en base a las dimensiones desarrolladas que influyen directamente en los colaboradores para mejorar la planificación, organización, ejecución y control de un empowerment con resultados eficientes en base a acontecimientos reales y actuales que se han podido evidenciar, sean estos acorde a la actividad principal de la empresa y desafíos que se presenten

en el camino, lo cual contribuya a monitorear y hacer un seguimiento a los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

#### Actividades

- Realizar un análisis FODA considerando los factores internos y externos que influyen en la realización de actividades del colaborador.
- Se debe capacitar en base a los términos utilizados: Trabajo en equipo, comunicación, retroalimentación y liderazgo.
- Promover la participación de los colaboradores mediante los comités que se propondrán para un mayor compromiso y responsabilidad.

En relación con el primer objetivo específico, respecto a la dimensión rendimiento se recomienda implementar dentro del esquema empowerment el reforzamiento de las funciones a realizar y los protocolos desarrollándose a través de simulacros y prácticas en los puestos de trabajo que refuercen los procedimientos de accionar, para poder mantener fresca la información y los procesos.

#### Actividades

- Se realiza simulaciones en el puesto de trabajo con los proveedores para una mejor interacción ante las contingencias futuras.
- Se realiza un manual de acción para aumentar la toma de decisiones y que los colaboradores tengan la iniciativa para poder responder ante cualquier eventualidad.

En relación con el segundo objetivo específico, respecto dimensión competencias se recomienda desarrollar en la ejecución del empowerment cursos de capacitación de seguridad privada, cursos de protocolos de seguridad, protocolos de primeros auxilios y defensa civil.

#### Actividades

- Se propone cursos y actividades que puedan reforzar los conocimientos de cada colaborador, como llevar cursos en Sucamec, primeros auxilios, defensa personal, riesgos en el lugar de trabajo entre otros.
- Reforzar los incentivos que tiene cada colaborador mediante premiaciones, permisos, consideraciones especiales. Esto permite que cada colaborador tenga una actitud asertiva ante cualquier requerimiento.

En relación con el tercer objetivo específico, respecto a la dimensión compromiso se recomienda delegar y potenciar a los colaboradores mediante destinar un encargado de equipo o de turno semanalmente para que cada persona sienta la responsabilidad de guiar, motivar a sus compañeros a lograr los objetivos establecidos. Por otro lado, se recomienda el reconocimiento mensual bajo indicadores que considere la organización los cual permita la competitividad entre edificios y condominios, de tal forma que los colaboradores busquen cumplir eficientemente sus funciones, evitar incidentes en los puestos de trabajo, mejore la empatía entre compañeros, y todos trabajen con un mismo fin.

#### Actividades

- Realizar actividades dinámicas de trabajo en equipo, que fortalezca el trato entre los compañeros de trabajo y la dependencia de cada uno de ellos, teniendo un enfoque de más amplio en beneficio de todos.
- Realizar reuniones semanales con sus encargados para compartir información y alcances de los resultados, problemas, contingencias y estrategias a cambiar y mejorar.
- Monitorear constantemente los avances de los puntos de trabajo, y exponer sus debilidades con ellos mismo para fortalecer sus capacidades y mejorar su desempeño.
- Retroalimentar constantemente a los colaboradores en base a los resultados, permite que cada uno de ellos mejore sus flaquezas y busquen potenciar sus capacidades.

En relación con el cuarto objetivo específico, respecto a la dimensión de resultados se recomienda con no considerarse dentro de las dimensiones de evaluación de desempeño en otras investigaciones, comprobándose que no tienen una relación con el empowerment. Puesto que los resultados son el conjunto de todas las herramientas, esfuerzos, compromisos que se requiere para obtener resultados finales de lo que se tiene como objetivo.



## **REFERENCIAS**

Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias evaluación de 360°* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Aragón, P. (2015). *El empowerment y el desempeño laboral en los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz en el año, 2014* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/4697>

Asencio, J. y Vargas, M. (2018). *Evaluación de desempeño por competencias en los Agentes de Seguridad de la empresa Seproes S.A.C. Trujillo-2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/27441>

Blanchard, K. y Randolph, A. (1996). *3 claves para lograr el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá, Colombia: Norma.

Block, P. (2017). *El administrador de empowered*. Recuperado de <https://www.wiley.com/en-us/9781119282419>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2005). *Administración. Proceso administrativo: teoría, proceso y práctica*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). México: McGraw-Hill.

Chumioque, A. (2017). *Evaluación de desempeño y empowerment en el departamento de cajas de tiendas Ripley, San Miguel - 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21355>

- Cuestas, A. Fleitas, S. y García V. (2017). Evaluación de desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Revista ingeniería industrial*, 34(1), 24-35.
- Elera, C. (2009). *Administración y gestión del potencial humano*. Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- Fernandez, S. (2016). *Evaluación de desempeño del personal del colegio Hispanoamericano Cobán A.V.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Fernandez-Stefany.pdf>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Mamani, D. (2017). *Análisis del empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del hotel Taypikala lago de Chucuito Puno 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6905>
- Márquez, J. (2017). *Relación entre el empoderamiento organizacional y las competencias profesionales de los docentes de la universidad Norbert Wiener - 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/3107>
- Montaña, F. (2012). *El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/1986>
- Morales, E. (2016). *Empoderamiento y desempeño laboral* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Morales-Edswin.pdf>.

Palomo, T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (6ª ed.). Madrid, España: ESIC.

Rivera, J. y Espinoza, M. (2012). *El empowerment y su incidencia en la calidad del servicio de la empresa Pazviseg CÍA Ltda. de la ciudad de Ambato* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/2236>

Wehrich, H. Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración* (15ª ed.). México: Mcgraw-Hill.

Werther, D. y Davis, H. (1995). *Administración de personal y recursos humanos* (4ª ed.). México: McGraw-Hill

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Matriz de consistencia

### Evaluación de desempeño y empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<b>Problema General:</b> ¿Qué relación existe entre la evaluación de desempeño y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C. Chorrillos - 2020?  <b>Problemas específicos</b> ¿Qué relación existe entre el rendimiento y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C. Chorrillos - 2020?	<b>Objetivo general:</b> Determinar la relación que existe entre la evaluación de desempeño y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020  <b>Objetivos específicos</b> Determinar la relación que existe entre el rendimiento y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020.	<b>Hipótesis general:</b> Existe relación entre la evaluación de desempeño y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020  <b>Hipótesis específicas</b> Existe relación entre el rendimiento y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020.	<b>Variable 1: Evaluación de desempeño</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Rendimiento	- Análisis de puesto - Calidad de servicio - Eficiencia - Eficacia	5. Siempre 4. Casi siempre 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca	Bueno <52- 53] Regular <46-52] Malo [39-46]
			Competencias	- Disciplina - Orientación de cliente - Iniciativa		Bueno <40- 45] Regular <34-40] Malo [30-34
			Compromiso	- Pertenencia - Nivel de absentismo Motivación		Bueno <35- 38] Regular <31-35] Malo [25-31]
Resultados	- Cumplimiento de metas	Bueno <37- 40] Regular <34-37] Malo [32-34]				

<p>¿Qué relación existe entre las competencias y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C. Chorrillos - 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre el compromiso y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C. Chorrillos - 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre los resultados y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C. Chorrillos - 2020?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre las competencias y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020</p>	<p>Existe relación entre las competencias y el empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos – 2020.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción laboral</li> <li>- Autoevaluación</li> </ul>			
	<b>Variable 2: Empowerment</b>						
				<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
				Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad de objetivos.</li> <li>- Compromiso con las decisiones.</li> <li>- Sentido de pertenencia.</li> </ul>	<p>5. Siempre</p> <p>4. Casi siempre</p> <p>3. A veces</p> <p>2. Casi nunca</p> <p>1. Nunca</p>	<p>Eficiente &lt;41- 45]</p> <p>Regular &lt;33-41]</p> <p>Deficiente [25-33]</p>
			Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación asertiva.</li> <li>- Comunicación eficaz.</li> <li>- Comunicación oral.</li> </ul>	<p>Eficiente &lt;35- 39]</p> <p>Regular &lt;30-35]</p> <p>Deficiente [25-30]</p>		
			Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retroalimentación afectiva.</li> <li>- Retroalimentación correctiva.</li> </ul>		<p>Eficiente &lt;26- 28]</p> <p>Regular &lt;20-26]</p> <p>Deficiente [16-20]</p>	

	empresa Asociados Umbrella S.A.C. Chorrillos - 2020		Liderazgo	- Dirección - Entrenamiento y apoyo - Delegación		Eficiente <41- 44] Regular <32-41] Deficiente [23-32]
<b>Nivel - diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>		<b>Estadística para utilizar</b>		
<b>Tipo:</b> Aplicada <b>Nivel:</b> Descriptivo correlacional. <b>Enfoque:</b> Cuantitativo. <b>Diseño:</b> no experimental. <b>Corte:</b> Transversal.	<b>Población:</b> 17 colaboradores  <b>Muestra:</b> No se considera muestra	<b>Variable 1:</b> Evaluación de desempeño <b>Técnicas:</b> Encuestas. <b>Instrumentos:</b> Cuestionario de Evaluación de desempeño  <b>Variable 1:</b> Empowerment <b>Técnicas:</b> Encuestas. <b>Instrumentos:</b> Cuestionario de empowerment		<b>Estadísticos descriptivos</b> Tablas estadísticas Gráficos estadísticos  <b>Estadísticos inferenciales</b> R de Pearson		



## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

### Cuestionario sobre evaluación de desempeño

Edad: .....

Sexo: .....

Tiempo de servicio: .....

**Instrucciones:** Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes la evaluación de desempeño. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral

1. Nunca            2. Casi nunca            3. A veces            4. Casi siempre            5. Siempre

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>RENDIMIENTO</b>						
1	Le brindan el manual con las responsabilidades del puesto.	1	2	3	4	5
2	Recibes orientación y capacitación de tus funciones a desarrollar.	1	2	3	4	5
3	Las funciones del puesto van de acuerdo con su preparación.	1	2	3	4	5
4	Tiene claro los objetivos que debe cumplir.	1	2	3	4	5
5	Soluciona los requerimientos de los clientes.	1	2	3	4	5
6	Brinda respuesta rápida y efectiva a los clientes.	1	2	3	4	5
7	Resuelven los conflictos rápidamente.	1	2	3	4	5
8	Logra los objetivos requeridos por el puesto.	1	2	3	4	5
9	Cuentan con los recursos necesarios para cumplir sus funciones.	1	2	3	4	5
10	Cumples tus funciones con eficacia.	1	2	3	4	5
11	Los objetivos son fáciles de cumplir.	1	2	3	4	5
<b>COMPETENCIAS</b>						
12	Logras cumplir todas las funciones del puesto.	1	2	3	4	5
13	Cumples con las responsabilidades asignadas.	1	2	3	4	5
14	Controla su comportamiento durante el desarrollo de sus actividades.	1	2	3	4	5
15	Respondes con criterio las consultas de los clientes.	1	2	3	4	5
16	Soluciona las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5

17	Conoce las necesidades e inquietudes de los clientes.	1	2	3	4	5
18	Comunicas a tus superiores alternativas para mejorar.	1	2	3	4	5
19	Realizas cambios y modificaciones para mejorar las actividades de tu puesto.	1	2	3	4	5
20	Toma decisiones en presencia a sus superiores.	1	2	3	4	5
<b>COMPROMISO</b>						
21	Te identificas con la misión y visión de la empresa.	1	2	3	4	5
22	Tomas decisiones en base a la misión y visión de la empresa.	1	2	3	4	5
23	Existe buen clima laboral en tu área de trabajo.	1	2	3	4	5
24	Mantienes buena relación con tus superiores.	1	2	3	4	5
25	Mantienes buena relación con tus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
26	Mis capacidades son siempre aprovechadas.	1	2	3	4	5
27	Reconocen mi esfuerzo y dedicación.	1	2	3	4	5
28	Me informan de mi desempeño.	1	2	3	4	5
<b>RESULTADOS</b>						
29	Está comprometido con los requerimientos de la empresa.	1	2	3	4	5
30	Sus acciones están orientadas al logro de las metas.	1	2	3	4	5
31	Cumples en el requerimiento del puesto.	1	2	3	4	5
32	Le brindan las condiciones laborales adecuadas para realizar las funciones.	1	2	3	4	5
33	Sientes que valoran tu desempeño.	1	2	3	4	5
34	Cumples oportunamente tus funciones laborales.	1	2	3	4	5
35	Has aprovechado cada situación para mejorar tú rendimiento laboral.	1	2	3	4	5
36	Se ha esforzado para superar sus dificultades.	1	2	3	4	5

## Cuestionario sobre empowerment

Edad: .....

Sexo: .....

Tiempo de servicio: .....

**Instrucciones:** Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el empowerment. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral.

1. Nunca            2. Casi nunca            3. A veces            4. Casi siempre            5. Siempre

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
1	Considera que su esfuerzo contribuye al resultado final.	1	2	3	4	5
2	Comparto mis objetivos personales con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
3	Tiene en cuenta los objetivos de la empresa para la toma de decisiones con sus compañeros.	1	2	3	4	5
4	Tus compañeros solucionan los conflictos en base a la comunicación.	1	2	3	4	5
5	Existe empatía con sus compañeros para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
6	Generan ideas y/o alternativas para encontrar la mejor solución.	1	2	3	4	5
7	Te sientes comprometido con sus compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
8	Comprendo el esfuerzo de mis compañeros y colaboro a elegir la mejor decisión.	1	2	3	4	5
9	Siento el respaldo de mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
<b>COMUNICACIÓN</b>						
10	Entiendo claramente el mensaje cuando me dan las indicaciones.	1	2	3	4	5
11	Al término de las indicaciones me permiten opinar.	1	2	3	4	5
12	Comunico los hechos sin buscar culpables.	1	2	3	4	5
13	La comunicación se da según cargos en la empresa	1	2	3	4	5
14	Tengo comunicación directa con los dueños de la empresa.	1	2	3	4	5
15	Espero a tener la presencia de mi encargado para comunicar el sucedido.	1	2	3	4	5

16	Entiendo e interpreto correctamente lo que me indican.	1	2	3	4	5
17	Me informan inmediatamente los cambios y/o situaciones que ponen en riesgo mi trabajo.	1	2	3	4	5
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>						
18	Recibo constante información acerca del desempeño del grupo de trabajo.	1	2	3	4	5
19	Los superiores escuchan y corrigen las malas actitudes.	1	2	3	4	5
20	Tengo una comunicación fluida con mis superiores acerca de mi desempeño.	1	2	3	4	5
21	Te capacitan para disminuir las contingencias en el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
22	Te comunican automáticamente los errores suscitados durante el servicio.	1	2	3	4	5
23	Recibo constante comunicación de las funciones que debo realizar.	1	2	3	4	5
<b>LIDERAZGO</b>						
24	Comparto con mis compañeros las funciones y responsabilidades del puesto.	1	2	3	4	5
25	Oriento a mis compañeros cuando están realizando incorrectamente sus funciones.	1	2	3	4	5
26	Guio a mis compañeros y motivo para tener un buen desempeño.	1	2	3	4	5
27	Promuevo el simulacro para saber cómo actuar en caso de emergencias.	1	2	3	4	5
28	Comparto las indicaciones de nuestros superiores con mis compañeros.	1	2	3	4	5
29	Escucho las sugerencias y comparto soluciones para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
30	Comparto las obligaciones de las responsabilidades con mi compañero.	1	2	3	4	5
31	Juntamente con mi compañero tomamos las decisiones.	1	2	3	4	5
32	Escucho las alternativas y permito que mi compañero tome la iniciativa de solución.	1	2	3	4	5

### Anexo 3: Ficha de validación de instrumento

**Validación del instrumento: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

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

Opinión de aplicabilidad:

## Validación del instrumento: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

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

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: Karlo Calle Corrales

DNI: 10808709

Especialidad del validador: Temático       Metodológico [ ]      Estadístico [ ]

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

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

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
Firma del Experto Informante.

## Validación del instrumento: EMPOWERMENT

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

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: Karlo Calle Corrales

DNI: 10808709

Especialidad del validador: Temático       Metodológico [ ]      Estadístico [ ]

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

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

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
Firma del Experto Informante.

## Validación del instrumento: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: DR WIS MARCELO Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador:    Temático       Metodológico       Estadístico

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

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

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



Firma del Experto Informante.

## Validación del instrumento: EMPOWERMENT

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: DR WIS MARCELO Quispe

DNI: 40612463

Especialidad del validador:    Temático       Metodológico       Estadístico

<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 4. Informe de índice de coincidencias

Feedback Studio - Google Chrome  
ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&u=1087194888&s=1&o=1357543606

feedback studio | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y EMPOWERMENT EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ASOCIADOS UMBRELLA ... /0 < 1 de 15 >

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS**  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y EMPOWERMENT EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ASOCIADOS UMBRELLA S.A.C., CHORRILLOS - 2020

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA**  
KARENLY ESTEFANI MENDOZA GONZALES

**Resumen de coincidencias**

**5 %**

1	repositorio.autonoma.e...	3 %	>
<small>Fuente de Internet</small>			
2	Entregado a Universida...	2 %	>
<small>Trabajo del estudiante</small>			

Página: 1 de 162    Número de palabras: 33004    Text-only Report | High Resolution    Activado

Escribe aquí para buscar

22:59 16/07/2020



## Anexo 5. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio



Chorrillos, 23 de Junio del 2020

Sra.  
ROSA CAYCHO ESPINOZA  
GERENTE "ASOCIADOS UMBRELLA S.A.C."

Presente.-

**Ref.:** Proyecto de tesis final de Evaluación de desempeño y Empowerment en los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C., Chorrillos - 2020.

### De nuestra consideración:

Por medio de la presente hago constatar que se ha otorgado el permiso a la estudiante Karenly Estefani Mendoza Gonzales identificada con el DNI N° 70888315 realizar aplicación del desarrollo de investigación de la tesis "EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y EMPOWERMENT EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA ASOCIADOS UMBRELLA S.A.C., CHORRILLOS - 2020.

Por tal motivo, también se autorizó a desarrollar la aplicación de las encuestas a los colaboradores que pertenecen y se encuentran actualmente trabajando en la empresa desempeñando funciones de vigilancia, limpieza y administración, siendo favorable la colaboración y apoyo de todos.

La estudiante ha contado con todos los elementos necesarios para el análisis de la muestra poblacional, identificación del problema, circunstancias, identificación de factores y las aplicaciones necesarias para el desarrollo del trabajo de investigación.

Sin otro particular, me despido.

ASOCIADOS UMBRELLA S.A.C.

ROSA CAYCHO ESPINOZA  
GERENTE GENERAL



Calle Malabrigo Mz."G", Lt 28  
Urb. Cedros de Villa - Chorrillos, Lima  
Telef. (511) 254-2872 / 933 122 213  
e-mail: soluciones@asociadosumbrella.pe  
www.asociadosumbrella.pe



## Anexo 6. Base de datos

### Variable 1. Evaluación de desempeño

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
1	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	4	3	2	4	3	4	5	5	3	5	3	5	4	4	5	4	4	3	4	
2	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	1	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	
3	3	4	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	4	3	5	5	5	5	4	3	5	3	5	3	5	3	5	5	4	4	
4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	3	4	2	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	2	4	2	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	3	4	5	4	
7	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	1	3	1	5	4	5	5	5	1	4	2	4	4	5	3	3	3	5	5	
8	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	4	5	5	3	3	2	5	4	4	4	4	4	4	5	5
9	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	
10	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	2	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5
11	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	4	3	3	5	4	5	4	3	5	3	5	
12	4	1	1	5	3	5	3	5	5	4	3	5	5	5	5	3	3	5	4	1	5	5	5	3	5	4	3	3	5	5	5	3	3	5	4	5	
13	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	
14	4	2	3	5	3	5	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	2	3	3	1	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	5
15	5	5	5	5	3	4	3	3	5	5	5	4	4	5	3	3	2	3	4	2	3	1	3	5	4	4	3	2	5	5	5	5	5	4	4	4	5
16	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5
17	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4

## Variable 2. Empowerment

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
1	3	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
2	3	1	3	3	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	4	3	5	5	5	5	3	4	4	3	
3	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	1	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	3	3	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	5	5	5	3	
5	4	5	5	3	3	5	4	5	2	4	5	5	2	5	1	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
6	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	2	5	5	5	5	3	
7	3	3	4	5	1	4	3	4	3	5	3	1	5	5	3	5	3	3	5	3	3	3	3	4	3	3	4	5	5	5	5	3	
8	5	5	1	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	2	3	5	5	1	5	1	5	5	5	5	3	3	1	5	1	5	1	3	
9	5	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5	1	5	4	3	5	5	4	3	3	3	3	2	5	5	5	5	3	2	5	1	1	
10	3	4	4	4	3	3	4	5	3	4	3	4	5	5	3	4	3	4	4	3	3	5	4	4	5	5	3	4	5	3	3	3	
11	5	3	5	3	1	5	5	5	5	5	5	1	5	2	4	5	4	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
12	5	3	5	3	3	5	4	3	3	5	1	5	5	1	5	5	5	3	5	1	1	3	3	4	3	4	3	5	5	5	3	2	
13	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	
14	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	
15	3	1	3	4	3	3	1	3	4	5	5	5	4	2	5	5	4	5	4	3	2	3	5	4	3	4	1	1	3	3	2	2	
16	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	
17	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5

### Anexo 7. Marco muestral

EMPRESA ASOCIADOS UMBRELLA S.A.C.			
NOMBRE DE COLABORADOR		OCUPACIÓN	LUGAR
1	Chacayan Paco Nancy	ADMINISTRADORA	COND. FLORESTA
2	Malpartida Lujan Oscar	VIGILANTE	COND. FLORESTA
3	Maria elena Salazar	LIMPIEZA	COND. FLORESTA
4	Duque Nole Miguel	VIGILANTE	COND. FLORESTA
5	Guevara Ahuanari Cesar	VIGILANTE	COND. FLORESTA
6	Pascual Huarto Amelia	LIMPIEZA	COND. FLORESTA
7	César A Torres Guevara	VIGILANTE	COND. FLORESTA
8	Delgado Chaparro Luis	VIGILANTE	COND. FLORESTA
9	Díaz Rojas Walter	VIGILANTE	EDIF. TOMASAL
10	Alegre Dueñas Elvira	LIMPIEZA	EDIF. TOMASAL
11	Núñez Ramos Yeison	VIGILANTE	EDIF. TOMASAL
12	Sánchez Contreras Yovanna	LIMPIEZA	EDIF. SUCRE
13	Torres Flores Octavio	VIGILANTE	EDIF. SUCRE
14	Alberto Casavilca Luis	VIGILANTE	EDIF. SUCRE
15	Vargas Martell Ramón	LIMPIEZA	EDIF. JAVIER PRADO
16	Núñez Amasifuen Andy	VIGILANTE	EDIF. JAVIER PRADO
17	Almeida Armas Dany	VIGILANTE	EDIF. JAVIER PRADO




ASOCIADOS UMBRELLA S.A.C.  
 ROSALVA ESPINOZA  
 GERENCIA

## **Anexo 8. Plan de acción**

### **PROPUESTA MODELO DE EMPOWERMENT PARA LA EMPRESA ASOCIADOS UMBRELLA S.A.C., CHORRILLOS – 2020**

#### **1. Generalidades**

Se presenta la propuesta de un modelo de empowerment enfocado en los aspectos de mejora para lograr la eficacia en el desempeño de los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C. A través de ello se brinda una herramienta básica para el uso del gerente, administradores y supervisores. La ejecución de esta herramienta permitirá dinamizar el ambiente laboral y hacer cambios organizacionales.

El desempeño laboral que se vive en la empresa Asociados Umbrella S.A.C. muestra aspectos que se deben trabajar y reforzar, puesto que las empresas deben contar con colaboradores capaces de poder actuar y tomar decisiones que vayan directamente encaminadas en el logro de objetivos.

La propuesta pretende lograr la eficacia en el desempeño laboral, las relaciones entre colaboradores y jefe, generando cambios de conductas en beneficio de los propietarios, del colaborador y de la empresa. De tal manera que se logre alcanzar los objetivos esperados para ser una empresa competitiva con un buen ambiente para laborar.

#### **2. Objetivos de la propuesta**

##### **Objetivo general**

Elaborar una propuesta de empowerment para la empresa Asociados Umbrella, que contribuya a lograr y mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.

## **Objetivos específicos**

- Dar a conocer a la empresa Asociados Umbrella S.A.C. la propuesta de modelo del empowerment, siendo esta una herramienta que ayudará a lograr la eficacia en el desempeño de los colaboradores.
- Proporcionar al área correspondiente la herramienta que se pueda utilizar al máximo para mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Lograr la mayor participación de todos los colaboradores de la empresa, lo cual permitirá lograr mecanismos de confianza, autocontrol, responsabilidad, compromiso, rendimiento, competencias y resultados que contribuyen en alcanzar los objetivos.
- Contribuir a los cambios y roles tradicionales una forma nueva de delación de autoridad, toma de decisiones, trabajo en equipo, responsabilidad compartida, una nueva cultura organizacional que mejore y se dé una comunicación horizontal.

### **3. Importancia de la propuesta**

El empowerment es una estrategia que permite delegar funciones, empoderar a los colaboradores en tomar sus propias decisiones en función a sus actividades correspondientes, es una herramienta que está ayudando a muchas empresas a poder generar cambios positivos que contribuyen al crecimiento de cada colaborador como de la empresa.

La propuesta del modelo de empowerment es de gran importancia, por los factores y consecuencias favorables para las empresas, ya que se pretende lograr la eficacia en el desempeño de los colaboradores, promoverá la toma de decisiones, coordinación y trabajo en equipo y cumplimiento de las actividades que corresponden a cada colaborador con mucha autonomía y compromiso.

### **4. Justificación de la propuesta**

En la actualidad se ha podido observar que estamos en una sociedad cambiante, que cada vez los mercados tienen mayor demanda de empresas enfocadas en el servicio, ambiente laboral, compromiso social y referencias buenas de la empresa que se contrata. La estrategia del empowerment en la actualidad es más propuesta por grandes y medianas empresas que cuentan como mayor participación en el mercado, logrando aumentar su productividad, reconocimientos de los colaboradores, incentivos y promociones de puestos.

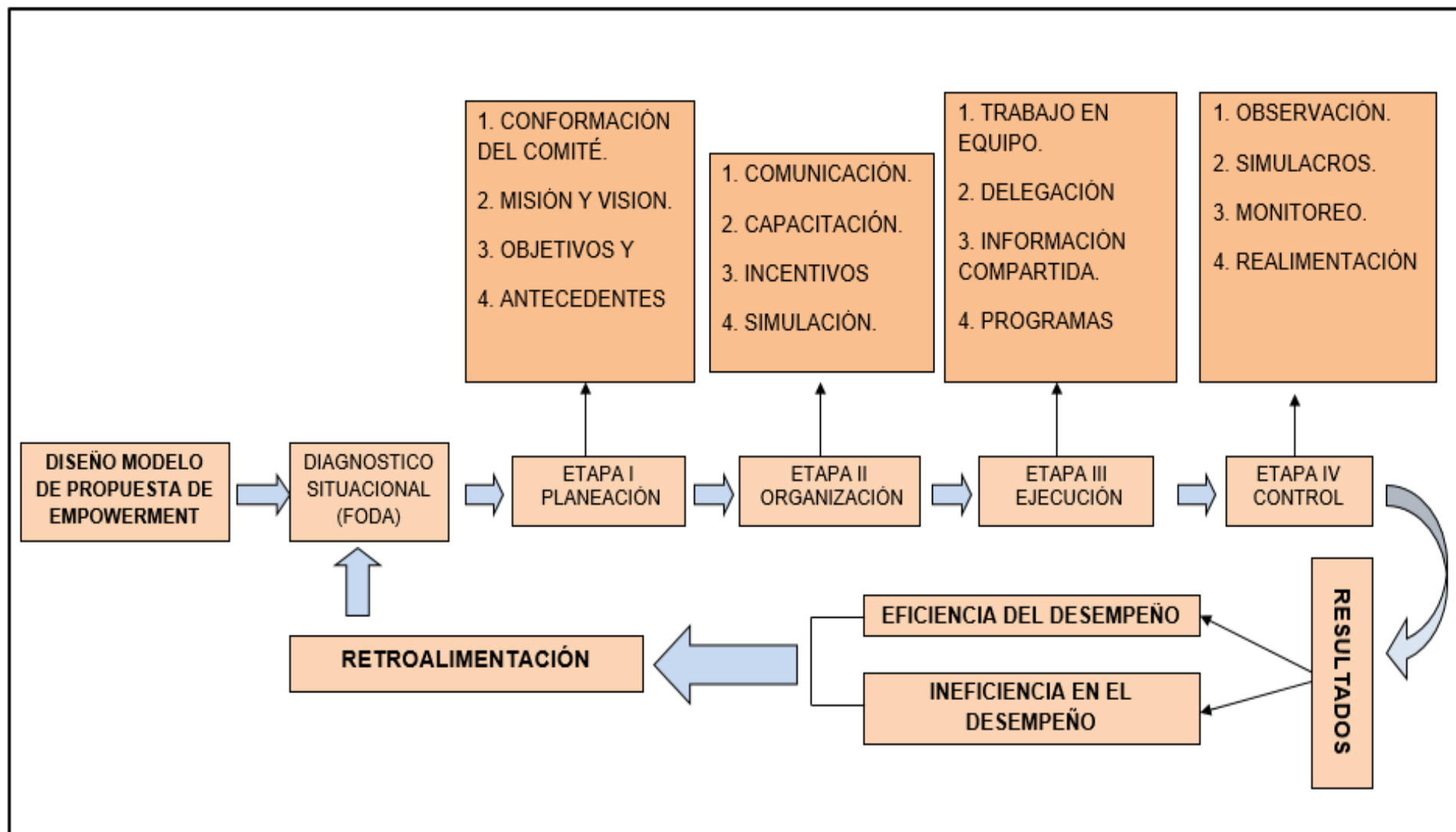
Dicho lo anterior es de vital importancia la propuesta del empowerment ya que se puede evidenciar en el estudio previo de investigación la relación existente y directa de la evaluación del desempeño y el empowerment, puesto que al tener una relación directa condiciona a mejorar y emplear de manera efectiva el empowerment para obtener resultados favorables que ayuden alcanzar los objetivos de la empresa.

La propuesta del modelo empowerment busca reforzar las actividades que realizan y protocolos de acción que deben seguir los colaboradores, realizando simulaciones que les permitan poner en prácticas los conocimientos adquiridos mantener fresca la información y los procesos.

En beneficio al colaborador, se expondrán capacitaciones que ayuden a reforzar sus conocimientos, potenciar sus habilidades y brindarle herramientas de seguridad ante alguna contingencia.

La aplicación de la propuesta del empowerment es un elemento importante ya que permite la delegación y potenciar a los colaboradores realizar actividades que refuercen su autoridad y responsabilidad. Esto como consecuencia logrará un incremento en la calidad del servicio y respuesta inmediata ante cualquier hecho suscitado. Esto reflejara el gran cambio de la empresa en visión ante sus competidores.

## 5. Esquema de propuesta de modelo de empowerment



## **6. Descripción del esquema de modelo de empowerment**

La propuesta está diseñada en 4 etapas, cada una está constituida por indicadores que serán desarrollados con la finalidad que los colaboradores puedan mejorar su desempeño bajo los resultados identificados.

### **Diagnostico situacional (FODA)**

Antes de poder realizar el desarrollo de las etapas, es necesario describir el estado actual de la empresa y sus colaboradores, lo cual nos va a permitir identificar los factores internos y externos los cuales influyen al colaborador e impide poder realizar sus actividades de manera eficiente. Este respectivo análisis requiere ser realizado por el gerente, administradores y supervisores. Lo cuales permitirá tener un enfoque más amplio de todos los puntos de los puestos de trabajo. Por lo tanto, se podrá analizar las amenazas y oportunidades (factores externos), debilidades y fortalezas (factores internos).

#### **Fortalezas**

- Personal administrativo con conocimientos a base de estudios y experiencias.
- Atención las 24 horas.
- Servicio personalizado
- Propuestas y presupuesto de acuerdo a los requerimientos del edificio y condominio.
- Contar con proveedores dispuestos las 24 horas.

#### **Oportunidades**

- Crecimiento del rubro y demanda de la administración inmobiliaria.
- Líneas crediticias.
- Personas dispuestas a contratar el servicio.
- Acceder a capacitaciones y cursos de administración de edificios y condominios.



- Empresas privadas brindan asesoramientos y capacitaciones a personal operativo: prevención y defensa civil.

### **Debilidades**

- Diseños de puestos.
- Infraestructura inadecuada.
- Delegación de responsabilidades.
- Contingencias no resultas.
- Personal no motivado.

### **Amenazas**

- Competencia desleal.
- Robos y asaltos en los edificios y condominios.
- Nuevos competidores.
- Regulaciones injustas tributarias para pequeñas empresas.
- Cobros altos de entidades bancarias.
- Contingencias de las máquinas y otros.

## **A) Etapa 1. Planeación**

El objetivo de esta etapa es seleccionar a las personas idóneas para poder efectuar el empowerment a los colaboradores de la empresa, tener claro la visión y misión, objetivos y lo que se desea alcanzar, se adicióno también un punto importante de antecedentes que permitirá tener en cuenta aspectos ya suscitados que ayuden a tener más información y referencias.

### **Conformación de comité**

Una vez que se decidió implementar la propuesta del empowerment en la empresa Asociados Umbrella S.A.C. se tiene que elegir un comité a carga de esta ejecución, puede ser el gerente o personas destinadas por los gerentes. Estas personas deben estar capacitadas, estas capacitaciones deben estar a

cargo de empresas especializadas en desarrollo profesional que realizan seminarios, cursos, talleres diplomados sobre temas de empowerment. El comité debe destinar un personal que se encargue de la comunicación a los superiores. Este comité debe brindar apoyo constante al grupo y a su vez verificar si todos indicadores están siendo realizados correctamente.

**Misión:** Mejorar de manera eficiente el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C.

**Visión:** Llegar a ser una empresa competitiva, brindando soluciones efectivas y rápidas, con un personal altamente competitivo.

**Objetivo:** Lograr la eficacia de los colaboradores de la empresa Asociados Umbrella S.A.C. a través de la ejecución de la propuesta del modelo del empowerment.

### **Antecedente**

- Quejas de propietarios por respuestas inapropiadas de los colaboradores.
- Quejas porque los colaboradores no actúan de manera rápida ante cualquier contingencia.
- Quejas porque los colaboradores no cumplen sus cronogramas de actividades.
- Quejas de que los colaboradores tienen faltas constantes y no apuntan los acontecimientos suscitados.
- Discusiones entre compañero.
- Accidentes provocados por falta de atención de los colaboradores.

## **B) Etapa 2. Organización**

En esta etapa se podrá desarrollar los mecanismos que serán dados en la preparación para la aplicación del empowerment.

### **Comunicación**

El comité encargado tiene la responsabilidad de poder comunicar a todos los colaboradores de manera dinámica lo que implica, el desarrollo y los beneficios del empowerment. Se deberá realizar reuniones bajo el mando del comité que pueda compartir los conocimientos.

Las reuniones deben exponerse toda la información de la aplicación del empowerment, detalles, mejoras, técnicas, capacitaciones y la importancia de esta para la obtención de resultados favorables y que estos puedan realizar consultas, despejar dudas de manera dinámica con ejemplos, videos, fichas, sin perder la finalidad de la exposición de las ventajas del empowerment en la empresa.

## **Capacitación**

A continuación, se expondrá temas que ayudaran a tener mayores conocimientos a los encargados con indicadores importantes que influyen dentro del empowerment.

**Comunicación:** La comunicación es fundamental y esencial para el funcionamiento de toda empresa, lo cual permite compartir normas, valores, responsabilidades, actividades, avances, resultados, coordinar trabajos, liderar equipos, etc. Estos aspectos permitirán un resultado eficiente, eficaz y seguro que fortalecerá la participación y satisfacción de cada uno de los integrantes de la organización. Temas que puntualmente pueden ser desarrollados como estructura en su capacitación, esto queda parte de elección de la empresa: Concepto de comunicación, estilos de comunicación, comunicación eficaz y comunicación asertiva.

**Liderazgo:** La idea del esto es promover la importancia del liderazgo y los beneficios que conrae ser una persona líder en la vida como en el mismo campo laboral. La empleabilidad de liderazgo es una de las herramientas para poder desarrollar un empowerment eficiente, esto es una base fundamental que contribuye herramientas, habilidades, aptitudes, la capacidad de influir en las

demás personas o grupos de trabajo, contribuyendo de manera asertiva al alcance y cumplimiento de los objetivos o realización de actividades asignadas.

Si bien la principal actividad o estrategia del empowerment es delegar las funciones y que estos puedan tener la opción y capacidad de dar respuesta a dichas delegaciones lo cual aporta al colaborador a tomar decisiones, buscar soluciones, comunicar y consultar. Temas que puntualmente pueden ser desarrollados como estructura en su capacitación, esto queda parte de elección de la empresa: Significado de liderazgo, objetivos e importancia, estilos de liderazgo, relación entre de liderazgo y el empowerment, liderazgo y delegación y delegación exitosa.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es un mecanismo que se forman en todas las organizaciones con la finalidad de mejorar los procesos de trabajos, el clima laboral y la continuidad de las actividades en guía de conseguir buenos resultados. Las personas se sienten más satisfechas cuando no solo realizan sus trabajos correspondientes si no cuando participan en la programación, control y son parte de la organización en la toma de decisiones, ser considerado como un miembro fundamental con todas sus habilidades y potencial para alcanzar resultados en conjunto. Temas que puntualmente pueden ser desarrollados como estructura en su capacitación, esto queda parte de elección de la empresa: Concepto de trabajo en equipo, importancia de trabajo en equipo, beneficios de trabajo en equipo y cómo influye en la empresa el trabajo en equipo.

Retroalimentación: La retroalimentación es una acción importante de las organizaciones después de recibir los resultados de cualquier hecho encontrado, para mejorar los procesos de comunicación, laboral y el desempeño de los colaboradores. La retroalimentación a su vez permitirá obtener información de lo que piensa para comprender mejor la situación de los resultados, qué medidas se pueden tomar para corregir y a su vez de qué manera poder fortalecer las debilidades encontradas para mejorar los procesos, actividades y hacer de estos grupos de trabajo más efectivos.

La retroalimentación proporciona a los colaboradores tener conocimiento de sus avances y resultados, pues esto busca mejorar las conductas y el aprendizaje de estos para tener más involucramiento en el puesto de trabajo. Temas que puntualmente pueden ser desarrollados como estructura en su capacitación, esto queda parte de elección de la empresa: Definición de retroalimentación, retroalimentación efectiva y retroalimentación correctiva.

## **Incentivos**

En este punto se desarrolla diferentes sistemas de incentivos que la empresa tendrá a disposición para poder incentivar a su personal bajo estándares que se propondrán en la fase de ejecución. Los incentivos pueden constituir como una compensación, o suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios: Aumento por méritos, premio al empleado del mes, celebración de cumpleaños, capacitación específica, premio por puntualidad, vales de supermercados, seguridad laboral, actividades socioculturales y premio al colaborador que no tiene faltas.

Se le recomienda al gerente y encargados la elección del mecanismo que más se adecue a sus características las funciones y actividades del puesto. Lo cual se recomienda realizarlo una vez al mes y/o adoptar de manera aleatoria o por preferencia del colaborador.

## **Simulación**

En este indicador básicamente de poner a prueba los conocimientos en el proceso del empowerment, es un indicador importante donde se hará demostración y retroalimentación de lo que se aprendió y poder realizar consultas y responder aspectos que no fueron entendidos.

En esto se dará participación a todos los colaboradores que participaron lo cual las personas del comité pondrán en situaciones parecidas a la realidad

en base a sus funciones de trabajo. Las respuestas pueden ser individuales o grupales de acuerdo con el contexto del caso o situación de simulación propuesta.

### **C) Etapa 3. Ejecución**

En esta etapa se pondrá en marcha las actividades y estrategias para poder mejorar aspectos negativos identificados en el estudio de investigación.

#### **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es uno del mecanismo que optan las empresas para mejorar los procesos, por ello se brindara capacitaciones de los tipos de liderazgos, teorías, y escenificaciones de cómo afecta un buen trabajo de equipo en el lugar de trabajo.

Por ello se plantea realizar la siguiente actividad: destinar un encargado de equipo o de turno mensualmente con la finalidad que la persona a cargo implemente lo aprendido en la teoría, sienta la responsabilidad de guiar, motivar a sus compañeros a lograr los objetivos establecidos, este mecanismo contribuye a reforzar la confianza, responsabilidad compartida, liderazgo y el manejo de conflictos. De cierta forma se podrá ir empoderando a cada colaborador y por puestos de trabajo de manera progresiva, esto podrá medir el rendimiento del equipo se puede ir midiendo que dificultades presenta cada colaborador.

#### **Delegación**

En actividad es uno de los ejes más importantes del empowerment donde le permite al colaborador ser responsable de su propio puesto, dueño de su área de trabajo y lo cual se necesita herramientas que ayuden a que estas decisiones y acciones sean en base a conocimientos previos y aprendidos en los puestos de trabajo.

Por ello se propone delegar al colaborador su plan de acción con datos que fueron indicados por proveedores para la toma de acción en caso exista cualquier contingencia o eventualidad suscitada que sea de rápida respuesta, a continuación, se plantea cuadro con algunas de las acciones a tomar en caso de alguna contingencia suscitada.

Lo cual se detalla un modelo de plan de acción que se presenta en el siguiente cuadro que le permite al colaborador tener la información requerida de cada actividad en caso de suscitarse en el punto de trabajo. Cabe resaltar y se recomienda que cada plan de acción este acondicionado al punto del puesto de trabajo, pues se precisa que no todos los puntos son iguales ya sea por dimensión, cantidad de departamentos, marca de equipos ya que tienen distintas funcionalidades. Por ello es importante que cada proveedor brinde los detalles específicos, ubicación de cada equipo y tablero para una manipulación correcta.

MANUAL DE ACCIÓN EN CASO DE FALLAS		
EQUIPO	FALLA	ACCIÓN
BOMBAS DE AGUA	Ruido / recalentamiento / filtraciones	<b>Apagar la bomba defectuosa (instrucciones en el tablero) y llamar al proveedor de bombas de agua.</b>
	Bombas no encienden	Verificar si las demás bombas encienden (instrucciones en el tablero)
		Apagar la llave térmica de bombas de agua por 10 segundos y prenderla
	Carencia de agua en los departamentos	Verificar si la cisterna tiene agua
		Verificar si hay ingreso de agua de la principal a la cisterna
		Verificar el funcionamiento de las bombas
	Inundación	Cerrar la llave general de ingreso del agua al edificio o condominio
		En caso de que el agua afecte los equipos, bajar la llave térmica.
		Verificar el sistema de bombas de desagüe.
		<b>Llamar al Asociados Umbrella - supervisor - proveedor</b>
BOMBAS DE DESAGUE	Bomba no impulsa agua al desagüe (inundación)	Verificar operatividad de cada bomba (instrucciones en el tablero) y llamar al proveedor de bombas de desagüe.
		Apagar la llave térmica de la bomba por 10 segundos y luego encenderla.
		<b>Llamar al Asociados Umbrella - supervisor - proveedor</b>
PUERTA DE INGRESO VEHICULAR	Puerta no responde al control remoto	Probar con otro control
		Apagar la llave térmica por 10 segundos y luego prenderla.
		Verificar roturas o partes defectuosas
		Accionar gancho de activado manual.
	Puerta trabada	Accionar el gancho de activado manual.



		Verificar roturas o partes defectuosas e informar al técnico.
		Verificar el estado de los resortes y bisagras.
		<b>Llamar a Asociados Umbrella - supervisor - proveedor</b>
ASCENSORES	Se para intempestivamente	Comunicar inmediatamente con servicio técnico.
		Si hay personas atrapadas, primeras apagar el ascensor luego intentar liberar posicionando manualmente la cabina al nivel de uno de los pisos y abrir la puerta con la llave de ascensor.
		Comunicar a los demás propietarios la inoperatividad del ascensor.
	Otras fallas	Desactivar la llave térmica del ascensor (se ubica en unos de los tableros de control) y llamar al servicio técnico.
		<b>Llamar a Asociados Umbrella - supervisor - proveedor</b>

### Información compartida

En esta actividad se propone la realización de reuniones semanales, teniendo en cuenta que cada puesto de trabajo está bajo mando de un supervisor o un administrador esto conlleva a que las deficiencias suscitadas durante la semana sean expuestas bajo la apreciación distinta tanto de cada colaborador como su jefe directo.

Esto es un mecanismo que permitirá corregir las deficiencias en los canales de comunicación, en proponer soluciones en base a los acontecimientos y negligencias para quedar establecidos según el requerimiento de los puestos de este punto de trabajo.

Es importante mantener esta comunicación e información compartida de lo que sucede tanto en el punto de labores como en cada colaborador, esto genera mayor confianza y sentimiento a los colaboradores que es importante,

que su decisión y acción son parte fundamentales para los resultados óptimos que se propone la empresa.

## **Programas**

En esta actividad se propone una forma de empoderar al colaborador que se encuentra en sus puestos de trabajo brindar la oportunidad de mejorar sus competencias con capacitaciones que ayuden a reforzar su metodología, su seguridad laboral, y de cierta manera ser un incentivo que refuerce su desempeño y grado de pertenencia con la empresa. Se le brinda algunos cursos que ayudan a potenciar al colaborador y mejora el rendimiento y a su vez le da posicionamiento y competitividad a la empresa:

- Calidad de servicio y atención al cliente.
- Control de accesos.
- Conocimiento y control de armas no letales.
- Conocimientos y empleo de armas de fuego.
- Conocimientos de primeros auxilios.
- Conocimientos de defensa civil.

Esta etapa como conclusión está proponiendo actividades y herramientas para la implementación como manera de buscar mejoras en los aspectos negativos identificados en el estudio de investigación.

## **D) Etapa 4. Control**

El objetivo de esta etapa es supervisar el desarrollo de las actividades de la tercera etapa de la propuesta.

## **Observación**

Esta será empleada al finalizar la ejecución de la propuesta de empowerment, permitirá visualizar lo que ha obtenido y cambios observados de

actitud, personalidad, mentalidad, incremento de la eficiencia y el desempeño en los colaboradores.

## **Simulacros**

Es está se emplea un mecanismo de simulación en los puestos de trabajo, para comprobar los conocimientos y accionar. En este punto proponemos dinámicas donde podamos apreciar su forma de organización, cooperación, si la teoría explicada funciona y quedo como enseñanza, si la determinación de un encargado de equipo por mes ha funcionado y se logró potenciar el liderazgo de los colaboradores.

Esto traerá en si entender si en realidad las actividades iniciales realmente funcionan o podrán tomarse otras medidas en la retroalimentación o cambio acotaciones y refuerzos en la propuesta inicial. Se debe considerar que estos ejercicios se realizarán en cada puesto de trabaja para poder evaluar qué edificio o condominio ha tenido mayor respuesta ante las actividades que se han propuesto (En caso de los condominios se recomienda en hacerlo en 2 turno de día y turno noche).

Se expone a los grupos dinámicas de trabajo en equipo:

- **Dibujar a ciegas:** El objetivo de esta dinámica es que se debe tener en claro que para llegar a una meta la comunicación interna debe ser excelente, por ello se recomienda que en estos grupos de trabajo se le asigne a uno que, a través de las indicaciones de voz, traten que su compañero dibuje alguna imagen que solo el haya visto.
- **Bajo estrés:** El objetivo de esta dinámica es reforzar la capacidad de respuesta en los equipos bajo el estrés. Este ejercicio consiste en proponer a los grupos de trabajo realizar pruebas como, puzzle, adivinanzas, solucionar enigmas. De cierto modo se podrá evidenciar si realmente están pensando en el fin de lo que se quiere lograr, llegar todos

a la meta, y si realmente la delegación de actividades funciona en las actividades en la etapa de ejecución.

- **Los cubos:** El objetivo de esta dinámica es canalizar las actividades y esfuerzos de cada uno para lograr crear un objeto (reparto de tareas y funciones), consiste en con este grupo dar una función específica a cada uno. Ejemplo, todos los grupos tendrán las hojas y la tijera con un tiempo de 5 minutos veremos cómo este grupo de 4 personas la cantidad de cubos que realizan. Este hará un claro ejemplo si realmente están entre compañeros buscando como optimizar su recurso y delegarse a cada uno una función para reforzar y optimizar el proceso. Esto resaltará quien, aprendiendo el liderazgo, a prender a manejar la presión y quienes realmente se preocupan por llegar a una meta.

En el caso de la actividad de delegación es realizar simulacros en base a contingencias, como que suene la alarma de bomba de agua o desagüe, lo cual permitirá observar al colaborador que procedimiento realiza según el manual brindado, luego esto realizar un apunte de lo que faltaría reforzar para llegar a la eficiencia en su actuar. En caso de la actividad de los programas es importante hacer seguimiento a los colaboradores según las capacitaciones brindadas ponerlos a prueba en una situación parecida, como terremoto, accidente de algún propietario. De igual forma hacerse pasar por un visitante desconocido y haber como es el accionar del colaborador en base a la información que brinda y forma de seguridad según la capacitación obtenida.

## **Monitoreo**

El monitoreo constante es importante por parte de comité elegido, esto es uno de los indicadores que podrán brindar el seguimiento y la evolución de todas las actividades planteadas, tener un análisis de cada edificio y los cambios que está teniendo como de los condominios. Esto permitirá evaluar la diferencia, proponer mejoras, o cambiar de estrategias. La verificación e índices de quejas y/o reclamaciones por parte de los propietarios, tener un mayor alcance a las

opiniones y referencias si se han suscitados cambios. De igual forma comunicación con los compañeros que piensan y creen de las actividades propuestas.

## **Realimentación**

La idea principal de la realimentación es como lo dice su propia palabra el análisis de cada proceso en campo, cada actividad planteada, y cada obstáculo que se ha manifestado en cada accionar de una de estas ayude a poder reforzarlas y buscar caminos de cómo hacerlo sin generar malestar a los colaboradores. Por lo cual se propone acciones a tomar para mejorar aspectos que han sido evidenciados en base a las actividades propuestas:

**De forma interna:** El comité encargado se reunirá con los equipos de edificios y condominios para poder evaluar su rendimiento en el trabajo, todo en base a los objetivos de las actividades propuestas y estos puedan exponer y dialogar con los miembros de comité el aprendizaje, dificultades, inconvenientes e inquietudes que se han presentado.

**De forma externa:** Este se dará a las personas externas de la empresa, por ello se propone que se converse con la Junta de Propietarios para pedir la autorización de encuestas o pedir comentarios del servicio, como lo están viendo, que aspectos les gustaría que mejoren, etc. Esto ayudará a tener una mejor visión de los colaboradores y como empresa.

## **E) Resultados**

La empresa Asociados Umbrella podrá tener resultados e información que le ayude a cambiar medias que contribuyan al mejorar el rendimiento de sus colaboradores, con información clara, real, dicha por los mismos colaboradores, y por los propietarios podrán tomarse mejores medias para lograr ser eficiente y competitivo ante sus competidores.

## **F) Eficiencia del desempeño**

En este indicador es el resultado esperado de cada propuesta puesto que siempre es un indicador que nos motiva a seguir empleando estas estrategias que ayudan a obtener mejor resultados, cumplimiento de objetivos y mayor competitividad en el mercado. Aquí se considera el análisis de incentivos a los colaboradores que lograron mejorar su desempeño, es importante motivar al colaborador, que entienda y sienta que nos preocupamos.

## **G) Ineficiencia en el desempeño**

Como siempre en toda propuesta es estar a la expectativa de las dos respuestas cuando se emplea cambios de mejoras, en este caso puede ser que el colaborador no tenga ganas de mejorar, las actividades necesitan ser mejoradas o el comité no realizo bien su trabajo. Aquí es recomendable tener todos los apuntes que impidieron que el colaborador cumplir con todas las actividades, lo que se observó y como reacciono en cada una de las actividades para proponer otras estrategias de que ayuden a poder mejorar.

## **H) Retroalimentación**

En este indicador finalmente se podrá previamente evaluar ambos aspectos si realmente hubo resultados favorables o no hubo ningún cambio positivo, lo cual conlleva a una evaluación de cada proceso y etapa para volver a empezar con el análisis y factores que influyen en cada colaborador. Es importante en este punto reunirse el comité con el gerente y plantear y exponer los avances, como ha ido evolucionando y tener a la mano todos los reportes, tantas experiencias vividas, comentarios de los propietarios, comentarios de los compañeros y quizás experiencias negativas en el transcurso del aprendizaje. Cabe resaltar que se puede modificar los mecanismos planteados y proponer aspectos que no fueron considerados y que en el camino se pueden observar que no se tuvieron en cuenta en el planteamiento inicial. Finalmente, este es una propuesta para mejorar en la implementación del empowerment, con actividades

que se adecuan a las funciones realizadas por los colaboradores, lo cuales pueden ayudar en su desarrollo y rendimiento.

**CUADRO DE PLAN DE ACTIVIDADES**

	<b>Descripción</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Resultados esperados</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>	<b>Fecha</b>	<b>Gastos</b>	<b>Medidas de control</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	Destinar un encargado de equipo o de turno mensualmente con la finalidad que la persona a cargo implemente lo aprendido en la teoría, sienta la responsabilidad de guiar, motivar a sus compañeros a lograr los objetivos establecidos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente</li> <li>2. Comité elegido para el manejo del empowerment.</li> <li>3. Colaboradores operativos (vigilantes y limpieza).</li> <li>4. Administrador y supervisor.</li> </ol>	Esta actividad se espera contribuir a reforzar la confianza, responsabilidad compartida, liderazgo y el manejo de conflictos.	Comité elegido para el manejo del empowerment.	1. Humano: Colaboradores.	<p><b>Enero a marzo 2021</b> (teniendo en cuenta que cada edificio tiene 3 colaboradores e igual el condominio 3 por turno.</p> <p><b>Enero a marzo 2021</b> (personal de limpieza de condominios)</p> <p><b>Ambos casos con presencia de Supervisor o administrador.</b></p>	<b>Gratis</b>	<p><b>1. Observación:</b> Se evidenciará a cada colaborador cumpliendo sus funciones.</p> <p><b>2. Consultas</b> a sus compañeros y supervisor a cargo.</p> <p><b>3. Mediante conversación</b> con la Junta de propietarios y comentarios.</p> <p><b>4. Dinámicas planteadas.</b></p>



<p><b>ACTIVIDAD</b></p>	<p>Por ello se propone delegar al colaborador su plan de acción con los números de los proveedores para la toma de acción en caso exista cualquier contingencia o eventualidad suscitada que sea de rápida respuesta.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente</li> <li>2. Comité elegido para el manejo del empowerment.</li> <li>3. Colaboradores operativos (vigilantes y limpieza).</li> <li>4. Administrador y supervisor.</li> </ol>	<p>Que cada colaborador sea responsable de su propio puesto, dueño de su área de trabajo y lo cual se necesita herramientas que ayuden a que estas decisiones y acciones sean en base a conocimientos previos y aprendidos en los puestos de trabajo.</p>	<p>Comité elegido para el manejo del empowerment.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Humano: Colaboradores.</li> <li>2. Proveedor</li> <li>3. Tiempo: 2 horas</li> </ol>	<p><b>15 de enero de 2020 al 30 de enero del 2020</b> (Capacitaciones de proveedores de uso de máquinas e insumos de limpieza). <b>Ambos casos con presencia de Supervisor o administrador.</b></p>	<p><b>Gratis</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Observación:</b> Se evidenciará a cada colaborador cumpliendo sus funciones.</li> <li><b>2. Simulacros en campo.</b></li> </ol>
-------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>ACTIVIDAD</b>	<p>La realización de reuniones semanales, teniendo en cuenta que cada puesto de trabajo está bajo mando de un supervisor o un administrador esto conlleva a que las deficiencias suscitadas durante la semana sean expuestas bajo la apreciación distinta tanto de cada colaborador como su jefe directo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente</li> <li>2. Comité elegido para el manejo del empowerment.</li> <li>3. Colaboradores operativos (vigilantes y limpieza).</li> <li>4. Administrador y supervisor.</li> </ol>	<p>Corregir las deficiencias en los canales de comunicación, en proponer soluciones en base a los acontecimientos y negligencias para quedar establecidos según el requerimiento de los puestos de este punto de trabajo.</p>	<p>Comité elegido para el manejo del empowerment.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Humanos: Colaboradores, administradores, vigilantes, limpieza)</li> <li>2. Tiempo: 30 min semanales</li> </ol>	<p><b>Lunes de cada Semana (Duración de 3 meses) Ambos casos con presencia de Supervisor o administrado.</b></p>	<p><b>Gratis</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Observación:</b> Se evidenciará a cada colaborador cumpliendo sus funciones.</li> <li>2. <b>Indicadores</b> de reclamos y solicitudes resueltas.</li> <li>3. <b>Propuestas aplicadas</b> (que se acordaron en las reuniones).</li> </ol>
------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><b>ACTIVIDAD</b></p>	<p>Empoderar al colaborador que se encuentra en sus puestos de trabajo brindar la oportunidad de mejorar sus competencias con capacitaciones que ayuden a reforzar su metodología, su seguridad laboral.</p>	<p>1. Gerente 2. Comité elegido para el manejo del empowerment. 3. Colaboradores operativos (vigilantes y limpieza). 4. Administrador y supervisor.</p>	<p>Reforzar su desempeño y grado de pertenencia con la empresa.</p>	<p>Comité elegido para el manejo del empowerment.</p>	<p>1. Humano: Colaboradores. 2. Externo: Empresas capacitadas. 3. Tiempo: Según duración de cada capacitación.</p>	<p><b>Enero 2021 a febrero 2021 (Curso a elección de la empresa).</b></p>	<p><b>1. Curso Sucamec:</b> 150 a 120 por colaborador. <b>2. Curso de defensa civil:</b> Se puede manejar con la Municipalidad. <b>3. Curso de primeros auxilios:</b> Se puede manejar con los bomberos. <b>4. Otros cursos</b> oscilan de 200 a 300 por grupo.</p>	<p><b>1. Ficha de cuanto personal fue capacitado.</b></p>
-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------