



# **Empowerment y compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú**

---

**Celita Alarcon Nuñez  
Alfredo Prado Canchari  
Ingrid Estefani Sanchez Garcia  
Héctor Yván Peláez Camacho  
Percy Lima Román  
Artemio Montesinos Palomino  
Alfredo Huamán Cuya  
Liss Merling Campos Peña  
Bryan Manuel Tello Taco**



**Tinta & Pluma**  
Editorial

---

Cada libro de Colección Tinta & Pluma es evaluado para su publicación mediante el sistema de dictaminación doble ciego por especialistas en la materia. Lo invitamos a ver el proceso de dictaminación de este libro transparentado en nuestra plataforma.



Ediciones Tinta & Pluma se especializa en la publicación de conocimiento científico en español e inglés en soporte de libro digital en las áreas de humanidades, ciencias sociales y ciencias exactas. Guía su criterio de publicación cumpliendo con las prácticas internacionales: dictaminación, comités y ética editorial, acceso abierto, medición del impacto de la publicación, difusión, distribución impresa y digital, transparencia editorial e indexación internacional.

# **Empowerment y compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú**

**Celita Alarcon Nuñez  
Alfredo Prado Canchari  
Ingrid Estefani Sanchez Garcia  
Héctor Yván Peláez Camacho  
Percy Lima Román  
Artemio Montesinos Palomino  
Alfredo Huamán Cuya  
Liss Merling Campos Peña  
Bryan Manuel Tello Taco**

# **Empowerment y compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú**



Empowerment y compromiso organizacional  
del personal administrativo en una  
universidad pública del Perú

**Autores**

Celita Alarcon Nuñez  
Alfredo Prado Canchari  
Ingrid Estefani Sanchez Garcia  
Héctor Yván Peláez Camacho  
Percy Lima Román  
Artemio Montesinos Palomino  
Alfredo Huamán Cuya  
Liss Merling Campos Peña  
Bryan Manuel Tello Taco

**Primera edición:** Tinta&Pluma 2023

Tinta&Pluma 2023, Guayaquil, Ecuador, Urbanización Puerto Azul, Mz 20 Villa 12,  
fitogonzal@gmail.com  
<https://editorialtintaypluma.com/index.php/etp/index>

**ISBN: 978-9942-619-12-9**

**DOI: <https://doi.org/10.53887/etp.vi>**



Obra revisada previamente por la modalidad doble par ciego, en caso de requerir información sobre el proceso comunicarse con la editorial.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros), sin la previa autorización por escrito del titular de los derechos de autor, bajo las sanciones establecidas por la ley. El contenido de esta publicación puede ser reproducido citando la fuente.

El trabajo publicado expresa exclusivamente la opinión de los autores, de manera que no compromete el pensamiento ni la responsabilidad de la editorial

## **PRESENTACIÓN**

Apreciados lectores se expone ante ustedes, la investigación que indaga acerca del empoderamiento y el compromiso organizacional que manifiesta el personal que desempeña actividades de índole administrativo, en la Universidad Nacional José María Arguedas, que desarrolla sus actividades en una región y provincia del Perú (Apurímac - Andahuaylas), territorio nacional donde la principal actividad económica es la agricultura, el estudio se origina al observar que la prestación de los servicios institucionales, es poco o nada eficiente, y esto es muy visible por la insatisfacción que sienten los usuarios; es evidente entonces, que las personas que laboran en el área administrativa de la institución, necesitan ser empoderados por medio de una formación adecuada en temas de atención al cliente y de compromiso; en esa perspectiva, el estudio se propuso como objetivo fundamental, el de analizar el grado y tipo de correlación que existe entre el empowerment y el compromiso organizacional.

El progreso del estudio se circunscribe en los pasos y tratamiento del método científico, los temas que conforman el marco teórico es el resultado de recopilar información a través de la investigación bibliográfica, es correlacional-transversal el diseño, conforme al modelo cuantitativo, por su propósito de aporte al conocimiento científico, es básico ya que complementa al acervo teórico existente.

En atención a lo expuesto, esperamos alcanzar su valoración (juicio favorable) a partir de una lectura crítica, se debe subrayar, que los resultados conseguidos serán útiles para la comunidad académica, al servir de fundamento para futuras investigaciones y a los funcionarios de la entidad, para intentar acciones que permitan mejores el accionar del personal.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PRESENTACIÓN .....	ii
INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO I.....	5
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
CAPÍTULO II.....	9
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
Antecedentes a nivel nacional .....	10
Antecedentes a nivel local .....	13
Empowerment .....	15
Compromiso organizacional .....	25
CAPÍTULO III.....	31
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	31
Contrastación estadística de hipótesis .....	35
Contrastación de la hipótesis general .....	35
Contrastación de la hipótesis específica 1 .....	36
Contrastación de la hipótesis específica 2 .....	37
Contrastación de la hipótesis específica 3 .....	37
Contrastación de la hipótesis específica 4 .....	38
Discusión de resultados.....	39
Conclusiones .....	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

## INTRODUCCIÓN

El estudio respecto a empowerment y su relación con el compromiso organizacional de los trabajadores en una universidad estatal (pública) peruana, refiere que en algunas entidades se disponen de planes para desarrollar los conocimientos y habilidades del trabajador administrativo, lo óptimo sería profesionalizar a las personas sobre gestionar adecuadamente sus áreas de trabajo con decisiones independientes y oportunas, en beneficio de los usuarios, esto va ligado a cierto compromiso excepcional con la organización, al sentirse satisfecho con las funciones que desempeña.

Con una serie de fundamentos teóricos e investigativos, asociado a la metodología de la ciencia, es que se organizó la investigación, estructurándose en 03 capítulos conforme se detalla a continuación:

Primer capítulo: precisa el problema de investigación, se establece la justificación y la normativo que sustenta al estudio.

Segundo capítulo: detalla los antecedentes de la investigación (estudios previos), recopila también información acerca de las teorías de Empowerment y Compromiso Organizacional que conforman el marco teórico.

Tercer capítulo: presenta los resultados respecto a la contrastación de las hipótesis de investigación general y específicas.

Se finaliza, con la exposición de la discusión, las conclusiones y las referencias de la bibliografía empleada.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Las instituciones en la actualidad se desarrollan en un contexto globalizado, competitivo y dinámico que existe en el entorno político, social y económico donde éstas se enfrentan a grandes retos, siendo el capital humano imprescindible para poder superarlo en su desarrollo porque mediante sus competencias, esfuerzo, dedicación, excelencia y compromiso, construye una ventaja competitiva para conseguir los objetivos institucionales.

La Organización Internacional del Trabajo (2022), informó que en las últimas décadas el cambio climático, la pandemia y los cambios drásticos provocados por la tecnología, han reestructurado el mercado laboral y dado lugar a nuevas tendencias laborales que están reconfigurando la noción de flexibilidad, tal es el caso del trabajo a distancia. Además, según el informe del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2019), afirmó que a medida que la tecnología avanza, los gobernantes, empleados y la comunidad bregan en su conjunto por seguir el ritmo de esta tendencia global. Esto a pesar de que la automatización del trabajo es uno de los retos del futuro, debido a que se estima que un 47% de las funciones que se desempeñan laboralmente son potenciales para automatizarse usando tecnología actual, conllevando a que la naturaleza del trabajo, produzca cambios en la cultura del trabajo, en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral y en la vida de los individuos por una mejor calidad de vida.

Según la encuesta mundial realizada por Gallup (2022) señaló que, en base a los datos recopilados del año 2021 a marzo del 2022, muestran a nivel global que el 21% de los empleados están comprometidos con su trabajo, por lo que se mantiene y estable, pero esto no es bueno a diferencia de años anteriores. Sin duda, la pandemia ha afectado a los trabajadores en todo el mundo, siendo los líderes de las instituciones actuales los encargados de desarrollar nuevos entornos de trabajo resistentes y adaptables a los impactos globales. En tanto, la consultora Deloitte (2015) destacó en su informe realizado la intranquilidad de los responsables peruanos de recursos humanos debido al tema de cómo se comprometen los trabajadores con la entidad, dado que el 50% de ejecutivos ven el problema de la falta de compromiso como muy significativo. Precisándose así, que, debido a los factores como mal clima laboral, deficiente compromiso, o a que la mayoría no pudo desarrollarse profesionalmente en la organización, las organizaciones peruanas pierden hasta el 30% de sus trabajadores cada año, acarreando pérdidas en la productividad, competitividad, entre otros (Gestión , 2017).

Conllevando ello a que las instituciones contemporáneas se interesen por el compromiso del personal con la institución, como un medio para acrecentar el desempeño de los trabajadores y conseguir las metas institucionales a través de él; proporcionándoles excelentes condiciones laborales y un ambiente ameno a sus colaboradores para que ellos se sientan satisfechos y trabajen felices, y así comprometerlos con la institución y que se identifiquen con la misma.

En vista de que, la deficiencia de compromiso de los colaboradores conduce, a prestar un servicio deficiente a los usuarios que acuden frecuentemente a las instituciones a realizar una serie de trámites; lo que demuestra que los colaboradores no están comprometidos con la entidad que presta el servicio.

Tal como enfatizaron Días & Toscano (2022) para que el capital humano trabaje en dirección de los objetivos institucionales, este debe de estar comprometido, motivado y capacitado; dado que el rendimiento de la institución es una evidencia de la capacidad de su personal. Precisamente por ello para tener empleados más comprometidos con su trabajo deben de contar con tres elementos fundamentales: la oportunidad de conseguir propósitos personales y profesionales, conservar relaciones laborales positivas con sus compañeros y percibir un trato justo; no obstante, la relevancia de estos factores logra variar en función de la situación (Balanza, 2020).

En ese contexto, para conseguir que los trabajadores se sientan reconocidos y comprometidos con la institución y como consecuencia genere servicios oportunos en un ambiente laboral agradable. Se debería de concatenar con el empowerment como plantea Chiavenato (2009, p. 194) se basa en conceder a las personas poder, autoridad y deberes, para que puedan ser más participativas y proactivas en la organización. Del mismo modo, se hace hincapié en la capacidad de una persona para automotivarse, enfatizando la liberación de sus conocimientos y experiencias (Astarloa et al., 2008, p. 60).

Considerándose así que "el empoderamiento debe ser parte del plan de capacitación y desarrollo del talento de la empresa, pues implica que los equipos se preparen de forma continua, adquieran nuevos conocimientos y descubran sus talentos. Es un elemento clave para apoyar ventajas competitivas y organizaciones que aprenden" (Arbaiza, 2019, pág. 250).

Es por ello que estudios realizados precedentemente como Amezcua et al. (2019) y Piguave & Vegas (2021) demostraron que las organizaciones (públicas o privadas) deben de considerar al empowerment influyendo en el compromiso de los trabajadores para con la organización, que construya ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo, posibilitando por ende el crecimiento personal y la autogestión de los colaboradores en las organizaciones, así como con sus clientes.

Bajo este panorama de situaciones y estudios realizados, se encuentra una universidad estatal de nombre José María Arguedas (UNAJMA), por ser una institución del Estado que brinda formación superior en Andahuaylas, Apurímac en el Perú; que de acuerdo a lo observado en el libro de reclamaciones, se presenta dificultades de empowerment, en cuanto a: falta de confianza en los colaboradores para el desempeño de sus actividades, sentimiento de que el trabajo realizado no es reconocido ni valorado, inexistencias de cursos y/o programas de actualización para el desempeño eficiente de las funciones, equipos y medios inapropiados y obsoletos para desempeñar el trabajo, perciben que sus compañeros no confían en ellos y no los respetan y la asignación de tareas de manera desigual conllevando ello a la sobrecarga de trabajo.

Esto se asocia a otras problemáticas acerca del compromiso del colaborador con la institución, identificándose de forma particular las siguientes situaciones: el personal administrativo no cumple con su horario de trabajo, los trámites administrativos toman más tiempo de lo necesario, deficiente cortesía en el trato al usuario, desinterés por parte de los colaboradores para solucionar los problemas institucionales y la falta de compañerismo en los trabajadores.

Implicando ello porque se brinda servicios deficientes a sus usuarios y la insatisfacción del mismo, tal como refirió, Abu et al. (2021) que la falta de empoderamiento puede producir empleados insatisfechos y niveles más bajos de compromiso; por esa razón es que surge el tema de investigación sobre la conexión existente entre el empowerment y el compromiso del personal con la universidad.

Se justifica el estudio porque resultó relevante examinar la situación de las instituciones públicas, principalmente por las dificultades que presenta su capital humano, tales como la adecuación al trabajo, la comunicación, el empowerment, la motivación y desarrollo personal los cuales implican compromiso organizacional; por ende, se precisaron algunas justificaciones que resaltan la relevancia del estudio.

Debido a que, para poder lograr los objetivos investigativos fijados, se desarrollaron conceptualizaciones, con enfoques a partir de diferentes teorías, que ayudaron a abordar los objetivos de la investigación sobre empowerment y compromiso organizacional. Tal como refirió Carrasco (2005) esto se apoya en la idea de que descubrimientos del estudio se pueden universalizar, agregarse al conocimiento riguroso y científico, esto colabora a cubrir los vacíos que existen en la teoría. En ese entender, las teorías fueron contrastadas para demostrar la interacción probable de las variables estudiadas; lo que será de provecho y fundamento en próximos estudios relacionados con el tema investigado.

Se acredita por el hecho de que ayudará a abordar problemas prácticos (Carrasco, 2005, p. 119). Esto permitió cumplir los objetivos establecidos y de esa manera sugerir soluciones

al problema observado en el personal administrativo en la UNAJMA; de esa manera repercutirá satisfactoriamente en los colaboradores de la institución a través de una calidad de servicio hacia los usuarios (estudiantes, egresados, personal docente y público en general).

Se utilizaron métodos y técnicas particulares (instrumentos, tales como cuestionarios o formularios), que han demostrado utilidad en el estudio de problemas similares a la que se estudia y en sus posteriores usos por otros investigadores (Méndez, 2020, p. 104).

Los siguientes marcos normativos sustentaron la investigación:

El Decreto Legislativo N° 276 (1984), tiene por finalidad, de acuerdo al Art. 1° posibilitar la incorporación de personal cualificado, asegurar su estabilidad en el empleo, garantizar su crecimiento profesional y fomentar se realice el personal desempeñando el servicio público. Así como estipula también en su Art. 3°, el servidor público está al servicio del estado. Por ello, están obligados: ejercer servicios públicos trabajando por el desarrollo del país y teniendo presente que las administraciones políticas van y vienen, someter los intereses personales a los intereses y deberes comunes, crear un equipo calificado y mejorar continuamente, desempeñar sus funciones de manera honesta, eficaz, diligente y con mentalidad de servicio, y comportarse con dignidad tanto en su vida social como profesional.

Por su parte, el Decreto Legislativo N° 1057 (2008), en su Art. 1°, el propósito es asegurar los principios de capacidad y mérito, equidad en la oportunidad y profesional en la administración del estado, así mismo, regular el régimen especial de contratación administrativa de servicios. Siendo el Contrato Administrativo de Servicios (CAS) un tipo de contrato de ámbito estatal ligando una organización con un personal natural que ofrece sus servicios de modo no autónomo.

Y finalmente, en la Ley del Servicio Civil - Ley N° 30057 (2013), que estipula en su Art. 1°, el objetivo es establecer un régimen único y exclusivo para quienes laboran en las instituciones del Estado y los responsables de su dirección, ejercicio de facultades y prestación de servicios. Con el fin de lograr eficacia y eficiencia en mayor nivel entre las organizaciones estatales, prestar eficazmente servicios de alta calidad a través de una función pública mejorada y fomentar el crecimiento de quienes la componen.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

a) Treviño & López (2022), en el artículo científico denominado: *“el impacto del empoderamiento en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el burnout en docentes de México”*.

Sostuvieron como objetivo determinar la relación y cuantificar la incidencia del empowerment estructurado y la remuneración en la satisfacción laboral, compromiso con la institución y estrés por medio de una variable que media, como el empoderamiento psicológico de los docentes de instituciones públicas de educación media superior; empleando como metodología es no experimental, diseño transversal correlacional y causal. La muestra fueron 167 docentes quienes respondieron el instrumento (cuestionario).

Los investigadores concluyeron lo siguiente: los resultados del trabajo realizado muestran que los docentes que reciben apoyo, información, una mayor remuneración, recursos y oportunidades de aprendizaje y desarrollo por parte de la institución tienden a estar más satisfechos con su trabajo y comprometidos con la institución. Además, concluyen que los docentes que reciben empoderamiento estructural por parte de la institución y tienen motivaciones intrínsecas como empoderamiento psicológico, el docente está satisfecho, se siente comprometido con su labor y cuyo esfuerzo lo valoran las entidades en donde laboran, esto aumenta el sentido de pertenencia, lo que se traducirá en mejores prácticas docentes, y un mejor desempeño con sus estudiantes y colegas.

b) Ishtiaq, Bashir, Ali, Tariq & Manzur (2022), en el artículo científico denominado: *“efecto del empoderamiento de los empleados en el compromiso organizacional afectivo; rol mediador del compromiso laboral”*, cuyo objetivo fue evaluar y validar el impacto de empoderar a los empleados en el compromiso institucional afectivo con la mediación del compromiso laboral en la industria hotelera de Lahore, Pakistán; la muestra fue de 205 quienes respondieron el cuestionario.

Los investigadores arribaron a la siguiente conclusión: que cuanto más empleados estén comprometidos, más organizaciones podrían competir con otras y el empoderamiento de los empleados tiene un impacto poderoso en el compromiso laboral. Asimismo, contribuye a la formación y perfeccionamiento de los empleados y al aumento de la conciencia sobre el servicio, la competencia, la satisfacción del cliente y la toma de decisiones que inciden en el nivel de logro del personal en el desempeño integral de la organización.

c) Abu, Mahmoud & Abu-Ruman (2021), en el artículo científico denominado: *“el empoderamiento y su impacto en el compromiso organizacional en un entorno académico”*.

Estipularon como objetivo investigar si hay impacto del empoderamiento estructural y psicológico en el compromiso con la organización desde la perspectiva de una muestra de personal académico que trabaja en universidades gubernamentales jordanas; se aplicó un enfoque metodológico cuantitativo, que empleó la técnica “encuesta” e instrumento “cuestionario”. La muestra fue de 500 profesores de universidades gubernamentales ubicadas en Jordania.

Sosteniendo las siguientes conclusiones: el estudio confirmó que había relaciones significativas entre empoderamiento estructural y motivación, empoderamiento psicológico y motivación, y empoderamiento psicológico y compromiso organizacional. Por lo tanto, los resultados del estudio enfatizan la importancia de empoderar empleados en las universidades para disponer de trabajadores más comprometidos, altamente motivados y entusiastas con menos intenciones de rotación. Para los empleados el empoderamiento en su campo conduce a la excelencia laboral. Por el contrario, se puede proponer que la falta de empoderamiento puede producir empleados insatisfechos y niveles más bajos de compromiso.

### **Antecedentes a nivel nacional**

a) Arqque & Cayo (2019), efectuaron el estudio de investigación titulado: *“empowerment y compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco – 2019”*.

Utilizando una metodología de tipo básica, enfoque cuantitativo y alcance correlacional, no experimental y transversal, donde determinaron la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional. La población estuvo conformada por 32 participantes, de los cuales se decidió trabajar con el 100% de la población para efectos de la encuesta.

Según los resultados de su investigación: el empoderamiento y el compromiso organizacional exhibió una relación de Spearman positiva de 0.568, afirmando así que el empoderamiento y el compromiso organizacional están relacionados. Referente a la conexión entre compromiso organizacional y dimensión poder, se observó una fuerte relación positiva de Spearman de 0,612, lo que indicó que la consecución de los objetivos se reflejará en la relación entre el compromiso organizacional y el poder al dotarlo plenamente de libertad, confianza, autonomía y responsabilidad. Respecto a la relación entre compromiso con la organización y dimensión motivación se apreció un nexo positivo

y significativo, con el indicador de rho de Spearman del 0,601%. Indicando así que el compromiso organizacional y la motivación están relacionados, cuando a los empleados se les reconocen su contribución y los trabajos en equipo que desarrollan, se comprometen y se implican en las actividades organizacionales, lo que refuerza su sentimiento de conexión con ella. Basado en la medición de liderazgo y compromiso organizacional, se evidenció la asociación positiva de Spearman entre dimensión y variable de 0,543, lo que indica que liderazgo y compromiso van de la mano. Argumentándose así que, si se definen claramente objetivos y metas organizacionales, se evalúa adecuadamente el rendimiento y se proporciona retroalimentación, los empleados podrán alcanzar esas metas y sentirse comprometidos. Por otra parte, se descubrió que el compromiso organizacional y la dimensión desarrollo demostraron una fuerte relación positiva de Spearman de 0,826, lo que conlleva a la conclusión de que el compromiso organizacional y el desarrollo están relacionados; se puede afirmar que, al proporcionar recursos para facilitar el aprendizaje y desarrollo del talento, brindándoles información y conocimiento, se facilita que los empleados realicen bien su trabajo, siendo conscientes y responsables de sus acciones, estableciendo una relación de compromiso con la empresa.

b) Moncada (2021), efectuó el estudio denominado: “*empowerment y su relación en el compromiso organizacional en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Miguel, Cajamarca -2020*”.

Sostuvo como finalidad determinar el nexo que existe entre empowerment y compromiso organizacional del colaborador del municipio; el investigador utilizó el enfoque cuantitativo, no experimental y básico, de alcance descriptivo-correlacional, con corte transversal; 93 colaboradores de la municipalidad fue la población a los cuales se aplicó el cuestionario.

Las conclusiones a las que arribó son: en cuanto al objetivo principal, es clara la existencia de relación positiva entre empoderamiento y compromiso con la institución (Rho = 0,595 \*\*; p = 0,000); por lo que, al usarse el empoderamiento en el centro laboral para el personal de la comuna provincial, delegando la toma decisional, entonces el personal tendrá mayor involucramiento contribuyendo de esta manera a un mejor desarrollo. Respecto al objetivo específico 1, concluye en la existencia de asociación positiva entre empoderamiento y compromiso permanente (Rho = 0,430 \*\*; p = 0,001); es decir, si se tiene en cuenta la implementación de planes de incentivos, en los que los empleados reciben reconocimiento por su accionar funcional; se incrementará los compromisos continuamente. Referente al objetivo específico 2, concluyó en el vínculo positivo entre empoderamiento y compromiso normativo (Rho = 0,518 \*\*; p = 0,000); en otras palabras, el compromiso normativo aumentará si se lleva a cabo acciones que promuevan el trabajo en equipo, comunicarse

abiertamente-assertiva y los planes integrados. De igual forma, en el caso del objetivo específico 3, concluye en el nexo positivo entre empoderamiento y compromiso de afecto ( $Rho = 0.404^{**}$ ;  $p = 0.000$ ). Donde se determina que, a mayor empoderamiento de los empleados, mayor implicación emocional tendrán.

c) Tribeño (2022), desarrolló la investigación denominada: “*empowerment y compromiso organizacional en el Instituto de Defensa Legal y Gobernabilidad del Perú S.A.C., 2021*”.

Donde determino la existencia de relación entre empowerment y compromiso con la institución. Haciendo uso de una investigación básica, descriptivo-correlacional de enfoque cuantitativo y no experimental de corte transeccional; con 108 participantes para la muestra y 150 participantes en la población, utilizándose el cuestionario como instrumento primario para el recojo de información.

La investigación concluye en: en razón al principal objetivo, determina que empoderar se relaciona con compromiso con la organización; considerando que el coeficiente de Rho Spearman es de 0,607 con una significación de 0,000 que es inferior a 0,05 por lo que existe una relación significativa; frente a esto, se argumentó que cuanto mayor sea el esfuerzo por aplicar de manera continua la estrategia de empoderamiento, mayor será el compromiso organizacional que demuestren los colaboradores. Respecto al primer objetivo específico, encontró que el empoderamiento está relacionado con compromisos afectivos; puesto que el coeficiente de Rho de Spearman es 0,346 y el nivel de significancia 0, menor a 0,05; con lo que se evidencia el hallazgo. En cuanto al 2do objetivo específico, precisa que empoderar se asocia al compromiso permanente (continuo); por ser el coeficiente de Rho de Spearman = 0,566 y el nivel de significancia 0, menor a 0,05; lo que confirma el supuesto de asociación. Por lo cual se fundamenta que los empleados desarrollan una línea de carrera satisfactoria en la organización y están motivados para avanzar más jerárquicamente dentro de la organización. En referencia al 3er objetivo específico, se ha determinado que empoderar se asocia con al compromiso con las normas; toda vez que se ha demostrado la existencia del coeficiente de Rho Spearman 0.668, con significancia 0; por consiguiente se mantiene la hipótesis que acredita la asociación de las variables de estudio, así como se expresó que las estrategias de empoderamiento utilizadas por la organización son suficientes para establecer un vínculo moral de pertenencia por parte de los empleados con la organización.

## **Antecedentes a nivel local**

a) Quispe (2018), efectuó la investigación denominada: “*gestión del talento humano y compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas (UNAJMA), Apurímac, 2018*”.

Consideró como finalidad determinar la relación entre gestión del personal y compromiso organizacional del trabajador administrativo de la UNAJMA; utilizó el enfoque cuantitativo, básica, diseño no experimental, transeccional-correlacional; 93 personas fue la población con una muestra de 56 a quienes se aplicó la ficha de observación y cuestionario para la recolección de datos.

Las conclusiones arribadas son: referente a la gestión del talento humano y su relación con el compromiso con la organización, esta es positiva baja como lo demuestra el valor del Rho de Spearman ( $r = ,297^*$ ,  $p = ,026 < ,05$ ). Referente a las conclusiones de los objetivos específicos alcanzados, sucede igual con las dimensiones: integración de personas, organización de personas, recompensa al personal, desarrollo al personal, auditoria al personal y retención al personal con la variable de compromiso organizacional existe una relación positiva baja.

b) Castro (2018), desarrolló el estudio denominado: “*compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA), Andahuaylas, Apurímac 2017*”.

Comparo el nivel de compromiso institucional de los docentes ordinarios y contratados de la UNAJMA, para ello empleo el enfoque cuantitativo, tipo básica, diseño no experimental, transeccional descriptivo; la técnica fue la encuesta y el instrumento de recolección el cuestionario, la población fueron 91 docentes, aplicándose el instrumento a la muestra de 84 docentes (44 docentes ordinarios y 40 docentes contratados).

El investigador concluyo en: respecto al objetivo principal se demostró la aceptación de la hipótesis de investigación que indica la existencia de diferencias significativas entre los niveles de compromiso organizativo de los profesores titulares y contratados. Así como también se identificó diferencias del compromiso afectivo, normativo y continuo entre docentes regulares y contratados.

c) Osorio (2018), realizó el estudio denominado: “*empowerment y su relación con la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, provincia de Andahuaylas, Apurímac -2017*”.

Donde determino el grado de relación existente entre el empowerment y la comunicación interna del trabajador edil; paradigma cuantitativo y básico; y no experimental transeccional, descriptivo correlacional, recolecto los datos con la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, la población y muestra fue en total 81 trabajadores (nombrados, designados y contratados por locación de servicios).

El investigador concluyo lo siguiente: en la municipalidad existe un 66% de relación directa entre empoderamiento y comunicación interna. Lo que significa que el proceso de integración de autoridad y responsabilidad para empoderar el proceso decisorio está relacionado con la forma de comunicarse internamente. De la misma forma en la municipalidad se ostenta entre el 53% y 60% de relación directa entre el poder y la comunicación intergrupala e interpersonal. Lo que se infiere que es un proceso constante de delegar poder y se asocia con la comunicación habitual entre los trabajadores y las áreas diversas.

De acuerdo con Alles (2017) el empowerment es traducido como empoderamiento, facultamiento o delegación (p. 189); para lo cual como lo definen Dalton, Hoyle & Watts (2007), "consiste en permitir que otros decidan e influyan en los resultados deseados" (p. 337). Esto quiere decir que no solo consiste en facultar actividades, sino tambien conceder la autoridad suficiente para realizar esa actividad ofreciendole la capacitacion e información necesaria para que la persona tenga mayor confianza y probabilidad de éxito.

Asimismo Whetten & Cameron (2011) señalan que el empoderamiento genera confianza en las personas y las ayuda a superar los sentimientos de impotencia o desamparo y las motiva a tomar acción, es decir, moviliza la motivación interna para realizar una actividad. Por otro lado, el empowerment, a parte de compartir poder con los empleados, contribuye a que estos incrementen su confianza en su capacidad e influyan de una manera positiva con la organización (Bateman & Snell, 2009). Para lo cual se alienta a los empleados a que perciban el significado de su trabajo, que sientan que son competentes y capaces de desempeñar su trabajo, que tengan la capacidad de autodeterminación para elegir el método y ritmo de trabajo y que tengan un impacto relevante sobre los resultados de sus labores.

Además, Griffin, Phillips, & Gully (2020) afirmaron que el empowerment requiere de dos cosas fundamentales: (1) que los directivos den a los empleados más poder e influencia sobre su trabajo; (2) y que proporcionen a los empleados la formación, los recursos y el coaching que necesiten para desarrollar las habilidades y la confianza necesaria para actuar en sus puestos con autoridad (pp. 469-470). En otras palabras quiere decir que no solo basta con conferirle el poder a los colaboradores, sino que tambien se debe instruirlos,

fortalecer y tener las habilidades necesarias para ocuparse de las actividades facultadas y que confíen que pueden hacerlo con éxito.

Finalmente Chiavenato (2006) sostiene que el empowerment es el estilo de otorgar a los empleados autoridad, con la información y herramientas imprescindibles que ellos necesitan para desempeñar una actividad con mayor independencia, libertad y confianza. (p. 350)

## **Empowerment**

### **Evolución**

Es sustancial tener en cuenta la línea de tiempo del empowerment, por ello, se basa en los fundamentos teóricos del estudio realizado por Malpartida (2016) quien describió la evolución del empowerment afirmando lo siguiente:

Tras la investigación de Hawthorne sobre el impacto de los agentes ambientales en la productividad en la década de 1930, surgieron otros personajes que resaltaron el valor del individuo en la gestión, como Elton Mayo, Mary Parket Follett y Chester Barnad, produciendo un sistema análogo que permitió el desarrollo gradual de la administración humana mientras avanzaba la administración científica, aunque existiera una desconexión entre lo que decían los expertos y lo que realmente se hacía en las empresas; conllevando a que la comprensión que tienen las empresas del capital intelectual y emocional de sus empleados es aún muy reciente.

En la década de 1950, Douglas MacGregor, Maslow y Herberg hablaron con más énfasis del potencial que poseen los trabajadores y aportaron diversos conceptos sobre la motivación, como, por ejemplo, la teoría de Maslow y su escala de Jerarquía. Simultáneamente Peter Dracker, conocido como el visionario de la gestión empresarial, publicó al mismo tiempo *The Practice of Managenet*; ese libro destacaba el valor del marketing y la innovación, al tiempo que realizaba una importante contribución a lo que hoy se conoce como dirección por objetivos.

Luego en la década de 1960, salto a la palestra otro gran libro de Douglas McGreGor, *The Human Side of Enterprise*; en él, el autor explica las teorías X e Y, la primera de las cuales se basa en el taylorismo, mientras que la segunda muestra a un empleado fiable, competente y comprometido (lo que para esta época resulta natural), lo que en aquellos momentos dio lugar a numerosos debates. En este periodo surgieron tendencias que aún prevalecen hoy en día, como la gestión por el conocimiento, la orientación al cliente, el liderazgo, la gestión por competencias y la organización inteligente.

En la década de 1980 se hizo mucho hincapié en la importancia de las teorías y postulados de la calidad expuestos por Deming y Juran, en Japón, y así se demostró en varios libros como (El Arte Japonés del Management) de Pascale y Athos y (teoría Z) de Ouchi. Pero quizá el acontecimiento que más queda grabado en la memoria es la publicación de *En busca de la excelencia*, de Peters y Waterman, en 1982. Este libro ayudó a concienciar sobre temas de gestión como prestar atención a los clientes y a los miembros del personal (ser sensible tanto a sus preocupaciones y expectativas como a sus propias fortalezas y debilidades personales).

Las herramientas que se aluden a continuación: calidad, liderazgo, innovación, trabajo en equipo e incluso el empowerment, no surgieron realmente en la década de 1980, pero fue en esta década cuando se profundizaron los supuestos y se habló de ellas con frecuencia en las organizaciones, sobre todo cuando comienza a producirse un cambio cultural irreversible. Por un lado, hubo aceptación de las teorías expuestas por Drucker, Peters, Bennis y otros expertos, pero también hubo inconvenientes lógicos y otros puntos de vista. Es así que nació el empowerment en 1988, como complemento cuando las operaciones de cambio organizativo se operacionalizaron con la ayuda de otras técnicas y fueron promovidas principalmente por los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey quienes dieron los primeros pasos: En primer lugar, el poder se transfería a individuos seleccionados a través de equipos de personas. A partir de la década de 1990, empezaron a surgir los equipos autodirigidos o empoderados. Antes de eso, el trabajo en equipo surgía a través de diversos modos, círculos de calidad y grupos de desarrollo. Con ello, se desarrollaba el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo.

Consecuentemente empezaron a formarse equipos auto dirigidos con diversos grados de autonomía, siempre con misiones y objetivos que dependían de la aprobación de los directivos. Por ejemplo, en Estados Unidos, algunas empresas empezaron a utilizar el empowerment como la metodología de gestión; obteniendo premios referentes a la calidad. Asimismo, en ese momento el reconocimiento era importante, por la responsabilidad de los empleados con la organización, y el trabajo en equipo que realizaban.

No obstante, un cambio provoca modificaciones en las creencias y valores compartidos. Para seguir avanzando en el cambio político y social, como están haciendo las empresas que confían en un modelo de gestión moderno y adecuado a los nuevos tiempos, hoy resulta muy anticuado que un empleado cualificado necesite permiso para buscar la información necesaria o, peor aún, que se vea limitado a consentir decisiones que no comparte.

### **Características del empowerment.**

Según mencionó Maldonado (2018, p. 43) una organización que trabaja con empowerment, se distingue por:

- Optimizar constantemente la calidad del trabajo.
- Ampliar las tareas y habilidades.
- Fomentar la innovación y la creatividad.
- Tener más control sobre las decisiones relativas al trabajo.
- Ejecutar tareas completas en lugar de completar sólo algunas de ellas.
- Satisfacción del cliente.
- Tener orientación al mercado.
- Buscar nuevas relaciones entre los empleados y las personas, así como nuevas relaciones entre el directivo y la organización.

Es indispensable señalar y mencionar también los sentimientos de los empleados con empowerment, dentro de la organización:

- Son responsables de sus propios resultados.
- Sienten que constituyen la diferencia.
- Parten de un equipo.
- Pueden expresar completamente sus talentos y competencias.
- Tienen control de su propio trabajo.

Así como también, desde la perspectiva de Griffin et al. (2020), algunas características prácticas de empowerment incluyen:

- Que la organización establezca una visión y metas claras.
- Promover experiencias de destreza y dominio personal para mejorar la autoeficacia y desarrollar habilidades.
- Promover conductas exitosas.
- Enviar mensajes positivos y despertar emociones positivas en los empleados.
- Vincular al personal con los resultados de su trabajo y ofrecerles retroalimentación.
- Construir la confianza de los colaboradores que muestren competencia, honestidad y justicia. (pp. 216-217)

## **El empowerment y la organización del siglo XXI**

Las organizaciones tendrán que someterse a una serie de transformaciones como consecuencia de los cambios en el entorno ocasionados por la globalización a escala local, nacional e internacional. También tendrán que cambiar su funcionamiento y su gestión para reflejar estos cambios.

Para lo cual manifestó Wilson (2000) parte del reto vendrá de las industrias en desarrollo del lejano Oriente, que tomarán ventaja de sus bajos salarios, de las nuevas tecnologías informáticas y la mejora de las comunicaciones globales; en consecuencia, las organizaciones del siglo XXI tendrán que cumplir con las siguientes características indispensables para no estar en desventaja frente a sus competidores.

- Las organizaciones tendrán que ser flexibles ante los cambios.
- Las organizaciones tendrán que innovar, desarrollando nuevos productos y mercados.
- Tendrán que responder de manera efectiva al cambio.
- Deberán de trabajar en un entorno mucho más complejo, ya que el mercado exigirá una gama diversa de bienes y servicios.

Es así que, debido al cambio en el entorno empresarial, donde antes los directivos procedentes de los ámbitos científicos eran la mejor opción para la adecuada organización y control de las grandes burocracias en los años 20 y 30; el empowerment en el siglo XXI ha evolucionado hasta convertirse en la filosofía esencial que toda organización necesita para dirigir su entidad; con el resultado de que la mano de obra está esté y sea cada vez más cualificada y preparada. (pp. 18-19)

### **Bases para el empowerment**

De acuerdo a Chiavenato (2009, pp. 288-291) las bases donde se fundamenta el desarrollo del empowerment son cuatro:

- **Poder**

Hace mención a la obtención de poder mediante la delegación de responsabilidades y autoridad en todos los niveles organizativos, lo que significa dar confianza a los colaboradores, confiar en ellos, concederles libertad y autonomía sobre sus propias acciones.

El poder también se considera como una señal de eficacia personal; ya que es la capacidad de movilizar recursos para lograr productividad en el trabajo. Las personas que tienen poder se moldean a sí mismas, mientras que las que carecen de poder son moldeadas por su entorno (Whetten & Cameron, 2011).

- **Motivación**

La motivación es un proceso psicológico que se puede definir como el impulso que dirige la acción hacia la consecución de una meta. Este impulso o deseo puede ser interno o externo, que siempre está relacionado con la satisfacción de una necesidad e implica una acción o actuación centrada en la consecución de dicho objetivo (Arbaiza, 2019, pág. 139).

Se menciona que motivar y animar constantemente a los miembros de un equipo significa reconocer el buen rendimiento, permitiendo que los miembros del equipo compartan los beneficios de su trabajo y se esfuercen por alcanzar sus objetivos.

- **Desarrollo**

Es la acción de hacer crecer algo, así como una competencia o un conocimiento (Alles, 2009).

En la organización se debe proporcionar y facilitar recursos para la formación y el desarrollo personal y profesional, de manera que se instruye continuamente a los colaboradores. Es decir ofrecerles información y conocimientos de manera oportuna, desarrollando y fortaleciendo sus talentos dentro de la organización.

- **Liderazgo**

Es el proceso mediante el cual una persona influye en otras para que hagan uso de sus recursos técnicos, personales y de otro tipo y dirijan sus esfuerzos con entusiasmo hacia las metas u objetivos fijados (Chávez, 2015).

Un liderazgo adecuado en una organización implica guiar a las personas, a definir metas y objetivos, ampliar sus horizontes, evaluar el rendimiento y proporcionarle retroalimentación.

**Figura 1.**

*Bases para el facultamiento (Empowerment)*



*Nota.* La figura muestra las bases en donde se fundamenta el empowerment, según Chiavenato (2009).

## **Proceso del empowerment**

Es fundamental conocer y tener en cuenta que el empowerment no se pone en práctica a través de la implementación de una directiva, sino que sucede gradualmente y concierne a toda la organización; es decir deberá el empowerment implantarse e involucrar a todos los integrantes de la organización.

De acuerdo con Alles (2017) mencionó que lo que constituye básicamente el concepto de empowerment, es la relación directa y cotidiana de un jefe y sus colaboradores, la cual debe de consistir en una mutua influencia e interacción, donde ambos creen y modifiquen su rol con la finalidad de alcanzar su crecimiento personal y organizacional. (pp. 197-200)

- **El jefe ayuda mientras el colaborador desarrolla sus capacidades.**

Para que el empowerment se corrobore en este caso el jefe debe de ayudar a sus colaboradores a perfeccionar y fortalecer sus conocimientos y competencias; de la misma forma el colaborador por su parte deberá de ser receptivo e incrementar sus capacidades.

- **El jefe delega y el colaborador completa la tarea con eficacia.**

Resultado del fortalecimiento de capacidades de los colaboradores, los jefes podrán delegar tareas y responsabilidades, los cuales deberán de ser asumidos por parte de los colaboradores de manera eficiente y eficaz.

En ese entender el empowerment es sistémico. Por un lado, se debe de facilitar el crecimiento de los colaboradores a través de la capacitación, entrenamiento y guía, para que cuando el jefe asigne nuevas tareas y responsabilidades el colaborador se sienta en la capacidad de desarrollarlo y aumentar su rendimiento, como resultado los colaboradores se darán cuenta de que son competentes y que se valora el trabajo desempeñado en la organización.

El proceso del empowerment descrito hasta aquí, es el teórico o puro, y en la práctica para complementarlo debe de insertarse en un marco organizacional, para lo cual se debe de conocer los dos siguientes puntos:

- **La organización define nuevas políticas**

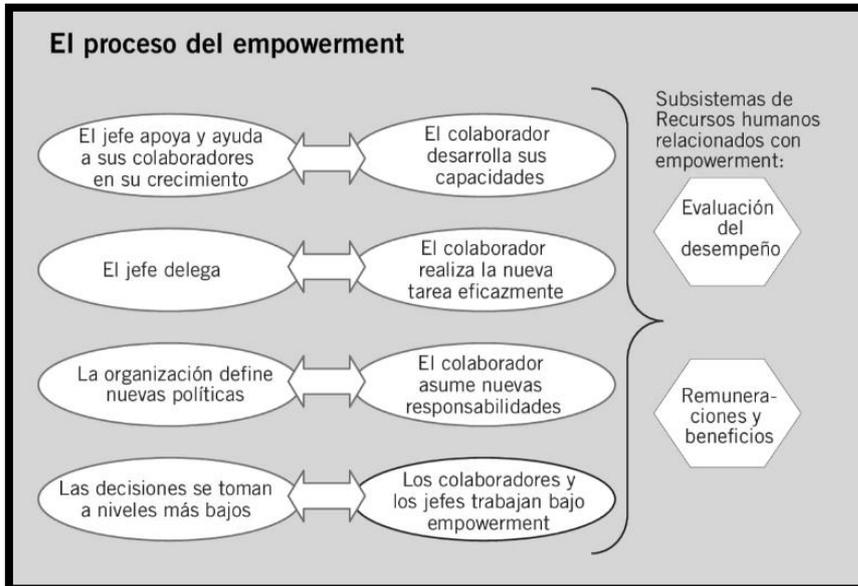
Para que el empowerment tenga éxito en el contexto organizacional, deben también fijar políticas en relación a los niveles de decisión y autorización de determinados temas, con la finalidad de que los colaboradores asuman nuevas responsabilidades en la organización.

- **Las decisiones se toman a niveles más bajos.**

Si se fijan ciertas políticas organizacionales y se baja el nivel jerárquico para la toma de decisiones cuidando los objetivos de la organización, se tendrá como resultado que los colaboradores y los jefes trabajen bajo el empowerment.

**Figura 2.**

*Proceso del Empowerment*



*Nota.* La figura muestra el proceso del empowerment, de acuerdo con Alles (2017, p. 197).

El esquema descrito en el gráfico, está relacionado sobre todo con los subsistemas de evaluación del rendimiento, la remuneración y los beneficios. Sin embargo, la base fundamental que sostiene el empowerment es el desarrollo de capacidades de los colaboradores y jefes.

**Empowerment y cultura de la organización**

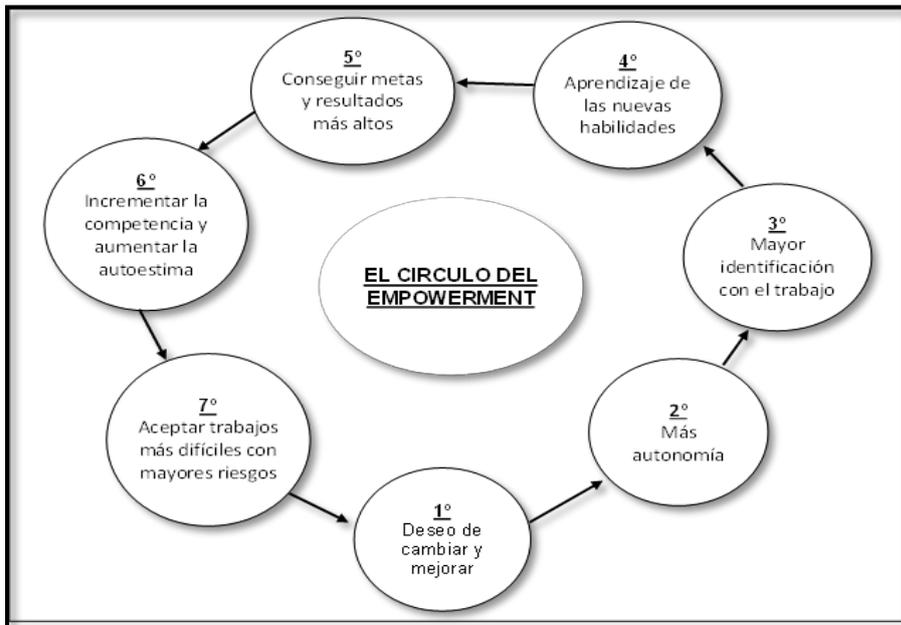
La cultura de cada organización, se compone de innumerables elementos y/o factores, considerando la raíz de cada cultura, los valores en los que se sustenta la organización; considerándose que estos indicadores pueden utilizarse para describir la cultura de una organización, como la forma en que se da la bienvenida a los visitantes, la forma en que se trata a los clientes y/o usuarios a través de los canales de comunicación, la forma en que se desarrollan las reuniones, etc. (Alles, 2017, pp. 200-203).

En ese entender se considera que la cultura de la organización es significativa para el empowerment y, por lo tanto, a menudo es necesario romper con la tradición e implementar cambios significativos en la cultura organizacional; no obstante basarse en el pasado en esta situación puede impedir cualquier implementación que exija nuevos comportamientos y formas de pensar.

Por ello Wilson (2000, pp. 24-26) presentó el entorno circular del empowerment dentro de la organización, tal como el que se muestra en la figura N° 3.

**Figura 3.**

*Circulo del Empowerment*



*Nota.* La figura muestra el circulo del empowerment, según (Wilson, 2000, p. 24).

De la figura se observa claramente que el circulo del empowerment en una organización es una forma muy util de describir el proceso que deben seguir los colaboradores cuando trabajan para conseguir mayores logros y satisfaccion tanto a nivel personal como profesional, a traves de:

1. Deseo de cambio y mejora, considerándose fundamental para la organización, de modo que si los colaboradores no están convencidos de la necesidad de cambiar y de actuar de forma diferente, ninguno de los demás puntos tiene grandes expectativas de éxito.
2. Más autonomía, lo que implica suprimir las limitaciones que tienen los colaboradores de todos los niveles organizativos y confianza por parte de los directivos.
3. Mayor indentificacion con el trabajo, tras aceptar las libertades adicionales, los colaboradores empezarán a tomar conciencia de su trabajo y tendran mayor identidad con ella.
4. Aprendizaje de las nuevas habilidades, para que los colaboradores relicen con éxito las tareas asignadas, necesitarán aprender nuevas habilidades que aumenten su motivacion e interes.

5. Conseguir metas y resultados superiores, en este caso los efectos prácticos del empowerment pueden apreciarse en el aumento de la motivación en los colaboradores, la consecución de objetivos y la obtención de mejores resultados para la organización.

6. Incrementar la competencia y aumentar la autoestima, que señala que el éxito de los colaboradores da lugar a un sentimiento de competencia y en consecuencia, a una autoestima superior a la de su posición anterior.

7. Aceptar trabajos más difíciles con mayores riesgos, en este caso, el colaborador ha crecido más allá de sus obligaciones laborales y busca mayores responsabilidades para obtener mayores recompensas, completándose así el círculo del empowerment.

Para consumir el círculo del empowerment, es útil conocer los comportamientos que caracterizan a una empresa con empowerment y contrastarlos con los de una empresa sin empowerment, tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 4.**

*Descripciones de comportamiento con Empowerment*

<b>Empresa con Empowerment</b>	<b>Empresa sin Empowerment</b>
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.
Los criterios para el éxito y el ascenso dentro de esta empresa son el talento y el rendimiento.	Si no perteneces al club nunca podrás tener éxito en esta empresa.
Hay personas motivadas y creativas en todos los niveles de la empresa.	Los únicos innovadores y la gente creativa están en los departamentos de marketing e I+D.
El trabajo es tan agradable y divertido como el resto de mi vida.	El trabajo no es divertido, mi vida privada es más interesada.
Ser emprendedores, tener iniciativa y aceptar el reto de intentar hacer cosas nuevas con la norma.	Mantén la cabeza baja y la nariz limpia.
Nos gustan las nuevas ideas.	Ya lo hemos visto todo.
La mayoría de las personas intentan ser abiertas y auténticas.	Debes ser un cínico en esta empresa.
Presentarse voluntarios para tareas especiales es el camino hacia el crecimiento.	Nunca te presentes voluntario para nada.
Los productos y servicios que ofrecemos a nuestros clientes son de primerísima calidad.	Lo que producimos no es mejor ni peor de lo que hace cualquiera.
Hay un verdadero interés por el bienestar y el desarrollo individual.	Nadie tiene un verdadero interés; ten tu desarrollo personal.

*Nota.* La figura muestra las descripciones de comportamiento de los colaboradores en una empresa con empowerment frente a una empresa sin empowerment, de acuerdo a Wilson (2000), citado por (Alles, 2017,p.202).

## **Ventajas y desventajas del empowerment**

Tras la investigación realizada por Calderon (s.f.), menciono algunas ventajas y desventajas del empowerment:

### **Ventajas**

- Incrementa la satisfacción y confianza del personal que integra a organización.
- Acrecienta la responsabilidad y compromiso en la satisfacción del usuario.
- Los miembros de la organización fomentan la creatividad y comparten el liderazgo, lo que reduce la resistencia al cambio.
- Se mejora el entusiasmo, la confianza en las relaciones personales y la comunicación.
- Aumenta la posibilidad de que los procesos de toma de decisiones sean eficaces.

### **Desventajas**

- La delegación de tareas sin justificación
- Es habitual en un tipo de dirección autoritaria.
- Una mala delegación puede contribuir al fracaso del directivo.

## **Que hacer para lograr el empowerment**

Referente a que acciones y/o prácticas emplear para la puesta en marcha del empowerment y su sostenimiento en la organización, Alles (2017), señalo algunas buenas prácticas:

- **Transformarse en un jefe accesible**

En las organizaciones lo que se busca es que los directivos sean accesibles, donde el empowerment se desarrolle en un ambiente comunicativo, participativo y de confianza, que complementa a generar una cultura de cambio.

- **Rotación de puestos de trabajo**

Se recomienda la rotación planeada como técnica del empowerment ya sea por un tiempo total o parcial del personal, para que desempeñe las actividades de su colega, permitiéndole además el desarrollo de sus competencias y evitando de esta manera que el personal permanezca mucho tiempo haciendo una sola actividad y pierda la eficacia en su trabajo.

- **Procesos de aprendizaje**

Si bien es cierto suele observarse que no siempre todas las organizaciones brindan acciones de desarrollo para todo su personal, esta discriminación puede darse según el tipo de tarea; sin embargo, si se quiere trabajar bajo empowerment, necesitará la organización desarrollar a todo su personal, debido a que cada persona tiene un papel importante en su puesto de trabajo y por ende en la organización.

- **Autodirección**

El empowerment tiene como objetivo que los directivos animen e impulsen tanto al personal como a los equipos de trabajo de la organización, para que ejerzan la autodirección, proveyéndoles recursos y materiales necesarios para desempeñar sus actividades asignadas de manera más eficiente y efectiva posible.

- **Equipos de proyectos**

Es esencial que el personal de diferentes áreas de la organización, forme equipos multidisciplinarios para poner en marcha algún programa o la resolución de problemas, ya sea de funcionamiento interno o en relación a los clientes. (pp. 207-210)

### **Compromiso Organizacional**

Con base en, Aamondt (2010) el compromiso organizacional es el nivel de identificación y compromiso de los empleados con la organización. También, Jáuregui & Louffat (2019) afirmaron que el compromiso organizacional es considerado como la actitud por parte de los empleados, el cual puede visualizarse a través de la ética, la participación en el trabajo, entre otros. (p. 327)

Además, se mencionó que el compromiso organizacional se mide por el grado en que un trabajador se identifica con una organización específica y sus objetivos y desea mantener su relación laboral con ella (Robbins & Judge, 2009).

De la misma forma, Hellriegel & Slocum (2009), afirmaron que el: Compromiso organizacional se caracteriza por el nivel de intensidad de la participación de un empleado y su sentido de lealtad hacia la organización. Las siguientes características, definen un compromiso organizacional fuerte:

- Apoyo y aceptación de los objetivos y valores de la organización.
- Disposición para realizar esfuerzos significativos en beneficio de la organización.
- Voluntad de seguir siendo parte de la organización.

Por otro lado, Alles (2009, p. 138) argumentó que el compromiso es la capacidad de percibir los objetivos de la organización como propios y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizativas. Dicho de otro modo, exige la adhesión a los valores organizacionales.

Hay que mencionar además a Newstrom (2011), quien afirmó que el nivel de compromiso de un empleado con una organización viene determinado por cuánto se identifica y desea seguir participando activamente en ella. Además de acuerdo al autor referido, los empleados que están comprometidos con una organización tienden a tener registros de asistencia positivos, muestran un alto nivel de compromiso con la defensa de sus políticas

y ven una disminución en la tasa de deserción. Como resultado, se presentan estrategias para aumentar y disminuir el compromiso, como se ve en la siguiente figura:

**Figura 5.**

*Factores que inhiben y estimulan el Compromiso Organizacional*

<b>Factores inhibidores</b>	<b>Factores estimulantes</b>
Recriminación excesiva	Claridad de reglas y políticas
Gratitud fingida	Inversión en los empleados (capacitación)
Fallas en el seguimiento	Respeto y reconocimiento por los esfuerzos
Inconsistencias e incongruencias	Autonomía y participación del empleado
Egos inflados y trato abusivo	Hacer que los empleados se sientan valorados
	Recordatorios de las inversiones de los empleados
	Ofrecer apoyo a los empleados
	Brindar oportunidades a los empleados para que expresen su interés por los demás

*Nota.* La figura muestra los factores que inhiben y estimulan el compromiso organizacional del empleado, según Newstrom (2011, p. 222).

Finalmente se mencionó, que el compromiso organizacional, a menudo conocido como lealtad de los empleados, es el nivel de identificación de un empleado con la empresa y su deseo de seguir participando en ella. Refleja con frecuencia la voluntad del empleado de trabajar para la empresa en el futuro, así como su creencia en su misión y objetivos, su disposición a realizar el esfuerzo necesario para alcanzarlos y su deseo de seguir haciéndolo (Amorós, s.f., p. 336).

### **Evolución del Compromiso Organizacional**

Debido a la trascendencia e importancia que tiene para las organizaciones, el compromiso organizacional ha sido objeto de amplias investigaciones; por ello Fernández (2017) afirma que:

Los primeros estudios sobre el compromiso datan de la década de 1960, en gran parte debido a investigaciones realizadas en el campo de la sociología. Pero con el tiempo, empresarios y economistas empezaron a darse cuenta de la importancia de este concepto y de la potencial influencia que puede tener en las organizaciones.

Siendo así que, al principio, su investigación se centró en el compromiso de los empleados con la rotación dentro de la empresa y en cómo afectaba a los índices de rotación. Sin embargo, con el paso del tiempo, su interés también se encaminó hacia los resultados

organizativos, como el rendimiento de los empleados, la eficiencia, la satisfacción laboral y el absentismo, entre otros, porque se consideró que eran indicadores de los mismos.

Considerándose que la recesión económica repercute en el compromiso, ya que tiende a deteriorar las relaciones dentro de la empresa, por el temor de los empleados a ser despedidos como consecuencia de las políticas de recortes que las organizaciones suelen aplicar en estas situaciones. El compromiso organizacional ha cambiado desde que se inició el estudio; en primer lugar, autores como Porter, Mowday y Streett estudiaron el compromiso organizacional desde una perspectiva unidimensional en el año 1986. Donde los autores sólo reconocen una dimensión del compromiso, la afectiva.

Con el tiempo, se manifestaron otros autores que abogaron por una perspectiva multidimensional, sin embargo, no hubo acuerdo sobre el número de dimensiones. Los estudios más significativos en esta línea de varias dimensiones han sido los realizados por O'Reilly y Chatman, por un lado, y Allen y Meyer, por otro. En el caso de O'Reilly y Chatman, establecieron el compromiso organizacional como la conexión psicológica entre el trabajador y la organización, pero determinaron que el vínculo entre ambos puede tomar distintas formas, y establecieron tres formas diferentes. En primer lugar, establecen la consistencia que surge al aceptar actitudes y comportamientos para obtener determinadas recompensas. En segundo lugar, tenemos el sentido de identidad que se da cuando un empleado se siente orgulloso de pertenecer a la organización, aunque no comparta los valores y metas de la organización. Finalmente, otorgan una tercera dimensión, denominada internalización, que se origina en el hecho de que la empresa y sus empleados comparten los mismos valores. Del lado de Allen y Meyer, también tenemos un compromiso de tres partes. Aunque hay que subrayar que estos autores experimentaron diferentes concepciones antes de llegar a esta dimensión tridimensional. En un principio establecieron un concepto al establecer que la promesa se partía en dos bidimensional. Este aspecto consiste en un compromiso afectivo (originalmente propuesto por Porter, Mowday y Streett) y un compromiso de continuidad. Pero luego construyeron una tercera dimensión, a la que llamaron compromiso normativo, que estableció la tridimensionalidad del compromiso.

Siendo en la actualidad la teoría tridimensional de Allen y Meyer, con mayor aceptación, por lo que se utilizó como referencia en la investigación.

### **Fuentes de compromiso**

Cada persona tiene sus propias fuentes de compromiso organizacional que difieren de una persona a otra. El compromiso inicial de un empleado con la organización se establece en gran medida por sus características personales (como la personalidad y las actitudes).

Posteriormente, las experiencias en el trabajo continúan influyendo en el compromiso organizacional, así como los factores; salario, las relaciones con los compañeros y supervisores, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, etc., que también contribuyen a tener personas comprometidas en la organización.

El compromiso organizacional, tiende a reforzarse con el tiempo, por las siguientes razones:

- Como las personas pasan más tiempo en la organización y con sus colegas, establecen vínculos más fuertes con ellos.
- La antigüedad en el lugar de trabajo generalmente brinda una ventaja y, conduce a una actitud laboral más positiva.
- Las oportunidades en el mercado laboral disminuyen con la edad, lo que hace que los trabajadores se apeguen más a sus trabajos actuales (Hellriegel & Slocum, 2009).

### **Compromiso con la organización**

En conformidad con, Hellriegel & Slocum (2009) el compromiso organizacional viene determinado por el nivel de cómo se identifican los empleados con la organización; de lo anterior se deduce que los empleados que permanecen en la empresa durante un periodo prolongado de tiempo tienen más probabilidades de ser leales a ella que los que trabajan en ella durante periodos breves.

Adicionalmente, un fuerte compromiso con la organización se distingue por:

- Apoyar y aceptar los objetivos y valores de la organización.
- Voluntad de hacer todo lo posible en favor de la organización.
- Deseo de permanecer dentro de la organización.

Todo ello parece demostrar que el compromiso con la organización va más allá de la lealtad de los empleados e incluye contribuciones positivas a la consecución de los objetivos de la organización.

### **Como ganarse el compromiso de los empleados**

Hoy en día, los directivos de las organizaciones se enfrentan constantemente a un dilema: mantener el compromiso de los empleados contribuye a reducciones de plantilla y despidos; surge así una situación paradójica, por un lado, con el enfoque actual de trabajo en equipo, empowerment y la motivación de los empleados, expectativa de la que se espera contar con empleados comprometidos; por otro lado, las fuerzas del entorno que actúan en contra de los fundamentos del compromiso de los empleados.

En particular, los siguientes serían los pasos principales para implantar un sistema de gestión centrado en el compromiso de los empleados:

- Comprométase con los valores que tiene la organización: póngalos por escrito y predique con el ejemplo.
- Exponga y comunique claramente su misión: utilice procedimientos de contratación basados en los valores institucionales; invierta en formación y orientación.
- Garantice la justicia organizacional: posea un procedimiento de conciliación y ofrezca una comunicación bilateral.
- Genere una sensación de comunidad: compartiendo equitativamente, fomentando la cooperación, promoviendo el trabajo en equipo y fortaleciendo la cultura organizativa.
- Respalde el desarrollo de los empleados: comprométase con la actualización y el enriquecimiento de las competencias de los empleados y ofrezca seguridad en el empleo (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006, p. 169).

### **Ventajas del compromiso organizacional**

Contar con personal comprometido, beneficia mucho a la organización, como lo indicó Coll (2020), ello contribuye a:

- El acrecentamiento de la productividad.
- El aumento de la efectividad y eficiencia.
- Mejora el clima organizativo.
- Promueve el trabajo en equipo.
- Progreso la utilidad de la empresa.
- El proceso de resolución de conflictos es más simple.
- Los empleados están más implicados con las metas organizacionales.

Cabe destacar que el compromiso organizacional no representa ninguna desventaja para las organizaciones.

### **Componentes del compromiso organizacional**

Con base en Griffin et al. (2020), el compromiso es el grado en que los empleados se identifican con la organización y sus objetivos, y quieren permanecer en ella. (p. 129)

Por consiguiente, mencionaron tres formas en las que se puede sentir comprometido el personal con la organización.

#### **1. Compromiso afectivo**

Al respecto, señalaron Robbins & Judge (2009), el compromiso emocional con la organización y la creencia en sus principios fundamentales constituyen un compromiso efectivo.

Del mismo modo, se sostuvo que el compromiso afectivo de un empleado se refleja hasta qué punto valora a la organización y está dispuesto a esforzarse por mantenerse en ella. Por ejemplo, un empleado de la plantilla de la Cruz Roja puede estar a gusto con sus compañeros de trabajo y su jefe, hablar de los objetivos benéficos de la organización y reconocer que sus esfuerzos conducirán a mejorar el rendimiento de la organización (Aamondt, 2010, p. 366).

## **2. Compromiso de continuidad**

Es el grado, en la que un empleado cree que debe permanecer en la empresa debido al tiempo, dinero y esfuerzo que ha invertido en ella o debido a la dificultad que tendrá para encontrar otro trabajo. Consideremos, como ejemplo, al director de comercio de una organización X, que ha pasado años haciendo contactos de relaciones comerciales, buscando financiación para un nuevo edificio y ganándose la confianza del ayuntamiento local. Aunque pudiera ser contratado por la dirección de comercio de otra ciudad, necesitaría otros años adicionales para alcanzar todo lo que ya había logrado (Aamondt, 2010, p. 366).

Bernal, Ruíz & Pastrana (2021), manifestaron también que el compromiso de continuidad, se crea cuando un empleado decide no abandonar una organización a pesar del coste que ello supone debido a los beneficios que ha acumulado durante su tiempo allí y que perdería si se marchara para buscar un nuevo empleo.

## **3. Compromiso normativo**

Afirmaron Robbins & Judge (2009) que la obligación de permanecer en la organización por razones morales o éticas se conoce como compromiso normativo. (p. 80)

Al igual que Aamondt (2010) señaló que este es el punto en el que un trabajador se siente obligado con la organización y, como consecuencia, se ve obligado a seguir trabajando en ella. Un buen ejemplo del compromiso normativo sería un empleado recién contratado que recibió orientación de su jefe y formación a un alto costo para la empresa. Debido a la importante inversión de la empresa en él, el empleado podría sentirse éticamente obligado a seguir trabajando allí. (pp. 366-367)

### CAPÍTULO III

#### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Enseguida se presentan los resultados obtenidos, producto de la aplicación del cuestionario, estos datos fueron procesados con el programa estadístico SPSS v25; y expuestos en tablas, con el propósito de facilitar su explicación y comprensión.

La validación de los instrumentos que midieron las variables de estudio, se realizó a través del juicio de tres (3) expertos, quienes, a partir de implementar las sugerencias alcanzadas, se procede con su aplicación.

La calidad de los resultados se evaluó por medio del Coeficiente del Alfa de Cronbach, que significa, que al aplicar el instrumento se obtiene sistemáticamente los mismos resultados, cuando es utilizado en las mismas situaciones y en reiteradas ocasiones.

**Tabla 1.**

*Resultado de fiabilidad del instrumento que evaluó el Empowerment*

<b>Alfa de Cronbach Muestra piloto (15)</b>	<b>Alfa de Cronbach Total (78)</b>	<b>N de elementos</b>
0,794	0,915	24

*Nota.* Valores obtenidos tras el tratamiento de los datos

Los valores del coeficiente de Alfa de Cronbach del instrumento que valuó la variable Empowerment, se exponen en la tabla 1, que resulto de realizar la prueba piloto a 15 servidores administrativos de la entidad, donde se alcanzó un resultado 0,794; el cual expresa que existe una confiabilidad alta del instrumento, por lo que, se aplicó al total de servidores que componen la muestra seleccionada, obteniéndose un valor de 0,915 que representa una confiabilidad muy alta.

**Tabla 2.**

*Resultado de fiabilidad del instrumento que evaluó el Compromiso Organizacional*

<b>Alfa de Cronbach Muestra piloto (15)</b>	<b>Alfa de Cronbach Total (78)</b>	<b>N de elementos</b>
0,770	0,765	18

*Nota.* Valores obtenidos tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

Los índices del coeficiente de Alfa de Cronbach del instrumento que estimo la variable Compromiso Organizacional, están expuestos en tabla 2, que después de efectuar la prueba piloto a 15 trabajadores administrativos de la institución, se logró un valor de 0,770; significando que existe una confiabilidad alta del instrumento, en consecuencia, se encuestó al total de trabajadores que integran la muestra elegida, alcanzándose un resultado de 0,765 que revela una confiabilidad alta.

**Tabla 3.**

*Género del personal administrativo encuestado*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Femenino</b>	<b>41</b>	<b>52,6</b>
Masculino	37	47,4
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

*Nota.* Valores alcanzados tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

Conforme a la estimación obtenida se comprende de la tabla 3: Del total de encuestados del personal administrativo, el 52,6% corresponde al género femenino (41 féminas); por otra parte, el 47,4% corresponde al género masculino (37 varones). En consecuencia, queda evidencia que la mayoría del personal administrativo que labora en la entidad son mujeres.

**Tabla 4.**

*Edad del personal administrativo encuestado*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 24 años	1	1,3
<b>De 25 a 34 años</b>	<b>29</b>	<b>37,2</b>
De 35 a 44 años	28	35,9
De 45 a más	20	25,6
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

*Nota.* Valores alcanzados tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

Concordante con los resultados expuestos en la tabla 4, los parámetros de edades del personal administrativo encuestado, se clasifica de la siguiente manera: El 1,3% (1 trabajador) tiene menos de 24 años; el 37,2% (29 trabajadores) tienen entre 25 a 34 años; el 35,9% (28 trabajadores) tienen entre 35 a 44 años; y el 25,6% (20 trabajadores) tienen entre 45 años de edad a más. Así pues, queda evidenciado que la gran mayoría de trabajadores que laboran en la institución son jóvenes de entre 25 y 34 años.

**Tabla 5.***Nivel académico del personal administrativo encuestado*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Técnico	4	5,1
Bachiller	9	11,5
<b>Licenciado</b>	<b>42</b>	<b>53,8</b>
Magister	23	29,5
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

*Nota.* Valores alcanzados tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

De conformidad a los resultados que se exponen en la tabla 5, tenemos: Del total del personal encuestado en la universidad; 4 de ellos (5,1% del personal administrativo), tienen nivel académico de Técnico, 9 de ellos (11,5% del personal administrativo), tienen nivel académico de Bachiller, 42 de ellos (53,8% del personal administrativo), tienen nivel académico de Licenciado; finalmente, 23 de ellos (29,5% del personal administrativo), tienen nivel académico de Magister. Por consiguiente, se comprobó que la mayor cantidad de trabajadores administrativos que laboran en la organización, presentan un nivel académico de Licenciado, seguido en gran número por aquellos que están cursando programas de maestría (formación especializada).

**Tabla 6.***Tiempo de labor del personal administrativo encuestado*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 2 años	5	6,4
De 2 a 4 años	24	30,8
<b>De 5 a 7 años</b>	<b>25</b>	<b>32,1</b>
De 8 a más años	24	30,8
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>

*Nota.* Valores alcanzados tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

En consonancia con lo obtenido en el procesamiento de datos, la tabla 6, expresa: Del total del personal encuestado con relación a los periodos que vienen laborando en la entidad; el 6,4% que representa a 5 personales administrativos, tienen una antigüedad menor a los 2 años; el 30,8% que representa a 24 de ellos, tienen una antigüedad de entre 2 a 4 años; el 32,1% que representa a 25 de los mismos, vienen laborando de entre 5 a 7 años; y el 30,8% que representa a 24 personales administrativos, laboran de entre 8 años a más. De

ahí que, se puede afirmar que el personal administrativo en su mayoría, viene laborando en la institución por un periodo que abarca entre 5 a 7 años.

**Tabla 7.**

*Frecuencias de la variable Empowerment*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy malo	1	1,3
Malo	7	9,0
<b>Regular</b>	<b>43</b>	<b>55,1</b>
Bueno	27	34,6
Total	78	100,0

*Nota.* Valores alcanzados tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

Con la información que se presenta en la tabla 7, tenemos: Del total de personal administrativo encuestado; el 55,1% que representa a 43 trabajadores, indican que el Empowerment es regular; el 34,6%, que representa a 27 de ellos, respondieron que el Empowerment es bueno; el 9% que representa a 7 de ellos, opinan que el Empowerment es malo; y por último, el 1,3% que representa a uno de ellos, opino que es muy malo. En consecuencia, se puede aludir que la mayoría de encuestados expresaron que el Empowerment en la institución es regular; dado que perciben una carencia en cuanto a la motivación y al desarrollo profesional.

**Tabla 8.**

*Frecuencias de la variable Compromiso Organizacional*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	2	2,6
<b>Medio</b>	<b>42</b>	<b>53,8</b>
Alto	33	42,3
Muy Alto	1	1,3
Total	78	100,0

*Nota.* Valores alcanzados tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

Acorde con la información presentada en la tabla 8, se puede advertir que el Compromiso Organizacional del personal administrativo, presenta los siguientes niveles: El 53,8% (42 encuestados) presentan un compromiso medio; el 42,3% (33 encuestados) desarrollan un compromiso alto; el 2,6% (2 encuestados) muestran un nivel bajo de compromiso; y por último, solo un encuestado manifiesta un nivel muy alto de compromiso (1,3% de los

encuestados). Por tanto, se puede concluir que la mayoría de los encuestados manifiestan un nivel medio de compromiso organizacional, debido a que consideran que la institución debe capacitarlos para mejorar desempeños y crecer profesionalmente.

### Contrastación estadística de hipótesis

Para realizar la contrastación hipotética, se evaluó previamente la normalidad de los datos (prueba de Kolmogórov-Smirnov), esto para identificar que herramienta estadística se debe utilizar en la comprobación de hipótesis. En consecuencia, esta estimación se realizó en el contexto No Paramétrico (distribución de datos no normal), por tanto, se empleó la prueba no paramétrica del coeficiente Rho de Spearman.

### Contrastación de la hipótesis general

**H<sub>a</sub>:** El tipo de correlación que existe es positiva y grado bajo entre el empowerment y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

**H<sub>0</sub>:** El tipo de correlación que existe no es positiva y grado bajo entre el empowerment y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

**Tabla 9.**

*Resultado de la correlación entre Empowerment y Compromiso organizacional*

			V1: Empowerment (Agrupada)	V2: Compromiso Organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman	V1: Empowerment (Agrupada)	Coeficiente de correlación	1,000	0,364**
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	78	78
	V2: Compromiso Organizacional (Agrupada)	Coeficiente de correlación	0,364**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	.
		N	78	78

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

*Nota.* Índice alcanzado tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

En relación con los valores obtenidos y que se exponen en la tabla 9, se observa que el sig. bilateral = 0,001, el cual es menor al esperado de 0,05 y el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0,364\*\*; indica que es positiva baja; por ende, se confirma la H<sub>a</sub> y se

descarta la  $H_0$ . Además, por ser el nivel de significancia menor a 0,001; la correlación es significativa (confianza del 99%).

Es decir, niveles adecuados de empoderamiento al personal administrativo con lleva un importante compromiso con la organización, con mejores desempeños funcionales.

### Contrastación de la hipótesis específica 1

$H_{a1}$ : El tipo de correlación que existe es positiva y grado moderado entre el poder y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

$H_{01}$ : El tipo de correlación que existe no es positiva y grado moderado entre el poder y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

**Tabla 10.**

*Resultado de la correlación entre Poder y Compromiso Organizacional*

		D1V1: Poder (Agrupada)	V2: Compromiso Organizacional (Agrupada)
	Coeficiente de correlación	1,000	0,407**
	D1V1: Poder (Agrupada) Sig. (bilateral)	.	0,000
Rho de	N	78	78
Spearman	V2: Compromiso Organizacional	Coeficiente de correlación	0,407**
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	(Agrupada) N	78	78

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

*Nota.* Índice alcanzado tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

Conforme a los resultados que presenta la tabla 10, se tiene un sig. bilateral = 0,000, el cual es menor al esperado de 0,05 y el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0,407\*\* indica que es positiva moderada; por lo que, se confirma la  $H_{a1}$  y se desecha la  $H_{01}$ . Además, por ser el nivel de significancia menor a 0,01; la correlación es significativa (confianza del 99%).

Es decir, niveles adecuados de poder cedidos al personal administrativo conlleva que compromiso con la organización se importante, reflejado en adecuados desenvolvimientos funcionales.

## Contrastación de la hipótesis específica 2

**H<sub>a2</sub>:** El tipo de correlación que existe es positiva y grado bajo entre la motivación y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

**H<sub>02</sub>:** El tipo de correlación que existe no es positiva y grado bajo entre la motivación y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

**Tabla 11.**

*Resultado de la correlación entre Motivación y Compromiso Organizacional*

		D2V1: Motivación (Agrupada)	V2: Compromiso Organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman	D2V1: Motivación (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 78
	V2: Compromiso Organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,282* . 78
			0,012 1,000

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Nota.** Índice alcanzado tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

Concordante con los valores obtenidos expresados en la tabla 11, revela un sig. bilateral = 0,012, el cual es menor al esperado de 0,05 y el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0,282\*\* indica que es positiva baja; por tanto, se confirma la H<sub>a2</sub> y se deja de lado la H<sub>02</sub>. Además, el nivel de significancia por ser menor a 0,05 presenta una confianza del 95%.

Es decir, motivar adecuadamente al personal administrativo conduce a compromisos firmes con la organización.

## Contrastación de la hipótesis específica 3

**H<sub>a3</sub>:** El tipo de correlación que existe es positiva y grado bajo entre el desarrollo y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

**H<sub>0</sub>:** El tipo de correlación que existe no es positiva y grado bajo entre el desarrollo y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

**Tabla 12.**

*Resultado de la correlación entre Desarrollo y Compromiso organizacional*

			D3V1: Desarrollo (Agrupada)	V2: Compromiso Organizacional (Agrupada)
Rho de	D3V1: Desarrollo (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	0,348**
		Sig. (bilateral)	.	0,002
		N	78	78
Spearman	V2: Compromiso Organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	0,348**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,002	.
		N	78	78

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

*Nota.* Índice alcanzado tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

A partir de los índices encontrados y mostrados en la tabla 12, se advierte que el sig. bilateral = 0,002, el cual es menor al esperado de 0,05 y el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0,348\*\* indica que es positiva baja; entonces, se confirma la H<sub>a3</sub> y se prescinde de la H<sub>03</sub>. Además, por ser el nivel de significancia menor a 0,01; la correlación es significativa (confianza del 99%).

Es decir, emplear estrategias que signifiquen el desarrollo del personal administrativo acarrea en fundamentales compromisos con la institución, con estándares altos de desempeños.

#### **Contrastación de la hipótesis específica 4**

**H<sub>a4</sub>:** El tipo de correlación que existe es positiva y grado bajo entre el liderazgo y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

**H<sub>a</sub>:** El tipo de correlación que existe no es positiva y grado bajo entre el liderazgo y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

**Tabla 13.***Resultado de la correlación entre Liderazgo y Compromiso Organizacional*

			D4V1: Liderazgo (Agrupada)	V2: Compromiso Organizacional (Agrupada)
Rho de Spearman	D4V1: Liderazgo (Agrupada)	Coefficiente de correlación	1,000	0,262*
		Sig. (bilateral)	.	0,021
		N	78	78
Spearman	V2: Compromiso Organizacional (Agrupada)	Coefficiente de correlación	0,262*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,021	.
		N	78	78

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Nota.* Índice alcanzado tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

Correspondiente a la estimación realizada y que se exhibe en la tabla 13, se encontró un sig. bilateral = 0,021, el cual es menor al esperado de 0,05 y el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0,262\* indica que es positiva baja; por lo tanto, se confirma la  $H_{a4}$  y se descarta la  $H_{04}$ . Además, el nivel de significancia es menor a 0,05 presenta una confianza del 95%.

Es decir, si se desarrollan los aspectos de liderazgo en los jefes de la institución que acompañen al personal administrativo, implica invalorable compromisos organizacionales.

### **Discusión de resultados**

En correspondencia con los procedimientos llevados a cabo en la investigación y los hallazgos descubiertos, se exponen las coincidencias encontradas en los resultados, que resultan de hacer comparaciones con los antecedentes citados y los sustentos teóricos en torno al problema, los objetivos y las hipótesis planteadas.

En razón al objetivo general: Determinar el tipo y grado de correlación que existe entre el empowerment y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

Los datos revelaron un sig. bilateral de 0,001 menor al esperado de 0,05 y un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,364\*\* (positivo bajo), por lo que, se descarta la  $H_0$  y se confirma la  $H_a$ , aun nivel de confianza del 99%. La correlación es positiva, baja y significativa entre el empowerment y el compromiso organizacional, esto quiere decir, si el empowerment se gestiona adecuadamente, el compromiso organizacional aumenta y viceversa.

Este resultado es coherente con la investigación de Arque & Cayo (2019), que efectuaron la investigación: *empowerment y compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco – 2019*; donde exhibieron una relación de Spearman positiva de 0.568, afirmando así que el empowerment está relacionado con el compromiso organizacional. De igual modo Moncada (2021) en su investigación: *empowerment y su relación en el compromiso organizacional en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Miguel, Cajamarca -2020*; arribó a la conclusión de que existe una relación entre el empowerment y el compromiso organizacional ( $Rho = 0,595^{**}$ ;  $p = 0,000$ ); correlación positiva.

Además, se vincula con investigación efectuada por Ishtiaq et al. (2022), quienes realizaron el artículo científico denominado: *efecto del empoderamiento de los empleados en el compromiso organizacional afectivo; rol mediador del compromiso laboral; el cual reveló que cuanto más empleados estén comprometidos, más organizaciones podrían competir con otras y el empoderamiento de los empleados tiene un impacto poderoso en el compromiso laboral.*

En cohesión con la teoría de Chiavenato (2006), que sustenta el empowerment como estilo de otorgar a los empleados autoridad, con la información y herramientas necesarias que ellos necesitan para desempeñar una actividad con mayor independencia, libertad y confianza. Al mismo tiempo, Robbins & Judge (2009) quienes postularon que el compromiso organizacional se mide por el grado en que un trabajador se identifica con una organización concreta y los objetivos de ésta, y desea mantener una relación laboral con ella.

Por lo anterior, se afirma que el empowerment conferido al personal administrativo en la Universidad Nacional José María Arguedas, correspondiente al primer semestre del año 2022, tuvo un grado de relación positiva baja respecto al compromiso organizacional. Considerándose el empowerment un instrumento de gestión primordial que concede poder, motivación, liderazgo y el desarrollo de los empleados, aumentando así el compromiso organizacional.

Referente al primer objetivo específico: Identificar el tipo y grado de correlación que existe entre el poder y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

Los valores muestran un sig. bilateral de 0,000 inferior al esperado de 0,05 y un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,407\*\* (positivo moderado), por tanto, se desecha la H01 y se confirma la Ha1, aun nivel de confianza de 99%, La correlación es positiva, moderada y significativa entre el poder y el compromiso organizacional, esto quiere decir, si se cede cierto grado de poder al personal, el compromiso organizacional es significativo y viceversa. Dicho resultado se vincula con el estudio de Arque & Cayo (2019) denominado: *empowerment y compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco – 2019*; que demostró una correlación de Spearman positiva considerable de 0,612, lo que indica que el poder se asocia con el compromiso organizacional al empoderarlos plenamente con libertad, confianza, autonomía y responsabilidad, en la medida que los colaboradores realicen sus actividades, esto se verá reflejado en el logro de metas, identificación con la organización y compromiso emocional, por lo que su vinculación con la organización será mayor ante cualquier situación que implique un cambio organizacional.

En relación con la teoría de Chiavenato (2009) postula que el componente poder es otorgar mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles organizativos poder, lo que significa dar confianza a los colaboradores, confiar en ellos, concederles libertad y autonomía sobre sus propias acciones. A su vez, se sostuvo que el poder también se considera como una señal de eficacia personal; ya que es la capacidad de movilizar recursos para lograr productividad en el trabajo. Las personas que tienen poder se moldean a sí mismas, mientras que las que carecen de poder son moldeadas por su entorno (Whetten & Cameron, 2011).

Por lo anterior, se afirma que el componente poder conferido al personal administrativo en la Universidad Nacional José María Arguedas, correspondiente al primer semestre del año 2022, tuvo un grado de relación positiva moderada respecto al compromiso organizacional. Por ende, empoderar completamente con autonomía, confianza, y libertad, a medida que los colaboradores realizan sus funciones, se manifestará el logro de metas y la identificación y compromiso con la organización.

En correspondencia como el segundo objetivo específico investigación: Descubrir el tipo y grado de correlación que existe entre la motivación y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

La información obtenida expone un sig. bilateral de 0,012 menor al esperado de 0,05 y un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,282\*\* (positivo bajo); en

consecuencia, se descarta la  $H_{02}$  y se confirma la  $H_{a2}$  con un nivel de confianza del 95%, esto evidencia que, si hay motivación en el personal el compromiso organizacional será adecuado y viceversa.

Este resultado es coherente con la investigación de Arque & Cayo (2019) denominado: *empowerment y compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco – 2019*; que presentó una correlación de Spearman positiva significativa de 0,601, indicando así que la motivación está asociada con el compromiso organizacional. De la misma forma, cabe mencionar a Moncada (2021), que efectuó la investigación: *empowerment y su relación en el compromiso organizacional en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Miguel, Cajamarca -2020*; concluyendo que existe una relación por presentar un  $Rho = 0,430^{**}$  y  $p = 0,001$ ; entre el empowerment que implementa programas de incentivos con el compromiso continuo de los empleados de la municipalidad provincial de San Miguel existe una correlación positiva y significativa, es decir son programas en los que los empleados reciben reconocimiento por sus acciones en su función; conllevando a incrementar el compromiso continuo.

En cohesión con la teoría de la motivación, Arbaiza (2019) sostuvo como proceso psicológico que se puede definir como el impulso que dirige la acción hacia la consecución de una meta. Este impulso o deseo puede ser interno o externo, que siempre está relacionado con la satisfacción de una necesidad e implica una acción o actuación centrada en la consecución de dicho objetivo. Postula a su vez, Chiavenato (2009), que motivar e incentivar continuamente a los colaboradores significa reconocer el buen desempeño, permitiendo así que los colaboradores participen de los resultados de su trabajo obtenido y agasajen el logro de sus metas.

Por lo anterior, se afirma que el componente motivación conferido al personal administrativo en la Universidad Nacional José María Arguedas, correspondiente al primer semestre del año 2022, tuvo un grado de relación positiva baja respecto al compromiso organizacional. En consecuencia, si los colaboradores son reconocidos, premiados y alentados por su participación y trabajo en equipo, estos se sentirán comprometidos y participarán activamente en las actividades de la organización, aumentando así un sentido de conexión con la organización y sus miembros.

Según al tercer objetivo específico: Establecer el tipo y grado de correlación que existe entre el desarrollo y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

Los índices que se encontraron exhiben un  $\chi^2$  sig. bilateral de 0,002 menor al esperado de 0,05 y un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,348\*\* (positivo bajo); entonces, se descarta la  $H_{03}$  y se confirma la  $H_{a3}$  con un nivel de confianza de 99%, esto se explica cómo, si hay ciertas acciones que eleven el nivel de desarrollo del personal, el compromiso organizacional será significativo y viceversa.

El resultado se relaciona con el estudio de Arque & Cayo (2019), titulado: *empowerment y compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco – 2019*; que presentó una correlación de Spearman positiva muy fuerte de 0,826, indicando así que el desarrollo está relacionado con el compromiso organizacional. A su vez, concuerda con el estudio desarrollado por Tribeño (2022), denominado: *empowerment y compromiso organizacional en el Instituto de Defensa Legal y Gobernabilidad del Perú S.A.C., 2021*; quien concluyó que existe una relación por presentar un  $Rho = 0,566^{**}$  y  $p = 0,000$ ; entre el empowerment que implementa programas de capacitación y desarrollo para sus empleados, desarrollando así una línea de carrera satisfactoria en la organización, implicando acrecentar el compromiso organizacional.

La misma que concuerda con el estudio de Treviño & López (2022), quienes efectuaron el artículo científico denominado: *el impacto del empoderamiento en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el burnout en docentes de México*. Concluyendo que los docentes que reciben apoyo, información, recursos y oportunidades de aprendizaje y desarrollo por parte de la institución tienden a estar más satisfechos con su trabajo y comprometidos con la institución.

En relación con la teoría, afirmó Alles (2009) que el desarrollo es la acción de hacer crecer algo, así como una competencia o un conocimiento. Por su parte Chiavenato (2009) planteó, que en la organización se debe proporcionar y facilitar recursos para la formación y el desarrollo personal y profesional, de manera que se instruye continuamente a los colaboradores.

Por lo anterior, se afirma que el componente desarrollo conferido al personal administrativo en la Universidad Nacional José María Arguedas, correspondiente al primer semestre del año 2022, tuvo un grado de relación positiva baja respecto al compromiso organizacional.

En consecuencia, si a los colaboradores se les brinda recursos para facilitar su aprendizaje y desarrollo del talento, brindándoles información y conocimiento de manera oportuna, facilitamos que realicen bien su trabajo, siendo conscientes y responsables de sus acciones, estableciendo una relación de compromiso con la organización.

Respecto al cuarto objetivo específico: Estimar el tipo y grado de correlación que existe entre el liderazgo y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú.

La data revela un sig. bilateral de 0,021 inferior al esperado de 0,05 y un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,262\* (positivo bajo); por lo que, se deja de considerar la  $H_{04}$  y se confirma la  $H_{a4}$  con un nivel de confianza de 95%, esto nos permite afirmar, que el liderazgo genera un compromiso organizacional significativo y viceversa.

El resultado se relaciona con el estudio de Arque & Cayo (2019), titulado: *empowerment y compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco – 2019*; que ostentó una correlación de Spearman positiva significativa de 0,543, indicando así que el liderazgo está asociado con el compromiso organizacional.

En tanto, en contraste con la teoría, Chávez (2015) afirmó que el liderazgo como el proceso mediante el cual una persona influye en otras para que hagan uso de sus recursos técnicos, personales y de otro tipo y dirijan sus esfuerzos con entusiasmo hacia las metas u objetivos fijados. Por su lado, Chiavenato (2009), destacó que el liderazgo adecuado en una organización implica guiar a las personas, a definir metas y objetivos, ampliar sus horizontes, evaluar el rendimiento y proporcionarle retroalimentación.

Por lo anterior, se afirma que el componente liderazgo conferido al personal administrativo en la Universidad Nacional José María Arguedas, correspondiente al primer semestre del año 2022, tuvo un grado de relación positiva baja respecto al compromiso organizacional. En consecuencia, se puede argumentar que, al definir claramente las metas y objetivos organizacionales, evaluar adecuadamente el desempeño y al brindar retroalimentación, los empleados lograrán los objetivos organizacionales y se sentirán comprometidos, lo que demuestra que la capacidad de un mayor liderazgo conducirá a un mayor compromiso organizacional dentro de la organización.

## Conclusiones

En cuanto al objetivo general, se demostró la correlación positiva de grado bajo, entre empowerment y compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú; por ser el coeficiente de Rho Spearman = 0,364\*\* y el sig. bilateral = 0,001 (significativo del 99%). Lo que supone que, al empoderar al personal mayor será su compromiso con la organización; esto se corroboró también con los resultados descriptivos, por ser el empoderamiento regular y el compromiso medio.

Referente al primer objetivo específico, se evidenció la correlación positiva de grado moderado, entre la dimensión poder del empowerment y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú; al tener un coeficiente de Rho de Spearman = 0,407\*\* y un sig. bilateral = 0,000 (significativo del 99%). Esto explica, el compromiso organizacional aumentará en proporción a la transferencia de poder al personal administrativo de la universidad y viceversa.

En correspondencia al segundo objetivo específico, se comprobó la correlación positiva de grado bajo, entre la dimensión motivación del empowerment y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú; por contar con un coeficiente de Rho de Spearman = 0,282\*\* y un sig. bilateral = 0,012 (significancia del 95%). Lo que expone, que el compromiso organizacional se incrementará si la motivación es significativa en el personal administrativo de la universidad, o viceversa.

Respecto al tercer objetivo específico, se encontró la correlación positiva de grado bajo, entre la dimensión desarrollo del empowerment y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú; al ser el coeficiente de Rho de Spearman = 0,348\*\* y el sig. bilateral = 0,002 (significativo del 99%). Esto indica que el compromiso organizacional aumentará en proporción al incremento de la dimensión desarrollo conferido al personal administrativo de la universidad, o viceversa.

Con relación al cuarto objetivo específico, se evidencia que la correlación es positiva de grado bajo, entre la dimensión liderazgo del empowerment y el compromiso organizacional del personal administrativo en una universidad pública del Perú; por haber obtenido un coeficiente de Rho de Spearman = 0,262\*\* y un sig. bilateral = 0,021 (significancia del 95%). Esto significa, que el compromiso organizacional se elevará en proporción al desarrollo del liderazgo conferido al personal administrativo de la universidad, o viceversa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamondt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional* (Sexta ed.). México: Cengage Learning.
- Abu, R. A., Mahmoud, A.-A. L., & Abu-Rumman, A. (2021). Empowerment and its impact on organizational commitment in an academic setting. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 1 - 10. Obtenido de: <https://www.abacademies.org/articles/empowerment-and-its-impact-on-organizational-commitment-in-an-academic-setting.pdf>
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de comportamientos La trilogía vol 2: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2017). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A. Obtenido de: <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/comportamiento-organizacional-1?location=6>
- Amezcu, G. E., Pérez, C. V., & Quiroz, d. I. (2019). El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano. *Ciencia administrativa*(1). Obtenido de: <https://www.uv.mx/magerhto/files/2019/11/El-empowerment-como-estrategia-de-crecimiento-del-talento-humano.pdf>
- Amorós, E. (s.f.). *Comportamiento Humano en las Organizaciones del Norte del Perú*.
- Arbaiza, F. L. (2019). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Bogotá: Universidad ESAN - Alfaomega. Obtenido de: <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/liderazgo-y-comportamiento-organizacional?location=4>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación* (Sexta ed.). Caracas: Episteme.
- Arque, P. D., & Cayo, R. T. (2019). Empowerment y compromiso organizacional en la financiera Oh financiera principal Cusco - 2019. *Tesis para optar el título profesional de licenciadas en administración*. Cusco, Perú. Obtenido de: <https://hdl.handle.net/20.500.12557/3403>
- Astarloa, L. M., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., . . . Tomas, V. (2008). *Habilidades directivas para un management* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Pearson education.

- Balanza, B. (2020). *Compromiso y productividad durante COVID-19*. Obtenido de: Mercer: <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/mantente-informado-sobre-el-coronavirus/productividad-y-compromiso-durante-el-trabajo-en-casa.html>
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava ed.). México: McGraw-Hill Educación.
- Bernal, G. I., Ruíz, M. L., & Pastrana, Z. J. (2021). Compromiso organizacional de profesionales de la salud ante covid-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 194-204. Obtenido de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000600194&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000600194&script=sci_arttext&lng=pt)
- Bernal, T. C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson educación.
- Calderon , J. C. (s.f.). *Empowerment*. Apelco, creando ventajas competitivas para su empresa. Acceso en 11 de Enero de 2022, Obtenido de: [https://issuu.com/casaideal/docs/empowerment\\_libro\\_virtual](https://issuu.com/casaideal/docs/empowerment_libro_virtual)
- Carrasco, D. S. (2005). *Metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Lima: San marcos.
- Castañeda, M. B., Cabrera, A. F., Navarro, Y., & Vries, W. d. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS*. Porto Alegre, Brasil: Edipucrs. Obtenido de: [https://www.researchgate.net/profile/Alberto-Cabrera/publication/261704346\\_Procesamiento\\_de\\_datos\\_y\\_analisis\\_estadisticos\\_utilizando\\_SPSS\\_Un\\_libro\\_practico\\_para\\_investigadores\\_y\\_administradores\\_educativos/links/00b4953510e4a0dd01000000/Procesamiento-de-da](https://www.researchgate.net/profile/Alberto-Cabrera/publication/261704346_Procesamiento_de_datos_y_analisis_estadisticos_utilizando_SPSS_Un_libro_practico_para_investigadores_y_administradores_educativos/links/00b4953510e4a0dd01000000/Procesamiento-de-da)
- Castro, B. B. (2018). Compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac 2017. *Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración de empresas*. Perú. Obtenido de: <https://hdl.handle.net/20.500.14168/478>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). Perú 2030: Tendencias globales y regionales. *CEPLAN*. Obtenido de: <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/CEPLAN-Tendencias-globales-y-regionales.pdf>
- Chávez, C. C. (2015). *Diccionario de recursos humanos*. Argentina: Brujas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill Educación.

- Coll, M. F. (2020). *Economipedia.com*. Obtenido de: Compromiso organizacional: <https://economipedia.com/definiciones/compromiso-organizacional.html#:~:text=Ventajas%20del%20compromiso%20organizacional&text=El%20compromiso%20de%20los%20empleados,alto%20grado%20de%20compromiso%20organizacional>.
- Dalton, M., Hoyle , D. G., & Watts, M. W. (2007). *Relaciones humanas* (Tercera ed.). México: Cengage Learning. Obtenido de: <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Decreto Legislativo N° 1057. (2008). Decreto legislativo que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios. *Diario el Peruano*. Obtenido de: [https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0084/DL\\_REGULA\\_REGIMEN\\_ESPECIAL\\_CONTRATACION\\_ADMINISTRATIVA\\_SERVICIOSv02.pdf](https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0084/DL_REGULA_REGIMEN_ESPECIAL_CONTRATACION_ADMINISTRATIVA_SERVICIOSv02.pdf)
- Decreto Legislativo N° 276. (1984). Ley de bases de la carrera administrativa y de remuneraciones del sector público. *Diario el Peruano*. Obtenido de: <https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0080/ley-carrera-administrativa-reglamento.pdf>
- Deloitte. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo*. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/pe/es.html>
- Díaz, D. A., & Toscano, M. J. (2022). El capital humano y la productividad de las empresas. *Revista Torreón Universitario*, 123–130. doi:<https://doi.org/10.5377/rtu.v11i30.13427>
- Díaz, M. G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista chilena de radiología*, 100-104. Obtenido de: <https://www.scielo.cl/pdf/rchradiol/v26n3/0717-9308-rchradiol-26-03-100.pdf>
- Fernández, A. Á. (2017). El compromiso organizacional. Soria, España. Obtenido de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/28460/TFG-O%201123.pdf;jsessionid=804AAD280EE8E2E830A3FCB0A2549936?sequence=1>
- Gallup. (2022). *State of the global workplace: 2022 report, the voice of the world's employees*. Obtenido de: <https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx>
- Gestión . (2017). Empresas peruanas pierden el 30% de sus empleados anualmente ¿por qué? Lima. Obtenido de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/empresas-peruanas-pierden-30-empleados-anualmente-133824-noticia/?ref=gesr>

- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones* (Treceava ed.). México, México: Cengage Learning. Obtenido de: <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* (Doceava ed.). México, México: Cengage Learning.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill.
- Ishtiaq, S., Bashir, I., Ali, A. A., Tariq, J., & Manzur, W. A. (2022). Effect of Employee Empowerment on Affective Organizational Commitment; Mediating Role of Work Engagement. *Revista de investigación de ciencias sociales competitivas*, 497–509. Obtenido de: <https://cssrjournal.com/index.php/cssrjournal/article/view/298>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (Séptima ed.). México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jáuregui, K., & Louffat, E. (2019). *Cultura y clima organizacional* (Primera ed.). Perú: Pearson. Obtenido de: <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Ley del Servicio Civil N° 30057. (2013). Ley del Servicio Civil. *Diario el Peruano*. Obtenido de: <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=78>
- Maldonado, P. J. (2018). *Habilidades Gerenciales* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de: <http://www.ebooks7-24.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Malpartida, P. C. (2016). Empowerment y desempeño laboral en la tienda comercial Rivera del distrito de Huánuco, 2016. *Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas*. Huánuco, Perú. Obtenido de: <https://pdfslide.net/documents/tesis-ii-empowerment-y-el-desempeno-laboral-en-la-tienda-comercial-rivera.html?page=1>
- Martínez, R. A., & Campos, F. W. (2015). Correlación entre Actividades de Interacción Social Registradas con Nuevas Tecnologías y el grado de Aislamiento Social en los Adultos Mayores. *Revista mexicana de ingeniería biomédica*, 181-191. Obtenido de: <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmib/v36n3/v36n3a4.pdf>
- Méndez, Á. C. (2020). *Metodología de la investigación: Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales* (Quinta ed.). Alpha Editorial. Obtenido de: <https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/metodologia-de-la-investigacion-1598307637?location=5>
- Moncada, N. M. (2021). Empowerment y su relación en el compromiso organizacional en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Miguel, Cajamarca - 2020.

- Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración Mención en Gestión Empresarial.* Tarapoto, Perú. Obtenido de: [http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/4797/Mabeth\\_Tesis\\_Licenciatura\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://200.121.226.32:8080/bitstream/handle/20.500.12840/4797/Mabeth_Tesis_Licenciatura_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (Trece ed.). México, México: McGraw-Hill Educación.
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo – Tendencias 2022. *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2022/lang-es/index.htm>
- Osorio, M. E. (2018). Empowerment y su relación con la comunicación interna de los trabajadores de la municipalidad distrital de Talavera, provincia de Andahuaylas, Apurímac - 2017. *Tesis para obtener el título profesional de licenciado en administración de empresas.* Andahuaylas, Perú. Obtenido de: <https://hdl.handle.net/20.500.14168/327>
- Palella, S. S., & Martins, P. F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa.* Caracas, Venezuela: Fedupel.
- Piguave, B. M., & Vegas, M. H. (2021). Empowerment como herramienta de gestión estratégica efectiva en el desempeño laboral en equipos de trabajo. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 21-38. doi:<https://doi.org/10.46296/yc.v5i8edespen.0089>
- Quispe, S. M. (2018). Gestión del talento humano y compromiso organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Apurímac, 2018. *Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración de empresas.* Perú. Obtenido de: <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/400>
- Resolución N° 0135-2022-CO-UNAJMA. (2022). Manual de clasificador de cargos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Obtenido de: [http://www.unajma.edu.pe/transparencia/planeamiento\\_y\\_organizacion/manual-clasificador-cargos-resl-135-2022-CO-UNAJMA.pdf](http://www.unajma.edu.pe/transparencia/planeamiento_y_organizacion/manual-clasificador-cargos-resl-135-2022-CO-UNAJMA.pdf)
- Resolución N° 0200-2021-CO-UNAJMA. (2021). Modificar el Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad Nacional José María Arguedas. Obtenido de: [https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte\\_transparencia\\_enlaces.aspx?id\\_entidad=14119&id\\_tema=5&ver=#.Y-thlz3MLIU](https://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=14119&id_tema=5&ver=#.Y-thlz3MLIU)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional.* México: Pearson Educación.

- Treviño, R. R., & López, P. J. (2022). El impacto del empoderamiento en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el burnout en docentes de México. *Contaduría y Administración*, 309 - 337. doi:10.22201/fca.24488410e.2022.3173
- Tribeño, R. E. (2022). Empowerment y compromiso organizacional en el Instituto de Defensa Legal y Gobernabilidad del Perú S.A.C., 2021. *Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Administración de Negocios - MBA*. Lima, Perú. Obtenido de: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/80929/Tribe%  
%b1o\\_REL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/80929/Tribe%c3%b1o_REL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Universidad Nacional José María Arguedas. (2022). Cantidad de personal administrativo que labora en la Universidad Nacional José María Arguedas.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava ed.). México: Pearson educación.
- Wilson, T. (2000). *Manual del empowerment: cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Barcelona, España: Ediciones gestión 2000. Obtenido de: [https://books.google.com.pe/books?id=hGcff2WdPgWC&printsec=frontcover#v=one  
page&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=hGcff2WdPgWC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

### **Celita Alarcon Nuñez**

Licenciada en Administración de Empresas, y estudios de maestría en Administración: mención Gestión Pública y Desarrollo Empresarial, con Especialización profesional en Gestión Pública y Docencia Digital para la Educación Superior, actualmente laborando en la Dirección del Instituto de Investigación de la Universidad Nacional José María Arguedas.

### **Alfredo Prado Canchari**

Licenciado en Administración de Empresas, Magister en Gestión Pública y Doctorando en Gestión Pública y Gobernabilidad, con Especialización profesional en Gestión Pública y Docencia Digital para la Educación Superior, autor de libro Gestión comercial y competitividad empresarial de las microempresas de manufactura en Perú. actualmente docente de la Escuela de formación Profesional de la Policía Nacional del Perú – Andahuaylas e Investigador de la Inspectoría General de la Policía Nacional del Perú.

### **Ingrid Estefani Sanchez Garcia**

Ingeniera Agroindustrial y Comercio Exterior (UCV, Perú), Maestra en Administración de negocios (MBA) (UCV, Perú); actualmente docente Tiempo Completo de la Escuela de Ingeniería Industrial en la Universidad Cesar Vallejo - Campus Piura (UCV, Perú).

### **Héctor Yván Peláez Camacho**

Master en Administración de la Educación obtenido en la Universidad Cesar Vallejo, Licenciado en Administración obtenido en la Universidad Nacional de Trujillo, Profesor en la Universidad Cesar Vallejo y en la Universidad Nacional de Trujillo, en los departamentos académicos de Ingeniería Industrial y de Administración, respectivamente. Experiencia profesional en el sector privado ocupando cargos gerenciales en el sector comercial y de comercio internacional; en el sector público trabajó en los tres niveles del estado, nivel provincial, regional y de gobierno central. Autor de artículos científicos aceptados y publicados en revistas científicas.

### **Percy Lima Román**

Magister en Contabilidad mención Auditoría. Diplomado en Administración, Gerencia de Microfinanzas e Investigación. Contador Público Colegiado. Contador de Instituciones Microfinancieras y Cooperativas, docente de pregrado en las facultades de Ciencias Empresariales y Ciencias Jurídicas, Contables y Sociales en el área contable – financiero, autor de libro de investigación.

### **Artemio Montesinos Palomino**

Maestro en Educación mención investigación y Docencia Superior Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, Contador Público Universidad Tecnológica de los Andes, Licenciado en Educación en Especialidad de Matemática – Física, Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Asesor contable en gestión pública y asesor contable en empresas privadas, Actual docente Universidad Nacional José María Arguedas.

### **Alfredo Huamán Cuya**

Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Nacional José María Arguedas y Maestro en Administración mención Gestión Pública y Desarrollo Empresarial de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco. Especialista en Tecnologías de Información y Comunicación y Sistemas de información en Gestión Pública. Consultor y asesor de investigación y análisis de datos estadísticos. Con experiencia en Gestión Pública, Privada y la Docencia Universitaria.

### **Liss Merling Campos Peña**

Contadora Pública Colegiada, Magister en Economía, Mención en Gestión Pública y Desarrollo Regional de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, miembro del comité de auditoría, auditora independiente, especialista en gestión pública, en contrataciones del estado, control patrimonial, planeamiento, presupuesto y talento humano, ponente en temas de liderazgo, asociación, cooperativismo y gestión de las organizaciones productivas, contadora y funcionaria en Instituciones públicas y privadas, docente de pregrado de la escuela profesional de contabilidad de la Universidad Nacional José María Arguedas.

### **Bryan Manuel Tello Taco**

Magister en docencia universitaria, tesista en la maestría en contabilidad con mención en auditoría y control interno y egresado de la maestría en estadística e investigación científica, con diplomado en “Gestión de la Calidad”, con diplomado en “TIC’s: Tecnologías de la Información y la Comunicación para la Educación”, Contador Público Colegiado en el colegio de contadores de Apurímac, contador en empresas comerciales y de servicios, docente de pregrado en la Universidad Nacional José María Arguedas, autor y coautor de guías, separatas y manuales de texto para el estudio universitario.



 SCAN ME



**Tinta&Pluma**  
Editorial



OPEN  ACCESS