

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**EL EMPOWERMENT Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL ÁREA DE
VENTAS DE LA EMPRESA GRUPO FER.CON S.A.C. DE LA
CIUDAD DE JULIACA, AÑO 2017**

TESIS

PRESENTADA POR:

LIZBETH FELICIANA YUCRA QUISPE

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

EL EMPOWERMENT Y LA PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE
VENTAS DE LA EMPRESA GRUPO FER.CON.S.A.C. DE LA
CIUDAD DE JULIACA, AÑO 2017.

TESIS PRESENTADA POR:

LIZBETH FELICIANA YUCRA QUISPE

FECHA DE SUSTENTACION: 22/12/2017

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN



APROBADA POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE:

M.Sc. ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZ HUAMANI

PRIMER MIEMBRO:

M.Sc. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA

SEGUNDO MIEMBRO:

Mg. ALBERTO MAGNO CUTIPA LIMACHE

DIRECTOR / ASESOR:

M.Sc. HUGO YVAN ATENCIO ZAMBRANO

Área : Administración de recursos humanos

Tema : El empowerment y la productividad

AGRADECIMIENTO

- En primer lugar a la fuerza espiritual que mueve las emociones y nos alumbra el camino a ti, DIOS por guiarme a conseguir mis metas.
- A Dionicio y Feliciano que me dieron en primer lugar la vida, y todo aquel cúmulo de buenas intenciones que me han facilitado conseguir las cosas que pasan por mi mente y hacen posible que yo pueda estar aquí y disfrutar este momento.
- A mi pareja e hijo por ser el matiz de todo este camino, ya que contribuyeron a equilibrar las cargas, y estar siempre allí.
- A mis hermanos por apoyarme siempre en todo lo que pudieron.
- A los colaboradores de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. por su valioso aporte para la realización de esta investigación.

DEDICATORIA

Por confiar en mí persona y darme la energía necesaria para emprender este proyecto que en un principio llegue a pensar que era una tarea interminable pero con su apoyo en todo momento la he podido concluir, este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes y por esa razón lo dedico

- A Lic. Alberto Magno Cutipa Limache, por darme las pautas necesarias para el desarrollo y culminación de la investigación.
- A mi asesor, mis amigos y compañeros de clase por ser ejemplo de cómo debemos enfrentar los retos.
- A los profesores que dieron todo por brindar sus conocimientos y dotarnos de herramientas para enfrentar todos los posibles problemas en el área laboral y en ámbito personal.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE TABLAS	7
INDICE DE FIGURAS	7
INDICE DE ACRÓNIMOS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT	11
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1. ANTECEDENTES	13
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	18
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4. LIMITACIONES.....	21
II. REVISIÓN DE LITERATURA	23
2.1. MARCO TEORICO.....	23
2.1.1. EMPOWERMENT	23
2.2.2 TIPOS DE EMPOWERMENT	34
2.2.2.1. EMPOWERMENT ESTRUCTURAL	34
2.2.2.2 EMPOWERMENT PSICOLÓGICO.....	37
2.2.3 EL EMPOWERMENT EN LAS ORGANIZACIONES.....	43
2.2.3.1 APORTACIONES DEL EMPOWERMENT EN UNA ORGANIZACIÓN	43
2.2.4. RECEPTIVIDAD DEL EMPOWERMENT.....	46
2.2.5 PRODUCTIVIDAD:	48

2.2.6. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.....	49
2.2.7. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD.....	50
2.2.7.1 EL ENTORNO.....	51
2.2.7.2 CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO.....	51
2.2.8 FACTORES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.....	52
2.2.8.1 FACTORES INTERNOS.....	52
2.2.8.2 FACTORES EXTERNOS.....	54
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	56
2.3. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	58
<u>HIPÓTESIS GENERAL:</u>	58
III. MATERIALES Y METODOS.....	59
3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	59
3.1.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.1.3. ALCANCE O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
3.1.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.2. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN.....	61
3.2.1. MISIÓN.....	62
3.2.2. VISIÓN.....	63
3.2.3. POLITICA DE CALIDAD.....	63
3.2.4. FUERZA LABORAL.....	65
3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	66
3.4. TÉCNICAS Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	67
3.4.2. TÉCNICA DE ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	69
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	70
IV RESULTADOS Y DISCUCION.....	71
4.1. EXPOSICION DE RESULTADOS.....	71
5.2. LINEAMIENTO INVOLUCRAMIENTO Y APLICACIÓN DE EMPOWERMENT:	93
4.2. Contrastación de hipótesis.....	117
CONCLUSIONES.....	119
RECOMENDACIONES.....	121
REFERENCIAS.....	122

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> Cuadro comparativo de actitudes del empowerment	33
<i>Tabla 2</i> Personal del area de ventas	67
<i>Tabla 3</i> Operacionalizacion de variables	70
<i>Tabla 4</i> Oportunidad	72
<i>Tabla 5</i> Informe	73
<i>Tala 6</i> Apoyo	74
<i>Tabla 7</i> Recursos	75
Tabla 8 Nivel de empowerment	76
<i>Tabla 9</i> Montos de venta del año 2016	81
<i>Tabla 10</i> Montos de venta del año 2017	82
<i>Tabla 11</i> Registro de compras del año 2016	83
<i>Tabla 12</i> Registro de compras del año 2017	84
<i>Tabla 13</i> Montos totales de caja chica	84
<i>Tabla 14</i> Pagos de impuestos a la SUNAT	85
<i>Tabla 15</i> Comparacion de las palabras usadas en una cultra jerarquica y una con empowerment	99
<i>Tabla 16.</i> Escala de valores de su respuesta y su significado	129
<i>Tabla 17.</i> Cuestionario para realizar un análisis de estilos de gestión	129
<i>Tabla 18.</i> Concentrado de calificaciones del cuestionario AEG	132
<i>Tabla 19.</i> Delineado de perfil de gestión	132
<i>Tabla 20.</i> Indicadores de Empowerment	134
<i>Tabla 21.</i> Concentrado de medición del nivel de Empowerment en una organización	136
<i>Tabla 22.</i> Forma de utilizar las técnicas de Empowerment	137

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Representación básica del “Circulo” de Empowerment. (Wilson, 1996)</i>	30
Figura 2: <i>Estructura Del Empowerment Organizacional</i>	43
Figura 3: <i>Proceso cuantitativo. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010)</i>	60
Ilustración 4. <i>Metodología para la implantación de empowerment en una pequeña y mediana empresa.</i>	106

INDICE DE ACRÓNIMOS

SAC: Sociedad Anónima Cerrada.

SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación: El empowerment y la productividad en el área de ventas de la empresa grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, 2017, cuyo objetivo fue determinar el nivel de empowerment y el índice de productividad del área de ventas y los datos para el diagnóstico del empowerment se han obtenido mediante la aplicación del cuestionario adaptado “The Conditions of work Effectiveness Questionnaire” CWEQ-II, para el cálculo del índice de productividad se hizo un análisis documental en la que la unidad de análisis es el área de ventas y la metodología utilizada en el proceso de investigación permitió proporcionar información relevante y sustentada con la utilización del método deductivo – enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y el diseño de investigación es no experimental. Los resultados obtenidos nos muestran que el nivel de empowerment percibido es regular, puesto que los trabajadores manifiestan que solo algunas veces tiene acceso a las dimensiones del empowerment. En cuanto al índice de productividad dio como resultado que este año se mejoró en un 12% en comparación con el año pasado, ya que el índice de productividad del año 2017 fue de 1.33 mayor que el año pasado en 0.12, la investigación sirvió para que se perciba que la empresa ejerce una autoridad en forme a lo que mejor cree conveniente para la empresa y mas no un estilo donde predomine las oportunidades, información, apoyo y recursos. Se ha propuesto lineamientos para implantar el empowerment considerando la capacitación como sustento del proceso y punto de partida, se complementa con la utilización de los instrumentos de medición y evaluación sugeridos por Wilson, acerca de los estilos de gestión, indicadores y técnicas de empowerment. En la

etapa final se utilizan los tres factores de éxito de Empowerment: a) Compartir información para poder responsabilizar al equipo de trabajo y hacerlos sentir importantes en este proceso de cambio y señalar que la información que se comparte debe ser congruente con la persona a la que se le comparte; b) Señalar los límites de la autonomía para poder controlar el cambio que se está dando en este proceso y c) crear los equipos auto dirigidos.

Palabras clave: Apoyo, empoderamiento estructural, información, oportunidad, productividad.

ABSTRACT

The scientific article entitled: The empowerment and productivity in the sales area of the company Fer.Cons S.A.C. of the city of Juliaca, 2017, whose objective was to determine the level of empowerment and the productivity index of the sales area and the data for the diagnosis of empowerment have been obtained through the application of the adapted questionnaire "The Conditions of work Effectiveness Questionnaire" CWEQ-II, for the calculation of the productivity index, a documentary analysis was made in which the unit of analysis is the sales area and the methodology used in the research process allowed to provide relevant and sustained information with the use of the deductive method - quantitative approach, descriptive scope and research design is non-experimental. The results obtained show us that the level of empowerment perceived is regular, since the workers state that only sometimes they have access to the dimensions of empowerment. Regarding the productivity index, it was shown that this year it improved by 12% compared to last year, since the productivity index for 2017 was 1.33 higher than last year at 0.12, the research served to It is perceived that the company exercises an authority in the form of what it deems best for the company and not a style where opportunities, information, support and resources predominate.

Keywords: Support, structural empowerment, information, opportunity, productivity.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se encuentran con el reto de buscar e implantar nuevas técnicas organizativas y administrativas que les permita competir en un mercado global por ello que se debe analizar la situación actual de la empresa en cuanto al nivel de Empowerment percibido y el índice de productividad.

El Empowerment es entonces un proceso que se inicia por los gerentes y directivos de la organización, los cuales captan las ideas y deseos de todos los empleados de la empresa, realizando una modificación en las políticas y estructuras de la organización que se equilibre con las ideas y deseos de los empleados.

Esto se hace con la finalidad de permitir que potencien sus talentos y habilidades para conseguir que los trabajadores se sientan cómodos en el desarrollo de sus habilidades aplicadas a sus respectivas labores, lo que provoca que la organización tenga mejores beneficios gracias al buen hacer de los trabajadores, todo esto afecta y beneficia directamente a los gerentes y directivos de la empresa, ya que lograr una organización más eficiente repercute directamente sobre sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional (Wilson, 1996).

La productividad es un tema importante para toda organización ya que tienen una amplia relación con la rentabilidad, por ello muchos directivos buscan mejorar los niveles de productividad en sus departamentos. Para lo cual se dan gran énfasis a la búsqueda de las causas de la baja productividad que deben

buscarse a lo largo del proceso productivo, desde los insumos, preguntándose constantemente si estos cumple cumplen con los requerimientos y si llegan a tiempo. Asimismo hay que inspeccionar los procesos de transformación y ver donde se originan los incumplimientos, cuales son las causas de estos y como pueden remediarse o evitarse.

1.1. ANTECEDENTES

Tal es el caso de la obra “El Empowerment Organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo” de la autoría de María Jáimez Román y Francisco D. Bretones (2011), los cuales reflejan en su trabajo, la importancia de este tipo de gestión empresarial en el ámbito de las comunicaciones internas y la administración efectiva del capital humano. (Jáimez Román & Bretones, 2011).

También el trabajo de fin de master “El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial” de la autoría de Pedro de los Rios Flores (2012), los cuales reflejan en sus conclusiones:

- El Empowerment es una herramienta que por sí sola no tiene la capacidad de cambiar los resultados y que para lograr el cambio deseado, es importante que exista una voluntad previa de los mandos intermedios y altos que son los responsables de iniciar el proceso. Para ello es necesario identificar el estado actual del Empowerment en la organización, y así tener un punto de referencia que permita evaluar la situación actual y planificar la ruta a seguir.

A nivel internacional, diversos autores han estudiado la relación existen entre el empowerment y la productividad en diferentes sectores económicos, principalmente en el de salud, servicios e industrial. Es por ello, que vale la pena resaltar la investigación realizada por Pérez Maldonado (2002), en su tesis titulada *“Empowerment y su relación en la productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de monterrey nuevo león”*; la información fue recolectada por medio de una muestra de 5 hospitales en la ciudad de Monterrey, y fueron estudiadas 8 variables que se desglosaron en 24 ítems. Los resultados interpretados por medio de correlaciones de Pearson, indicaron que Basándose en los hallazgos de este estudio, podemos observar que en la medida que se promueve el Empowerment en el técnico radiólogo, también habrá un incremento en su productividad. Por lo que es importante, que la administración promueva la captación de jefes que además de ser expertos en su área, sean capaces de transferir conocimientos a sus colaboradores, ello lo respalda con el resultado que esta investigación obtuvo, es una correlación muy positiva, relevante y significativa.

- De otro lado Cajamarca Ajila (2016), planteo como principal objetivo en su trabajo, medir el empoderamiento y la productividad de los miembros del sindicato de mecánicos del Cantón Salcedo de Ambato; los resultados muestran que se pudo determinar que el empoderamiento que manejan sus agremiados es tipo estructural, por lo tanto; no se sienten líderes con autonomía dentro de las funciones que realizan, debido a que no se sienten incluidos en la organización o el nivel de empoderamiento

existente es muy bajo dentro de la institución, lo que repercute en el funcionamiento de la misma como fuente de trabajo artesanal.

- En la investigación elaborada por la revista “Scielo” Jaimez, M. J. y Bretones, F. D. (2013), “Spanish Adaptation of the Structural Empowerment Scale. *Spanish Journal of Psychology*”, donde el objetivo es la adaptación al español del CWEQ-II (Laschinger et al. 2004) para medir el empoderamiento estructural. Realizadas tanto la fase de traducción del cuestionario original, como los análisis estadísticos pertinentes, debemos indicar que la versión al español del CWEQ-II propuesta en este trabajo queda perfectamente validada, ya que tanto las puntuaciones obtenidas en los análisis de validez interna como en las obtenidas en la validez externa demuestran que el ajuste del modelo es adecuado. La versión española del CWEQ-II finalmente propuesta (ver anexo I) estaría compuesta por cuatro subescalas de tres ítems cada una (*Oportunidad de desarrollo; Información; Apoyo; Recursos*). Dicha estructura de cuatro dimensiones se corresponde asimismo con la propuesta originalmente por Laschinger en el año 1996 con la segunda versión del 2004. En ambos casos, se mantiene la estructura de cuatro dimensiones, que en nuestro estudio vuelve a confirmarse. Dee J., A. y L. B. Henkin Duemer (2003).

- En la investigación elaborada por la revista “Scielo” Mendoza, M. I., Borrego, Y., Orgambidez-Ramos, A., Gonçalves, G., & Santos, J. (2014). Adaptación al español del cuestionario de Condiciones de Efectividad en

el Trabajo (CWEQII). Universitas Psychologica, donde indica que la teoría de Kanter (1993) ofrece una guía a los ejecutivos y directivos interesados en la creación de estructuras organizacionales que faciliten a los empleados el acceso a las oportunidades, a la información, al apoyo y a los recursos necesarios para alcanzar las metas de trabajo (recursos económicos y materiales, información sobre los clientes, apoyo sociopolítico, liderazgo, etc.). Al relacionar el empowerment estructural con el psicológico se consigue una comprensión más amplia y profunda del proceso de empowerment, es decir, cómo los factores organizacionales influyen en los sentimientos de los empleados creando el estado psicológico de empowerment en el ámbito laboral (Laschinger et al., 2001).

- En resumen, las propiedades psicométricas de la versión española de la Conditions of Work Effectiveness Questionnaire-II son adecuadas, por lo que puede considerarse como una herramienta recomendable para su uso en todo tipo de organizaciones, como en la investigación en países de habla hispana.
- Dentro de las investigaciones halladas, se encontró influencia de otros factores relacionados como la productividad de Marvel Cequea, M., & Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011). En su estudio titulado "La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores". Intangible Capital. Revista Redalyc., quienes llegaron a las siguientes conclusiones: Las organizaciones poseen la capacidad para brindar satisfacción a sus miembros, para hacer de ellos personas más productivas, identificando y conduciendo los procesos psicológicos y

psicosociales de manera adecuada para cumplir con las necesidades tanto de las personas como de la organización.

- Sólo es posible emprender estrategias eficaces y duraderas para el incremento continuo de la productividad si se cuenta con la aceptación, implicación y compromiso del factor humano. Por lo que la organización deberá planificar y dirigir un cambio sistemático y continuo del comportamiento de las personas que la conforman para alcanzar una mejora sistemática y sostenida de la productividad.

En el ámbito Latinoamericano, en México en la investigación de Martínez, Téllez y Ferrer (2010), se buscó conocer el grado de influencia que ejerce el empoderamiento en sus dimensiones significado, competencia, autodeterminación e impacto, al compromiso organizacional, en los empleados de 6 Pymes del sector servicios, comercio y producción localizadas en el municipio de Celaya (Guanajuato México), con 147 participantes. Comprobándose que el empoderamiento es un predictor del compromiso organizacional, sin embargo si se evalúa de forma individual, la relación de cada una de las cuatro dimensiones de la variable independiente (significado, competencia, autodeterminación e impacto) con respecto a las tres dimensiones de la variable dependiente (compromiso continuo, normativo y afectivo), se estableció que las dimensiones del empoderamiento trascienden únicamente sobre la dimensión de compromiso afectivo. Sin embargo, el significado es la única dimensión que produce influencia en el compromiso normativo, mientras que la dimensión de compromiso continuo no percibe el menor nivel de influencia que pueda generar las dimensiones del empoderamiento.

A nivel nacional, la Malpartida Pujais (2016), analizo la influencia del empowerment en el desempeño laboral de la tienda comercial Rivera de la ciudad de Huanuco; la investigación se realizó por medio de una encuesta a 20 personas. Dicha encuesta consta de 20 preguntas en donde evalúan 6 dimensiones que determinan el clima de empowerment que se da dentro de una empresa, con el fin de conocer cómo se encuentran el personal de la tienda comercial “RIVERA” con respecto a cada una de ellas. La aplicación se llevó a cabo en el mes de mayo, logrando así obtener resultados precisos y confiables sobre el empowerment y su relación con el desempeño laboral y la satisfacción del personal. Los resultados interpretados por medio de correlaciones de Pearson, indicaron que si existe una correlacion positiva y significativa por ende, Lo cual nos muestra que los empleados que perciben un mayor empowerment, se sienten más satisfechos y se laboran de mejor manera, ya que se sienten parte importante y dispensable para el desarrollo de la organización y para ellos mismos como trabajadores, para su crecimiento como personas y como profesionales.

Como resultado de ello se puede advertir que no existen en la ciudad de Puno estudios referidos al empowerment y la productividad de los trabajadores del área de ventas, tema objeto de estudio de la presente investigación.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el sector construcción es uno de los principales motores del auge económico en los últimos años. En la zona Sur del país la situación con respecto a este sector ha mejorado ya que la población en esas zonas creció más rápido de lo que ha

podido crecer los fabricantes en estos lugares; en unos años estas regiones requerirán de mayores servicios de construcción. Este auge constructor es impulsado por la gran cantidad de proyectos mineros que se concentran en esta parte del país.

Grupo Fer.Cons S.A.C. es una empresa que se dedica a brindar servicios y bienes al rubro construcción; dentro del ámbito de bienes, se dedica a la venta de bienes para la industria de la construcción, lo que implica la comercialización de materiales de ferretería en general, herramientas y equipos relacionados a la industria de la construcción.

En el ámbito de los servicios, se dedica al alquiler de equipos y maquinaria pesada para la industria de la construcción, ejecución de obras urbanas, edificaciones, electromecánicas y energéticas, saneamiento, viales y afines; y a la consultoría, que implica la elaboración y evaluación de perfiles, expedientes técnicos, entre otros inherentes a su objeto social.

Hay interés en medir la productividad del área de ventas, ante todo porque se requiere de un indicador relativo de la efectividad con la que la empresa ha venido consumiendo los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados en el área de ventas. En otras palabras, los directivos, como todos, necesitan saber cómo lo están haciendo, en comparación con el desempeño de periodos anteriores. Surgiendo preguntas como: Se está avanzando o se está retrocediendo, Cuál es la magnitud de ese avance o de ese retroceso.

Por lo tanto, también se concentran en mejorar su competitividad interna con el objetivo de incrementar los niveles de productividad, aquí es donde entra a detallar la herramienta administrativas llamada Empowerment, que tiene por objetivo transmitir responsabilidad a las personas y proporcionarles los recursos necesarios para que lleven a cabo sus funciones con eficacia y eficiencia; pero no solo es darles poder, es capacitarlos, facultarlos, entrenarlos para luego brindarle todo ese poder, confianza, autoridad, y responsabilidad. Con todo ello se cree que mejorara los niveles de productividad.

Por ello se plantea la siguiente interrogante:

Problema General:

¿Cuál es el nivel de Empowerment y el índice de productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017?

Problemas específicos:

¿Cuál es el nivel de Empowerment percibido por los trabajadores del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017?

¿Cuál es el índice de productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017?

¿Qué lineamientos se pueden proponer para lograr un mejor manejo del empowerment con el fin de incrementar la productividad en el área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Determinar el nivel de Empowerment y el índice de productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el nivel de empowerment percibido por los trabajadores del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017.
- Calcular el índice de productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017.
- Proponer lineamientos de involucramiento y aplicación de empowerment con el fin de incrementar la productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017.

1.4. LIMITACIONES

El empowerment es una herramienta que ha sido estudiada de forma muy amplia en Norteamérica. Sin embargo, en Perú el estudio y aplicación de ésta es bastante limitado, al punto que resulta ciertamente complicado conseguir textos en español puramente teóricos especializados en el desarrollo de este tema. Además de la ya mencionada dificultad, es oportuno aludir que existen una

cantidad limitada de estudios prácticos sobre la aplicación de esta herramienta a nivel organizacional, lo que deriva en una limitación adicional para desarrollar este trabajo de investigación.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. EMPOWERMENT

A lo largo de los últimos 30 años son varias las teorías que han venido surgiendo en relación al empowerment, y como es lógico, algunos autores han obtenido un mayor reconocimiento internacional. Así, Edward Lawler y Kenneth Blanchard son conocidos como los pioneros en el desarrollo de esta herramienta, sin embargo, con los años han surgido otros con aportaciones que han sido importantes, como es el caso de Spreitzer o Menon.

El empowerment es un término de origen anglosajón, pero en castellano existen algunas palabras como fortalecimiento, empoderamiento u otorgamiento de poderes, que intentan dar vida a esta definición dentro de nuestro idioma.

De acuerdo con (Randolp, y Blanchard, 2000), empowerment es un proceso de facultar empleados, que aporta mejores ideas e iniciativas de trabajo llevando con responsabilidad y entusiasmo los intereses de la organización por encima de todo. Facultación permite al trabajador desempeñar un rol significativo en las tareas y actividades de la empresa, mejorando su autonomía, contribuyendo con su capacidad y esfuerzo a lograr el éxito organizacional.

Wilson(2000), afirma que es un proceso iniciado por los gerentes que capta ideas y deseos de todos los empleados de la 18 empresa permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y de ellos mismos logrando un desarrollo profesional.

Como (Davis, 2003), nos dicen que empowerment es aquel proceso que brinda mayor autonomía a los empleados al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo.

Molina (2006), señala que significa habilitar, conceder y permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros.

Bowen y Lawler (1992) caracterizan al empowerment como un mecanismo para incrementar la toma de decisiones a todo los niveles de la organización. Significa pues, otorgar poder y autoridad al equipo de trabajo mediante el completo acceso y uso de información crítica. Implica, crear un ambiente en el cual los empleados sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicios y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de funcionamiento, y que además esta facilitación pueden ejercerla gracias a que la gerencia les proporciona la tecnología, responsabilidades y autoridad necesaria para cumplir con los objetivos.

Otros autores como Hellriegel y Slocum (2000), comparten la noción estructural del empowerment definiéndolo como “el proceso mediante el cual los gerentes asignan a sus subordinados el derecho de actuar y tomar decisiones en ciertas áreas” (p. 356). Así, además de asignar una tarea a un subordinado se le otorga también el poder suficiente de toma de decisiones para el eficaz desempeño de la tarea.

Resulta difícil encontrar una definición absoluta de empowerment, ya que es un concepto muy amplio el cual intenta establecer su base en la capacitación de los subordinados mediante el otorgamiento de conocimientos propios de su labor, mejores condiciones de trabajo, un mejor flujo de información respecto a las estrategias de la organización, y una modificación en la estructura piramidal de la empresa. Entiendo que su objetivo primordial es que los empleados se sientan más satisfechos con su trabajo y esto derive en un mejor rendimiento. (Friedman, 1992)

Otra aproximación al empowerment, radica en el hecho que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización, tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, entendiendo que poseen las aptitudes requeridas para ello. (Rowlands, 1997)

El enfoque estructural definen el empowerment como actividades y prácticas administrativas que dan a los empleados el derecho a usar y controlar los recursos de la organización (Niehoff et al., 2001; en Ergeneli, Sag'lam Ari, Metin; 2007). Mientras que el enfoque Psicológico, representado por Spreitzer, define el empowerment como el estado Psicológico que los empleados deben experimentar para que las intervenciones de empowerment gerencial sean exitosas. (Ergeneli, Sag'lam Ari, Metin; 2007).

Otras definiciones de empowerment lo comparan con la participación del colaborador en la toma de decisiones. Por ejemplo, Rivas (2003) dice que “empowerment significa crear un círculo para la toma de decisiones y lograr una libertad de acción y pensamiento de acuerdo a la situación que se presente, significa tenernos confianza a nosotros mismos y a quien nos rodea, significa crecer”. Otro ejemplo, Talley (1991), dice que el empowerment ocurre cuando a los colaboradores se les da más autoridad para tomar decisiones y actuar ante problemas encontrados en sus áreas de trabajo.

Ahora bien, existen dos tipos de empowerment, el estructural de Kanter, que se centra en las condiciones en el ambiente de trabajo tales como la variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; constituyendo éstas las características estructurales del empleo. Las variaciones de tales condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas variaciones en las condiciones ambientales. (Kanter, 1993)

Es aquí donde Spreitzer abre campo al empowerment psicológico definido como la interpretación mental de cada individuo a los cambios estructurales del ambiente de trabajo. Dichas interpretaciones generan cuatro dimensiones: (Spreitzer, 2006: 202)

- **El significado:** que supone una congruencia entre las creencias de un empleado, valores, conductas y los requerimientos del empleo.
- **La competencia:** que hace referencia a confiar en las habilidades en el desempeño del empleo.

- **La autodeterminación:** que se refiere a los sentimientos de control sobre el trabajo.
- **El impacto:** que se define como el sentido de ser capaz de influenciar importantes resultados en conjunto con la organización.

La idea general del empowerment es la complementación de las dos tipologías reseñadas con anterioridad, ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente bajo empowerment, y además la forma como los empleados perciben dichas condiciones. Es oportuno entender que un ambiente bajo empowerment es aquel el cual se aplican las condiciones o elementos propios de esta herramienta.

Este proceso de empowerment se inicia estimulando a los líderes de opinión o mandos intermedios de la organización, para que cumplan un papel de guías hacia los objetivos de la empresa y no de supervisores del cumplimiento de los mismos. Posteriormente, se debe compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el capital humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fueran dueñas de la empresa (Organización Mundial de la Salud, 1998:16).

La etapa siguiente comienza con la generación de autonomía mediante límites. En este paso los trabajadores se apoyan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la

organización, retroalimentándose ellos mismos y estableciéndose metas específicas para cumplir con su papel. Finalmente, como último paso es importante que la organización remplace la jerarquía piramidal con equipos auto-dirigidos que gocen de cierta autonomía y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y asumir un compromiso y apoyo de la gerencia.

El empowerment para lograr con éxito su implantación necesita de un liderazgo que sea eficaz y que sea capaz de dirigir a los subordinados en el sentido deseado haciendo que estos a su vez se identifiquen con los valores y la misión de la empresa, permitiendo que puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados.

Con lo anteriormente señalado se consigue que el líder tenga varias características muy importantes y particulares, siendo capaz de estimular a sus empleados para que se incorporen a sus labores con un estado de ánimo más exultante.

El empowerment mejora la inversión en capital humano y el rendimiento en el empleo de tres formas (Shultz, 2008:141):

- La *primera* es directa: resulta probable que los individuos autónomos, provistos de información y libres para hacer su trabajo, rindan mejor que otros trabajadores estrechamente controlados y menos informados.
- La *segunda*: es que la libertad y el control de trabajo que acompañan a la autonomía constituye un beneficio intrínseco de la inversión de capital

humano, que en la mayor parte de los casos, determina un incremento del esfuerzo. En consecuencia, tanto el trabajador como la compañía progresaran cuando aumente la autonomía (poder y responsabilidad).

- La *tercera*: sobreviene como una reducción en el coste asociado con la gestión.

El empowerment es entonces un proceso que se inicia por los gerentes y directivos de la organización, los cuales captan las ideas y deseos de todos los empleados de la empresa, realizando una modificación en las políticas y estructuras de la organización que se equilibre con las ideas y deseos de los empleados.

Esto se hace con la finalidad de permitir que potencien sus talentos y habilidades para conseguir que los trabajadores se sientan cómodos en el desarrollo de sus habilidades aplicadas a sus respectivas labores, lo que provoca que la organización tenga mejores beneficios gracias al buen hacer de los trabajadores, todo esto afecta y beneficia directamente a los gerentes y directivos de la empresa, ya que lograr una organización más eficiente repercute directamente sobre sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional (Wilson, 1996).

El siguiente es un cuadro expone una representación bastante sencilla del empowerment:

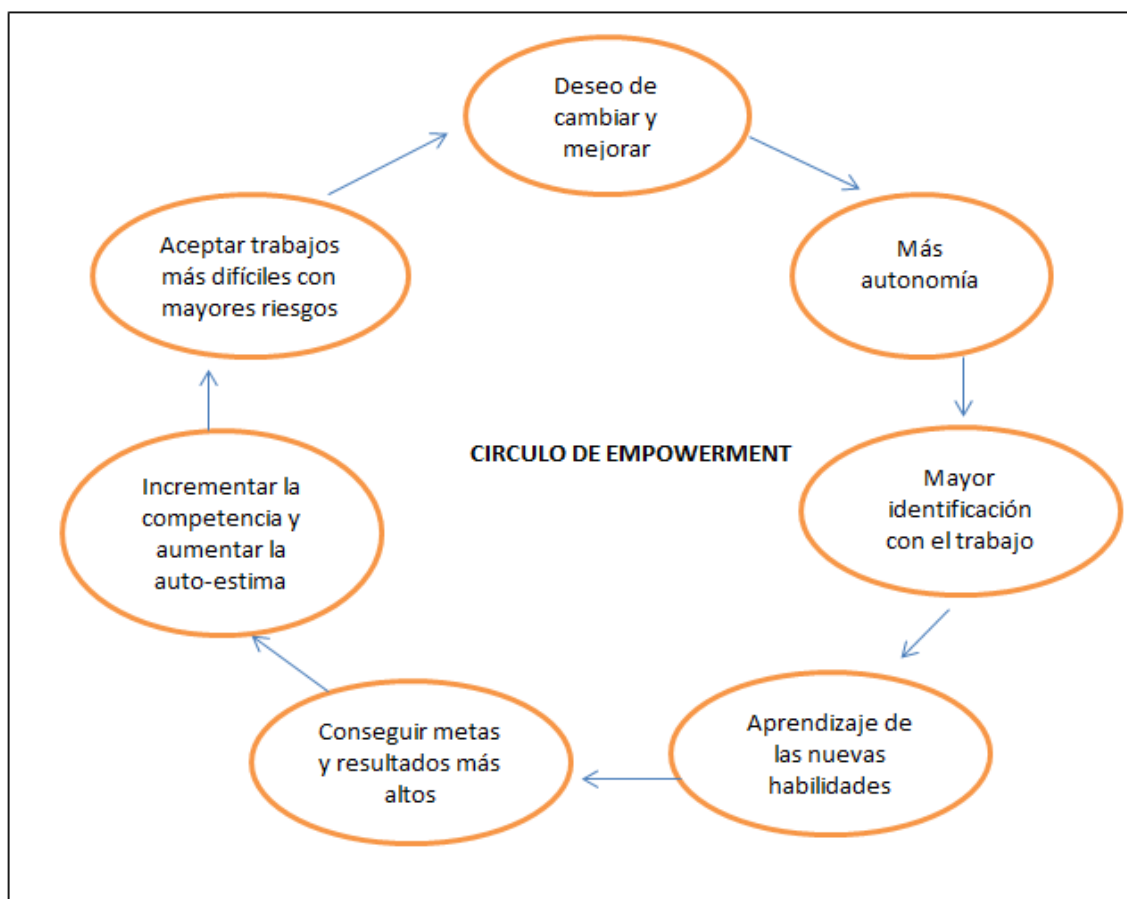


Figura 1: Representación básica del "Círculo" de Empowerment. (Wilson, 1996)

La figura presentada anteriormente expresa la naturaleza circular del empowerment dentro de una organización. El punto de partida es el deseo de cambio y mejora que debe ser guiado por los directivos. Este primer punto es uno de los más significativos para cada individuo y para el total de la empresa. Si tanto los directivos como los empleados no están convencidos de la necesidad de cambio y de la necesidad de actuar de manera diferente todos los otros puntos tienen poca posibilidad de éxito.

El segundo punto consiste en eliminar las restricciones que tienen los trabajadores a todos los niveles de la empresa para que sean capaces de llevar a cabo acciones sin bloqueos de reuniones y frustraciones que a menudo son asociadas a las jerarquías y las burocracias.

Este paso requiere mucha valentía y confianza por parte de los altos directivos, ya que supone la eliminación de niveles de jerarquía y probablemente de muchos puestos de trabajo. Sin embargo, es fundamental eliminar esos elementos que contribuyen a la burocracia y perjudican el desarrollo del empowerment.

El otro elemento fundamental en el gráfico presentado con anterioridad es que las personas acepten y usen de manera útil su libertad de acción otorgada en la organización. Siempre se considera que cualquier libertad ofrecida por la empresa ha de ser aceptada de inmediato, pero aunque esto es cierto en algunos casos, para otras personas no es así. Junto con las libertades, es conveniente dar un paquete de incentivos que estimulen la máxima apreciación y ejecución de dichas libertades o autonomías brindadas, incluso con beneficios de innovación y acercamiento proporcionados por una buena gestión de la comunicación interna.

En el tercer aspecto, los empleados ya han aceptado las libertades adicionales y empiezan a tomar conciencia de la propiedad de su trabajo y de sus deberes. Su punto de vista sobre el trabajo va cambiando de ser un mal necesario para darse el tipo de vida que desea, a ser parte de la propia vida y de su diversión. La separación entre trabajo y vida personal es menor a medida que empieza a existir una mayor identidad con el trabajo, por lo que éste se convierte en una parte más de las ideas y de los sentimientos de un individuo.

Mientras el tercer punto se completa, se empieza a desarrollar el cuarto estadio: Los papeles y los trabajos se amplían ya que los empleados se muestran más interesados por su trabajo y toman más responsabilidades. Hacen lo que sea necesario para llevar a cabo su tarea con éxito. Les pertenece y es parte de ellos mismos y no sólo algo que les viene dado por personas ajenas a ella. Cada responsabilidad y tarea requiere el aprendizaje de nuevas habilidades que añadirán a su interés y motivación.

En el punto cinco se muestran los resultados tangibles del **eNo se encuentran entradas de índice**.mpowerment, del incremento de libertades, mayor sentimiento de propiedad hacia el trabajo y las habilidades adicionales, dan como resultante un mejor rendimiento que conduce a una mayor motivación, un incremento de las metas y con ello unos mejores resultados. Estos incrementos se explican en cierto modo por el interés y dedicación además por el desarrollo de una solución de razonamiento y creatividad hacia el trabajo. Se cuestionan los métodos existentes y eso lleva hacia una ética de mejora continua (Wilson, 1996). De esta manera, la empresa se convierte de un elemento estático y monolítico a una organización dispuesta a aprender y apostada al cambio.

En el sexto punto, los empleados empiezan a notar una serie de cambios significativos en materia de actitud y de comportamiento en las personas. La obtención de resultados positivos deriva en una sensación de competencia, de mayor autoestima y elevación psicológica por encima de su posición anterior. Su comportamiento y sus acciones tienen una mayor agudeza y eficiencia. Ya en este punto se muestra un mejor estado de ánimo por parte de los empleados, se percibe crecimiento y desarrollo de su potencial.

En el séptimo punto, el empleado ha crecido por encima de su trabajo y está buscando mayores retos. Se considera el momento de asumir más responsabilidades, de afrontar temas más complejos, y por supuesto, de obtener mayores recompensas.

Como se puede apreciar, el Empowerment es una compleja herramienta en la cual cada uno de los engranajes que componen su sistema, tienen un valor preciso y complementario.

El siguiente es un cuadro comparativo de comportamientos y frases que diferencian a una empresa donde se aplica el Empowerment de una que no lo hace.

Tabla 1

Cuadro comparativo de actitudes del empowerment

Empresa con empowerment	Empresa sin empowerment
- Ella cometió el error, le ayudaremos a solucionarlo.	- Ella cometió el error, ella podrá solucionarlo.
- Se aplauden los intentos aunque fallen	- Se castigan los intentos si fallan.
- Toda persona tiene talentos latentes que pueden ser desarrollados.	- Algunas personas están sordas y nunca podrán hacer nada.
- Nos gustan las nuevas ideas.	- Ya lo hemos visto todo.
- El trabajo es tan agradable y divertido como el resto de mi vida	- Si no perteneces al club nunca podrás tener éxito en esta empresa

Fuente: Elaboración propia a partir de (Wilson, 1996)

En una organización, el empowerment tiene que ser incluido dentro del plan estratégico de la empresa. Sin embargo, para muchos directivos es algo totalmente nuevo de asumir, y más aún, entender que esta herramienta tiene vinculación directa con los objetivos generales del negocio. Si esto no se asimila por la empresa y sus directivos, el empowerment puede fácilmente caer en el mito o una teoría sin pragmática alguna.

El Empowerment “mítico” es aquel que surge cuando los directivos se suscriben a él y expresan afirmativamente su aplicación. Sin embargo, su aplicación real en la empresa es inexistente (Wilson, 1996).

2.2.2 TIPOS DE EMPOWERMENT

El empowerment tal como se ha hecho mención en el punto anterior, está compuesto por dos vertientes: La primera es el empowerment estructural y la segunda es el empowerment psicológico. Con el fin de comprender mejor esta valiosa herramienta para la gestión de personas a nivel organizacional, es pertinente hacer una mención más amplia de sus dos principales perspectivas.

2.2.2.1. EMPOWERMENT ESTRUCTURAL

Kanter (1977, 1993) define el poder como la habilidad para movilizar recursos humanos y materiales para cumplir con las metas organizacionales, argumentando que un trabajador en un ambiente de empowerment asegura que los empleados tienen acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse. El acceso a estas estructuras de empowerment significa aumentar las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva (poder formal e informal). Kanter(1977, 1993) mantiene que teniendo acceso a oportunidades de

aprendizaje, crecimiento y avance en la organización el resultado sería una mayor satisfacción del empleado, compromiso y productividad.

Por otra parte las estructuras de empowerment también incluyen recursos, información y apoyo. El acceso a los recursos se refiere a la propia capacidad para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo. El acceso a la información hace referencia a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo. El acceso al apoyo supone recibir feedback y orientación desde los subordinados, de los compañeros que están en la misma línea jerárquica y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de empowerment vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo.

Rosabeth Moss Kanter (1977, 1993), es una destacada profesora de la Universidad de Harvard y escritora de diversos bestsellers, quien además ha sido considerada entre las 10 mujeres más influyentes de Estados Unidos. En 1993 desarrolla la teoría del Empowerment estructural, en la cual considera que para el correcto desarrollo de la labor de los empleados y en tal sentido la consecución de las metas propuestas, es fundamental que la organización otorgue a los empleados, en principio, acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse (Kanter, 1993).

El acceso a estas estructuras de Empowerment significa aumentar las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva. Además, sostiene que si los trabajadores tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir

dentro de la organización, se podrán conseguir resultados favorables en relación a una mayor satisfacción del empleado y por ende un mayor compromiso de productividad (Kanter, 1993).

Así mismo, para reforzar su modelo de empowerment, Kanter (1997,1993) argumenta que el impacto de la estructura organizacional sobre el comportamiento de los trabajadores aumenta más rápidamente que el impacto de la personalidad de los empleados.

Basada en la teoría de Kanter (1993) sobre empowerment estructural, Laschinger

(1996a, 1996b) desarrolla el *“The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire”* (CWEQ) para medir las cuatro estructuras de empowerment señaladas anteriormente (estructuras de apoyo, los recursos, a la información, al apoyo), así mismo, esta autora utiliza la *“Job Activities*

Scale” para medir el poder formal y la *“Organizational Relationship Scale”* para analizar el poder informal. Posteriormente, Laschinger, Finegan, Wilk y Shamian (2000), tras la realización de varios análisis de fiabilidad, reducen el original CWEQ creando el CWEQ-II, ya que observan que la utilización de solo tres ítems por cada una de las sub-escalas eran suficientes para medir adecuadamente cada uno de los constructos.

La CWEQ-II está compuesta por cuatro subescalas, cada una de ellas para medir cada uno de las estructuras del empowerment estructural: percepción de acceso

a estructuras de (1) apoyo, (2) recursos, (3) información y (4) oportunidades de desarrollo (Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk, 2004):

- El acceso a los recursos: significa la capacidad que puede tener para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo.
- El acceso a la información: se refiere a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo.
- El acceso al apoyo: supone recibir feedback y la orientación necesaria desde los subordinados, de los compañeros que de la misma línea jerárquica y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de Empowerment vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo.

Las respuestas son tipo Likert, y a los encuestados se les pregunta sobre cuánto de cada una de las estructuras básicas de empowerment tiene en su trabajo, de tal forma que tienen que contestar cada una de las preguntas en una escala del 1 al 5 donde 1 es “nada” y 5 “mucho”. Para obtener el grado de empowerment estructural total se hace el promedio de las puntuaciones dadas en cada una de las subescalas, de tal forma que los puntajes más altos representan una mayor percepción de empowerment estructural. Las puntuaciones de fiabilidad del CWEQ-II han variado desde .67 a .95 (Greco, Laschinger y Wong, 2006)

2.2.2.2 EMPOWERMENT PSICOLÓGICO

Sobre el empowerment psicológico existen varias teorías, siendo una de las primeras la desarrollada por Conger y Kanungo (1988). Estos autores proponen

que el empowerment debe ser considerado como un elemento provocador para estimular a los trabajadores, más que una sencilla delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal (Konger & Kanungo, 1988).

Así mismo, consideran que la delegación o recursos para compartir el poder son sólo un conjunto de condiciones que pueden llevar a muchos empleados a sentir empowerment, sin embargo, no siempre sucede. Es decir, puede ocurrir que los empleados no se sientan con empowerment a pesar de la puesta en marcha por parte de la Dirección, de prácticas dirigidas a delegar poder y control (Konger & Kanungo, 1988).

Por tanto, junto a las prácticas de delegación o participación de los trabajadores hay también otro conjunto de condiciones que pueden llevar al Empowerment de los trabajadores. En tal sentido, estos autores definen el Empowerment psicológico, como un proceso de mejora de los sentimientos de auto-eficacia entre los miembros de la organización mediante la identificación de las condiciones que llevan a la impotencia y a través de su eliminación tanto por las prácticas y técnicas de la organización, formales e informales, orientadas a proporcionar información sobre la eficacia (Konger & Kanungo, 1988).

En 1990 Thomas y Velthouse, desarrollaron otro modelo sobre Empowerment psicológico. Este se caracteriza por tres aspectos fundamentales (Thomas & Velthouse, 1990):

- Motivación intrínseca en el trabajo: La cual definen como las condiciones genéricas de un individuo, relacionadas directamente con la tarea, que producen motivación y satisfacción.
- Conjunto de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación.
- Los procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones.

A su vez estos dos autores han considerado en su modelo que el Empowerment psicológico está compuesto por cuatro cogniciones (Thomas & Velthouse, 1990):

- **El impacto:** es la intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo.
- **Competencia:** se refiere al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando sea intentando por el empleado.
- **Significado:** es el valor de una meta o propósito, juzgado en relación a las propias ideas del individuo, involucrando un sentimiento entre los requerimientos de un rol de trabajo y las creencias, valores y comportamientos.
- **La autodeterminación:** es la sensación individual de poseer la elección en la iniciativa y regulación de las acciones.

En 1995 la profesora de la Universidad de Michigan, Gretchen M. Spreitzer, ha desarrollado su modelo sobre el Empowerment psicológico basándose en el de

Thomas y Velthouse (1990). Sin embargo, la principal aportación de esta reconocida autora en el ámbito de esta herramienta, es el desarrollo y validación de una medida multidimensional para su análisis en un contexto de trabajo. Esta nueva medida multidimensional asume las cuatro cogniciones de significado, competencia, autodeterminación e impacto. (Spreitzer, 2006)

De esa unión se refleja una orientación activa, más que una pasiva hacia el trabajo, entendiendo por orientación activa una disposición en la cual un individuo desea y se siente capaz para dar forma al trabajo y a su contexto.

Para ella, las cuatro dimensiones son argumentadas como una mezcla adicional para efectuar una influencia sobre el constructo de empowerment psicológico. Esto quiere decir que en el caso de faltar alguna de las cuatro dimensiones, el efecto sería un empowerment más bajo, pero no significaría su extinción (Spreitzer, 2006) en (Jáimez Román & Bretones, 2011).

En la teoría reseñada se parte de tres supuestos. El primero considera que el Empowerment no se puede imaginar como una personalidad de carácter endurecido y aplicable de forma generalizada a todas las situaciones y por el contrario se trata de un conjunto de buenas circunstancias para el adecuado desarrollo del trabajo (Jáimez Román & Bretones, 2011).

El segundo elemento considera esta herramienta como una variable continua, en la cual se puede ver a las personas con o sin su aplicación. El tercer punto, por su parte, estima que el empowerment es un constructo específico para cada

trabajo y no es generalizable a diversas situaciones (Jáimez Román & Bretones, 2011).

Otra de las aportaciones de Spreitzer (1995) en su modelo para la creación y medición del empowerment psicológico, fue adaptar escalas asumidas en investigaciones previas y que derivó en la creación de una escala compuesta por cuatro sub-escalas, una por cada dimensión del empowerment, de tres ítems cada una. Con el promedio de las puntuaciones obtenidas en cada sub-escala, se consigue el grado de cada uno de los elementos de este tipo de empowerment y que han sido mencionados en párrafos anteriores (significado, competencia, autodeterminación e impacto), logrando analizar de esa manera qué componentes intervienen más en el nivel total de empowerment psicológico de los empleados y cuales tienen una intervención menor y en consecuencia, cuáles se deben corregir.

Posteriormente aparece un modelo desarrollado por Menon. Este autor define el empowerment psicológico como el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización (Menon, 1999:161) y (Menon, 2001:153). En este nuevo concepto el empowerment se estima como un constructo multifacético reflejado en diferentes dimensiones:

- Percepción de control: incluye las creencias sobre autoridad, posibilidad de tomar decisiones, adecuación de recursos, autonomía en el procedimiento y resultados del trabajo.
- Percepción de competencia: se refiere al dominio, la cual además de implicar la realización hábil de una o más asignación de tareas, también

implica hacer frente a tareas no rutinarias que puedan surgir en algún momento dado.

- La dimensión de internalización de las metas: indica la creencia individual en y la internalización de las metas de la organización y está preparado para actuar en su favor.

En un trabajo realizado por el Departamento de Psicología Social de la Universidad de Granada, se ha intentado analizar el constructo de empowerment en el contexto de las organizaciones españolas. En dicho trabajo pretendieron comprobar si el empowerment estructural lleva a los empleados a un estado de conciencia caracterizado por una sensación de control, competencia e internalización de metas o empowerment psicológico, lo cual lleva a la adopción de buenos comportamientos organizacionales por parte de los trabajadores tales como mayor nivel de compromiso organizacional, lo cual contribuye a un mayor nivel de bienestar laboral para los trabajadores, un mejor clima laboral y a una menor fuga de talentos; lo que sin duda se traduce como una aportación crucial del empowerment al desarrollo de la organización (Jáimez Román & Bretones, 2011).

El planteamiento que realiza en el mencionado estudio, puede ser apreciado de una mejor manera a través del siguiente cuadro explicativo (figura 2).

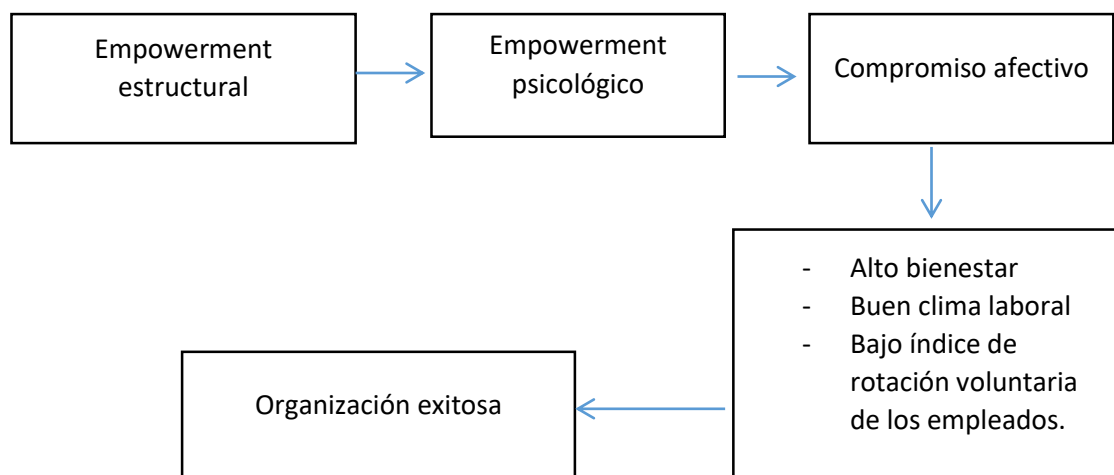


Figura 2: Estructura Del Empowerment Organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de (Jaimez Roman & Bretones, 2011)

2.2.3 EL EMPOWERMENT EN LAS ORGANIZACIONES

2.2.3.1 APORTACIONES DEL EMPOWERMENT EN UNA ORGANIZACIÓN

El Empowerment es un instrumento muy seductor para las organizaciones y para sus integrantes, ya que se ajusta perfectamente en la filosofía actual de los directivos y de los trabajadores. Los directivos ven en el Empowerment un medio para alejar burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos, obteniendo así una mayor flexibilidad y la posibilidad de premiar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales y no los colectivos (García, 2012).

Por otro lado, se encuentran los empleados, quienes se sienten cautivados por el concepto por razones similares. Además hay que resaltar que se pueden sentir estimulados por los cambios políticos que apuntan hacia un mayor individualismo, y en sí a la valoración del rendimiento particular de cada persona.

Para muchos el Empowerment resulta una herramienta idónea para ayudar al desarrollo del talento oculto por parte de los individuos. Existen muchos casos

que gracias a la estructura y el diseño de muchos oficios en la industria y el comercio, los trabajadores tienen que utilizar una pequeña porción de sus habilidades, lo que supone para muchos de ellos una gran frustración (García, 2012).

Sin embargo, la aplicación del Empowerment como herramienta para el mejor desarrollo de las habilidades profesionales de los empleados, genera una capacidad de decisión que antes no era posible y esto para muchos, crea una nueva forma de asumir las responsabilidades diarias, y que en algunos casos se considera agradable.

Junto a una mayor flexibilidad y libertad de trabajo, se observa la posibilidad de ser creativos e innovadores. Todos los trabajos tienen dos componentes:

- Realizar el trabajo.
- Optimizar la manera de hacer el trabajo.

Para muchos el progreso real se consigue por medio de la innovación, sin tener en cuenta en qué sector o en qué parte de la cadena de mando se está hablando, bien puede ser el administrativo que desarrolla un sistema mejor para generar las facturas, o el director de marketing que crea una nueva marca. La innovación y la creatividad surgen cuando los empleados tienen la libertad de pensar y correr riesgos, lo que es consecuencia directa del Empowerment (Wilson, 1996).

Para algunos autores, el Empowerment también conlleva introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización. Esto permite

mejorar la relación con los clientes y acelerar la resolución de las quejas que estos pudieran tener.

Los empleados que trabajan de cara al público, deben tomar sus propias decisiones sin necesidad de buscar apoyo en la Dirección. Esto es algo que se aplica tanto a clientes internos como externos (García, 2012).

Una de las mayores consecuencias del Empowerment es el incremento del trabajo generado y el reconocimiento. Las personas toman la responsabilidad en su trabajo, organizan para que se adecúe a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, lo que ayuda a obtener mejores resultados.

También se distingue como consecuencia del Empowerment, la introducción de una mayor calidad: A los trabajadores que se les otorga la misión directiva de calidad total, y las técnicas, habilidades y metodologías para ocuparse de ellas, por lo que encuentran una mayor satisfacción e interés en su trabajo buscando mejoras.

El progreso habitual y continuo, forma parte del lenguaje de muchas organizaciones y se utiliza desde el taller, el departamento de contabilidad o la oficina de ventas. Las personas que trabajan bajo esta herramienta, tienen metas y objetivos que tienen más valor para ellos que las cifras de producción bajo el sistema horario. Operan en áreas 32 que conocen a fondo, y crean mejoras al tiempo que consiguen que sus trabajos sean más agradables (Wilson, 1996).

2.2.4. RECEPTIVIDAD DEL EMPOWERMENT

La atracción que supone el empowerment para los individuos y empresas enmascara muchos de los factores que ayudan o impiden su introducción efectiva en las empresas. Se da por sentado que los beneficios del empowerment son tan importantes que las personas se convierten de inmediato en discípulos. Sin embargo, cualquier empresa que considera seriamente la idea de introducir esta herramienta debe pensar y evaluar algunos factores que ayudan a su efectiva introducción (Wilson, 1996).

Para que el empowerment se acepte por toda la organización, los gerentes o directores deben actuar como modelos y mostrar principios en sus intervenciones diarias, ya que es primordial mostrar que la empresa es transparente y no guarda secretos y por ende, reflejarse un aumento de la comunicación descendente, transversal y ascendente, existiendo además total libertad para que los empleados tomen más responsabilidades y ejerzan sus labores de una forma más amena.

Para lograr una efectiva implantación del empowerment en una organización, tal como ha sido mencionado en el párrafo anterior, es fundamental que los directivos asuman un cambio en su patrón de conducta, en tal sentido algunos expertos en la materia recomiendan lo siguiente (Wilson, 1996) y (Jáimez Román & Bretones, 2011):

- Disponibilidad: Para que el empowerment tenga éxito dentro de la organización es fundamental que los cargos directivos suministren todos

los recursos que sean necesarios con el fin que los subordinados puedan cumplir con sus labores.

- Flexibilidad: Resulta primordial tener la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones que van surgiendo, además de ajustar frente a las disposiciones que se tengan con sus empleados.
- Compromiso: Es importante promover un nivel de compromiso en toda la organización en el cual los empleados se encuentren motivados a aplicar el Empowerment.
- Nueva imagen: Deben demostrar que la organización es mucho más abierta y que no guarda secretos con sus empleados. En tal sentido que aprecien que ha aumentado la comunicación interna y que los trabajadores pueden tomar más responsabilidades.
- Facilitador: Se debe desarrollar un clima laboral que sea idóneo para que los trabajadores puedan aplicar las diversas técnicas relacionadas con el Empowerment en dicha organización.
- Confianza: Se recomienda infundir confianza en los empleados para que puedan explotar al máximo sus habilidades y esto sea un efecto multiplicador al resto de trabajadores y produzca un beneficio real a la organización.

2.2.5 PRODUCTIVIDAD:

Koontz y Weihrich (2004), Explicaron que la productividad es la relación insumos productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad.

Gutiérrez Pulido (2014) Indica que la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o en un sistema, porque incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados (p.20)

Robbins y Coulter (2000), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

Fietman (1994), señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por.

- *Recursos Humanos*. Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- *Maquinaria y Equipo*. Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- *Organización del Trabajo*. En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

2.2.6. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.

Gaither y Frazier (2000), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{CANTIDAD DE PRODUCTOS O SERVICIOS REALIZADOS}}{\text{CANTIDAD DE RECURSOS UTILIZADOS}}$$

Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

Es usual ver la productividad a través de dos componentes: **Eficiencia y eficacia**. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados; en otras palabras, la eficacia se puede ver como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Así, buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado).

Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados. Adicionalmente por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y estos se deben alcanzar (Gutiérrez Pulido, 2014, p.20)

Frydman (2012) Refiere que cuando se habla de productividad, se refiere a algo concreto y medible, que se traducirá en indicadores (de cualquiera de los 4 niveles ya descritos) ya sean de:

- *Cantidad.* (Ventas, ingresos, mix de ventas, clientes, contribución marginal, entrevistas, llamadas, tasa de conversión)
- *Calidad.* (De atención, de satisfacción de clientes, del producto/servicio, aplicación de un modelo, desarrollo de una habilidad o conocimiento)
- *Tiempo.* (De atención, de cierre, de ejecución, de producción, de reclutamiento, inducción y preparación)
- *Costo.* (De atención, captación, de fidelizar, de cross selling, reclutar y formar).

El punto de partida de los procesos de mejora de la productividad es definir el o los indicadores/es sobre los cuales se llevara en adelante el proyecto.

2.2.7. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD.

Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las

características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

2.2.7.1 EL ENTORNO.

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

2.2.7.2 CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO.

La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito;

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.
- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

2.2.8 FACTORES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

Bain (2003), señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

2.2.8.1 FACTORES INTERNOS

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

- Factores duros

Producto. La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

Planta y equipo. La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

Tecnología. La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y

una mejor tecnología de la información. *Materiales y energía*. En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

- Factores blandos.

Persona. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad. *Organización y sistemas*. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los

costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

2.2.8.2 FACTORES EXTERNOS

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Dentro de estos factores, se tienen los siguientes.

Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial. Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad. Robbins y Coulter (2005), indican que la productividad es una combinación de las variables de persona y operaciones. Señalan que W. Edward Deming, consultor en administración y experto en calidad, señaló 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia.

- Crear constancia en los propósitos.
- Adoptar una nueva filosofía.
- Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.
- Establecer liderazgo.
- Eliminar slogans vacíos.
- Eliminar cuotas numéricas.
- Establecer entrenamiento dentro del trabajo.
- Desechar temores.
- Romper barreras entre departamentos.
- Tomar acciones para lograr la transformación.
- Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio.
- Desistir de la dependencia en la inspección en masa.
- Remover barreras para apreciar la mano de obra.

- Reeducar vigorosamente.

Así mismo señalan las reglas para el éxito de la productividad;

- Tratar a las personas con respeto y confianza.
- Ser innovador y no un imitador, ser un líder y no un seguidor, en todos los productos y servicios.
- Aplicar sistemáticamente la regla de las 3 P, por la cual el éxito depende de la planeación, la preparación y la paciencia.
- Implementar un programa de participación en las ganancias en función a los resultados en materia de productividad total.
- Ser plenamente optimista al gestionar el cambio.
- Administrar la tecnología con un sentido total e integrador.
- Enfocarse y pensar en términos sistémicos e interdisciplinarios, y no en pensamientos y actitudes funcionales.
- Hacer prevalecer el trabajo en equipo por sobre las actitudes individualistas.
- Practicar la administración con el ejemplo.
- Imponerse objetivos altos.
- Buscar permanentemente el salto cuantitativo y cualitativo.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Empowerment: mecanismo para incrementar la toma de decisiones a todo los niveles de la organización. Significa pues, otorgar poder y autoridad al equipo de trabajo mediante el completo acceso y uso de informacio critica. Implica, crear un ambiente en el cual los empleados sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicios y eficiencia del negocio dentro de sus

áreas de funcionamiento, y que además esta facilitación pueden ejercerla gracias a que la gerencia les proporciona la tecnología, responsabilidades y autoridad necesaria para cumplir con los objetivos.

Empowermet estructural: La habilidad para movilizar recursos humanos y materiales para cumplir con las metas organizacionales, argumentando que un trabajador en un ambiente de empowerment asegura que los empleados tienen acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse

Empowerment psicológico: Elemento provocador para estimular a los trabajadores, más que una sencilla delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal

Productividad: Resultados que se obtienen en un proceso o en un sistema, porque incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados

Autonomía: La capacidad de tomar decisiones sin intervención ajena.

Autoridad: Es aquel puesto, jerarquía o cargo por los conocimientos y habilidades obtenidas.

Cultura: Suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

Delegación: Acto de asignar a su subordinado la autoridad formal y responsabilidad para realizar sus actividades.

2.3. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS GENERAL:

- El nivel de empowerment percibido por los trabajadores del área de ventas es regular y la productividad mejoró este año.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS:

- Los trabajadores del área de ventas tienen acceso a las oportunidades, información, apoyo y recursos.
- La productividad del área de ventas aumentó en comparación con el año pasado.

III. MATERIALES Y METODOS

3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de investigación que se utilizara es el cuantitativo ya que se sigue un proceso para llegar a obtener resultados.

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010), El enfoque cuantitativo (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase.

Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis.

A continuación, se representa el proceso:

3.1.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño que se ha tomado para este estudio es el NO EXPERIMENTAL - TRANSVERSAL, en la que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo

único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación

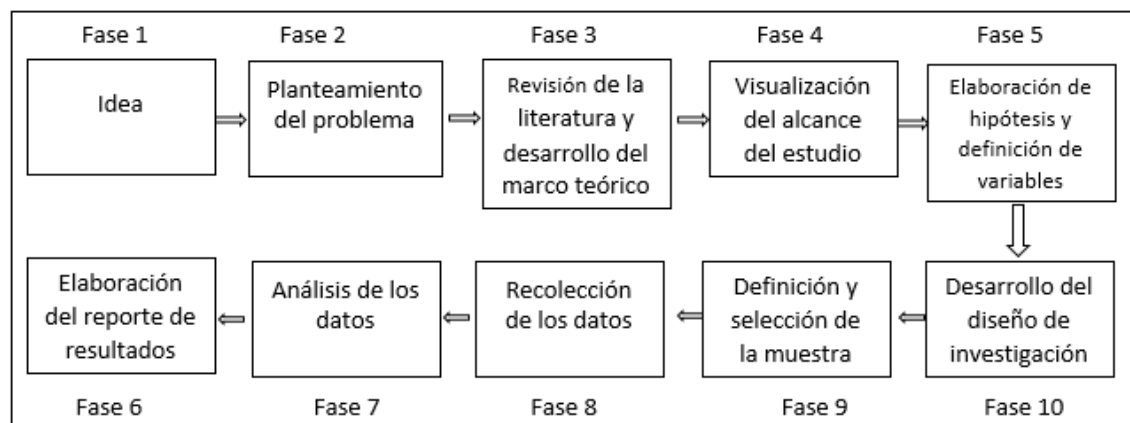


Figura 3: Proceso cuantitativo. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010)

en un momento dado. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, et.al. 2010, p.151).

3.1.3. ALCANCE O TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se eligió es el Descriptivo. Los estudios de alcance descriptivo tienen como propósito describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete los evoque en la mente. (Niño, 2011)

3.1.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el presente estudio se utilizó el método deductivo que es de acuerdo a Ander-Egg, E. (1997, p. 97) “el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la

formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta”.

Este método se utiliza en la revisión de la literatura y en la presentación del informe final.

3.2. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

Grupo Fer.Cons S.A.C. es una empresa inscrita el 29 de agosto de 2006, para prestar sus servicios a la industria de la construcción civil.

Está situado en Calle Tumbes N° 1030Int. 1– Juliaca con oficina administrativa en Jirón Jorge Chávez N° 400 -Juliaca. Cuenta con tres almacenes, los cuales pueden regular la distribución de bienes en función de las necesidades de cada momento.

Dentro del ámbito de bienes, Grupo Fer.Cons S.A.C., se dedica a la venta de bienes para la industria de la construcción, lo que implica la comercialización de materiales de ferretería en general, herramientas y equipos relacionados a la industria de la construcción.

En el ámbito de los servicios, Grupo Fer.Cons S.A.C.se dedica al alquiler de equipos y maquinaria pesada para la industria de la construcción, ejecución de obras urbanas, edificaciones, electromecánicas y energéticas, saneamiento, viales y afines; y a la consultoría, que implica la elaboración y evaluación de perfiles, expedientes técnicos, entre otros inherentes a su objeto social.

Para ello cuenta con un equipo idóneo y multidisciplinario de profesionales que, en el área de su especialidad, brindan el soporte necesario para la satisfacción del cliente, teniendo como principal objetivo la venta de bienes y servicios de calidad.

Con el lema “Fuerza que construye” se ha ido acumulando experiencia a lo largo de estos años e incorporando progresivamente al personal calificado indispensable, así como moderna tecnología que le permite prestar sus servicios de forma eficaz, oportuna y sobre todo con mucha seriedad, orientando el esfuerzo a consolidarse como una empresa líder en el sur del país.

Los datos de contacto de la organización son los siguientes:

Razón Social: Grupo Fer.Cons S.A.C.

Dirección: Calle Tumbes N° 1030 Int. 1 –Juliaca

Teléfono: 051-326708 / 051-324564

Celular: 951618982

Correos: ventas@grupofercons.com, info@grupofercons.com

Web: www.grupofercons.com

3.2.1. MISIÓN

Consolidar el posicionamiento en el mercado regional de Puno y el sur del país de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C., dinamizando la venta de bienes y servicios para la industria de la construcción; satisfaciendo las necesidades de

los clientes y facilitando los procesos de compra de las entidades públicas y privadas; teniendo como principal objetivo brindar bienes y servicios de calidad.

3.2.2. VISIÓN

Ser una empresa líder en mercado regional de Puno y el sur del país en la venta de bienes y servicios para la industria de la construcción, implantando un estilo de gestión empresarial de alta calidad, con vocación de servicio al cliente, sostenido sobre la base de la confianza, el trabajo, la eficiencia, eficacia y la oportunidad; conducente a maximizar el valor de las inversiones de nuestros clientes, la total satisfacción de sus necesidades y las propias de la organización.

3.2.3. POLITICA DE CALIDAD

“Somos Grupo Fer.Cons S.A.C., una empresa dedicada a la venta de bienes y servicios para la industria de la construcción: “Venta de materiales de construcción, alquiler de equipos y maquinaria pesada, ejecución y consultoría de obras”, teniendo como nuestro principal objetivo brindar bienes y servicios de calidad; nos esforzamos por cumplir los requerimientos y exigencias de nuestros clientes y usuarios finales, constituyendo nuestro personal la mayor fortaleza y orientando todo nuestro esfuerzo a consolidar una empresa líder en el sur del país.”.

Para lograr tal fin asumimos con firmeza los siguientes compromisos:

- Mantener un sistema de gestión de calidad (SGC) basada en la norma ISO 9001

- Mejorar continuamente nuestros procesos, buscando la eficiencia y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad hasta donde sea técnica y económicamente factible.
- Asegurar la gestión de calidad de nuestros productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciendo continuamente un servicio eficiente y oportuno.
- Cumplir con las normas técnicas nacionales e internacionales aplicables a todos nuestros productos y servicios.
- Capacitación permanente del personal, a fin de lograr un mejoramiento institucional, y operativo continuo de la empresa.

Para respaldar nuestra política, misión y visión, los colaboradores del GRUPO Fer.Cons S.A.C. compartimos valores que nos guiarán en nuestras acciones diarias para hacer realidad los objetivos de la organización:

- **Liderazgo:** Buscamos continuamente impulsar la innovación en nuestros servicios, procesos y soluciones, así como generar un impacto positivo en el mercado y en la industria, buscando que nuestro equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.
- **Puntualidad:** Creemos que la puntualidad es indispensable ya que realizando todo en su debido momento podremos cumplir nuestros objetivos de manera oportuna.
- **Perseverancia:** Creemos que la perseverancia es fundamental en la organización para el cumplimiento de los objetivos porque aunque existan dificultades las podemos sobrellevar.
- **Iniciativa:** Consideramos fundamental este valor para realizar actividades no programadas pero que son necesarias concretar.

- **Compromiso:** Creemos en la dedicación, el enfoque hacia metas comunes y el trabajo en equipo para superar las expectativas de nuestros clientes y cumplir los compromisos ofrecidos a nuestros socios y colaboradores.
- **Integridad:** Estamos ampliamente comprometidos a actuar de manera ética, honesta y confiable, por el respeto que nuestros colaboradores nos merecen.
- **Responsabilidad:** Actuamos de manera responsable. Contribuimos de la mejor manera posible en la gestión de la calidad, a través de acciones y constante monitoreo de nuestros indicadores principales.
- **Cooperación:** Consideramos que este valor es necesario para fortalecer el trabajo en equipo. Porque existen actividades que requieren de un esfuerzo mancomunado.
- **Orientación a Resultados:** Creemos en la eficiencia, eficacia y oportunidad para lograr la excelencia operacional y financiera; en ofrecer resultados positivos con un crecimiento sostenido, y generando servicios que marcan la diferencia, orientados a la mejora continúa.
- **Prevención:** Disminuir el riesgo que interfiere en la calidad de nuestros bienes y servicios es nuestra prioridad. Nos esforzamos por garantizar la calidad dentro de la cultura prevencionista.

3.2.4. FUERZA LABORAL

Grupo Fer.Cons S.A.C., asigna gran importancia al desarrollo de sus colaboradores, motivo por el que es capaz de asumir nuevos retos en un marco de balance con la vida laboral; además responde a las expectativas de sus empleados al ofrecer un ambiente de trabajo enfocado en desarrollar su talento.

Adicionalmente, tiene establecida una programación de capacitaciones de acuerdo a las exigencias del mercado, el desarrollo profesional de nuestros colaboradores se convierte también en un factor importante dentro del Sistema, al permitir al colaborador manejar las herramientas necesarias para lograr la satisfacción de nuestros clientes actuales.

El involucramiento del personal en la mejora del desempeño organizacional es evidenciado en la participación de ellos, pertenecientes a todos los niveles organizativos, en los programas de mejora, acceso a la información, identificación de posibilidades de mejora y acciones a corregir; a nivel organizativo, el aporte de cada uno de nuestros colaboradores significa participación y compromiso a todo nivel.

Se tiene programado desarrollar procesos e iniciativas que tengan un impacto positivo en la compañía, lo cual permitirá aumentar el relacionamiento y atraer, retener y desarrollar a los activos más valiosos de la empresa: Nuestra Gente.

3.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

A la fecha tiene registrados 12 colaboradores propios y terceros cuya cantidad depende de los requerimientos del servicio que se esté llevando a cabo. Llamamos colaboradores propios aquellos que realizan el trabajo en oficina y se basan en la venta o cobro de un bien o servicio y se denomina terceros aquellos que van a las obras, que en esta oportunidad no tomaremos en cuenta.

Nuestra unidad de análisis vienen a ser todos los trabajadores del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C que son una cantidad de 12 trabajadores,

en este grupo también están presentes los dueños que son también parte del área analizada, nuestro análisis ira dirigido al 100% de los trabajadores de la respectiva área.

Tabla 2

Personal del área de ventas

CARGO	NUMERO DE TRABAJADORES
Gerente	1
Gerente administrativo	1
Logística	1
Asistente logística	2
Caja	1
Auxiliar de caja	1
Almacenero	2
Asistente	3
TOTAL	12

Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de planilla de la empresa.

3.4. TÉCNICAS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

3.4.1. TÉCNICAS:

Las técnicas son “un conjunto de mecanismos, sistemas y medios de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y datos”(Díaz, 2002).

Para la recolección de datos e informaciones en la variable Empowerment se utilizó la siguiente técnica:

- **Cuestionario**

“El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación”.

En cuanto al instrumento utilizado hice la adaptación del “*The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire*” CWEQ-II. Cuyo sistema está

compuesto por un cuestionario de 12 ítems diseñado para medir las cuatro dimensiones del Empowerment: (las oportunidades, el apoyo, la información y los recursos) en el establecimiento de trabajo de un individuo. Estas cuatro dimensiones mencionadas anteriormente, han sido desarrolladas sobre la base de un estudio etnográfico (Kanter, 1977; Laschinger, 1996), en el cual se definen las cuatro dimensiones de la siguiente manera (en Jáimez Román & Bretones, 2011):

- Oportunidad: se refiere a las oportunidades de crecimiento y movimiento dentro de la organización, así como la oportunidad de aumentar los conocimientos y habilidades.
- Apoyo: se refiere a la asignación de la asunción de riesgos y la autonomía en la toma de decisiones.
- Información: se refiere a tener información con respecto a los objetivos organizacionales y los cambios de política.
- Recursos: implica tener la capacidad de movilizar los recursos necesarios para hacer el trabajo.

Y para la segunda variable productividad se utilizó lo siguiente:

- **Recopilación y análisis documental**

“Es la nómina de documentos que el investigador debe o puede leer para realizar un trabajo. Es posible pensar, en libros, manuales, guías, estudios, informes y biografías” (Serrano, 2006).

Se tomará los registros de compras y ventas del área de ventas del presente año y del año 2016 para hacer una comparación en los índices de productividad, también se verificara el manual de procesos para determinar una venta.

3.4.2. TÉCNICA DE ANÁLISIS CUANTITATIVO

Las técnicas de análisis cuantitativo son aquellas que se basan en las estadísticas o en las finanzas. Estas sirven para describir, graficar, analizar, comparar, relacionar y resumir los datos obtenidos con los instrumentos cuantitativos. El uso apropiado de los métodos estadísticos o financieros es muy importante. Por eso, cuando debas emplearlas, asesórate con un especialista o estúdialas detenidamente. Recuerda que para aplicar las técnicas cuantitativas de análisis, se necesita que la información esté organizada en una “matriz de tabulación”. (Vara, 2012)

Las técnicas de análisis cuantitativos utilizados son:

- Las tablas de distribución de frecuencias (absoluta y la porcentual) con las que se procesaron los ítems de los cuestionarios de encuesta.
- Visualizar los datos por variable.
- Preparar los resultados para presentar (tablas, gráficos, cuadros, etc.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 3

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Ítems (Indicadores)
Empowerment	Oportunidad	Conocimiento profesional Estudios de especialización Habilidades y conocimientos
	Información	Conocimiento de la organización Información de objetivos Información necesaria
	Apoyo	Autonomía Orientación Toma de decisiones
	Recursos	Recursos necesarios para realizar correctamente sus labores? Tiempo Asesoría profesional
Productividad	Cantidad de productos o servicios realizados	Monto total de ventas de los años: 2016 y 2017
	Cantidad de recursos utilizados	Montos totales de costos de producción

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo.

IV RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. EXPOSICION DE RESULTADOS

En el presente capitulo se consideró el análisis respectivo y la interpretación partiendo de los datos recopilados a través de la encuesta y documentos de la empresa que nos ayudaran a conocer lo siguiente:

Para el primer objetivo se realizó una encuesta que nos permitió calcular el nivel de empowerment del área de ventas.

Nivel de empowerment del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017”.

En la presente investigación se tomó la encuesta a los trabajadores que intervienen en el área de ventas de la empresa en mención.

Se realizó una encuesta con escala Likert, para determinar el nivel de empowerment percibido por los trabajadores del área de ventas de la empresa en estudio.

En cuanto al instrumento utilizado hice la adaptación del “*The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire*” CWEQ-II. Cuyo sistema está compuesto por un cuestionario de 12 ítems diseñado para medir las cuatro dimensiones del Empowerment: (las oportunidades, el apoyo, la información y los recursos).

- OPORTUNIDAD

Como se observa en la tabla 4, la dimensión del acceso a las oportunidades hace referencia a las oportunidades de crecimiento y promoción en la empresa, así como oportunidades de desarrollar conocimientos y competencias. Concretamente, Kanter (1993) se refiere a las posibilidades de avanzar en la

organización, mediante la exposición y visibilidad profesional junto con la habilidad de aprender y desarrollarse profesionalmente en el puesto de trabajo.

Tabla 4

Oportunidad

Ítems /Frecuencia	Estudios de			Promedio	Porcentaje
	Conocimiento profesional	especialización	Habilidades y conocimientos		
Nunca	1	3	1	1.7	14%
Casi nunca	3	3	0	2	17%
Algunas veces	4	3	5	4	33%
Casi siempre	3	3	3	3	25%
siempre	1	0	3	1.3	11%
TOTAL	12	12	12	12	100%

Fuente: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores del área de ventas para medir el nivel de Empowerment estructural.

Como se observa, el 33% indico solo algunas veces reciben capacitación, se les subvenciona estudios de especialización y que algunas veces emplean sus habilidades y conocimientos en su puesto, el otro 25% casi siempre, el 17% casi nunca y solo el 14% indico siempre, finalmente el 11% menciona que nunca tienen acceso a las oportunidades.

- INFORMACIÓN

Como se observa en la tabla 5 la dimensión del acceso a la información, a los conocimientos formales o informales necesarios para ser efectivo en el lugar del trabajo. Es un conocimiento tecnológico y de experto que se requiere para cumplir con las tareas, teniendo en cuenta las políticas y decisiones de la empresa.

El acceso a esta información permite a los empleados tomar decisiones y actuar rápidamente y transmitir información a otros empleados con el fin de lograr mejores resultados (Gilbert, Laschinger & Leiter, 2010).

Tabla 5

Información

	Ítems /Frecuencia			Promedio	porcentaje
	Conocimiento de la organización	Información de objetivos	Información necesaria		
Nunca	2	2	1	1.7	14%
Casi nunca	3	4	0	2.3	19%
Algunas veces	3	4	6	4.3	36%
Casi siempre	3	0	3	2	17%
Siempre	1	2	2	1.7	14%
TOTAL	12	12	12	12	100%

Fuente: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores del área de ventas para medir el nivel de Empowerment estructural.

Como se observa en la tabla el 36% considera que algunas veces tienen información sobre el estado actual de la empresa, los objetivos anuales y solo algunas veces cuentan con la información necesaria para un buen desenvolvimiento, el 19% casi nunca, el 14% casi siempre y finalmente nunca con un 14% y siempre tienen acceso a la información con un 14% también.

- APOYO

La tabla 6 la tercera dimensión que es el acceso al apoyo consiste en recibir *feedback* y orientación de los subordinados, compañeros y superiores. Se relaciona con la capacidad del empleado para tomar decisiones extraordinarias, innovadoras y de cierto riesgo sin tener que pasar por los filtros de la burocracia organizacional (Kanter, 1993)

Tabla 6*Apoyo*

	Ítems /Frecuencia			Promedio	porcentaje
	Autonomía	Orientación	Toma de decisiones		
Nunca	1	2	1	1.3	11%
Casi nunca	5	1	1	2.3	19%
Algunas veces	3	6	4	4.3	36%
Casi siempre	2	3	3	2.7	22%
siempre	1	0	3	1.3	11%
TOTAL	12	12	12	12	100%

Fuente: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores del área de ventas para medir el nivel de Empowerment estructural.

Como se aprecia el 36% de encuestados indicó que solo algunas veces tienen autonomía en la toma de decisiones, recibe orientación sobre la resolución de problemas y les permiten tomar decisiones innovadoras, el 23% restante menciona que casi siempre, el 19% marco que casi nunca se dan este tipo de situaciones, finalmente el 11% indicó que siempre y el otro 11% indicó categóricamente que nunca tienen acceso al apoyo. Basándose en el área de ventas observar que solo algunas veces se tiene autonomía en la toma de decisiones es un mal indicador que se detallara más adelante con el respectivo sustento teórico.

- RECURSOS

Como se observa en la tabla 7 que es el acceso a los recursos expresa la propia capacidad para adquirir los medios económicos y materiales, así como tiempo para realizar el trabajo.

Tabla 7

Recursos

	Ítems /Frecuencia			Promedio	porcentaje
	Recursos necesarios	Tiempo	Asesoría profesional		
Nunca	0	1	1	0.7	6%
Casi nunca	1	2	3	2	17%
Algunas veces	3	5	4	4	33%
Casi siempre	6	3	2	3.7	31%
siempre	2	1	2	1.7	14%
TOTAL	12	12	12	12	100%

Fuente: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores del área de ventas para medir el nivel de Empowerment estructural.

En esta última dimensión que conforma el empowerment, mediremos la dimensión Recursos para lo cual se preguntó con respecto a si recibía los recursos necesarios, si se le asigna el tiempo necesario y si le brindan asesoría profesional que necesita para el cumplimiento de sus labores, como se observa en los resultados de la tabla 7, en el que se aprecia lo siguiente, que el 33% de encuestas indican que algunas veces se reciben los recursos necesarios, se les asigna tiempo necesario y se les brinda asesoría profesional, el 31% mencionó que casi siempre se les da los recursos, el 16% indica lo contrario que casi nunca les dan los recursos y un 14% indica que siempre tienen acceso a los recursos, un pequeño 6% menciona que nunca.

- NIVEL DE EMPOWERMENT

En la tabla 8 es la respuesta a la interrogante número 2 que específicamente nos pide el nivel de Empowerment percibido por los trabajadores del área de ventas de la empresa en estudio, es por ello que se muestra la siguiente tabla donde nos muestra el resumen de los promedios de las dimensiones que conforman el

empowerment las cuales son: Acceso a las oportunidades, información, apoyo y recursos.

Tabla 8

Nivel de Empowerment

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (13-24)	1	8.3	8.3
Regular (25-36)	5	41.7	50.0
Alto (37-48)	3	25.0	75.0
Muy alto (49-60)	3	25.0	100.0
Total	12	100.0	

Fuente: Resultados de la encuesta realizada a los trabajadores del área de ventas para medir el nivel de Empowerment estructural.

La tabla 8 nos muestra el nivel de Empowerment que perciben los trabajadores del área de ventas de la empresa en estudio, como se observa el nivel bajo está compuesto por la puntuación de (13-24) y su promedio es de 8.3%, es decir que de los 12 encuestados 1 indica que no tiene acceso a las oportunidades, información, apoyo y recursos; el nivel regular (25-36) que es el que predomina en la tabla con un porcentaje de 41.7% nos indica que de 12 encuestados 5 indicaron que si tienen acceso a las oportunidades, información, apoyo y recursos de manera REGULAR es decir algunas veces; seguido del siguiente nivel que es alto (37-48) que tuvo un porcentaje de 25% que nos indica que 3 de los encuestados mencionan que perciben un nivel alto de empowerment, esto se da a través del acceso de las dimensiones del empowerment; finalmente el nivel "Muy Alto" (49-60) tuvo una frecuencia de 3 con un porcentaje del 25%, es decir que 3 de los encuestados consideran que en el área de ventas se percibe un

nivel muy alto de empowerment mencionando que tienen acceso total a las oportunidades, información, apoyo y recursos.

RESULTADO Y DISCUSIÓN:

En referencia al objetivo de **Diagnosticar el nivel de empowerment percibido por los trabajadores del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca**, podemos discutir los siguientes aspectos:

En lo mencionado en la encuesta analizando los indicadores, oportunidad, información, apoyo y recursos, se identificó un nivel de Empowerment “REGULAR” (25-36), motivo que la empresa ejerce una autoridad en forme a lo que mejor cree conveniente para la empresa y mas no un estilo donde predomine las oportunidades, la información, apoyo y recursos.

Tal como menciona Kanter (1977, 1993) que un trabajador en un ambiente de empowerment asegura que los empleados tienen acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse; se refiere a que quien promueve el empowerment en este caso es el gerente o los jefes de área y los trabajadores son quienes perciben estos cambios y reaccionan, lo cual no se cumple del todo en la organización estudiada.

El apoyo es poco visible en la empresa, pero reporta un trabajo en equipo con mayores logros y satisfacciones de los involucrados y el desarrollo de acciones favorecedoras de la formación continua. Este estilo se puede encontrar en la gestión o funciones de los colaboradores en el día a día y como manejan sus áreas. Las oportunidades parecen ser el que genera mayores posibilidades e iniciativas de innovaciones, sin duda es un motor nuevo con muchas

aspiraciones a mejorar pero que definitivamente la gerencia no apoya a que se demuestre.

La información es un poco escasa puesto que esos temas lo maneja la alta gerencia y las decisiones son comunicadas con la obligación de obedecerlas.

Y los recursos son un poco limitados ya que el tiempo y asesoría no son los adecuados lo mencionado se puede contrastar con los resultados de las tablas 4, 5, 6 y 7.

Kanter (1993) indica que si los trabajadores tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir dentro de la organización, se podrán conseguir resultados favorables en relación a una mayor satisfacción del empleado y por ende un mayor compromiso de productividad.

El hecho de que los directivos de la respectiva área no promuevan un ambiente de empowerment limita a los trabajadores a tener un excelente desenvolvimiento y que puedan desarrollar un empowerment psicológico.

Nivel de productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017”.

Para medir la productividad del área de ventas se utilizará la propuesta por Gaither y Frazier (2000), quienes definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{CANTIDAD DE PRODUCTOS O SERVICIOS REALIZADOS}}{\text{CANTIDAD DE RECURSOS UTILIZADOS}}$$

Y como Frydman (2012) Refiere que cuando se habla de productividad, se refiere a algo concreto y medible, que se traducirá en indicadores (de cualquiera de los 4 niveles ya descritos) ya sean de:

- *Cantidad.* (Ventas, ingresos, mix de ventas, clientes, contribución marginal, entrevistas, llamadas, tasa de conversión)
- *Calidad.* (De atención, de satisfacción de clientes, del producto/servicio, aplicación de un modelo, desarrollo de una habilidad o conocimiento)
- *Tiempo.* (De atención, de cierre, de ejecución, de producción, de reclutamiento, inducción y preparación)
- *Costo.* (De atención, captación, de fidelizar, de cross selling, reclutar y formar).

Por ello los indicadores a utilizar son de cantidad y costo; es decir se analizó la cantidad de ventas para luego desglosar y sacar el monto total de ventas entre los costos que cuestan las mismas y los periodo a analizar es año 2017.

Otra cosa que debemos tener muy en cuenta es que la productividad tiene que tener un punto de comparación. De nada te sirve saber solamente un resultado, si no lo comparas con otra medida, como ventas de otras empresas o mejor aún como te fue el año pasado, por ellos es que también se midió el nivel de productividad del año pasado, 2016 para hacer una comparación y determinar si la productividad mejoro o bajó.

Para la determinación de la productividad primero hallé la cantidad de ventas; pero antes hice un análisis al flujo grama de ventas y contrataciones para ver en que consiste una venta (Anexo A).

Se observa que una venta inicia con un requerimiento de compra y culmina en pago, por ende se analizó:

Número de ventas

El número de ventas realizadas se sabrá a través de un análisis a su registro de ventas de la empresa, analizando básicamente los comprobantes emitidos y que culmine en pago.

Una característica de esta empresa es que en su mayoría trabaja con el sector público lo que significa que el pago se realiza a medida que va avanzando el trabajo hasta que se termine y se pase a cancelar la obra, es por ello que algunos trabajos se cancelan después de un buen tiempo de culminados.

De acuerdo a un análisis realizado a su registro de ventas de la empresa en estudio, se obtuvo que:

Tabla 9

Montos de venta del año 2016

Mes/Año	IGV	Total valor de Facturación
ene-16	111,294.74	729,598.80
feb-16	29,272.28	191,895.91
mar-16	5,594.71	36,676.49
abr-16	26,101.29	171,108.50
may-16	117,633.66	771,153.97
jun-16	43,433.15	284,728.49
jul-16	20,975.12	137,503.43
ago-16	46,966.42	307,891.02
sep-16	71,666.25	469,812.08
oct-16	9,506.64	62,321.50
nov-16	131,497.70	862,040.50
dic-16	342,329.68	2,244,161.11
TOTAL		6,268,891.80

Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de la empresa.

Como se puede apreciar el total de ventas en soles del año 2016 fue de 6,268,891.80, ahora pasaremos a analizar los montos de las ventas del año en curso 2017.

Tabla 10*Montos de ventas del año 2017*

Mes/Año	IGV	Total valor de Facturación
ene-17	254,958.53	1,671,394.77
feb-17	25,103.83	164,569.66
mar-17	80,447.84	527,380.39
abr-17	155,552.44	1,017,766.00
may-17	104,973.31	688,158.52
jun-17	238,716.09	1,564,916.52
jul-17	313,692.41	2,056,428.03
ago-17	313,784.91	2,057,034.45
sep-17	324,219.45	2,125,438.51
oct-17	138,783.74	909,804.42
nov-17	316,819.26	2,371,926.11
TOTAL		15,154,817.38

Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de la empresa.

Como en el cuadro se puede divisar se observa que las ventas de este año han sumado un valor de 15, 154,817.38 soles, lo cual nos indica que entre el año pasado y el año en curso, las ventas han mejorado en un 50% dicho resultado se debe más a que la empresa ha buscado ganar procesos de licitaciones de mayor cuantía, un factor importante para lograr esto es: La experiencia.

Costos de producción:

Para hallar los costos en los que incurre el área de ventas se tuvo que analizar primero el registro de compras de la empresa y lo sistematice de esta manera para una mejor comprensión; en el registro de compras están los valores de la compra de materiales de construcción ya sea para comercialización o para la ejecución de obras, entre otros, como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 11*Registro de compras del año 2016*

Mes/Año	Total valor de compra
ene-16	830,286.13
feb-16	259,863.96
mar-16	0.00
abr-16	234,972.29
may-16	442,195.77
jun-16	252,861.83
jul-16	119,577.81
ago-16	187,663.72
sep-16	285,340.56
oct-16	47,732.73
nov-16	670,813.88
dic-16	1,638,226.48
TOTAL	4,969,535.16

Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de la empresa

Como se observa en la tabla los costos en los que incurre la empresa son de 4, 969, 535.16 en compras ya sea para comercialización de productos o para la ejecución de obras. A continuación mostraremos el registro de compras del año 2017 donde se calcula también el monto total que nos servirá para determinar la productividad.

Tabla 12*Registro de compras del año 2017.*

Mes/Año	Total valor de compras
ene-17	1,367,842.10
feb-17	143,340.42
mar-17	443,444.69
abr-17	856,668.69
may-17	558,304.45
jun-17	1,227,040.39
jul-17	1,674,127.41
ago-17	1,639,238.59
sep-17	1,467,068.50
oct-17	715,094.18
nov-17	1,131,396.78
dic-17	2,592.84
TOTAL	11,226,159.04

Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de la empresa

En este caso más bien se observa que en compras el monto es mayor a la del año pasado esto como ya se explicó anteriormente se debe a que las obras son de mayor cuantía por ende la inversión es mayor. En este caso, en el año 2017 se hicieron compras por un valor de 11, 226, 159.04 soles.

Para la determinación de los costos de producción también se tomara en cuenta el registro de caja chica que a continuación se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 13*Montos totales de caja chica*

Año	Total valor
2016	10,434.06
2017	34,917.17

En estos montos totales ya se incluye costos de viáticos, alquileres de local, servicios básicos, mantenimientos, entre otros.

Además también consideraremos en costos de producción los pagos de impuestos a la SUNAT, como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 14

Pagos de impuestos a la SUNAT.

COD	DETALLE		
	TRIBUTOS	2016	2017
3031	RENTA-3RA. CATEGOR.-CTA.PROPIA	109,170.00	-
3121	RENTA - REGIMEN MYPE TRIBUTARIO	-	33,972.00
1011	IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	86,318.00	18,410.00
3038	IMP.TEMPORAL A LOS ACTIV.NETOS	1,178.00	4,367.00
3081	RENTA - REGULAR. - 3RA. CATEG.	2,166.00	-
8030	FRACC.CT-ART.36-REG.REF	18,230.00	37,869.00
8021	FRACCIONAMIENTO C.T. - ART 36	-	-
	PLANILLA ELECTRONICA	6,342.00	31,144.00
5210	ESSALUD SEG REGULAR TRABAJADOR	14,230.00	28,822.00
5310	SNP - LEY 19990	17,113.00	12,290.00
7031	SENCICO	-	-
	MULTAS	-	-
6131	RECUPERAC. MERCADERIA COMISADA	-	-
6091	CIFR.DAT.FALSOS DET.DEUDA TRIB	-	-
6041	OMISO-PRESENTAC.DECLARAC.PAGO	-	412.00
6035	LIBROS O REG.CONT. CON ATRASO	-	1,594.00
6075	NO EXHIBIR LIBROS,REG. U OTROS	-	-
6411	ONP -RETENCION O PERC. NO PAG	-	694.00
	COSTAS Y GASTOS	-	-
8061	COSTAS PROCESALES	-	-
8062	GASTOS COMISO Y INTERNAMIENTO	-	-
3037	DISP.INDIRECTA INCISO G	-	-
8073	TRASLADO DE MONTOS DE CUENTAS	-	-
	BOLETA - ENTREGA DE IMPORTES RETENIDOS	6,073.00	-
	BOLETA DE PAGO - NPS	5,741.00	-
	TOTAL ANUAL	266,561.00	169,574.00

Fuente: Elaboración propia a partir de los registros de la empresa.

Con los montos ya calculados pasamos a determinar el monto total de costo de producción a través de la suma de resultados, como se observa a continuación:

Total valor de compras año 2017 + Monto total de caja chica año 2017 + Pago de impuestos a la SUNAT año 2017

$$11, 226, 159.04 + 34, 917.17 + 169, 574.00= \mathbf{11, 430, 650.21}$$

Total valor de compras año 2016 + Monto total de caja chica año 2016 + Pago de impuestos a la SUNAT año 2016

$$4, 969, 535.16 + 10, 434.06 + 266, 561.00= \mathbf{5, 246, 530.22}$$

Cálculo de la productividad del año 2017

A continuación pasaré a calcular la productividad del año en curso, a través de reemplazar los datos en la fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{15,154,817.38}{11,430,650.21} = \mathbf{1.33}$$

Cálculo de la productividad del año 2016

Como se hizo anteriormente con los datos del presente año, se hará o mismo para determinar la productividad con los datos del año 2016, por ello pasaremos a reemplazar en la fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{6,268,891.80}{5,246,530.22} = \mathbf{1.21}$$

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN:

Con respecto al segundo objetivo: **Calcular el índice de productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C.** resultó que en el presente año el índice de productividad resultó con 1.33 a comparación del año pasado que tuvo una productividad de 1.21, existe la diferencia de 0.12, lo que nos indica que la productividad del área de ventas de la empresa grupo Fer.Cons S.A.C tuvo un ligero aumento del 12% en este año, ello se debe a que en el presente año la empresa le dio mayor énfasis a los procesos de mayor cuantía ya que los trabajos realizados como se vio eran de montos elevados, esto lo corrobora Gutiérrez Pulido (2014) cuando menciona que la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o en un sistema, porque incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos, la empresa ha logrado mejores resultados es por ello que su productividad ha ido en aumento.

El empowerment entra a detallar aquí en el sentido que como las ventas han aumentado el gerente tuvo que delegar responsabilidad a los trabajadores del área de ventas, específicamente a los de logística que son quienes se encargan de armar los famosos “Sobres” que son los documentos que exige un determinado proceso y para ello se necesita tomar algunas decisiones tácticas, es por ello que el gerente les otorgó de alguna manera poder de decisión para así lograr presentarse en más procesos ya que en este tipo de contrataciones el tiempo es muy valioso.

En cuanto al análisis de la productividad se notó que existe relación con el nivel de empowerment como Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos. Nos enfocaremos en aquello que involucra el empowerment y está en las características del trabajo ya que la cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito, y para ello necesitamos a trabajadores con un nivel de empowerment alto que sean capaces de realizar sus labores muy motivados que sientan que la empresa los respalda brindándoles acceso a las oportunidades de mejora profesional, acceso a la información a través del conocimiento de la situación actual de la empresa, sus objetivos, etc. Que se sientan apoyados y respaldados, y que cuenten con los recursos necesarios.

Y como el estudio de Román & Bretones, (2011) indica la importancia de este tipo de gestión empresarial en el ámbito de las comunicaciones internas y la administración efectiva del capital humano, es por ello que sea ha propuesto para la empresa unos lineamientos de involucramiento y aplicación de empowerment para mejorar la realidad.

Propuesta de lineamientos de involucramiento y aplicación de empowerment con el fin de incrementar la productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017.

Teniendo en cuenta los resultados de los estudios realizados a los trabajadores del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. se observó que la empresa tiene un nivel REGULAR de Empowerment con tendencia a mejorar, lo que nos da a entender es que si existe las ganas de querer mejorar los resultados, es por ello que a continuación se presentan lineamientos para lograr mejorar el manejo del Empowerment.

La propuesta que se presenta en esta sección, es un modelo conceptual basado en los resultados de la investigación de campo, los fundamentos básicos de la teoría de Empowerment o Facultadión y entrega de poder y en el análisis de las funciones de los colaboradores y de la empresa. En esencia, el modelo contiene las funciones suficientes y necesarias para lograr una mayor productividad.

Con respecto a la función de proveer capacitación se tiene que realizar un plan de capacitación donde cada uno de los programas esté orientado a desarrollar y asegurar la competencia del personal tanto de nuevo ingreso como del existente. Así mismo para ingresar personal adecuado y competente a la empresa, se requiere de un análisis de puestos donde se detalle el perfil de cada puesto de tal manera que se haga un buen reclutamiento y selección de personal.

El modelo sugiere que mediante la capacitación, el personal adquiera nuevas habilidades para: Tratar y entender al cliente, Tomar decisiones para dar solución a problemas; Trabajar en equipo y utilizar de manera eficiente y adecuada la información de la empresa. Cuando el personal tenga mayor libertad de acción, como consecuencia de otorgarle más confianza a los trabajadores al compartir la información general de la empresa como son: los objetivos, metas, información detallada del puesto de cada persona, incluyendo manuales de organización y procedimientos; los empleados se sentirán más involucrados y participativos. Así mismo se debe de implementar la cultura de trabajo en equipo; esto comprometerá al personal a lograr una meta común, para lo cual es necesario delegar responsabilidades. Finalmente, se debe utilizar de manera eficiente y adecuada la información de la empresa al brindar datos de manera oportuna, eficaz y verídica al personal de acuerdo a las necesidades específicas que se tengan.

Para tener personal motivado, es necesario otorgar reconocimientos e incentivos, para lo cual se requiere establecer un método formal; también es necesario involucrar al personal con la filosofía de la empresa, mediante su difusión a través de reuniones donde se explique cada concepto de dicha filosofía, así como mantener en lugares visibles la misión y visión, los valores y objetivo para que tanto el personal como clientes lo conozcan y se identifiquen. También se deben establecer estándares de desempeño para que puedan ser mejorados eficientemente por el personal. La empresa se puede auxiliar contratando especialistas que brinden capacitación e implanten métodos

formales de incentivos, así como un seguimiento de éstos; puede ser un profesional interno, o un especialista externo.

Para el correcto funcionamiento del modelo, es necesario considerar el tipo de liderazgo existente en la empresa; se recomienda que sea un liderazgo participativo, de tal manera que se tomen en cuenta las opiniones de todo el personal. También se deben considerar los aspectos culturales que prevalecen en el lugar donde se encuentra la pequeña empresa, retomándolos para un mejor funcionamiento, ocasionando valores importantes como el espíritu de cooperación, trabajo en equipo, ayuda mutua, entre otras, de tal forma que estos valores se implanten de manera formal en la empresa para que el personal contribuya con mayor facilidad. Por otro lado, debido a las condiciones de la empresa, los resultados que genere este modelo se podrían observar a mediano o largo plazo, pues se requiere de un cambio en el estilo de gestión o la forma de administrar la organización con respecto al personal. Por último, se destaca que el éxito depende en gran parte de la habilidad con que se aplique en situaciones reales. Concluyendo con la propuesta plasmada en un modelo conceptual optaremos en describir los lineamientos.

5.2. LINEAMIENTO INVOLUCRAMIENTO Y APLICACIÓN DE EMPOWERMENT:

¿Por qué? ¿Que busca?, Finalidad:

Los colaboradores buscan aplicar y desarrollar sus conocimientos, y sentirse orgulloso de su trabajo y de la organización para la cual trabajan. A la vez buscan estimular la creatividad de los colaboradores y como fin aprovechar y desarrollar sus recursos humanos para así ser más productivos, innovadores y desplegar actitudes positivas.

Como lo hacemos:

Para generar un clima de involucramiento se necesita:

- Crear medios para incrementar la participación de los colaboradores en toma de decisiones.
- Procurar que se comparta información continua a través de la organización, el desarrollo.
- Formación de habilidades sociales y técnicas.
- Asegurar que la participación e involucramiento sean ligados a un sistema de recompensas.

Resultado:

- Generará un ambiente de ganar/ ganar.
- Participación efectiva.
- Incrementa el poder personal de los colaboradores y brinda a los mismos la posibilidad de encontrar realización personal en el trabajo.

- Mediante el incremento de la responsabilidad interna hacia el cumplimiento de objetivos, lo que logra un aumento en la motivación intrínseca.
- Sentido de pertenencia, lealtad, flexibilidad, cooperación y compromiso hacia la empresa.
- Esto hace que se abran los canales de comunicación, que a su vez genera una mayor aceptación de los colaboradores hacia acciones organizacionales, ayuda a reducir conflictos internos y se mejora la aceptación al cambio.

Sin duda para desarrollar todo lo mencionado obtener los resultados que se desean las estrategias implementar son las siguientes:

1° Implementación de talleres para implementar políticas de puertas abiertas o de “derecho a ser escuchados”. Mediante una lluvia de ideas.

De esta se podrá recopilar cuales son las deficiencias en cada área, que nos permita conocer si contamos con los conocimientos para poder proceder, si contamos con herramientas que nos facilite los procedimientos, si el flujo de la información es positiva, donde se localizan los cuellos de botella y a que se debe, procedimientos mal realizados, entre otros que nos de la situación actual de donde nos encontremos para poder conocer que se mejorará.

2° Definir cuáles son los valores que va a adoptar

- El compromiso
- La lealtad
- La solidaridad
- El compañerismo

- La calidad en el trabajo
- La responsabilidad

3° Capacitación de los gerentes como coach, facilitadores y entrenadores, enseñar nuestros colaboradores a que tengan confianza en sí mismo, en su equipo y en los nuevos enfoques que va a tener el trabajo a partir de hoy.

El papel de los Gerentes, será reunir a todo el equipo de trabajo romper hielos mediante dinámicas que permitan interacción natural, entre los colaboradores, es importante que se formen en equipos indistintamente de cada área, para que les permita tener libertad de expresarse y poder medir como es que es apreciada su área con respecto a las demás. Los Foros abiertos entre directores y colaboradores, deben darse semanalmente para que todo material recolectado sea debatido y superado en cada capacitación. Con ello se lograra superar exitosamente los siguientes problemas detectados:

- Calidad en el servicio al cliente.
- Mejorar tiempo de respuesta, en abastecimiento de mercadería, organización de la misma dentro de establecimiento, buscar cual será la mejor distribución de la misma por diferentes factores.
- Mejorar disposición de roles buscando equidad, buscando que cada colaborador haya pasado por cada función asignada para que todos sepan y dominen la cadena de procesos de cada área, esto los ayudara a tener back-up en caso de ausencia, y mejorará el punto de vista de cada colaboradores mediante mejores ideas para mejorar procesos.

4° Implementación de la capacitación y la confianza. Evidentemente la confianza no puede ser obtenida de inmediato, no aparece por arte de magia, sino que debemos construirla, realizando en primer lugar reuniones periódicas con aquellos trabajadores que parecen ser más flexibles y más involucrados, a quienes debemos explicar la filosofía del Empowerment y cuál es la responsabilidad de unos y otros frente a la organización.

Esto supone indudablemente un cambio significativo tanto en las actitudes de los gerentes y de la gente para comprender que somos un solo equipo, lo importante será fidelizar a nuestros colaboradores tal igual como lo hacemos con nuestros clientes. Después de haber recopilado toda información enriquecedora será necesario:

- Equipos de alto desempeño o equipos auto dirigidos, programas de voluntariado, donde se definan “Áreas de fronteras” que creen autonomía en los equipos de trabajo de cada área:
 - Propósito – En que negocio estamos?
 - Valores – Cuáles son nuestras guías operativas?
 - Imagen - Cual es nuestra visión del futuro?
 - Metas – Que, cuando, donde y como los hacemos?
 - Papeles – Quien hace cada cosa?
 - Estructura organizacional y sistemas – Como apoyamos lo que quiere hacer?
- Formación de comités de supervisión organizacional que sean rotativos, de manera que se busque evaluar el desarrollo positivo de cada equipo en su área, se sugiere que sean rotativos para que cada colaborador tenga la oportunidad de observar de un punto de vista externo el

desenvolvimiento de cada equipo de trabajo (área). Estas evaluaciones serán constructivas, detectando cuáles serán los procesos a reforzar.

- Buzones de sugerencias (físicos o electrónicos).
- Reconocimiento a las mejores ideas o a la innovación.
- Buzones de sugerencias (físicos o electrónicos).
- Encuestas de clima organizacional.

5º Establecer reuniones donde puedan hacer feed back de los resultados que se vayan obteniendo, reconociendo públicamente a aquellos que logren mejor performance, apoyando y orientando a otros al logro de objetivos laborales y a su desarrollo personal.

El resultado que se obtiene es que la organización, vaya obteniendo un clima de trabajo más abierto, cálido y humano, menos paternalista, permisible dentro de los linderos de los valores asumidos. En este proceso se requerirá una evaluación concurrente y posterior de los resultados.

6º Aplicación de los factores de éxito en el proceso de Empowerment:

La mayor parte de la gente que empieza a conocer el Empowerment quisiera tener la manera de llegar al instante. Para mala fortuna el Empowerment requiere de tiempo, tiempo que hará que todos lo lleguen a entender. El primer factor del proceso se caracteriza por la ilusión, ansiedad y desconocimiento de lo que significa el Empowerment. A continuación se describen cada uno de los factores de éxito del Empowerment que proponen los autores Ken Blanchard, John P. Carlos y Alan Randolph, para poder iniciarlo.

Primer factor de éxito. *Compartir información.* La información es la primera llave para facultar a las personas y las organizaciones. Compartir la información

administrativa con los colaboradores de una organización, no resulta destructivo en tanto éstos se encuentren no sólo capacitados para interpretarla sino también para poder manejarla adecuadamente en toda la organización. Además permite a los empleados entender la situación actual en términos claros. La capacidad analítica para poder interpretar la información de un colaborador, no siempre existe, cada uno de ellos posee aptitudes y actitudes diferentes. La información es poder, es muy normal que la gerencia proteja la información para que el status quo de la organización y el de la gerencia misma, no se vea afectado. Para que este primer factor pueda aplicarse efectivamente se requiere considerar los siguientes puntos.

- a) La necesidad de compartir información.
- b) Cuestionamientos acerca de la información compartida.
- c) Información necesaria para ayudar a mejorar el rendimiento de la empresa.
- d) La dificultad de compartir la información entre los líderes y los trabajadores.
- e) Información de los miembros de los equipos.
- f) Ubicación de la información en la empresa.
- g) Información que se debe compartir acerca de la empresa.
- h) Responsabilidad que se quiere conseguir compartiendo la información.

Segundo factor de éxito. *Definir claramente los límites para empezar a desarrollar la autonomía.* Después de haber iniciado el cambio compartiendo la información y remarcando la sensación de los trabajadores y miembros del equipo que son dueños de su trabajo, como la confianza de los líderes en su personal, es conveniente dar a conocer la necesidad de señalar límites en la

cultura del Empowerment. Aplicar este segundo factor implica considerar los siguientes aspectos.

Diferencia entre una cultura jerárquica y una cultura de Empowerment.- Los trabajadores y miembros del equipo deben entender el cambio, la magnitud de romper con el pasado jerárquico. A continuación en el cuadro 1 se muestra una lista de palabras que a menudo se emplean en una cultura jerárquica, comparadas con unas palabras que se usan en una cultura de Empowerment.

Tabla 15

Comparación de las palabras usadas en una cultura jerárquica y una con Empowerment

Cultura jerárquica	VS	Cultura de Empowerment
Planificación		Visión
Mando y control		Actuar por medio de asociaciones
Seguimiento		Autoseguimiento
Receptividad individual		Responsabilidad del equipo
Estructuras piramidales		Estructuras funcionales
Procesos de circuitos de producción		Proyectos
Directores		Líderes/Jefes de equipo
Empleados		Miembros de equipos
Dirección participativa		Equipos autodirigidos
Hacer lo que a uno le dicen		Ser propietario del trabajo
Docilidad		Sentido común

Fuente: Elaboración propia a partir de (Morales y Gonzales).

Una vez analizado el cuadro anterior se puede saber quién necesita cambiar para pasar a una cultura de Empowerment, que de antemano sabemos que son los dos, tanto los líderes como los miembros del equipo. Cuando no existen límites definidos, al iniciar el proceso ocurren dos cosas, una es que la empresa

se sumerge en el caos, pues la gente ejercerá la libertad que cree que se deriva del Empowerment. Después vendrá el fracaso y los líderes intentarán arreglar el problema. Otra reacción, más común, es que los integrantes más escépticos de los equipos no cambien y piensen que es sólo una moda pasajera. Estas reacciones al cambio se deben a la falta de conocimiento y habilidades de los trabajadores para laborar en una cultura de Empowerment. Es por eso que es importante señalar límites en el proceso.

Utilidad de los límites claros.- Es recomendable para los líderes que si no saben supervisar a sus miembros del equipo, es preferible que al principio se excedan. Porque si el personal es mejor de lo que se espera y se afloja un poco la dirección y la estructura, éste responderá de manera positiva. Se alegraran que sus líderes hayan conocido su capacidad para actuar autónomamente.

Límites necesarios y eficaces.- Se tienen que diferenciar los límites del Empowerment y los de los de la jerarquía. Los de la jerarquía ya son muy conocidos y son los que restringen la conducta de los trabajadores. Un ejemplo claro es cuando para iniciar una acción debe de existir una firma de autorización de por medio. Los límites del Empowerment indican a los trabajadores la variedad de acciones y decisiones que pueden tomar. Los límites del Empowerment dirigen las acciones y animan a la gente a actuar de un modo responsable. A los directivos a menudo les preocupa perder el control si los trabajadores toman o participan en la toma de decisiones. Conforme la gente va entendiendo lo que es el Empowerment y se da cuenta que algunas decisiones

no les corresponde tomar, se sienten traicionadas y dudan del proceso, porque piensa que es otra táctica de la dirección para hacerlas trabajar más. Se debe explicar la razón de ser de la empresa, cuáles son sus objetivos que persigue la empresa. La contribución de los productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Al explicar a los trabajadores la imagen global de la empresa y la importancia de sus trabajos se señalan los límites para dirigir en todo momento sus acciones. Con esto entienden cuál es su función dentro de la imagen global que se tiene.

Las decisiones tomadas por los trabajadores.- Los trabajadores tendrán que dedicarse a mejorar sus operaciones con el fin de reducir gastos y el rechazo interno, aumentar la calidad, reducir el tiempo muerto, etc. y explicarles cual es el objetivo de preocuparse de mejorar sus funciones operativas. Los directivos tendrán que identificar que se debe mejorar y definir los límites iniciales dentro de los cuales los trabajadores tendrán que trabajar. Es de gran ayuda definir decisiones de poco nivel pero importantes para los trabajadores que puedan tomar en las primeras fases del movimiento hacia el Empowerment. Se debe alentar a los trabajadores a tomar decisiones sobre la organización de su trabajo, cómo influir en la calidad, cuáles son los objetivos cotidianos. Estas decisiones los ayudaran a desarrollar sus habilidades y la seguridad en sí mismos para tomar decisiones importantes de la empresa y demostrar a los directivos que pueden hacerlo cuando se les da la información y las directrices para actuar.

Tercer factor de éxito. *Reemplazar la jerarquía por equipos autodirigidos.* Los equipos autodirigidos tardan en crearse. Un líder eficaz que guíe y desarrolle el equipo todavía puede ser importante en esta fase de cambio. Los equipos atraviesan cuatro fases distintas en el proceso del cambio. La primer fase es la de orientación en la que el nivel de habilidades relacionadas con el cómo trabajar en equipos, es bajo, mientras que el estado anímico para trabajar juntos en equipo es ingenuamente elevado. El equipo necesita mucha dirección, sobre todo para definir la misión, los valores, las funciones, los objetivos y los procedimientos operativos. Esta es la fase de desarrollo del equipo que se da al principio del proceso de cambio. Para que este factor pueda tener los efectos esperados se deben considerar los siguientes aspectos.

Los equipos son cruciales para el éxito del Empowerment.- La razón básica es que los equipos que trabajan con Empowerment son mucho más eficaces que los individuos. Un equipo tiene unos estatutos y está formado por personas que han definido juntas ese objetivo común y saben ideas y experiencias cuando se abordan los complejos problemas a los que se enfrentan las empresas en el mundo competitivo y cambiante de los negocios. En conjunto, un equipo de trabajadores sabe mucho más que cualquiera de sus miembros.

Causas negativas de la espera inmediata de éxito en los equipos.- Por lo regular en la primera fase del cambio hacia el Empowerment los equipos tendrán poco éxito, pero no significa que siempre será así. Los equipos pueden tener mucho éxito pero para esto deberá pasar por las fases iniciales de orientación e

insatisfacción. Los equipos no pueden tener una reacción rápida, ya que provienen de una forma de trabajo jerárquica donde los directivos mandan y ellos sólo ejecutan. Cuando los miembros de los equipos han aprendido a valorar el poder de los equipos, entonces verán que no tienen todavía las habilidades necesarias para un equipo eficaz con Empowerment. Deben olvidar las habilidades jerárquicas para trabajar con habilidades de un equipo de trabajo. Se debe de iniciar enseñando como constituir un equipo, los directivos deben iniciar como los líderes hasta que los miembros puedan trabajar solos, después de estos ya los miembros se podrán convertir en un miembro más del equipo.

Lo que deben aprender los trabajadores para crear equipos con Empowerment.-

Por principio los trabajadores deben de saber que lo fundamental en la formación y el trabajo de un equipo no es si sus miembros poseen las habilidades para poder cumplir con sus objetivos. Claro todo el mundo tiene que aprender continuamente nuevas formas de trabajo y la mayoría de las empresas dan oportunidad a los trabajadores con la capacitación para que lo hagan. Una función fundamental para que los equipos auto dirigidos y con Empowerment operen eficazmente es que aprendan a consensuar las decisiones. La mayoría de los directivos como los trabajadores confunden las decisiones consensuadas con las decisiones unánimes, o se decepcionan si la decisión tomada no es la que ellos propusieron. Los líderes deben aprender a discernir entre una opinión que expresa trabajar como una unidad cohesiva. Los equipos son esenciales para el Empowerment porque aportan una gran variedad de divergencia y una opinión de rechazo a apoyar la decisión del equipo. Todos los integrantes del equipo deben también aprender a planificar y comportarse eficazmente en una

reunión no sólo lo deben hacer los líderes. Cuando todos los miembros del equipo sepan preparar la agenda del día, celebrar la reunión basándose en la agenda y hacer un seguimiento de la misma, entonces podrán responsabilizarse de su eficacia. Los miembros del equipo tienen que responsabilizarse de su creación y mantenimiento como equipo fuerte, aunque al principio el líder tenga más responsabilidades, pero debe quedar claro que al final todos los miembros compartirán esa responsabilidad.

Toma de decisiones de menor relevancia.- Al formar los equipos es esencial ayudarlos a tomar decisiones, empezando por las de menor relevancia, que antes tomaban los directivos en las organizaciones jerárquicas. Es conveniente empezar con problemas ajenos a la empresa pues estos no tienen el elemento emocional que tienen los de la propia empresa. Es importante tener indicadores para medir los resultados y así puedan comprobar los miembros del equipo y los líderes comprueben que los equipos superan a los individuos. La ejecución de decisiones conecta al equipo con el mundo real, ya que en la capacitación recibida los casos planteados son ficticios, en esta primer fase el líder tendrá que dirigir a los miembros del equipo para que puedan tomar decisiones bien meditadas, y a cuya ejecución se debe comprometer a todos los miembros. Cuando los miembros de los equipos empiezan a tomar decisiones que antes correspondían a los directivos, cabe prevenir que no siempre serán las mejores. Cuando la decisión no es tan eficaz, el líder tiene que ayudar al equipo a considerarla como una oportunidad para aprender; asimismo, se debe evitar que sus miembros se acusen unos a otros del error, y por el contrario cuando son buenos resultados el líder debe felicitar al equipo para que se sientan motivados

y reconocidos. El éxito del equipo depende de que no se culpe a nadie cuando se cometen errores. Los líderes deberán analizar ¿dónde estuvo el error? y ¿cómo se puede arreglar? Además de que se puede aprender de lo ocurrido. Los equipos son el medio idóneo para liberar los conocimientos, la experiencia y la motivación de cada uno de sus miembros.

La imposición de los límites para dirigir el cambio al Empowerment.- Cuando la gente recibe información y empieza a sentir la responsabilidad que la acompaña, surge la necesidad de definir los límites. Los trabajadores cuando tienen esa información querrán saber interpretarla para poder darle un buen uso, y saber cuáles son las expectativas que acompañan esa nueva información. La información crea un sentido de responsabilidad en los trabajadores y mayor confianza en los líderes y directivos. Los trabajadores querrán saber cómo actuar de manera responsable con esa información que se les ha confiado. Una cultura de Empowerment necesita directrices de actuación, es por eso que debe de existir límites para poder dirigir el cambio.

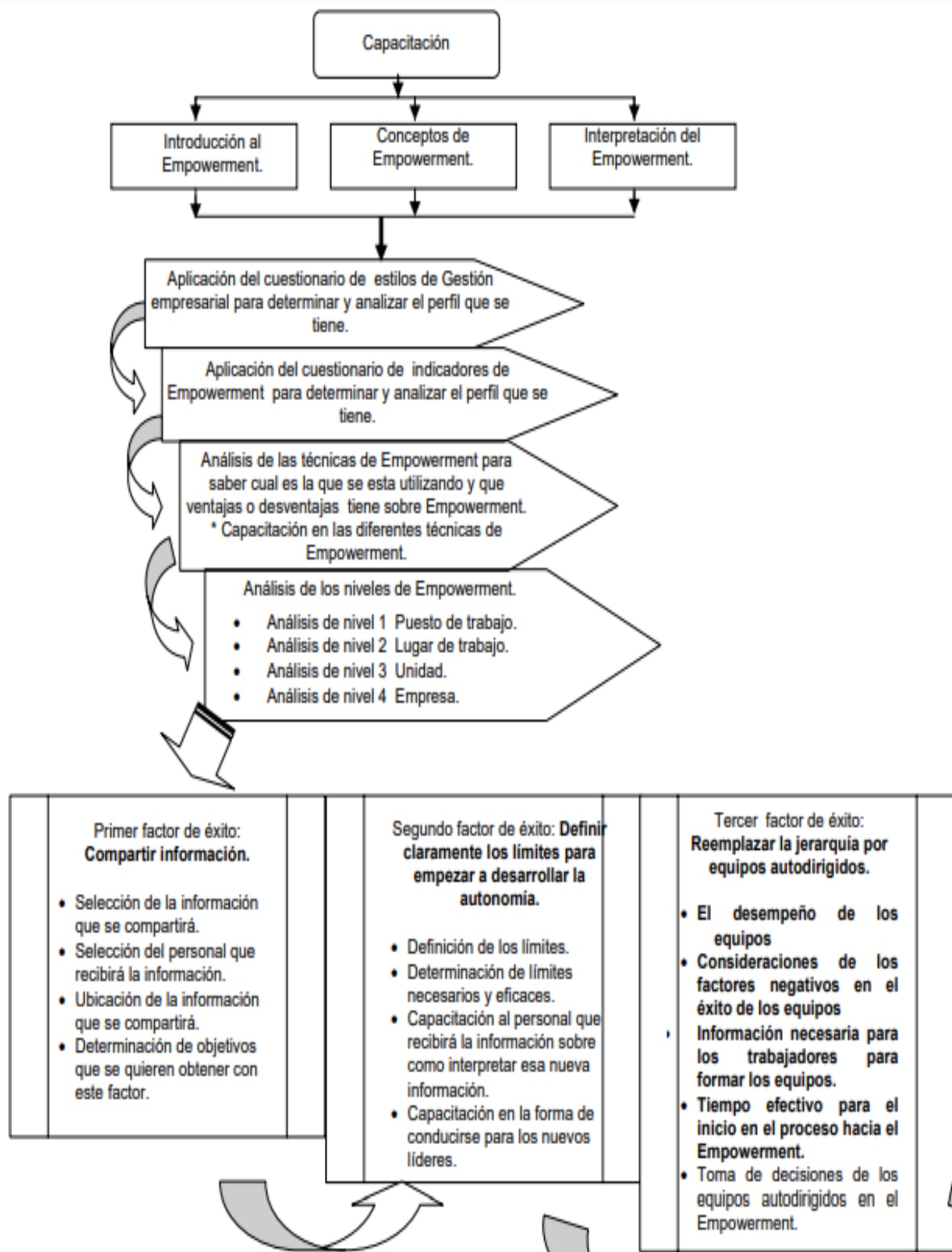


Ilustración 4. Metodología para la implantación de empowerment en una pequeña y mediana empresa.

Fuente: X Congreso anual de la academia de ciencias administrativas.

7° Establecer un sistema de apoyo y mantenimiento sostenido del clima laboral obtenido, siendo imprescindible tener “Perseverancia en el propósito” Nuestros resultados serán:

- Los clientes se vuelven más leales, lo que incrementa la participación del mercado y los niveles de rentabilidad en relación con las ventas.
- Se incrementan las ventas y los beneficios. Se hacen ventas más frecuentemente, ventas más grandes, los montos de los pedidos se incrementa, mayor repetición de pedidos.
- Clientes de mayores volúmenes de compra y más clientes nuevos.
- Ahorros en los presupuestos de marketing, publicidad y promoción de ventas.
- Menos quejas en un entorno receptivo a las mismas, más quejas 104 atendidas y resueltas, mayor retención de clientes.
- Reputación positiva para la empresa.
- Mejor moral en los empleados e incremento de la productividad, dado que los clientes responden positivamente a sus iniciativas.
- Mejora de las relaciones entre los empleados: las personas hablan entre si porque comparten un trabajo con el que disfrutan la mayor parte de las veces.
- Más bajos niveles de quejas, absentismo y tardanza por parte de los empleados.

8° Aplicación de los instrumentos de medición del nivel de Empowerment:

Esta etapa se caracteriza por aplicar una serie de instrumentos o cuestionarios que ayudan a medir el nivel de Empowerment existente en los directivos y en la

organización. Los instrumentos propuestos por los autores citados son cuatro: Análisis de Estilos de Gestión, Análisis de Indicadores de Empowerment, Análisis de las Técnicas de Empowerment y el Análisis de los Niveles de Empowerment. A continuación se describen brevemente cada uno de estos.

Análisis de los Estilos de Gestión (AEG).

Consiste en un conjunto de afirmaciones relacionadas con una serie de situaciones y acontecimientos de gestión. Se deben leer todos los puntos e indicar cómo se actuaría en cada uno de ellos, de acuerdo a la escala de calificación que se muestra en la tabla 16 del Anexo D. El cuestionario lo propone Terry Wilson y ayuda para valorar el estilo de gestión que fomenta el Empowerment. Hay que tener presente que el cuestionario debe responderse teniendo en cuenta el modo de actuar y dirigir, no pensando cómo debería contestarse correctamente. Esto dará una indicación más real del estilo de gestión actual y una valoración de la acción correctiva que se debe emprender. El cuestionario se muestra en la tabla 17 del Anexo D. Una vez terminado el análisis de estilo de gestión, todos los resultados se trasladarán a un punto donde se concentran las calificaciones (ver tabla 18 del Anexo D). La calificación de cada ítem del cuestionario se coloca al lado del número de ítem correspondiente en la matriz. Los números están colocados horizontalmente. Para cada columna de calificación, se deben sumar los números positivos y a continuación sumar los negativos y colocarlos en los recuadros correspondientes. Posteriormente hay que restar el número menor del número mayor, escribiéndolo en el recuadro del total, colocando el signo que haya resultado, (+) o (-). Una vez que se terminó de contestar y calificar el cuestionario

para hacer el análisis de estilo de gestión y se haya llenado el concentrado de calificaciones, se procederá a transferir la puntuación total para cada uno de los cuatro estilos dentro del perfil. A continuación se debe marcar la puntuación en el formato para delinear el perfil de gestión (ver tabla 19 del Anexo D). La marca se hace sobre la línea punteada con una cruz, y posteriormente se unen las cruces para formar un perfil. Las letras que están colocadas en la primera fila de la tabla 4, tienen el siguiente significado: R= Represor, M= Motivador, C= Controlador y E= Empowerer. De manera deliberada no se especificaron en este formato para no influir en las respuestas. El estilo represor describe a la persona que utiliza un estilo represor establecerá de manera precisa unas normas que cada uno de sus colaboradores deberá cumplir. Si alguien no consigue alcanzarlas tendrá conocimiento inmediato de cualquier fallo en su actuación y recibirá una reprimenda o cualquier otro tipo de castigo si se sitúa por debajo de la norma en repetidas ocasiones. El estilo controlador describe a la persona que utiliza los acuerdos y los sistemas formales para asegurarse que se llevan a cabo todas las tareas y el trabajo de manera efectiva. Se encarga de establecer las normas que todos deben cumplir y se encarga personalmente de monitorizar y controlar la actuación. Si no se consiguen esos estándares o las tareas se realicen incorrectamente, el Controlador se asegura de que se realicen las acciones necesarias para resolverlo, pero sin el castigo asociado con la figura del Represor. El estilo motivador es aquel que utiliza los deseos y necesidades de las personas para dirigirles e influenciarles. Hay una variedad de técnicas para conseguirlo, como involucrar a las personas en el establecimiento y control de normas. Se utiliza una comunicación a todos los niveles para informar y motivar. Una de las técnicas más importantes que el Motivador aplica es la ayuda

personal y la participación. Si se cometen errores o algún trabajo va mal, el motivador se convierte en uno más del equipo y ayuda a efectuar las correcciones y modificaciones necesarias. Cada uno de los miembros del equipo tiene su trabajo y funciones cuidadosamente seleccionadas en base a su conocimiento, habilidades y competencias. Este proceso está diseñado para desarrollar de manera gradual sus habilidades individuales y su experiencia, ya que ello conseguiría que los miembros del equipo tuviesen más confianza en sus propias posibilidades y estuviesen más motivados. El empowerer, es un estilo que anima a los demás a crear su propia energía, entusiasmo y poder en vez de imponerlo desde el exterior. Se permite que los empleados se autodirijan en todo lo posible. Ellos establecen y controlan sus propias normas y existe una comunicación verdadera en ambas direcciones entre el empowerer y los individuos. Si se comete algún error, la solución se utiliza como una oportunidad de aprender algo y no lleva a cabo ningún tipo de castigo o reprimenda. Se anima a los miembros del equipo a que se conviertan en solucionadores de problemas para evitar que se vuelvan a cometer el mismo error.

Análisis de los Indicadores de Empowerment.

Dentro de lo que se refiere a los indicadores del Empowerment se enlistan algunos factores a tomar en cuenta dentro de este enfoque. Para lo cual se tiene un test que el autor Terry Wilson propone para poder entender de manera completa la diversidad de factores que influyen en el entorno del Empowerment. El siguiente test valora a la empresa con respecto a un cierto número de indicadores que pueden medir el nivel de Empowerment en una organización. Se debe analizar cada indicador por orden y se debe agregar una puntuación en

una escala del 1 al 7, de acuerdo al status en el que se encuentre la empresa y se debe marcar con un círculo donde se crea que la empresa se encuentra en estos momentos. Este test se deberá contestar de acuerdo a las partes de la empresa que se tengan bien conocidas (ver tabla 20 de Anexo D). Los indicadores que se consideran en este instrumento son quince: Reputación, El enfoque de los directivos, Gestión del Empowerment, Atmósfera, Liderazgo, Liberar el potencial humano, Reconocimiento y recompensa, Innovación, Confianza, Trabajo en equipo, Toma de decisiones y control, Comunicación, Clientes, Estructura y procedimientos y Objetivos de la empresa. Cuando se haya terminado el cuestionario y se esté seguro de que las puntuaciones asignadas son las adecuadas, todas las puntuaciones que se obtuvieron se deberán transferir a la tabla 21 (Anexo D), marcando con una X en el número que le corresponde. Una vez transferidas todas las puntuaciones se unen con una línea para poder formar un perfil.

Análisis de las Técnicas de Empowerment

Los altos ideales nunca podrán cumplirse a menos que los directivos y empleados dispongan de algunas técnicas prácticas para pensar sobre el Empowerment e implementarlo en sus operaciones diarias. Algunas de estas ideas y técnicas pueden ser difíciles de aceptar en primer momento, pero habrá otras que hayan formado parte del argot de la empresa durante muchos años. A continuación se describen algunas de las muchas técnicas existentes para esta herramienta que propone el autor Terry Wilson.

El paradigma empresarial. - El Empowerment trae un cambio fundamental en la idea que los directivos tienen sobre sus trabajos y la relación con sus

colaboradores. El pensamiento empresarial tradicional que se puede resumir en la frase “yo soy el directivo y estas personas trabajan para mí”. El directivo en una posición de ventaja psicológica con respecto a los que están por debajo de él.

Cambio de papel.- El Empowerment requiere un cambio fundamental en el papel de cada uno de los trabajadores de la empresa. Cualquier papel puede dividirse en funciones básicas y funciones de Empowerment. Las funciones básicas son las actividades rutinarias esenciales que conllevan cada trabajo, como puede ser el que una persona de ventas visite a los clientes, la secretaria que mecanografía las cartas y el directivo que organiza el presupuesto anual del departamento el status quo actual.

Defensor del Empowerment.- El Empowerment de las personas es contagioso y propenso a imitaciones cuando se les proporciona lo necesario para poder llevarlo a cabo. Y es más probable que un modelo de comportamiento lo imite los trabajadores de una empresa si lo desarrollan miembros respetados del equipo directivo. Para que el Empowerment se acepte por toda la empresa los altos directivos deben actuar como modelos y mostrar los principios del Empowerment en sus interacciones diarias con los trabajadores de la empresa. El Empowerment nunca se extenderá por una empresa si los ejecutivos y altos directivos se encierran en el piso superior de las oficinas centrales y tiene un contacto mínimo con las personas que llevan a cabo las funciones diarias.

Delegar.- Delegar es quizás el mecanismo más importante para promover el Empowerment. Para que el acto de delegar sea eficaz las personas sobre las

que se delega deben poseer las habilidades y la madurez necesarias para llevar a cabo esas funciones. Los directivos pueden pasar fácilmente parte de sus funciones, a otras personas, siempre y cuando estas personas tengan los conocimientos técnicos y la formación necesaria para que las posibilidades de éxito que requieren esas funciones sean mayores.

Dirigir paseando.- El Empowerment florece en un ambiente de apertura, buena comunicación y confianza. Las personas necesitan sentirse parte de una empresa que les importa. Los directivos inalcanzables, encerrados en sus oficinas del último piso enfatizan más ese sentimiento de “nosotros y ellos”. Es algo esencial que los altos directivos se dejen ver.

Rotación de puestos de trabajo.- La rotación de puestos de trabajo ocurre cuando una persona lleva a cabo todo o parte del trabajo de otra persona durante un periodo de tiempo. Puede ser que dos miembros del equipo de la sección de contabilidad de una oficina intercambien sus trabajos durante seis meses, que dos personas de ventas intercambien ciertos clientes, o que un jefe de equipo le pida a un miembro del equipo que organice y dirija las reuniones durante un año. La rotación de trabajos puede ofrecer un valor añadido de Empowerment proporcionando a las personas nuevas responsabilidades, formación y experiencias en nuevas funciones y habilidades que les permitirán alcanzar un ascenso. **Evaluaciones de desarrollo.**- El empowerment requiere el desarrollo de cada uno de los empleados de la empresa. En muchas empresas la atención del desarrollo se ha visto confinada tan sólo a los directivos y personal encargado de tareas de supervisión. Se espera que los directivos progresen y asciendan en la jerarquía según su motivación y sus habilidades.

Autodirección.- Una empresa que se ha comprometido en el proceso de empowerment deberá animar a individuos y equipos para que practiquen la autodirección. La autodirección es una consecuencia inmediata del empowerment, pero no tiene lugar a menos que los directivos liberen el control que ejercen sobre los individuos y los equipos de trabajo.

Equipos de proyecto.- Una técnica importante del empowerment es el equipo de trabajo multidisciplinar y multifuncional. Estos equipos reciben diferentes nombres, equipos de mejora, tripulaciones de bomberos, etc. Los equipos de proyecto reúnen las habilidades y los talentos de un grupo de personas para examinar algún aspecto de funcionamiento de la empresa. También pueden estar responsabilizados de la implementación de las soluciones que recomienden.

Elección de las técnicas de Empowerment. Ya que se tiene un panorama general de cierto número de técnicas que pueden utilizarse para ayudar al empowerment de los trabajadores de una empresa, se debe analizar la viabilidad de su uso. Ahora bien se debe considerar cada una de las técnicas y analizar si se podrían aplicar en el status actual de la empresa y la manera de hacerlo. Para realizar la elección se sugiere utilizar la tabla 22 del Anexo D.

Análisis de los Niveles de Empowerment

Una empresa que quiera delegar autoridad en su gente, puede enfrentarse con el problema de saber por dónde empezar. El punto de partida será determinado

por varios factores, uno de los cuales es la fuente de inspiración del empowerment.

Quizás el factor más importante sea la visión que se tiene del empowerment dentro de la empresa. Una empresa puede centrarse en los individuos y en los trabajos que éstos llevan a cabo. Esto aumenta el rol del trabajador dándole una mayor responsabilidad y libertad para la toma de decisiones, lo que lleva hacia una ampliación de las habilidades y al desarrollo y la utilización del potencial latente. A través de este proceso las personas desarrollan un mayor sentido de autoestima y se integran mucho más dentro de la empresa. Las empresas tienen que decidir cuál es la mejor solución para ellas y dónde empezar el proceso.

Nivel 1. El puesto de trabajo.- Cuando el empowerment es iniciado a nivel del puesto de trabajo cambia la estructura y el contexto de trabajo de una persona. Aunque el contexto sea el mismo, las tareas extra que se añaden más significado y control al individuo. Por ejemplo, en una operación de producción de los operarios, podrán asumir la responsabilidad de comprobar la calidad del producto. Otras tareas que tendrán a su cargo serán la ordenación de materias primas, la organización de flujos de trabajo, establecer y monitorizar los objetivos de rendimiento y hacer modificaciones a sus sistemas de operación. Uno de los mayores cambios que tienen lugar en el proceso de empowerment de un trabajo es la nueva atención que se le da a la mejora. El hecho de estar constantemente buscando la manera de mejorar sus tareas puede hacer innovadores a los empleados y obtener la satisfacción laboral que es la piedra angular del empowerment. A medida de que la libertad del trabajo aumenta, se produce un

desarrollo correspondiente de las habilidades y el conocimiento del individuo en diversas áreas. Se aprenderán nuevas técnicas de trabajo.

Nivel 2. El lugar de trabajo.- El lugar de trabajo puede definirse como el entorno y circunstancias en las que se producen los productos o servicios. En una oficina de atención al consumidor, el lugar del consumidor consiste en el equipo que lleva las reclamaciones, la dirección del equipo, el material utilizado y los procedimientos y sistemas que ordenan, controlan y regulan el trabajo del equipo. También se incluye el entorno físico en el cual el equipo trabaja y las influencias de otras personas y secciones que afecten a su trabajo diario. El entorno total de trabajo, da a una empresa una mayor oportunidad de iniciar el empowerment que el trabajo individual del nivel 1. La gran variedad de tareas que puede llevar a cabo un trabajador incluye la puesta en práctica de todas las rutinas diarias que componen el trabajo del área. Con un poco de formación, un trabajador puede aprender todas las tareas y ser capaz de llevar a cabo todos y cada uno de los trabajos de la empresa. Si el trabajo en equipo tiene una cierta autonomía y puede manejarse por sí mismo, se pueden añadir tareas de supervisión y gestión para aumentar el Empowerment.

Nivel 3. La unidad.- El empowerment en el nivel de unidad conlleva la participación en la dirección y gestión de una unidad concreta dentro de una empresa mayor. La unidad puede ser un centro de productos, una fábrica, un hotel, un departamento de hospital, o un departamento de ayuntamiento. Se llevarían a cabo empowerment de nivel 1 y 2, y de manera adicional el individuo se vería involucrado en la creación de una política para la unidad. El

empowerment en la unidad requiere una estructura plana no jerárquica y no burocrática, quizás un nivel entre el director de la unidad y los empleados operativos. Una estructura que empujaría hacia la toma de decisiones y abriría líneas de comunicación, por lo que habría un flujo de información más rápido de arriba abajo, dentro de la empresa.

Nivel 4. La empresa.- El empowerment en el nivel 4 es una extensión del nivel 3. Los trabajadores están involucrados en la toma de decisiones de su unidad y de la empresa de la que forman parte. Cualquier empresa que incluya varias unidades, puede tomar ciertas decisiones de manera centralizada o en la oficina central que afecten la vida laboral de cada uno de los empleados, de cada una de las unidades.

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis específica 1: Los trabajadores del área de ventas tienen acceso a las oportunidades, información, apoyo y recursos.

Con los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores del área de ventas y una vez procesada la información a través de cuadros y gráficos se determinó que el análisis por cada dimensión indica que los trabajadores solo algunas veces tienen acceso a las oportunidades, información, apoyo y recursos aunque solo sucede algunas veces, se resalta que si sucede es decir que los trabajadores si tienen acceso a las dimensiones del empowerment estructural, es por ello que de acuerdo a los resultados nos indica que la empresa tiene un REGULAR nivel de empowerment.

Por ende se valida la hipótesis específica 1 con las tablas y gráficos N° 4, 5, 6 y 7.

Hipótesis específica 2: El índice de productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.cons S.A.C. aumentó con respecto al periodo 2016.

Según el análisis de los datos históricos realizados en la investigación para determinar el índice de productividad, se logra saber que el índice de productividad del presente año fue mayor que el del periodo pasado por una diferencia del 12%, es decir el índice de productividad aumento con respecto al periodo 2016, y esto se debe a que en el presente año se ha dado mayor énfasis a los procesos de mayor cuantía (licitaciones).

Por ende se valida la hipótesis ya que la productividad en efecto aumento, en un 12%.

Hipótesis general: El nivel de empowerment percibido por los trabajadores del área de ventas es Regular y el índice de productividad aumento con respecto al periodo pasado.

Al validar mi hipótesis específica 1 al igual que mi hipótesis específica 2 y realizar el análisis respectivo, la investigación nos da a conocer que el nivel de empowerment en el are de ventas es REGULAR y el índice de productividad en efecto aumentó con respecto al periodo pasado. Por ello se valida la hipótesis general.

CONCLUSIONES

Primera: Las dimensiones evaluadas que son acceso a las oportunidades a través de las capacitaciones, subvención de estudios, acceso a la información a través de conocimiento de los objetivos, situación económica de la empresa, acceso a apoyo a través de la autonomía en la toma de decisiones, orientación sobre la resolución de problemas y finalmente acceso a los recursos a través de si recibe los recursos necesarios, tiempo necesario y asesoría profesional permiten concluir que el nivel de empowerment percibido por los trabajadores del área de ventas es REGULAR es decir que solo algunas veces los trabajadores tienen acceso a las dimensiones mencionadas anteriormente.

Aclaremos que se observó que existe una tendencia a mejorar ya que la opción que también tuvo mayor frecuencia fue la ALTA seguida de la opción de MUY ALTA.

Segunda: Se concluye que el índice de productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons del presente año, es de 1.33 y haciendo una comparación con la productividad del año pasado – 2016 que fue de 1.21, se determinó que este año hubo un ligero incremento del 12%, dicho resultado se debe a que la empresa le dio más énfasis a los procesos de mayor cuantía (licitaciones), es por ello que el monto de ventas fue mayor y los recursos empleados casi los mismos a excepción del valor de compras que este año tuvo que elevarse a causa de que los trabajos fueron más grandes.

Tercero: Se ha propuesto lineamientos para implantar el empowerment considerando la capacitación como sustento del proceso y punto de partida, se complementa con la utilización de los instrumentos de medición y evaluación

sugeridos por Wilson, acerca de los estilos de gestión, indicadores y técnicas de empowerment. En la etapa final se utilizan los tres factores de éxito de Empowerment: a) Compartir información para poder responsabilizar al equipo de trabajo y hacerlos sentir importantes en este proceso de cambio y señalar que la información que se comparte debe ser congruente con la persona a la que se le comparte; b) Señalar los límites de la autonomía para poder controlar el cambio que se está dando en este proceso y c) crear los equipos auto dirigidos.

RECOMENDACIONES

- **Primero** se recomienda hacer también un estudio con respecto al nivel de empowerment psicológico, para lograr determinar las aptitudes con las que cuenta el personal; conocer el grado de empowerment psicológico permitirá a la organización saber en qué cosas mejorar y así lograr niveles altos de empowerment total, que indirectamente se verán reflejadas en el incremento de la productividad.

Se recomienda también a los directivos de la empresa promover esta herramienta administrativa que de alguna manera ayudara a mejorar año a año los niveles de productividad de los trabajadores.

- **Segundo** se recomienda que en posteriores estudios relacionados con el tema de productividad se pueda enfatizar en las causas que impiden un mayor índice de productividad, un análisis más a profundidad para lograr determinar las razones del porque un índice subió o bajo.
- **Tercero** se recomienda al gerente de la empresa Fer.Cons S.A.C. que tome en consideración los lineamientos propuestos para mejorar el nivel de empowerment de su organización a su vez que ello repercuta en los niveles de productividad.

Consideramos importante resaltar que un esfuerzo de implantación de Empowerment no sólo trae esfuerzos y sacrificio a las personas que laboran en una organización, sino que también se logra un mejor ambiente para sus integrantes, mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

REFERENCIAS

- Blanchard, K., & y Randolp, A. (1996). "Empowrement: 3 *claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*". Colombia: Norma.
- Cajamarca, A. (2016). *El empoderamiento y la productividad de los miembros del sindicato de mecánicos*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperado de:
<http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/24392>.
- Cantillo, E., Alzate, A., & Galindo, K. (2011). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas*. Ninth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2011), Engineering for a Smart Planet, Innovation, Information. Medellín: LACCEI.
- Drucker (1995). *Su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad*. Editorial Norma. Bogotá.
- Friedman, J. (1992). *Empowerment: The politics of alternative development*. Boston: Blackwell.
- Frydman, A., (2012), *Efectividad y productividad comercial*, Argentina: Esama Ediciones.
- Gutierrez, H., (2014), *Calidad y productividad*, México DF, México: Mc Graw Hill – Interamericana Editores.
- García, M. (12 de marzo de 2012). *Debilidades del Empowerment en su aplicación empresarial*.
- Kanter R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. 2nd ed. New York, NY: Basic Books.

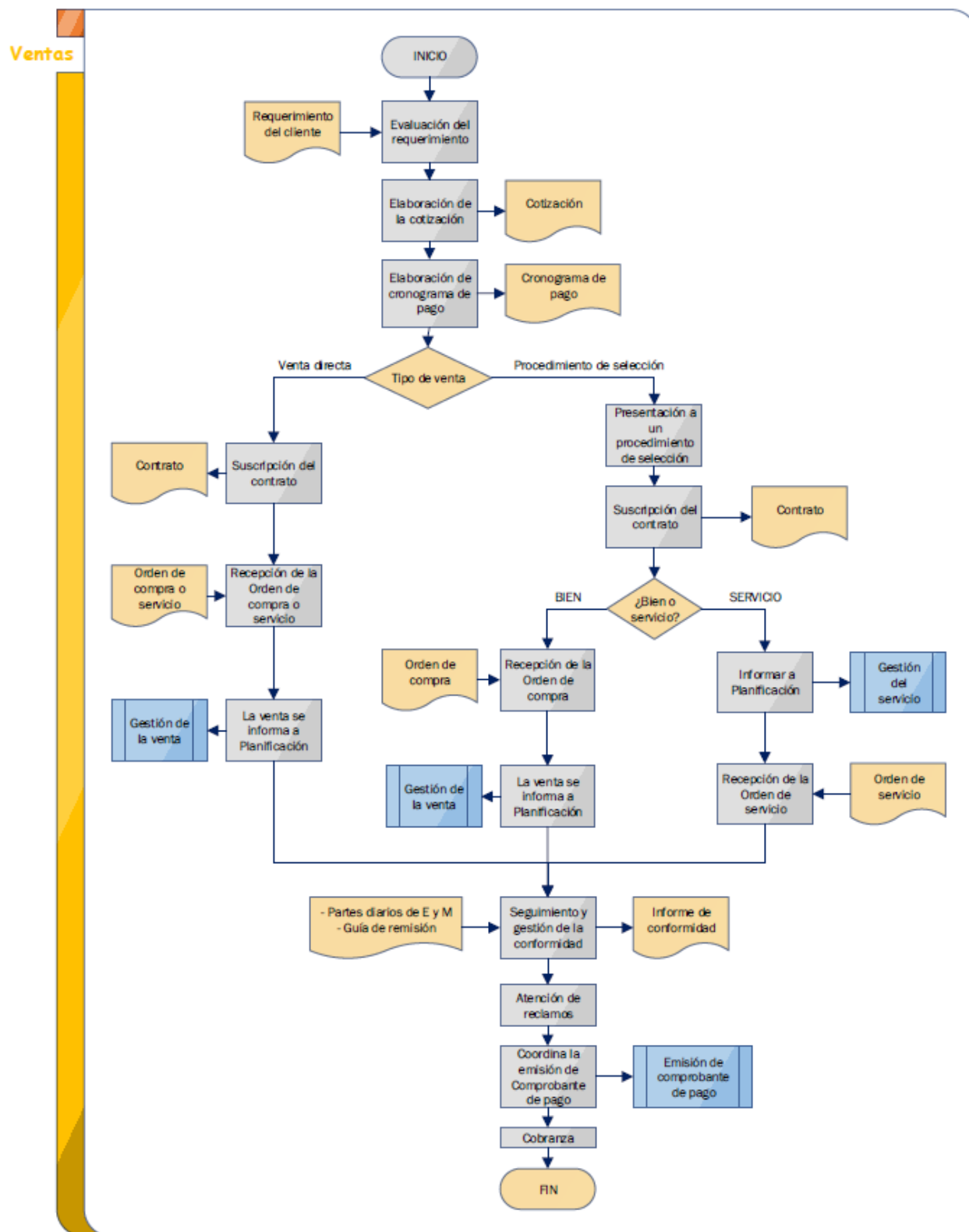
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Koontz Harold y Wehrich Heinz (1998). *Administración: Una perspectiva Global*. Undécima Edición. México: Mc Graw Hill.
- Marvel Cequea, M., & Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores*. *Intangible Capital*, 7 (2), 549-584.
- Perez, M. (2002). Empowerment y su relación en la productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de Nuevo León. (Grado de Maestría). Universidad Autónoma Nuevo León. Monterrey. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/6763/>.
- Perez,L.(2002). *“Prodcutividad basada en empowerment”*. Mexico: Oxford University.
- Spreitzer, G. M. (2006). Empowerment. En S. Rogelberg, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: Sage.
- Rios, F. P. (2012). El empowerment organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial. (Trabajo de fin de master). Universidad de Almeria. Recuperado de: <http://repositorio.ual.es/handle/10835/3749>.
- Román, M. y Bretones, F. D. (2011). *El Empowerment Organizacional: El inicio de una gestión saludable del trabajo*. Universidad de Granada. Granada.
- Hernandez, R., Fernandez C. y Baptista L. (2010). *Metodología de la investigación*. Edición Mc Graw Hill. México

Wilson, T.(2004). *Manual del empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

ANEXOS

A

DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS Y CONTRATACIÓN



B

ENCUESTA DE EMPOWERMENT

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

La presente encuesta tiene por finalidad conocer el nivel de empowerment del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca. Agradecemos anticipadamente su colaboración y sinceridad al responder.

- I. DATOS GENERALES
 - Edad:
 - Sexo:
 - Cargo:
 - Número de años trabajando en la institución:
- II. INFORMACION ESPECIFICA
 - 1. Nunca
 - 2. Casi nunca
 - 3. Algunas veces
 - 4. Casi siempre
 - 5. Siempre

EMPOWERMENT ESTRUCTURAL

1 2 3 4 5

Oportunidad

- 1. ¿La empresa le brinda capacitaciones que enriquecen su conocimiento profesional con respecto en el que se desempeña?
- 2. ¿La empresa subvenciona estudios de especialización en su área?
- 3. ¿Considera usted que en sus tareas emplea sus habilidades y conocimientos?

Información

- 4. ¿Sabe usted el estado actual de la empresa en el aspecto económico?
- 5. ¿Recibe información respecto a los objetivos anuales de la empresa?
- 6. ¿Considera que tiene la información necesaria para un buen desenvolvimiento en su puesto?

Apoyo

- 7. ¿Tiene usted autonomía en la toma de decisiones de vetas?
- 8. ¿Recibe orientación sobre la resolución de problemas presentados en el área?
- 9. ¿Le permiten tomar decisiones innovadoras que mejoren o simplifiquen el trabajo?

Recursos

- 10. ¿Recibe usted los recursos necesarios para realizar correctamente sus labores?
- 11. Se le asigna el tiempo necesario para cumplir con las tareas del puesto que desempeña?
- 12. ¿Le brinda la asesoría profesional que necesita para el cumplimiento de sus labores?

C

Versión española del “*The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire*” (CWEQ-II) (Laschinger et al. 2001)



A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente al final de cada frase teniendo en cuenta que 1 es “poco/a” y 5 “mucho/a”.

1	2	3	4	5
Poco	Regular	Suficiente	Bastante	Mucho

¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?

1. Un trabajo estimulante _____
2. Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo _____
3. Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos _____
4. Información sobre el estado actual de la organización _____
5. Información sobre los valores de la organización _____
6. Información sobre los objetivos de la organización _____
7. Información específica sobre las cosas que usted hace bien _____
8. Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar _____
9. Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas _____
10. Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo _____
11. Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo _____
12. Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita _____

D

Tabla 16. Escala de valores de su respuesta y su significado

Estoy completamente de acuerdo con esta afirmación. Es así como actuaría o trataría la situación.	+2
Estoy bastante de acuerdo con esta afirmación. Probablemente actuaría o trataría la situación de esta manera.	+1
Me considero neutral con esta afirmación. Ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo. No estoy seguro si este punto describe cómo actuaría o trataría la situación.	0
Me siento bastante de acuerdo con esta afirmación. Probablemente no me comportaría o trataría la situación de esta manera.	-1
Estoy completamente en desacuerdo. No me comportaría ni trataría la situación de esta manera.	-2

Tabla 17. Cuestionario para realizar un análisis de estilos de gestión

1. Establezco normas concretas y espero que todo el mundo las cumpla.
2. Compruebo y controlo cuidadosamente los objetivos de todo el mundo.
3. Utilizo la comunicación para motivar e informar a mis colaboradores.
4. Animo a los demás para que piensen en soluciones alternativas a cosas que creo han hecho de manera incorrecta.
5. Siempre hago las cosas más importantes yo mismo.
6. Intento no pensar en mis debilidades.
7. Considero a las personas que no me gustan como un reto y las animo para que lo hagan lo mejor posible.
8. Discuto abiertamente con mi equipo cualquier falta de confianza que yo pueda tener para que podamos trabajar en ello.
9. Siempre compruebo el trabajo que hacen los demás para ver si han hecho lo que les he dicho
10. Ejercicio control sobre mis colaboradores y el trabajo que éstos realizan.
11. Creo que, en general, los altos directivos tienen un conocimiento más amplio pero los demás también tienen contribuciones que hacer.
12. Pregunto a los demás, de manera que tienen que pensar sobre unos temas concretos y desarrollar nuevas ideas.
13. Tengo poco tiempo para las personas que considero tontas y no comparto mis puntos de vista.
14. Controlo a los demás para que den sugerencias e ideas.
15. Puedo activar a los equipos para que sean productivos y eficientes.

16. Tengo la habilidad de desarrollar y hacer crecer a las personas.
17. Castigo a los que cometen errores.
18. Controlo personalmente las normas de funcionamiento de mi equipo.
19. Motivo a las personas para que consigan sus objetivos.
20. Siempre tengo una comunicación abierta en dos direcciones con mi personal.
21. Hago saber a mi personal de manera inmediata si estoy en desacuerdo con lo que hacen.
22. Sólo confío en una serie de personas experimentadas para que hagan tareas importantes.
23. Animo a las personas para que olviden sus debilidades y se concentren en sus puntos fuertes.
24. Intento entender a las personas que no me gustan para que podamos desarrollar un campo común e ir hacia delante juntos.
25. Considero que la falta de confianza es una debilidad importante que necesitamos esconder
26. Tengo métodos para comprobar el trabajo que hacen los demás.
27. Puedo persuadir y motivar a otras personas para que planifique y controlen su trabajo.
28. Creo que todo el mundo puede hacer contribuciones, sólo necesitan apoyo.
29. Espero que las personas hablen por sí mismas, si no lo hacen no merecen ser escuchadas.
30. Desarrollo una relación de trabajo con personas con las que no comparto un punto de vista.
31. Motivo a los demás para que puedan dar sus sugerencias e ideas
32. Fomento un espíritu de equipo que es contagioso y se expande por toda la empresa.
33. Soy duro pero justo.
34. Señalo de inmediato los fallos de los demás.
35. Involucro a las personas para que establezcan y controlen las normas.
36. Espero que las personas establezcan sus propios objetivos
37. Comunico con mis subordinados de manera clara, precisa y con sentido.
38. Hago que la gente cambie cosas si no estoy de acuerdo con lo que han hecho.
39. Les doy a las personas tareas importantes para inculcarles moral y motivación.
40. Animo a las personas a discutir abiertamente sus debilidades para que podamos utilizarlas como formación y desarrollo personal
41. No puedo tolerar algunos tipos de personas y por lo tanto las evito.
42. Controlo mi falta de confianza a la hora de tratar ciertas situaciones difíciles.

41. Compruebo el trabajo de otros y les motivo para que alcancen mayores objetivos.
42. Animo a otras personas que piensen en la mejor manera de conseguir hacer algo.
43. Me siento sólo dispuesto a dejarme influir por personas que considero más que yo o que son superiores a mí.
44. Me aseguro de que cada persona tenga su opinión sobre todos los demás.
45. Puedo construir una relación de trabajo provechosa con personas que no piensan como yo.
46. Permito que otras personas desarrollen sus propias sugerencias e ideas.
47. Permito que los equipos trabajen con efectividad dándoles una fuerte dirección y unas directrices para que las sigan.
48. Me gusta el orden y el control.
49. Ayudo a los demás cuando cometen errores.
50. Persuado a las personas para que establezcan y controlen sus propias normas.
51. Le doy a mi personal objetivos precisos que deben conseguir.
52. Me comunico con claridad con mi personal.
53. Ayudo a otras personas a corregir las cosas que creo han hecho incorrectamente.
54. Animo a cada uno de los miembros del equipo para realizar tareas importantes porque ello aumenta su habilidad técnica y su experiencia.
55. Intento esconder mis debilidades porque los demás pueden utilizarlas en mi contra.
56. Me aseguro de que las personas que no me gustan estén bien controladas.
57. Utilizo cualquier falta de confianza que tenga como motivación para conseguir una mejor actuación personal.
58. Espero que otras personas comprueben su propio trabajo y hagan las correcciones necesarias.
59. Yo personalmente proporciono los planes detallados de cómo se debe de hacer un trabajo.
60. Respeto a las personas que llevan más años que yo trabajando en la empresa y que tiene un mayor conocimiento.
61. Animo a las personas a que hablen y se expresen porque ello incrementa su interés y su motivación.
62. Intento entender a todo tipo de personas para que podamos llegar a un mayor entendimiento y podamos ir hacia delante juntos.
63. A menudo descarto o no tengo en cuenta las ideas y sugerencias de los otros y utilizo las mías en su lugar.
64. Líderes o equipos con una dirección y control claros.
65. Motivo e inspiro a la gente.
66. Ayudo a los demás a aprender de sus errores.

Tabla 18. Concentrado de calificaciones del cuestionario AEG

R	C			M		E	
N° de ítem	Puntos	N° de ítems	Puntos	N° de ítems	Puntos	N° de ítems	Puntos
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	
37		38		39		40	
41		42		43		44	
45		46		47		48	
49		50		51		52	
53		54		55		56	
57		58		59		60	
61		62		63		64	
65		66		67		68	
SUMA DE NUMEROS POSITIVOS							
SUMA DE NUMEROS NEGATIVOS							
TOTAL							

Tabla 19. Delineado de perfil de gestión

ESTILO DE GESTIÓN				
PUNTUACIÓN	REPRESOR	CONTROLADOR	MOTIVADOR	EMPOWERER
34	-		-	-
32	-	-	-	-
30	-	-	-	-
28	-	-	-	-
26	-	-	-	-

24	-	-	-	--
22	-	-	-	-
20	-	-	-	-
18	-	-	-	-
16	-	-	-	-
14	-	-	-	-
12	-	-	-	-
10	-	-	-	-
8	-	-	-	-
6	-	-	-	--
4	-	-	-	-
2	-	-	-	-
0	-	-	-	-
-2	-	-	-	-
-4	-	-	-	-
-6	-	-	-	-
-8	-	-	-	-
-10	-	-	-	-
-12	-	-	-	-
-14	-	-	-	-
-16	-	-	-	-
-18	-	-	-	-
-20	-	-	-	-
-22	-	-	-	-
-24	-	-	-	-
-26	-	-	-	-
-28	-	-	-	-
-30	-	--	-	-
-32	-	-	-	-
-34	-	-	-	-

Tabla 20. Indicadores de Empowerment

<i>Reputación</i>	Tenemos la reputación de ser serios, jerárquicos, tradicionales y autoritarios. El <i>empowerment</i> es lo último en que pensamos	1 2 3 4 5 6 7	Tenemos la <i>reputación</i> de mirar hacia adelante, ser progresistas y líderes del desarrollo de nuestra gente. El <i>empowerment</i> es un tema básico en nuestras prácticas, reputación e imagen.
<i>Enfoque de los directivos</i>	En nuestra organización no hay un verdadero apoyo del <i>empowerment</i> . Algunos directivos abiertamente los apoyan pero no ha cambiado nada.	1 2 3 4 5 6 7	En nuestra empresa u organización todos los altos directivos apoyan y practican el <i>empowerment</i> . Los resultados están ahí y todo el mundo puede verlos.
<i>Gestión del empowerment</i>	Hablamos sobre el <i>empowerment</i> pero no lo entendemos. Los directivos tienen poca idea de gestionar el <i>Empowerment</i> .	1 2 3 4 5 6 7	Entendemos totalmente el <i>empowerment</i> . Se gestiona de manera efectiva y produce grandes beneficios en la empresa u organización.
<i>Atmosfera</i>	Cuando entramos en la empresa u organización nos encontramos con una atmósfera de letargo, inflexibilidad y valores pobres. Los empleados no se involucran y no les importa.		Cuando entramos en nuestra empresa nos encontramos con una atmósfera de compromiso, energía e interés. Todos están dedicados y luchan por la excelencia.
<i>Liderazgo</i>	Muchos de los directivos tienen poca idea de cómo animar y mantener el <i>empowerment</i> .		La mayoría de nuestros directivos saben cómo animar y mantener el <i>empowerment</i> en sus equipos y en los individuos. Los resultados de

			sus esfuerzos son excelentes.
<i>Liderazgo al potencial humano</i>	No hay ningún intento de liberar los talentos y las habilidades de todos los empleados de la empresa. La mayoría de estos tienen un potencial que se esta desperdiciando.		Se lleva a cabo todos los esfuerzos para liberar los talentos y las habilidades de todos y cada uno de los empleados. Tenemos muchos éxitos y todos contribuyen a ello.
<i>Reconocimiento y recompensa</i>	No existe la idea de que el empowerment tiene que ser apoyado y recompensado. Las iniciativas de empowerment se debilitan y mueren.		Está totalmente aceptado el hecho de que el empowerment requiere reconocimiento y una recompensa formal e informal. Utilizamos muchos métodos efectivos.
<i>Innovación</i>	No hay empowerment, así que hay poca innovación en la empresa. Sufrimos una gran falta de ideas nuevas.		El empowerment produce innovación en todos los niveles de la empresa y organización. Los beneficios son enormes.
<i>Confianza</i>	Hay poca confianza y los errores son rápidamente castigados. Las personas raramente intentan hacer cosas nuevas.		Hay un nivel alto de confianza. Las personas están dispuestas a correr riesgos e intentar cosas nuevas.
<i>Trabajo en equipo</i>	Esperamos que las personas estén capacitadas para decidir como individuos. No hemos dado rienda suelta al poder del equipo.		En tendemos totalmente el poder del trabajo en equipo. Los equipos con empowerment contribuyen en gran manera a las metas de la empresa u organización.

<i>Toma de decisiones y control</i>	Todas las decisiones que afecta a los individuos y a sus trabajos las toman los directivos que hay por encima de ellos. Como consecuencia no tienen la sensación de que sus trabajos les pertenecen.		Todos están involucrados en las decisiones que les afectan a ellos y a su trabajo. Están involucrados y tienen un sentimiento de que sus trabajos les pertenecen.
<i>Comunicaciones</i>	Las comunicaciones son muy pobres. La mayoría de los empleados están "In albis" y todos los altos directivos saben lo que está pasando.		Las comunicaciones son excelentes. Las personas están totalmente informadas de todos los temas que afecten a su trabajo y a la empresa y pueden retroalimentar sus opiniones.

Tabla 21. Concentrado de medición del nivel de Empowerment en una organización

Indicadores	Bajo Empowerment			Alto Empowerment		
	1 3	2		4 7	5	6
1.- Reputación.						
2.- Enfoque de los directivos						
3.- Gestión del Empowerment.						
4.- Atmósfera.						
5.- Liderazgo.						
6.- Liberar el potencial humano.						
7.- reconocimiento y recompensa.						
8.- innovación.						
9.- Confianza.						
10.- Trabajo en equipo.						
11.- Toma de decisiones y control.						

12.- Comunicaciones.							
13.- Clientes.							
14.- Estructura y procedimientos							
15.- Objetivos de la empresa.							

Tabla 22. Forma de utilizar las técnicas de Empowerment

Técnicas de Empowerment	¿Cómo la utilizaríamos?
El paradigma empresarial	
Cambio de papel	
Defensores del Empowerment.	
Delegar.	
Dirigir paseando	
Rotación de trabajos	
Evaluación de desarrollo.	
Autodirección	
Equipos de proyecto.	
Formación de técnicas y nuevas perspectivas.	



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Artículo científico

“EL EMPOWERMENT Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA DE
VENTAS DE LA EMPRESA GRUPO FER.CON S.A.C. DE LA
CIUDAD DE JULIACA, 2017”

AUTOR:

LIZBETH FELICIANA YUCRA QUISPE

REVISADO POR:



Dra. Miriam Serezade Hanco Gomez
Coordinador de Investigación



M.Sc. Hugo Yvan Atencio Zambrano
Director

PUNO – PERÚ

2017

Área : Administración de recursos humanos

Tema : El empowerment y la productividad

**EL EMPOWERMENT Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL AREA DE VENTAS DE
LA EMPRESA GRUPO FER.CONNS S.A.C. DE LA CIUDAD DE JULIACA,
2017**

THE EMPOWERMENT AND PRODUCTIVITY IN THE SALES AREA OF THE
COMPANY GRUPO FER.CONNS S.A.C. OF THE CITY OF JULIACA, 2017

Autor: Lizbeth Feliciana Yucra Quispe

Correo: bichito_42@hotmail.com

Organización: Grupo Fer.Cons S.A.C.

Dirección: Calle Tumbes N° 1030 Int. 1 –Juliaca

RESUMEN

El artículo científico titulado: El empowerment y la productividad en el área de ventas de la empresa grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, 2017, cuyo objetivo fue determinar el nivel de empowerment y el índice de productividad del área de ventas y los datos para el diagnóstico del empowerment se han obtenido mediante la aplicación del cuestionario adaptado “The Conditions of work Effectiveness Questionnaire” CWEQ-II, para el cálculo del índice de productividad se hizo un análisis documental en la que la unidad de análisis es el área de ventas y la metodología utilizada en el proceso de investigación permitió proporcionar información relevante y sustentada con la utilización del método deductivo – enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y el diseño de investigación es no experimental. Los resultados obtenidos nos muestran que el nivel de empowerment percibido es regular, puesto que los trabajadores manifiestan que solo algunas veces tiene acceso a las dimensiones del empowerment. En cuanto al índice de productividad dio como resultado que este año se mejoró en un 12% en comparación con el año pasado, ya que el índice de productividad del año 2017 fue de 1.33 mayor que el año pasado en 0.12, la investigación sirvió para que se perciba que la empresa ejerce una autoridad en forme a lo que mejor cree conveniente para la empresa y mas no un estilo donde predomine las oportunidades, información, apoyo y recursos.

Palabras clave: Apoyo, empoderamiento estructural, información, oportunidad, productividad.

ABSTRACT

The scientific article entitled: The empowerment and productivity in the sales area of the company Fer.Cons S.A.C. of the city of Juliaca, 2017, whose objective was to determine the level of empowerment and the productivity index of the sales area and the data for the diagnosis of empowerment have been obtained through the application of the adapted questionnaire "The Conditions of work Effectiveness Questionnaire" CWEQ-II, for the calculation of the productivity index, a documentary analysis was made in which the unit of analysis is the sales area and the methodology used in the research process allowed to provide relevant and sustained information with the use of the deductive method - quantitative approach, descriptive scope and research design is non-experimental. The results obtained show us that the level of empowerment perceived is regular, since the workers state that only sometimes they have access to the dimensions of empowerment. Regarding the productivity index, it was shown that this year it improved by 12% compared to last year, since the productivity index for 2017 was 1.33 higher than last year at 0.12, the research served to It is perceived that the company exercises an authority in the form of what it deems best for the company and not a style where opportunities, information, support and resources predominate.

Keywords: Support, structural empowerment, information, opportunity, productivity.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se encuentran con el reto de buscar e implantar nuevas técnicas organizativas y administrativas que les permita competir en un mercado global por ello que se debe analizar la situación actual de la empresa en cuanto al nivel de empowerment percibido y el índice de productividad.

Esto se hace con la finalidad de permitir que potencien sus talentos y habilidades para conseguir que los trabajadores se sientan cómodos en el desarrollo de sus habilidades aplicadas a sus respectivas labores, lo que provoca que la organización tenga mejores beneficios gracias al buen hacer de los trabajadores, todo esto afecta y beneficia directamente a los gerentes y directivos de la empresa, ya que lograr una organización más eficiente repercute directamente sobre sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional (Wilson, 1996).

La productividad es un tema importante para toda organización ya que tienen una amplia relación con la rentabilidad, por ello muchos directivos buscan mejorar los niveles de productividad en sus departamentos. Para lo cual se dan gran énfasis a la búsqueda de las causas de la baja productividad que deben buscarse a lo largo del proceso productivo, desde los insumos, preguntándose constantemente si estos cumplen con los requerimientos y si llegan a tiempo.

Tal es el caso de la obra “El Empowerment Organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo” de la autoría de María Jáimez Román y Francisco D. Bretones (2011), los cuales reflejan en su trabajo, la importancia de este tipo de gestión empresarial en el ámbito de las comunicaciones internas y la administración efectiva del capital humano.

También el trabajo de fin de master “El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial” de la autoría de Pedro de los Rios Flores (2012), los cuales reflejan en sus conclusiones:

El Empowerment es una herramienta que por sí sola no tiene la capacidad de cambiar los resultados y que para lograr el cambio deseado, es importante que exista una voluntad previa de los mandos intermedios y altos que son los responsables de iniciar el proceso. Para ello es necesario identificar el estado actual del Empowerment en la organización, y así tener un punto de referencia que permita evaluar la situación actual y planificar la ruta a seguir.

Diversos autores han estudiado la relación que existe entre el empowerment y la productividad en diferentes sectores económicos, principalmente en el de salud, servicios e industrial. Es por ello, que vale la pena resaltar la investigación realizada por Pérez Maldonado (2002), en su tesis titulada “*Empowerment y su relación en la productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de Monterrey nuevo león*”; la información fue recolectada por medio de una muestra de 5 hospitales en la ciudad de Monterrey, y fueron estudiadas 8 variables que se desglosaron en 24 ítems. Los resultados interpretados por medio de correlaciones de Pearson, indicaron que basándose en los hallazgos de este estudio, podemos observar que en la medida que se promueve el Empowerment en el técnico radiólogo, también habrá un incremento en su productividad. Por lo que es importante, que la administración promueva

la captación de jefes que además de ser expertos en su área, sean capaces de transferir conocimientos a sus colaboradores, ello lo respalda con el resultado que esta investigación obtuvo, es una correlación muy positiva, relevante y significativa.

De otro lado Cajamarca Ajila (2016), planteo como principal objetivo en su trabajo, medir el empoderamiento y la productividad de los miembros del sindicato de mecánicos del Cantón Salcedo de Ambato; los resultados muestran que se pudo determinar que el empoderamiento que manejan sus agremiados es tipo estructural, por lo tanto; no se sienten líderes con autonomía dentro de las funciones que realizan, debido a que no se sienten incluidos en la organización o el nivel de empoderamiento existente es muy bajo dentro de la institución, lo que repercute en el funcionamiento de la misma como fuente de trabajo artesanal.

Dentro de las investigaciones halladas, se encontró influencia de otros factores relacionados como la productividad de Marvel Cequea, M., & Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011). En su estudio titulado "La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores". Intangible Capital. Revista Redalyc., quienes llegaron a las siguientes conclusiones: Las organizaciones poseen la capacidad para brindar satisfacción a sus miembros, para hacer de ellos personas más productivas, identificando y conduciendo los procesos psicológicos y psicosociales de manera adecuada para cumplir con las necesidades tanto de las personas como de la organización.

Sólo es posible emprender estrategias eficaces y duraderas para el incremento continuo de la productividad si se cuenta con la aceptación, implicación y compromiso del factor humano. Por lo que la organización deberá planificar y dirigir un cambio sistemático y continuo del comportamiento de las personas que la conforman para alcanzar una mejora sistemática y sostenida de la productividad.

Por ello la investigación responde a la pregunta ¿Cuál es el nivel de empowerment y el índice de productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017?

También se planteó como hipótesis general: El nivel de empowerment percibido por los trabajadores del área de ventas es regular y la productividad mejoró este año.

En el presente trabajo de investigación tiene por objetivo: Determinar el nivel de Empowerment y el índice de productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017.

Y proponer lineamientos de involucramiento y aplicación de empowerment con el fin de incrementar la productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017.

Analizando los indicadores, oportunidad, información, apoyo y recursos, se identificó un nivel de Empowerment "REGULAR" (25-36), motivo que la empresa ejerce una autoridad en forme a lo que mejor cree conveniente para la empresa y mas no un estilo donde predomine las oportunidades, la información, apoyo y recursos.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología que orientó el proceso de investigación proporcionando información detallada sobre las acciones que permitieron describir nuestras variables, se ha utilizado el Enfoque Cuantitativo – Método Deductivo, es decir se aplica la lógica deductiva de lo general a lo particular (de las leyes y teorías a los datos) (Hernandez, et.al. 2010). En relación a lo mencionado anteriormente. El tipo de investigación a desarrollar es de Alcance Descriptivo, permitiendo describir datos, características y comportamiento de la población, en este caso la descripción del nivel de empowerment en el área de ventas; para la segunda variable, se calculó el índice de productividad que nos permitirá saber la situación de la empresa. El diseño de investigación es Transversal - No Experimental, según (Hernandez, et.al. 2010, p.151), se definen como el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Nuestra unidad de análisis que se consideró para el trabajo vienen a ser todos los trabajadores del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C que son una cantidad de 12 trabajadores, en este grupo también están presentes los

dueños que son también parte del área analizada, nuestro análisis ira dirigido al 100% de los trabajadores de la respectiva área.

En la investigación se utilizó para obtener información de la percepción del nivel de empowerment por parte de los trabajadores del área de ventas, el siguiente instrumento:

Se utilizó la adaptación del *“The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire”* CWEQ-II. Cuyo sistema está compuesto por un cuestionario de 12 ítems diseñado para medir las cuatro dimensiones del Empowerment: (las oportunidades, el apoyo, la información y los recursos) en el establecimiento de trabajo de un individuo. Estas cuatro dimensiones mencionadas anteriormente, han sido desarrolladas sobre la base de un estudio etnográfico (Kanter, 1977; Laschinger, 1996).

Para la recolección de informaciones de la segunda variable productividad se utilizó la técnica de: Recopilación y análisis documental.

Para ello se tomó los registros de compras y ventas del área de ventas del presente año y del año 2016 para hacer una comparación en los índices de productividad, también se verificara el manual de procesos para determinar una venta.

RESULTADOS

Nivel de Empowerment del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017”.

La tabla 1 nos muestra el nivel de empowerment que perciben los trabajadores del área de ventas de la empresa en estudio, como se observa el nivel bajo está compuesto por la puntuación de (13-24) y su promedio es de 8.3%, es decir que de los 12 encuestados 1 indica que no tiene acceso a las oportunidades, información, apoyo y recursos; el nivel regular (25-36) que es el que predomina en la tabla con un porcentaje de 41.7% nos indica que de 12 encuestados 5 indicaron que si tienen acceso a las oportunidades, información, apoyo y recursos de manera REGULAR es decir algunas veces; seguido del siguiente nivel que es alto (37-48) que tuvo un porcentaje de 25% que nos indica que 3 de los encuestados mencionan que perciben un nivel alto de empowerment, esto se da a través del acceso de las dimensiones del empowerment; finalmente el nivel

“Muy Alto” (49-60) tuvo una frecuencia de 3 con un porcentaje del 25%, es decir que 3 de los encuestados consideran que en el área de ventas se percibe un nivel muy alto de Empowerment mencionando que tienen acceso total a las oportunidades, información, apoyo y recursos.

Tabla 1:

Nivel de empowerment

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (13-24)	1	8.3	8.3
Regular (25-36)	5	41.7	50.0
Alto (37-48)	3	25.0	75.0
Muy alto (49-60)	3	25.0	100.0
Total	12	100.0	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta realizada a los trabajadores del área de ventas para medir el nivel de empowerment estructural.

Índice de productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca, periodo 2017”.

Para medir la productividad del área de ventas se utilizará la propuesta por Gaither y Frazier (2000), quienes definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{CANTIDAD DE PRODUCTOS O SERVICIOS REALIZADOS}}{\text{CANTIDAD DE RECURSOS UTILIZADOS}}$$

Cálculo de la productividad del año 2017

A continuación pasaré a calcular la productividad del año en curso, a través de reemplazar los datos en la fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{15,154,817.38}{11,430,650.21} = \mathbf{1.33}$$

Cálculo de la productividad del año 2016

Como se hizo anteriormente con los datos del presente año, se hará lo mismo para determinar la productividad con los datos del año 2016, por ello pasaremos a reemplazar en la fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{6,268,891.80}{5,246,530.22} = \mathbf{1.21}$$

El índice de productividad del año en estudio fue de 1.33 en comparación con la del año anterior que fue de 1.21, se observó un incremento positivo para la organización esto se debe a que en el presente año la empresa le dio mayor énfasis a los procesos de mayor cuantía ya que los trabajos realizados como se vio eran de montos elevados.

DISCUSIÓN

En referencia al primer objetivo: **diagnosticar el nivel de Empowerment percibido por los trabajadores del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C. de la ciudad de Juliaca**, podemos discutir los siguientes aspectos.

Se analizó los indicadores y se identificó que el nivel de empowerment es "REGULAR" (25-36), motivo que la empresa ejerce una autoridad en forma a lo que mejor cree conveniente para la empresa y mas no un estilo donde predomine las oportunidades, la información, apoyo y recursos; todo lo conversado y planteado en táctica y planes de mejora queda en la gerencia y jefaturas y rara vez dicha información baja a los niveles bajos de la organización donde se ve cara a cara la realidad de los inconvenientes.

Tal como menciona Kanter (1977, 1993) que un trabajador en un ambiente de empowerment asegura que los empleados tienen acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse; se refiere a que quien promueve el empowerment en este caso es el gerente o los jefes de área y los trabajadores son quienes perciben estos cambios y reaccionan, lo cual no se cumple del todo en la organización estudiada.

Como el estudio de Román & Bretones, (2011) indica la importancia de este tipo de gestión empresarial en el ámbito de las comunicaciones internas y la administración efectiva del capital humano, es por ello que sea ha propuesto para la empresa unos lineamientos de involucramiento y aplicación de empowerment para mejorar la realidad.

Con respecto al segundo objetivo: **Calcular el índice de productividad del área de ventas de la empresa Grupo Fer.Cons S.A.C.** resultó que en el presente año el índice de productividad resulto con 1.33 a comparación del año pasado

que tuvo una productividad de 1.21, existe la diferencia de 0.12, lo que nos indica que la productividad del área de ventas de la empresa grupo Fer.Cons S.A.C tuvo un ligero aumento del 12% en este año, ello se debe a que en el presente año la empresa le dio mayor énfasis a los procesos de mayor cuantía ya que los trabajos realizados como se vio eran de montos elevados, esto lo corrobora Gutiérrez Pulido (2014) cuando menciona que la productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o en un sistema, porque incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos, la empresa ha logrado mejores resultados es por ello que su productividad ha ido en aumento.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito, y para ello necesitamos a trabajadores con un nivel de empowerment alto que sean capaces de realizar sus labores muy motivados que sientan que la empresa los respalda brindándoles acceso a las oportunidades de mejora profesional, acceso a la información a través del conocimiento de la situación actual de la empresa, sus objetivos, etc, que se sientan apoyados y respaldados, y que cuenten con los recursos necesarios.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Blanchard, K., & y Randolp, A. (1996). "Empowremment: 3 *claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*". Colombia: Norma.
- Cajamarca, A. (2016). *El empoderamiento y la productividad de los miembros del sindicato de mecánicos*. (Tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/24392>.
- Kanter R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. 2nd ed. New York, NY: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Koontz Harold y Wehrich Heinz (1998). *Administración: Una perspectiva Global*. Undécima Edición. México: Mc Graw Hill.
- Marvel Cequea, M., & Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores*. *Intangible Capital*, 7 (2), 549-584.
- Perez, M. (2002). Empowerment y su relación en la productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de Nuevo León. (Grado de Maestría). Universidad Autónoma Nuevo León. Monterrey. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/6763/>.
- Rios, F. P. (2012). El empowerment organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial. (Trabajo de fin de master). Universidad de Almeria. Recuperado de: <http://repositorio.ual.es/handle/10835/3749>.
- Román, M. y Bretones, F. D. (2011). *El Empowerment Organizacional: El inicio de una gestión saludable del trabajo*. Universidad de Granada. Granada.
- Hernandez, R., Fernandez C. y Baptista L. (2010). *Metodología de la investigación*. Edición Mc Graw Hill. México
- Wilson, T.(2004). *Manual del empowerment. Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.