

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de Empresas



EMPOWERMENT Y SU RELACIÓN CON EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, PERÚ – 2022

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

Presentado por:

CELITA ALARCON NUÑEZ

Andahuaylas, Perú

2023

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de Empresas



EMPOWERMENT Y SU RELACIÓN CON EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, PERÚ – 2022

CELITA ALARCON NUÑEZ

Asesor:

Mgtr. Henry Wilfredo Agreda Cerna

Co-Asesor:

Mgtr. Alfredo Prado Canchari

Andahuaylas, Perú

2023



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



En la ciudad de Andahuaylas, sede de la Universidad Nacional José María Arguedas ubicado en el distrito de Andahuaylas de la Provincia de Andahuaylas, siendo las 9.00 am., horas del día primero de marzo del año dos mil veintitrés, en atención a la Resolución N°041-2023-CO-UNAJMA-FCE se reunieron a través de la plataforma Google Meet, <https://meet.google.com/oko-pacv-uei?authuser=0&pli=1> los docentes ordinarios,

- Dr. Clemente Marín Castillo – Presidente
- Mtra. Doris Bustinza Saldivar – Primer Miembro de Jurado
- Mg. Rosa Nélida Ascue Ruiz – Segundo Miembro de Jurado,

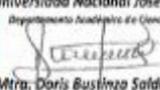
en su condición de integrantes del Jurado Evaluador del Informe Final de Tesis intitulado: "Empowerment y su relación con el compromiso organizacional del personal Administrativo en la Universidad Nacional José María Arguedas, Perú – 2022", cuya autora es la Bachiller en Administración de Empresas Celita Alarcón Núñez, y Asesor Mg. Henry Wilfredo Agreda Serna, con el propósito de proceder a la sustentación y defensa de dicha tesis.

Luego de la sustentación y defensa de la Tesis, el Jurado Evaluador ACORDÓ: APROBAR POR UNANIMIDAD a la Bachiller en Administración de Empresas CELITA ALARCON NUÑEZ, obteniendo la siguiente calificación y mención:

Nota en escala vigesimal		MENCION
Números	Letras	
14	Catorce	Bueno

En señal de conformidad, se procede a la firma de la presente acta en 03 ejemplares


 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
 Dr. Clemente Marín Castillo
 PRESIDENTE
 Presidente Jurado Evaluador


 Universidad Nacional José María Arguedas
 Departamento Académico de Ciencias Empresariales

 Mtra. Doris Bustinza Saldivar

Primer Miembro Jurado Evaluador


 UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
 DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES

 Mgtr. Rosa Nélida Ascue Ruiz
 DOCENTE
 CLAD: 09016

Segundo Miembro Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A Dios, mi fuente de inspiración, fortaleza y el sustento que necesito para seguir trabajando por una de mis principales prioridades.

A mis apreciados padres Benjamín Alarcon Cusi y Gloria Giovana Nuñez Tafur, quienes constantemente han demostrado su afecto y apoyo absoluto para que pudiera lograr mis objetivos personales y académicos.

AGRADECIMIENTO

Agradecida con Dios por proteger mi camino y concederme el impulso para rebasar los retos y desafíos que en la vida supere.

Gracias a la comunidad universitaria de la Universidad Nacional José María Arguedas (UNAJMA), durante 5 años me acogió en su recinto, proporcionándome la oportunidad del desarrollo profesional.

Agradezco a mis asesores de tesis Henry Wilfredo Agreda Cerna y Alfredo Prado Canchari profesionales quienes me apoyaron e inspiraron en el transcurso de todo el proceso investigativo.

Al Dr. Clemente Marín Castillo, Mgtr. Doris Bustinza Saldívar y Mgtr. Rosa Nélida Ascue Ruiz, jurados que evaluaron con constante interés, inspiración, apoyo y crítica, fundamental para la realización de este trabajo.

Del mismo modo, quiero expresar mi gratitud a los docentes, cuyas sabias enseñanzas sentaron las bases de mi carrera profesional; a mis amistades, que siempre estuvieron motivándome para seguir superándome.

Finalmente, quisiera agradecer a las personas que laboran como administrativos en la UNAJMA, por su contribución en el recojo de datos y concretización del estudio.

PRESENTACIÓN

Distinguidos miembros del Jurado Evaluador:

Expongo la investigación intitulada: Empowerment y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional José María Arguedas, desarrollado en una provincia del Perú durante el periodo 2022, conforme a la normativa vigente de la dirección de Grados y Títulos de la UNAJMA, para la obtención del Título Profesional.

Esta indagación se origina al observar la prestación de servicios poco o nada eficientes hacia los usuarios y la insatisfacción del mismo, esto debido a que las personas que laboran en el área administrativa de la universidad, manifiestan dificultades respecto al empoderamiento de los trabajadores y el compromiso de este; en esa perspectiva el estudio se propuso como objetivo fundamental: analizar el grado y tipo de correlación que existe entre las variables empowerment y compromiso organizacional del personal administrativo de la UNAJMA durante el año 2022.

El progreso del estudio se circunscribe en los pasos y tratamiento del método científico, la información se recopiló mediante investigación bibliográfica para el marco teórico y el diseño fue correlacional-transversal dentro del enfoque cuantitativo, tipo básica, el análisis de los datos se procedió con la versión 25 del software estadístico SPSS.

En atención a lo expuesto dignísimo jurado, espero alcanzar un veredicto favorable para la exposición y defensa del estudio; dado que los resultados conseguidos serán de utilidad para los funcionarios de la entidad con el fin de adoptar mejores decisiones referentes al empoderamiento de sus trabajadores que generen compromiso con la organización y a su vez servirá como conocimiento teórico (información bibliográfica) para investigaciones posteriores similares.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1. Planteamiento del Problema	16
1.2. Formulación del problema.....	18
1.2.1. Problema general	18
1.2.2. Problemas específicos.....	19
1.3. Delimitación de la investigación	19
1.3.1. Espacial.....	19
1.3.2. Temporal	19
1.3.3. Teórica	19
1.4. Justificación	20
1.4.1. Justificación teórica científica	20
1.4.2. Justificación práctica.....	20
1.4.3. Justificación metodológica	20
1.4.4. Justificación legal.....	21
1.5. Objetivos	22
1.5.1. Objetivo general	22
1.5.2. Objetivos específicos.....	22
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.1. Antecedentes	23
2.1.1. Antecedentes a nivel internacional	23
2.1.2. Antecedentes a nivel nacional	24
2.1.3. Antecedentes a nivel local	27
2.2. Marco teórico	29

2.2.1. Empowerment	29
2.2.2. Compromiso organizacional	42
2.3. Marco conceptual.....	49
2.4. Marco institucional	50
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.1. Hipótesis	55
3.1.1. Hipótesis general.....	55
3.1.2. Hipótesis específicas	55
3.2. Variables	55
3.3. Operacionalización de variables.....	56
3.4. Metodología	57
3.4.1. Enfoque de la investigación	57
3.4.2. Método de la investigación	57
3.4.3. Tipo de investigación	57
3.4.4. Nivel de investigación	57
3.4.5. Diseño de investigación.....	58
3.5. Población y muestra.....	58
3.5.1. Población.....	58
3.5.2. Muestra	59
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	59
3.7. Métodos de análisis de datos	60
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	63
4.1. Resultados de la investigación	63
4.1.1. Validación de instrumento.....	63
4.1.2. Análisis de fiabilidad de los instrumentos – Alfa Cronbach	63
4.1.3. Análisis descriptivo de los datos generales.....	65
4.1.4. Análisis descriptivo de variables y dimensiones.....	69
4.2. Contrastación estadística de hipótesis	78
4.2.1. Contrastación de la hipótesis general	78
4.2.2. Contrastación de la hipótesis específico 1	79
4.2.3. Contrastación de la hipótesis específico 2	80
4.2.4. Contrastación de la hipótesis específico 3	81
4.2.5. Contrastación de hipótesis específico 4.....	81
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	83
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES.....	90

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92
ANEXOS.....	98
ANEXO 1: Matriz de Consistencia	99
ANEXO 2: Matriz de Operacionalización de Variables	100
ANEXO 3: Matriz de Instrumento de Recojo de Datos	101
ANEXO 4: Instrumento de recolección de datos	104

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Bases para el facultamiento (Empowerment)	35
Figura 2. El proceso del empowerment	37
Figura 3. El círculo del empowerment	38
Figura 4. Descripciones de comportamiento	40
Figura 5. Factores que inhiben y estimulan el compromiso del empleado.....	43
Figura 6. Género del personal administrativo encuestado en la UNAJMA.....	65
Figura 7. Edad del personal administrativo encuestado en la UNAJMA	66
Figura 8. Nivel académico del personal administrativo encuestado en la UNAJMA	67
Figura 9. Tiempo de labor del personal administrativo encuestado en la UNAJMA.....	68
Figura 10. Resultados de los porcentajes de la variable empowerment	69
Figura 11. Resultados de los porcentajes de la dimensión poder.....	70
Figura 12. Resultados de los porcentajes de la dimensión motivación	71
Figura 13. Resultados de los porcentajes de la dimensión desarrollo	72
Figura 14. Resultados de los porcentajes de la dimensión liderazgo	73
Figura 15. Resultados de los porcentajes de la variable compromiso organizacional	74
Figura 16. Resultados de los porcentajes de la dimensión compromiso afectivo	75
Figura 17. Resultados de los porcentajes de la dimensión compromiso continuo	76
Figura 18. Resultados de los porcentajes de la dimensión compromiso normativo	77

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Población.....	59
Tabla 2. Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento.....	62
Tabla 3. Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman.....	62
Tabla 4. Validación del instrumento de empowerment y compromiso organizacional	63
Tabla 5. Fiabilidad de instrumento de empowerment.....	63
Tabla 6. Fiabilidad de instrumento de compromiso organizacional.....	64
Tabla 7. Frecuencia de género del personal administrativo encuestado en la UNAJMA..	65
Tabla 8. Frecuencia de edad del personal administrativo encuestado en la UNAJMA.....	66
Tabla 9. Frecuencia de nivel académico del personal administrativo encuestado en la UNAJMA.....	67
Tabla 10. Frecuencia de tiempo de labor del personal administrativo encuestado en la UNAJMA.....	68
Tabla 11. Resultados de frecuencias de la variable empowerment	69
Tabla 12. Resultados de frecuencias de la dimensión poder	70
Tabla 13. Resultados de frecuencias de la dimensión motivación	71
Tabla 14. Resultados de frecuencias de la dimensión desarrollo	72
Tabla 15. Resultados de frecuencias de la dimensión liderazgo.....	73
Tabla 16. Resultados de frecuencias de la variable compromiso organizacional.....	74
Tabla 17. Resultados de frecuencias de la dimensión compromiso afectivo.....	75
Tabla 18. Resultados de frecuencias de la dimensión compromiso continuo	76
Tabla 19. Resultados de frecuencias de la dimensión compromiso normativo	77
Tabla 20. Correlación entre empowerment y compromiso organizacional	78
Tabla 21. Correlación entre poder y compromiso organizacional.....	79
Tabla 22. Correlación entre motivación y compromiso organizacional.....	80
Tabla 23. Correlación entre desarrollo y compromiso organizacional	81
Tabla 24. Correlación entre liderazgo y compromiso organizacional	82

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Matriz de consistencia.	99
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.	100
Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos.	103
Anexo 4: Instrumento de recolección de datos	104
Anexo 5: Ficha de validación por criterio de expertos o jueces	108
Anexo 6: Fotografías del libro de reclamaciones	111
Anexo 7: Información de la cantidad del personal administrativo	114
Anexo 8: Relación del personal administrativo en la UNAJMA	115
Anexo 9: Autorización para realizar la encuesta	118
Anexo 10: Fotografías de la aplicación de los instrumentos en la UNAJMA	119
Anexo 11: Encuesta llenada	121
Anexo 12: Constancia de traducción al idioma ingles	125
Anexo 13: Constancia de corrección de estilo	126
Anexo 14: Base de datos de la investigación	127
Anexo 15: Reporte turnitin	128

RESUMEN

La investigación se desarrolló conforme al método científico, siendo su objetivo fundamental analizar el grado y tipo de correlación existente entre empowerment y compromiso organizacional en el contexto de personas que trabajan en la sección administrativa de una universidad nacional ubicada en la ciudad de Andahuaylas durante el año 2022. La metodología utilizada fue el diseño correlacional-transversal dentro del enfoque cuantitativo, tipo básica, fueron 78 personas que trabajan en la universidad las que conformaron la población (44 trabajadores pertenecían al régimen D.L. 276 y 34 trabajadores al D.L. 1057), el muestreo no probabilístico intencional se utilizó, porque se decide recoger información de toda la población, la técnica e instrumento utilizado en la recogida de datos fue la encuesta con su concerniente cuestionario que contenía 42 ítems, divididos en 24 ítems sobre empowerment y 18 ítems sobre compromiso organizacional.

La información para el fundamento teórico se recopiló mediante investigación bibliográfica y para el análisis de los datos se empleó la versión 25 del software estadístico SPSS; encontrándose la fiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue un coeficiente de 0,915 en empowerment y 0,765 en compromiso organizacional, valores que evidenciaron la alta fiabilidad de los instrumentos. La medición de la correlación entre variables/dimensiones estudiadas se ejecutó por medio del Rho de Spearman (coeficiente), al contrastarse la hipótesis general, el resultado demostró que el grado de correlación es significativo de tipo positivo bajo, entre empowerment y compromiso organizacional en los trabajadores de la universidad durante el año 2022; por haber obtenido un coeficiente de correlación = 0,364** y el sig. bilateral = 0,001.

Palabras claves: Empowerment, poder, liderazgo, desarrollo, motivación y compromiso organizacional

ABSTRACT

The research was developed according to the scientific method, its main objective being to analyze the degree and type of correlation between empowerment and organizational commitment in the context of people who work in the administrative section of a national university located in the city of Andahuaylas during the year 2022. The methodology used was the correlational-transversal design within the quantitative approach, basic type, there were 78 people who work in the university who made up the population (44 workers belonged to the D.L. 276 regime and 34 workers to D.L. 1057), the sampling intentional non-probabilistic was used, because it was decided to collect information from the entire population, the technique and instrument used in data collection was the survey with its concerning questionnaire that contained 42 items, divided into 24 items on empowerment and 18 items on organizational commitment .

The information for the theoretical foundation was collected through bibliographic research and for the analysis of the data version 25 of the SPSS statistical software was used; finding the reliability of the instrument through Cronbach's Alpha, whose result was a coefficient of 0.915 in empowerment and 0.765 in organizational commitment, values that evidenced the high reliability of the instruments. The measurement of the correlation between variables/dimensions studied was carried out by means of Spearman's Rho (coefficient), when contrasting the general hypothesis, the result showed that the degree of correlation is significant of a low positive type, between empowerment and organizational commitment in the university workers during the year 2022; for having obtained a correlation coefficient = 0.364** and the sig. two-sided = 0.001.

Keywords: Empowerment, power, leadership, development, motivation and organizational commitment,

INTRODUCCIÓN

El estudio titulado como: empowerment y su relación con el compromiso organizacional de los trabajadores en una universidad estatal de la región Apurímac, refiere que algunas entidades poseen 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 con la organización al sentirse satisfecho con las funciones que desempeña.

En este marco de fundamento teórico asociado a la metodología de la ciencia, es que se organizó la tesis, estructurándolo en 05 capítulos conforme se detalla a continuación:

Primer capítulo: precisa el planteamiento del problema, se formularon las preguntas de investigación, se establecieron los límites espaciales, temporales y teóricos del problema y se definieron las justificaciones metodológicas, teóricas, prácticas y legales, así como se propusieron los objetivos de la indagación.

Segundo capítulo: detalla los antecedentes de la investigación, mediante la recopilación de información bibliográfica de conocimientos previos, el desarrollo del marco teórico y las definiciones conceptuales.

Tercer capítulo: puntualiza la metodología científica, que incluye la formulación de hipótesis, se definen las variables objeto de estudio, se elige la población y muestra de estudio, de igual manera, se procede con las herramientas de recogida de datos, para incluir también los métodos utilizados para el análisis de datos.

Cuarto capítulo: las conclusiones de la investigación se desarrollaron de acuerdo con los objetivos del estudio, empleando tablas y figuras para exponer los hallazgos estadísticos, se describen los resultados y la contrastación de hipótesis que se propusieron.

Quinto capítulo: con el apoyo de los antecedentes y las teorías citadas sobre las variables de estudio por los diversos autores, se redactaron las discusiones de los resultados.

Se finaliza, con la exposición de conclusiones y recomendaciones para una óptima toma de decisiones en relación a las variables del estudio. Se consideró también las referencias de la bibliografía empleada y anexos.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

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 enfrenten 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), informo 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 estable pero no excelente 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, conlleva a prestar un servicio deficiente a los usuarios que acuden frecuentemente a las instituciones públicas 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.

La universidad estatal de nombre José María Arguedas (UNAJMA), no es ajeno a lo descrito anteriormente, por ser una institución del Estado que brinda formación superior en Andahuaylas; que de acuerdo a lo observado por la investigadora 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.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es el grado y tipo de correlación que existe entre el empowerment y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022?

1.2.2. Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el grado y tipo de correlación que existe entre el poder y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022?
- b) ¿Cuál es el grado y tipo de correlación que existe entre la motivación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022?
- c) ¿Cuál es el grado y tipo de correlación que existe entre el desarrollo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022?
- d) ¿Cuál es el grado y tipo de correlación que existe entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022?

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Espacial

La indagación concretizada fue en la universidad estatal “José María Arguedas”, cuyo local se ubica en Jr. Juan Francisco Ramos N° 380 - Andahuaylas, región Apurímac.

1.3.2. Temporal

La investigación se basó en 2 variables en un contexto de tiempo determinado; es decir, que fue referente a los acontecimientos que corresponden al año 2022.

1.3.3. Teórica

Este estudio se fundamentó con bases teóricas referentes a la variable empowerment y compromiso organizacional; se revisaron definiciones, características, teorías de Chiavenato, Alles, Hellriegel & Slocum y Robbins & Judge, así como las ventajas y otros aspectos que permitieron ampliar el conocimiento teórico y comprender las dimensiones de las variables estudiadas.

1.4. Justificación

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.

1.4.1. Justificación teórica científica

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.

1.4.2. Justificación práctica

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).

1.4.3. Justificación metodológica

Refiere a la motivación que hace uso de 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).

Es decir, se utilizaron métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos confiables y válidos para conseguir los propósitos de la indagación y, por medio de estos, se obtuvieron los hallazgos del estudio.

1.4.4. Justificación legal

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.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Analizar el grado y tipo de correlación que existe entre el empowerment y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Identificar el grado y tipo de correlación que existe entre el poder y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.
- b) Descubrir el grado y tipo de correlación que existe entre la motivación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.
- c) Medir el grado y tipo de correlación que existe entre el desarrollo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.
- d) Estimar el grado y tipo de correlación que existe entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes a nivel internacional

- 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 empleo 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.

2.1.2. Antecedentes a nivel nacional

- a) Arque & 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.

2.1.3. 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.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Empowerment

2.2.1.1. Definiciones

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 también 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)

2.2.1.2. Evolución del empowerment

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 Management*; 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.

2.2.1.3. 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)

2.2.1.4. 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)

2.2.1.5. 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 de 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.

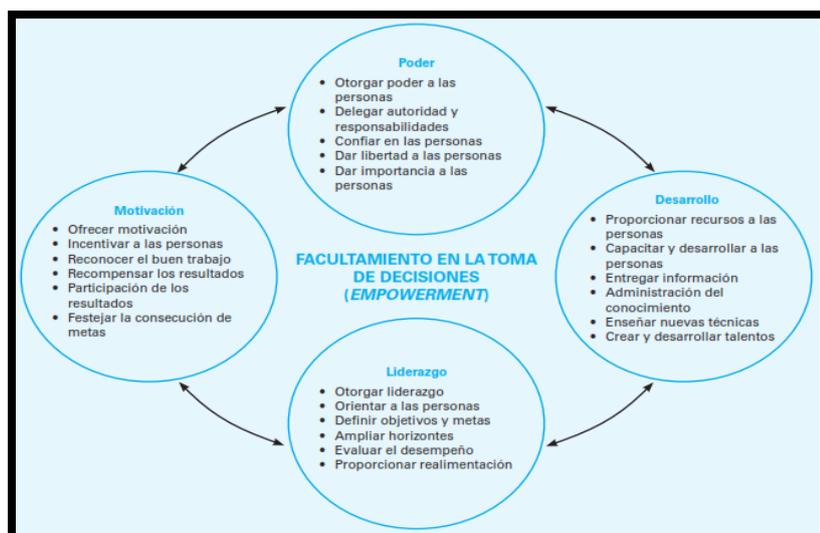
- **Liderazgo**

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).

2.2.1.6. 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**

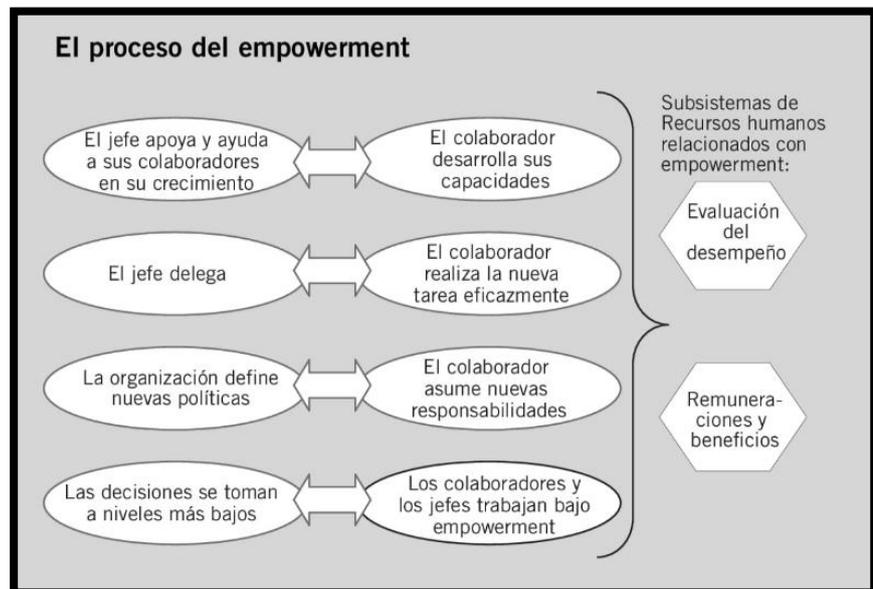
Para que el empowerment tenga éxito en el contexto organizacional, deben también fijar políticas en relación a los niveles de decisión y autorización de determinados temas, con la finalidad de que los colaboradores asuman nuevas responsabilidades en la organización.

- **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.

El 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.

2.2.1.7. Empowerment y cultura de la organización

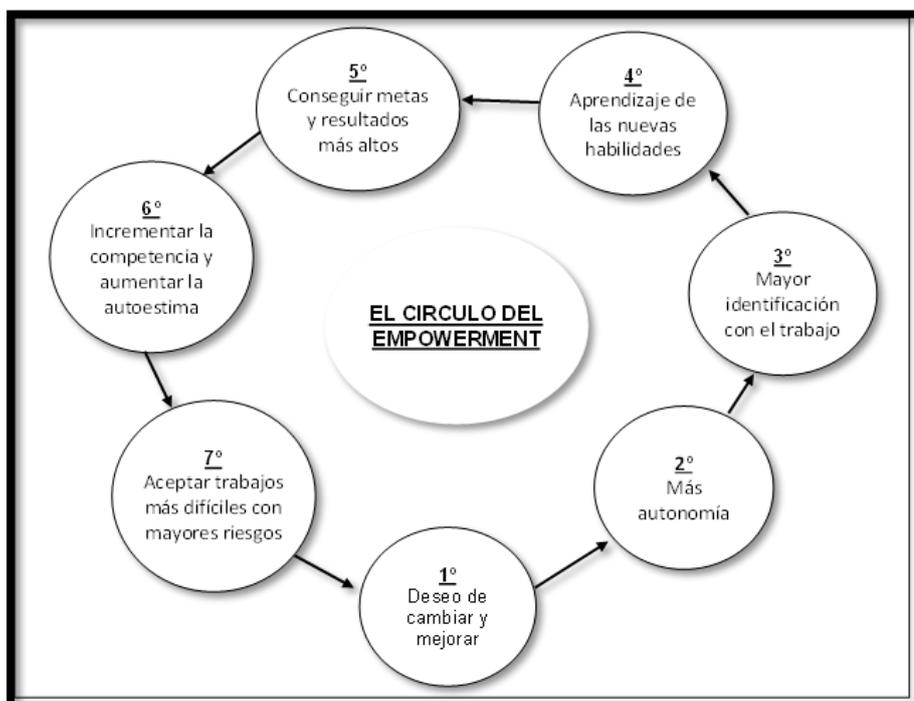
La cultura de cada organización, se compone de innumerables elementos y/o factores, considerando la raíz de cada cultura, los valores en los que se sustenta la organización; considerándose que estos indicadores pueden utilizarse para describir la cultura de una organización, como la forma en que se da 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.

El círculo del empowerment



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

De la figura se observa claramente que el círculo del empowerment en una organización es una forma muy útil de describir el proceso que deben seguir los colaboradores cuando trabajan para conseguir mayores logros y satisfacción tanto a nivel personal como profesional, a través 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 identificación con el trabajo, tras aceptar las libertades adicionales, los colaboradores empezarán a tomar conciencia de su trabajo y tendrán 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 motivación e interés.
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

Empresa con Empowerment	Empresa sin Empowerment
Ella cometió el error, le ayudaremos a solucionarlo.	Ella cometió el error, ella podrá solucionarlo.
Se aplauden los intentos aunque fallen.	Se castigan los intentos si fallan.
Toda persona tiene talentos latentes que pueden ser desarrollados.	Algunas personas están sordas y nunca podrán hacer nada.
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 cinico 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).

2.2.1.8. 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.

2.2.1.9. 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 complemente 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)

2.2.2. Compromiso organizacional

2.2.2.1. Definición

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 del empleado

Factores inhibidores	Factores estimulantes
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).

2.2.2.2. 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 Streert 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 Streetert) 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.

2.2.2.3. 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).

2.2.2.4. 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.

2.2.2.5. 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).

2.2.2.6. 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.

2.2.2.7. 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)

2.3. Marco conceptual

Empowerment

Consiste en la delegación y facultamiento de poder y responsabilidad por parte de los directivos hacia los trabajadores.

Motivación

Consiste en la acción de animar e impulsar a alguien ya sea de manera intrínseca o extrínseca a realizar lo que a uno le gusta.

Compromiso afectivo

Consiste cuando el colaborador siente un apego por razones emocionales hacia la institución, lo que lo motiva a permanecer en ella más allá del salario que percibe.

Compromiso normativo

Consiste cuando el colaborador siente el deber moral y la gratitud de reconocer y seguir trabajando en la institución como consecuencia de los beneficios recibidos de ésta.

Compromiso de continuidad

Consiste cuando el colaborador se siente obligado a permanecer en la institución ya que ha invertido tiempo y dinero y desistir implicaría perderlo todo.

Ética

Estudia los principios morales que guían el comportamiento y determinan cómo deben comportarse los miembros de la sociedad.

Valores

Son los principios, virtudes y cualidades que caracterizan a la persona, en cuanto a su interacción y relación con el entorno.

Actitudes

Es el comportamiento habitual de una persona que se produce en diferentes circunstancias.

Compromiso organizacional

Grado en que los empleados se identifican e involucran lo colaboradores tanto intelectual y emocionalmente con una organización y desean mantener una relación continua con ella.

Ventaja competitiva

Atributos o características que tiene un país, empresa o persona que lo diferencia de otros.

Retención de personal

Es el proceso que implica mantener las competencias laborales de sus colaboradores manteniéndolos motivados e incentivándoles

Cultura organizacional

Es la personalidad de la organización, la cual se caracteriza por sus valores, creencias, hábitos y practicas compartidas en ella.

Desarrollo personal

Es una experiencia través del cual el colaborador participa de manera individual o grupal en la institución y en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas.

Poder

Es la capacidad de influir de X en el comportamiento de Y, de manera que este actúe de acuerdo a los deseos de X.

Liderazgo

Consiste en la habilidad para influir en las personas y/o grupos, con el fin de guiarlos hacia la consecución de un objetivo compartido.

2.4. Marco institucional**2.4.1. Razón social**

Universidad Nacional José María Arguedas.

2.4.2. Localización

Jr. Juan Francisco Ramos N° 380 - Andahuaylas – Apurímac.

2.4.3. Misión

"Somos una universidad pública con clara orientación intercultural que brinda formación profesional integral y realiza investigación científica, humanista y tecnológica de calidad para el desarrollo de la región Apurímac y el País"

2.4.4. Visión

"Al 2025, ser una universidad intercultural de reconocido prestigio nacional e internacional, altamente generadora de ciencia y tecnología, en armonía con

el ambiente, la historia y la cultura regional, con carreras profesionales acreditadas y una contribución efectiva al desarrollo local, regional y nacional".

2.4.5. Finalidad de la universidad

Son fines de la Universidad Nacional José María Arguedas: Preservar, desarrollar y transmitir de modo permanente la herencia humanística, científica, tecnológica, cultural y artística de la humanidad; Formar profesionales de alta calidad de manera integral y con pleno sentido de ciudadanía y responsabilidad social de acuerdo a las necesidades del país; Proyectar a la comunidad sus acciones y servicios para promover su cambio y desarrollo; Colaborar de modo eficaz en la afirmación de la democracia, el Estado de derecho y la inclusión social; Realizar y promover la investigación científica, tecnológica y humanística, la creación intelectual y artística; Difundir el conocimiento universal en beneficio de la humanidad; Afirmar y transmitir las diversas identidades culturales del país; Promover el desarrollo humano y sostenible en el ámbito local, regional, nacional y mundial; Servir a la comunidad y al desarrollo integral; y formar personas libres en una sociedad libre.

2.4.6. Clasificación de personal en la universidad

2.4.6.1. Grupos ocupacionales

Los grupos ocupacionales de la UNAJMA, aprobados mediante Resolución N° 135-2022-CO-UNAJMAestá, son los siguientes:

- Funcionario público
- Empleado de confianza
- Servidor público – Directivo superior
- Servidor público ejecutivo
- Servidor público especialista
- Servidor público de apoyo
- Régimen especial

Cabe indicar que, en los grupos ocupacionales establecidos por la universidad, se encuentran contemplados los regímenes laborales como el D.L. 276 y D.L. 1057.

2.4.7. Estructura orgánica de la universidad

La UNAJMA adopta una estructura que se ajusta a su naturaleza teniendo en cuenta al mismo tiempo la especificidad de sus actividades y la magnitud de sus operaciones. Desde esta perspectiva, a continuación, se detalla su constitución de acuerdo al reglamento de organización y funciones (2021):

1. Órganos de alta dirección

- 1.1. Asamblea universitaria
- 1.2. Consejo universitario
- 1.3. Rectorado
- 1.4. Vicerrectorado académico
- 1.5. Vicerrectorado de investigación

2. Órganos especiales

- 2.1. Defensoría universitaria
- 2.2. Tribunal de honor
- 2.3. Comisión permanente de fiscalización

3. Órgano de control institucional

- 3.1. Órgano de control institucional

4. Administración interna: Órganos de asesoramiento

- 4.1. Oficina de asesoría jurídica
- 4.2. Oficina de planeamiento y presupuesto
 - 4.2.1. Unidad formuladora
 - 4.2.2. Unidad de planeamiento, presupuesto y modernización
- 4.3. Oficina de cooperación y relaciones internacionales
- 4.4. Oficina de gestión de la calidad
- 4.5. Oficina de comunicación e imagen institucional

5. Administración interna: Órganos de apoyo

- 5.1. Dirección general de administración
 - 5.1.1. Unidad de recursos humanos
 - 5.1.2. Unidad de abastecimiento
 - 5.1.3. Unidad de contabilidad
 - 5.1.4. Unidad de tesorería
 - 5.1.5. Unidad ejecutora de inversiones
 - 5.1.6. Unidad de servicios generales
- 5.2. Oficina de tecnologías de la información
- 5.3. Secretaria general

6. Órganos de línea

- 6.1. Consejo de facultad
- 6.2. Decanato
 - 6.2.1. Departamento académico
 - 6.2.2. Escuela profesional
 - 6.2.3. Unidad de investigación
 - 6.2.4. Unidad de posgrado

Órgano dependiente al rectorado

- 6.3. Escuela de posgrado

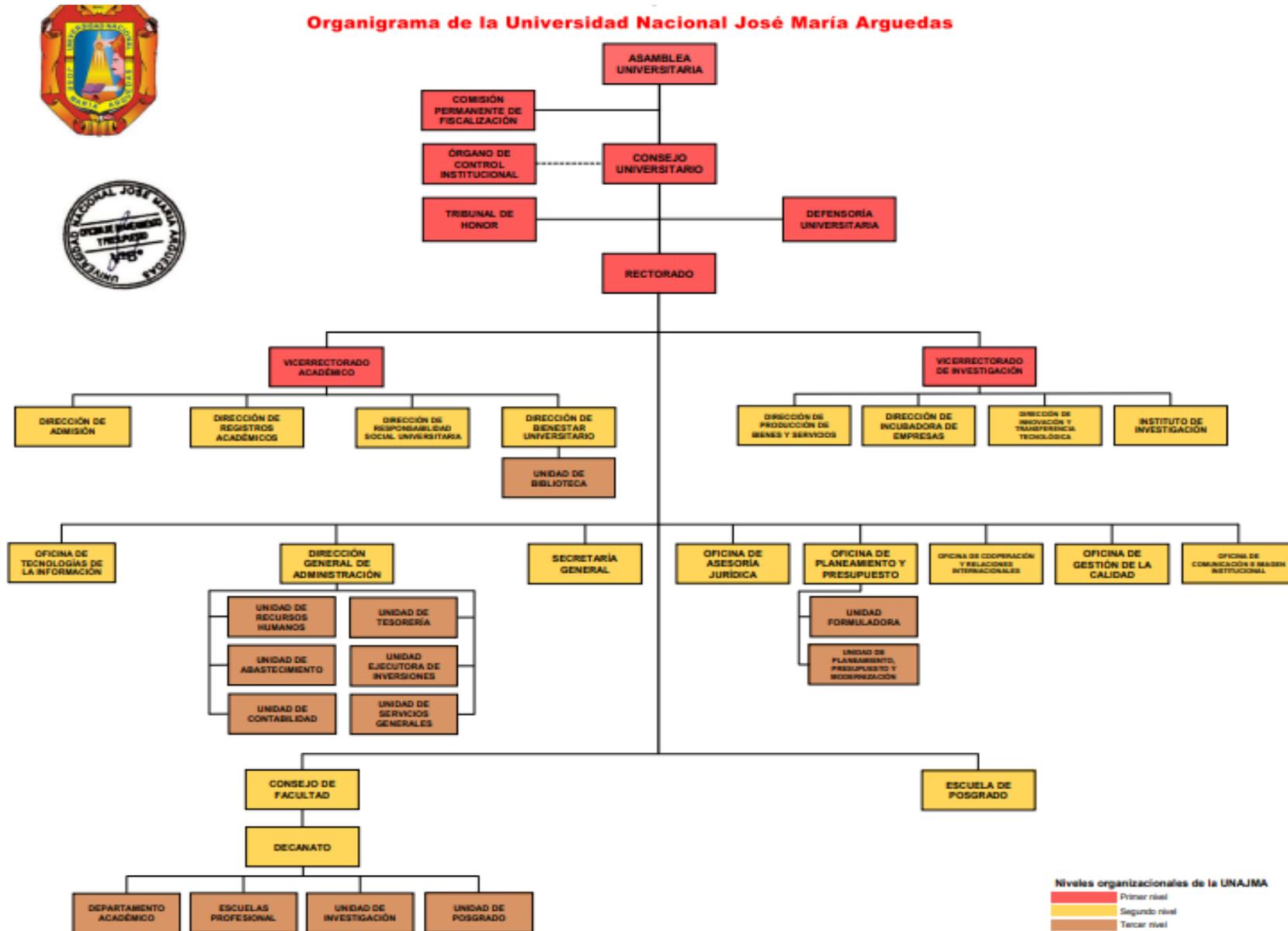
Órgano dependiente al vicerrectorado académico

- 6.4. Dirección de admisión
- 6.5. Dirección de registros académicos
- 6.6. Dirección de responsabilidad social universitaria
- 6.7. Dirección de bienestar universitario
 - 6.7.1. Unidad de biblioteca

Órgano dependiente al vicerrectorado de investigación

- 6.8. Dirección de producción de bienes y servicios
- 6.9. Dirección de incubadora de empresas
- 6.10. Dirección de innovación y transferencia tecnológica
- 6.11. Instituto de investigación

2.4.8. Organigrama de la universidad



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

El grado de correlación existente es bajo y de tipo positivo entre el empowerment y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

3.1.2. Hipótesis específicas

- a) El grado de correlación existente es moderado y de tipo positivo entre el poder y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.
- b) El grado de correlación existente es bajo y de tipo positivo entre la motivación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.
- c) El grado de correlación existente es bajo y de tipo positivo entre el desarrollo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.
- d) El grado de correlación existente es bajo y de tipo positivo entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

3.2. Variables

Según Arias (2012), “la variable es una cualidad o característica que puede cambiar y es objeto de análisis, tratamiento, manipulación o control en una investigación”. (p. 57)

Las variables del son:

Variable 1

Empowerment

Variable 2

Compromiso organizacional

3.3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
V1 Empowerment	Chiavenato (2006), el empowerment es el 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. (p. 350)	Consiste en la delegación y facultamiento de poder y responsabilidad por parte de los directivos hacia los trabajadores.	DIMENSIÓN 1 Poder Consiste en otorgar poder delegando autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización; a fin de que los colaboradores confíen en ellos y les concedan libertad y autonomía de sus actividades.	1.1 Confianza 1.2 Responsabilidad 1.3 Autonomía
			DIMENSIÓN 2 Motivación Consiste en motivar e incentivar continuamente a los colaboradores, implica reconocer el buen rendimiento, permitiendo así que los colaboradores compartan los beneficios de su trabajo y agasajen el logro de sus metas.	2.1 Recompensa 2.2 Reconocimiento 2.3 Participación
			DIMENSIÓN 3 Desarrollo Implica proporcionar y poner a disposición recursos para el crecimiento profesional y personal de los colaboradores, instruyéndolos continuamente en el proceso. En otras palabras, proporcionar información y conocimientos en el momento oportuno, reforzando y desarrollando el talento dentro de la organización.	.1 Capacitación .2 Información .3 Oportunidades
			DIMENSIÓN 4 Liderazgo Consiste en orientar a los colaboradores, a definir metas y objetivos, ampliar horizontes, evaluar el rendimiento y brindarles retroalimentación.	4.1 Retroalimentación 4.2 Orientación 4.3 Trabajo en equipo
V2 Compromiso Organizacional	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 (Robbins & Judge, 2009, p. 79).	Grado en que los empleados se identifican e involucran lo colaboradores tanto intelectual y emocionalmente con una organización y desean mantener una relación continua con ella.	DIMENSIÓN 1 Compromiso afectivo Consiste cuando el colaborador siente un apego por razones emocionales hacia la organización, lo que le impulsa a permanecer en ella a pesar de la remuneración percibida.	1.1 Sentimiento de pertenencia 1.2 Identidad organizacional 1.3 Integración emocional
			DIMENSIÓN 2 Compromiso continuo Consiste cuando el colaborador se siente obligado a permanecer en la institución, ya que ha invertido tiempo y dinero y desistir implicaría perderlo todo.	2.1 Permanencia 2.2 Interés económico 2.3 Opciones laborales
			DIMENSIÓN 3 Compromiso normativo Consiste cuando el colaborador siente el deber moral y la gratitud de reconocer y permanecer de manera recíproca en la institución como consecuencia de los beneficios obtenidos de dicha institución.	3.1 Lealtad 3.2 Obligación personal de permanencia 3.3 Intercambio social

Nota. Matriz de operacionalización de variables.

3.4. Metodología

3.4.1. Enfoque de la investigación

Cuantitativo, porque se buscaron datos de las variables basados en información numérica y sujetos a análisis estadístico, para abordar las 42 preguntas que conformaron el cuestionario de la investigación y comprobar las hipótesis previamente establecidas.

De acuerdo con, Hernández, Fernández, & Baptista (2014) el enfoque cuantitativo utiliza la recopilación de datos para probar hipótesis con base en mediciones numéricas y análisis estadístico para identificar patrones de comportamiento y validar la teoría.

3.4.2. Método de la investigación

Deductivo, precisamente porque se describió desde la perspectiva general a lo particular en proporción a las variables de estudio. Tal como señaló Bernal (2010) se trata de extraer conclusiones generales para obtener explicaciones específicas. La metodología parte del análisis de las teorías, leyes, principios, etc., de aplicabilidad universal y validez bien establecida, para aplicarlos a soluciones o sucesos concretos.

3.4.3. Tipo de investigación

Básica, tal como expresó Carrasco (2005) es la que carece de objetivos de aplicación inmediata y sólo busca profundizar y ampliar el conocimiento existente de la realidad (p. 43). Por ello con la investigación solo se tuvo como objetivo acrecentar el conocimiento de las variables de estudio, respondiendo así a las problemáticas identificadas.

3.4.4. Nivel de investigación

Correlacional, puesto que se tuvo por finalidad examinar las relaciones o asociaciones entre dos variables que intervienen en un suceso determinado. Teniendo en cuenta a Hernández et al. (2014) el objetivo de la investigación correlacional es determinar la relación o el grado de asociación entre dos o más variables y/o categorías en un contexto determinado (p. 93).

Dicho lo anterior, el diseño de la investigación fue conocer el grado y tipo de correlación entre el empowerment y compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

3.4.5. Diseño de investigación

Se empleó en la investigación, el diseño de tipo no experimental, transversal correlacional.

De acuerdo con Hernández et al. (2014) el diseño no experimental es el estudio que se realiza sin manipular intencionalmente las variables (p. 152). Debido a que se planeó observar las condiciones existentes en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas; transversal, como expreso Bernal (2010) son aquellas en las que se obtiene información del objeto de estudio (población o muestra) una sola vez en un momento dado (p. 118); puesto que la recolección de datos se realizó en un solo momento del año 2022; y correlacional porque se estableció la relación entre las variables de estudio.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Sostiene Carrasco (2005) que la población es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) pertenecientes al contexto espacial en la que se realiza la investigación (pp. 236-237).

Para lo cual la población objeto de estudio fue el personal administrativo en la UNAJMA, que contó con un total de 78 trabajadores, de los cuales 44 trabajadores pertenecen al régimen D.L.276 y 34 trabajadores que pertenecen al D.L. 1057, ello según la relación de trabajadores otorgada por oficina de Recursos Humanos de la universidad, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Población

Ítem	Descripción	Cantidad
1	Personal bajo el régimen del D.L 276	44
2	Personal bajo el decreto del D.L 1057	34
TOTAL		78

Nota. Reporte del personal administrativo que labora en la UNAJMA (Universidad Nacional José María Arguedas, 2022).

3.5.2. Muestra

El investigador basó su determinación de la muestra en Hernández et al. (2014), quienes consideraron que la muestra debe representar a la población en su conjunto y, al mismo tiempo, ser un subgrupo de interés del que se deben recoger datos. Por lo tanto, para este estudio, el tamaño de la muestra se determinó utilizando el muestreo no probabilístico intencional, dado que el investigador eligió los componentes basándose únicamente en su propio criterio y sin hacer referencia a ninguna regla estadística.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el argumento de Carrasco (2005) el cual dice que, si la población es menor de 500 habitantes, se debe incluir en la muestra un número igual o mayor a la mitad de la población para tomar en cuenta cualquier margen de error. Bajo este entendido, el tamaño de muestra de la investigación fue igual al tamaño de la unidad de análisis, que es de 78 administrativos totales entre el personal contratado bajo el régimen del D.L. 276 y el D.L. 1057 en la UNAJMA, a los cuales se aplicó los cuestionarios para recolectar la información.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica

Desde la perspectiva de Arias (2012) una técnica de investigación es una forma específica de obtener datos o información (p. 67). Por ello en esta investigación se han utilizado las encuestas como técnica para la recolección de datos a la muestra establecida.

Encuesta

Sostuvo Carrasco (2005) es una técnica de investigación utilizada para indagar, explorar y recolectar datos, mediante la formulación de preguntas directa o indirectamente a los sujetos que componen la unidad de análisis de la investigación (p. 314).

En definitiva, para este estudio, la encuesta nos permitió recabar la información necesaria a través de preguntas relacionadas con las variables de estudio.

3.6.2. Instrumento

El instrumento de investigación es un recurso, dispositivo o formato utilizado para obtener, registrar o guardar datos relativos a las variables de investigación (Arias, 2012). Para este propósito se usó como instrumento el cuestionario.

Cuestionario

A juicio de Carrasco (2005) definió como la herramienta de investigación más usada cuando se estudia a un gran número de personas, ya que permite obtener respuestas directas a través del cuestionario enviado a cada persona (p. 318).

El cuestionario del estudio de investigación fue compuesto por un total de 42 preguntas, de las cuales 24 preguntas fueron de la variable empowerment y 18 preguntas de la variable compromiso organizacional; asimismo en la elaboración del instrumento se basó en la prueba piloto realizada, lo que consintió mejorar su estructura y contenido, al igual que se utilizó la escala de Likert para determinar el grado de conformidad y realizar las mediciones en cuanto a empowerment y compromiso organizacional, tal como sostiene Hernández et al. (2014), la escala de Likert es una colección de ítems que se presentan como afirmaciones o juicios y se utiliza para evaluar la respuesta del sujeto en tres, cinco o siete categorías (p. 238).

3.7. Métodos de análisis de datos

De acuerdo a los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario al personal administrativo en la UNAJMA, se procedió a ordenar y agrupar los datos para su posterior procesamiento y análisis, y obtener finalmente los resultados, a partir del cual se realizó el análisis según los objetivos y las hipótesis de la investigación realizada.

El procesamiento de datos debe llevarse a cabo utilizando herramientas estadísticas con soporte informático, utilizando preferiblemente uno de los muchos programas estadísticos fácilmente disponibles en la actualidad (Bernal, 2010, p. 198).

Hay que mencionar también que los instrumentos fueron validados por expertos en la materia; en este caso, el juez experto expuso su opinión evaluando la redacción y el contenido de los instrumentos de recolección de datos. Como se puede apreciar en el anexo n° 5.

- **SPSS V25**

El programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), permite componer archivos de datos de forma organizada, así como estructurar bases de datos que se puedan analizar utilizando varios métodos estadísticos; concretizando así que el SPSS permite recopilar y analizar datos sin depender de otros programas (Castañeda, Cabrera, Navarro, & Vries, 2010, p. 15).

Por ello en el estudio realizado se utilizó este programa para realizar el análisis de confiabilidad y análisis estadístico de las variables de estudio y representarlas gráficamente.

- **Coefficiente Alfa de Conbrach**

Una vez que los cuestionarios de estudio fueron validados por el juicio de expertos, se llevó a cabo la prueba piloto a 15 personales administrativos en la UNAJMA, con el fin de confirmar que el instrumento de estudio fuera fiable para realizar las mediciones de las variables de estudio. Tal como postuló Díaz (2020) la prueba piloto es un estudio de factibilidad pequeño que se realiza para probar aspectos metodológicos de un estudio más amplio y/o complicado (p. 101).

Consecuentemente se empleó la prueba del coeficiente de Alfa de Conbrach a la prueba piloto y al total de la muestra para medir la homogeneidad y coherencia de las preguntas así como la exactitud de los resultados. De acuerdo a Palella & Martins (2012) aludieron el Alfa de Conbrach como una de las técnicas que permite determinar el nivel de confiabilidad en cuanto a la consistencia interna de los ítems, comprendiendo por tal el grado en que los ítems de la escala se relacionan entre sí.

Tabla 2.*Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento*

Rango	Confiabilidad (dimensión)
0,81 – 1	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Media
0,21 – 0,40	Baja
0 – 0,20	Muy baja

Nota. (Palella & Martins, 2012, p. 169)

- **Coefficiente de correlacion de Rho de Spearman**

Para medir la correlación entre las variables y dimensiones del estudio se utilizó el coeficiente de Rho de Spearman.

De acuerdo con Hernández et al. (2014), es una medida de correlación entre variables en un nivel ordinal de medición, de manera que los individuos, casos o unidades de análisis muestral pueden ordenarse jerárquicamente. (p.322)

Tabla 3.*Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman.*

Valor de Rho	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota. (Martínez & Campos, 2015, p. 185).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

Se presentan los resultados a partir de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario y los datos procesados por el programa estadístico SPSS V25; datos explicados en tablas y figuras por variables y dimensiones según el propósito de la investigación para facilitar su comprensión.

4.1.1. Validación de instrumento

La próxima tabla ostenta, los tres expertos que efectuaron la validación de instrumento de recolección de datos.

Tabla 4.

Validación del instrumento de empowerment y compromiso organizacional

Experto	Validación
Mgr. Simón José Cama Flores	Procede
Mgr. Erika Loa Navarro	Procede
Dr. John Peter Aguirre Landa	Procede

Nota. Instrumento validado por juicio de expertos.

4.1.2. Análisis de fiabilidad de los instrumentos – Alfa Cronbach

V1: Empowerment

Tabla 5.

Fiabilidad de instrumento de empowerment

Alfa de Cronbach - Muestra piloto (15)	Alfa de Cronbach - Total (78)	N de elementos
0,794	0,915	24

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

Los resultados del coeficiente de Alfa de Cronbach se muestran en la Tabla 5., donde la prueba piloto se aplicó a 15 personales administrativos de la UNAJMA, y se logró como resultado 0,794, el cual precisó de que existe una

confiabilidad alta del instrumento empowerment para luego ser aplicado al total de la muestra.

Consecuentemente se usó nuevamente para medir el coeficiente de Alfa de Cronbach, esta vez en base al total de la muestra que fueron 78 trabajadores administrativos de la UNAJMA, donde se tuvo como resultado 0,915, que según la tabla señalada por Palella y Martins se encuentra entre el rango 0,81 a 1,00, de ahí que demuestra la existencia de una confiabilidad muy alta de la aplicación del instrumento empowerment del actual trabajo de investigación. Agregando a lo anterior, hay que señalar que se examinaron 24 elementos.

V2: Compromiso organizacional

Tabla 6.

Fiabilidad de instrumento de compromiso organizacional

Alfa de Cronbach - Muestra piloto (15)	Alfa de Cronbach - Total (78)	N de elementos
0,770	0,765	18

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

Los resultados del coeficiente de Alfa de Cronbach se muestran en la Tabla 6., donde la prueba piloto se aplicó a 15 personales administrativos de la UNAJMA, y se logró como resultado 0,770, el cual precisó de que existe una confiabilidad alta del instrumento empowerment para luego ser aplicado al total de la muestra.

Consecuentemente se usó nuevamente para medir el coeficiente de Alfa de Cronbach, esta vez en base al total de la muestra que fueron 78 personales administrativos de la UNAJMA, donde se tuvo como resultado 0,765, que según la tabla señalada por Palella y Martins se encuentra entre el rango de 0,61 a 0,80, de ahí que demuestra la existencia de una confiabilidad alta de la aplicación del instrumento compromiso organizacional del actual trabajo de investigación; agregando a lo anterior, hay que señalar que se examinaron 18 elementos.

4.1.3. Análisis descriptivo de los datos generales

Tabla 7.

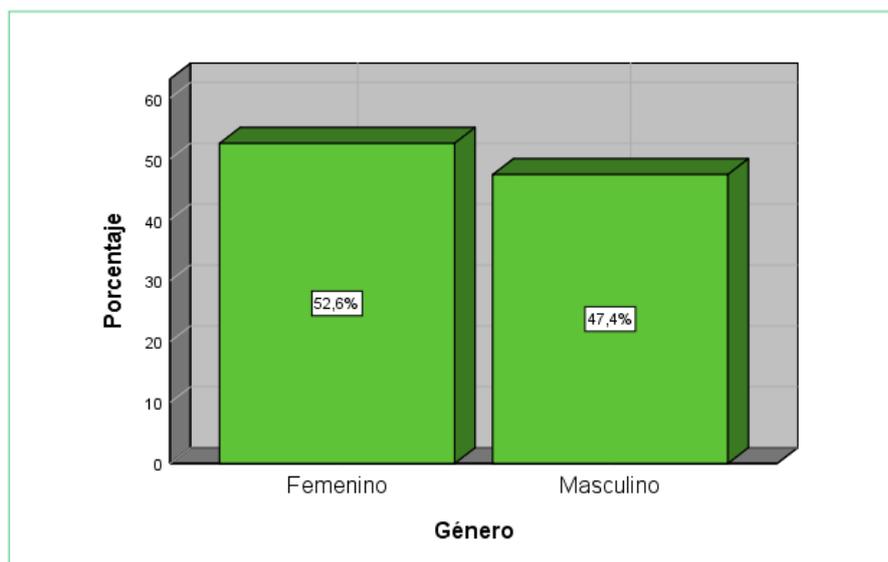
Frecuencia de género del personal administrativo encuestado en la UNAJMA

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Femenino	41	52,6
	Masculino	37	47,4
	Total	78	100,0

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

Figura 6.

Género del personal administrativo encuestado en la UNAJMA



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

Según los resultados que se percibe en la tabla 7 y figura 6, del total de encuestados del personal administrativo de la UNAJMA, el 52,6% corresponde a 41 encuestas femeninas; por su parte el 47,4% corresponde a 37 encuestados de género masculino.

Lo que demuestra que la mayoría del personal administrativo que labora en la UNAJMA es de género femenino.

Tabla 8.

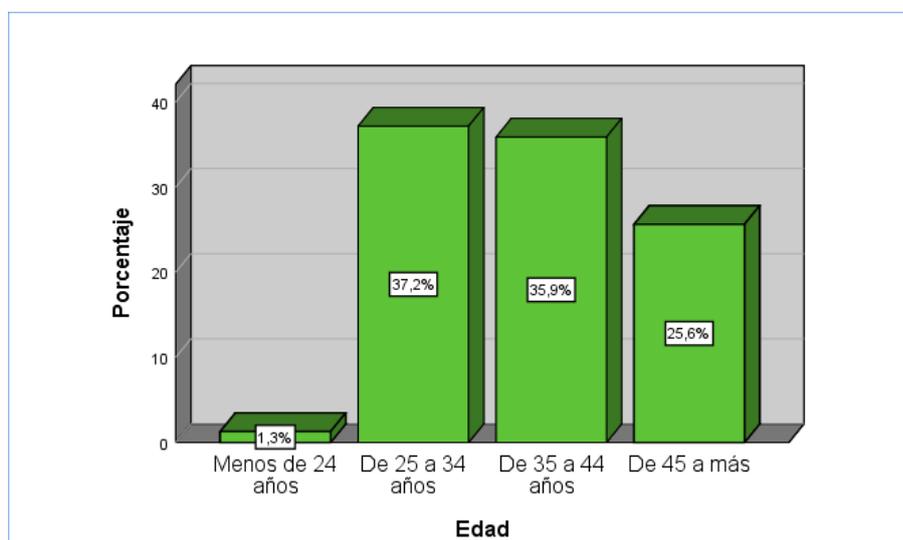
Frecuencia de edad del personal administrativo encuestado en la UNAJMA

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

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

Figura 7.

Edad del personal administrativo encuestado en la UNAJMA



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

Según los resultados que se percibe en la tabla 8 y figura 7, las edades del personal administrativo encuestado en la UNAJMA, oscilan entre el 1,3% (1 trabajador) que tiene menos de 24 años, el 37,2% (29 trabajadores) que tienen entre 25 a 34 años, el 35,9% (28 trabajadores) que tienen entre 35 a 44 años, y el 25,6% (20 trabajadores) que tienen entre 45 años de edad a más.

Lo que demuestra que del total de personal administrativo que labora en la UNAJMA la gran mayoría son jóvenes.

Tabla 9.

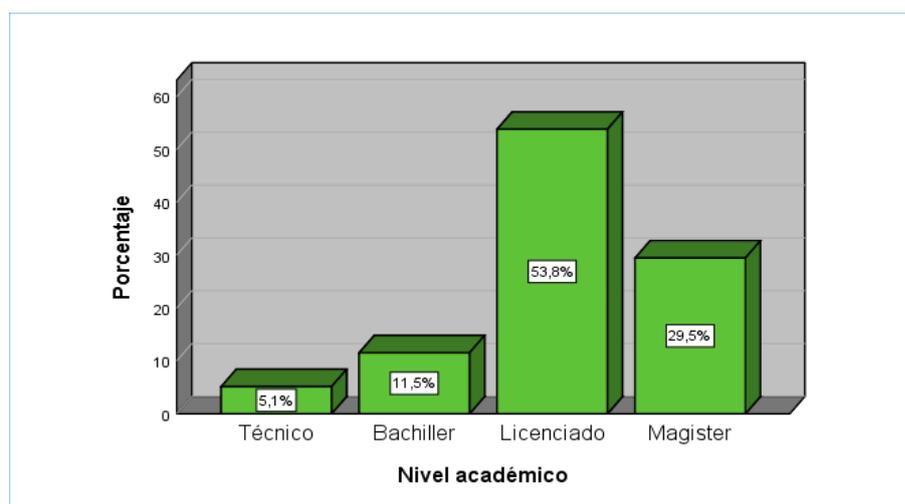
Frecuencia de nivel académico del personal administrativo encuestado en la UNAJMA.

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

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

Figura 8.

Nivel académico del personal administrativo encuestado en la UNAJMA



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

Según los resultados que se percibe en la tabla 9 y figura 8, del total de encuestados en la UNAJMA; el 5,1% del personal administrativo tiene nivel académico de técnico, el 11,5% tiene el nivel académico de bachiller, el 53,8% tiene el nivel académico de licenciado y el 29,5% tiene el nivel académico de magister.

Dicho lo anterior se afirma que la mayoría del personal administrativo que labora en la UNAJMA son jóvenes licenciados, que están cursando programas de maestría y formación especializada de acuerdo a los cargos que ocupan.

Tabla 10.

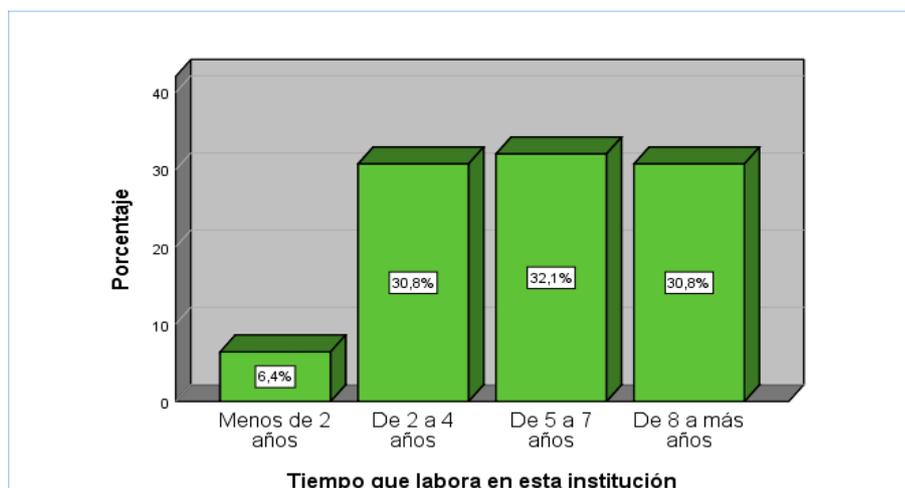
Frecuencia de tiempo de labor del personal administrativo encuestado en la UNAJMA

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

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

Figura 9.

Tiempo de labor del personal administrativo encuestado en la UNAJMA



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

Según los resultados que se observa en la tabla 10 y figura 9, del total de encuestados en la UNAJMA; el 6,4% representa a 5 personales administrativos que tienen menos de 2 años de laborar, el 30,8% representa a 24 de ellos que tienen de 2 a 4 años de laborar, el 32,1% representa a 25 de los mismos que tienen de 5 a 7 años de laborar y el 30,8% representa a 24 personales administrativos que tienen de 8 años a más de laborar.

Por tanto, se afirma que la mayoría del personal administrativo que labora en la universidad tiene entre 5 y 7 años de antigüedad.

4.1.4. Análisis descriptivo de variables y dimensiones

V1: Empowerment

Tabla 11.

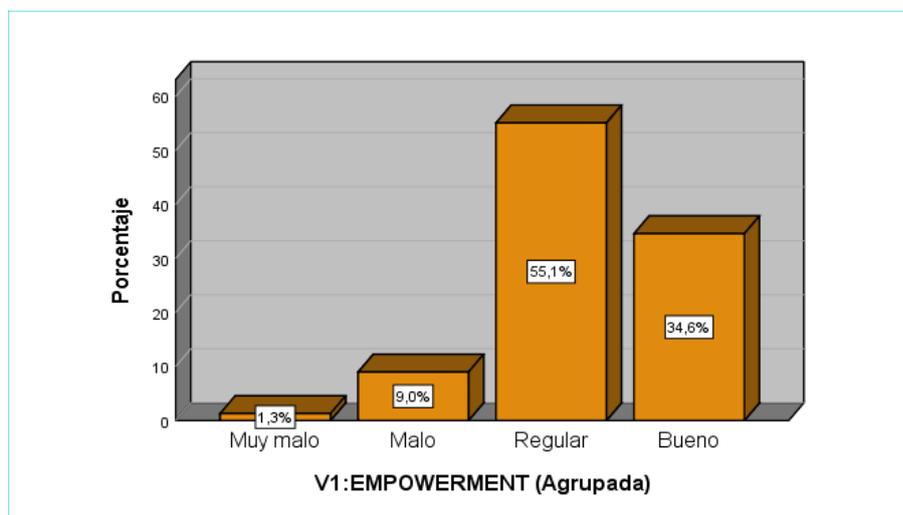
Resultados de frecuencias de la variable empowerment

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

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

Figura 10.

Resultados de los porcentajes de la variable empowerment



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

Con la información que se presentó en la tabla 11 y figura 10, del total de personal administrativo encuestado en la UNAJMA; el 55,1%, que representa a 43 encuestados indican que el empowerment es regular, el 34,6%, que representa 27 encuestados respondieron que el empowerment es bueno, por otro lado, el 9% que representa 7 encuestados opinan que el empowerment es malo y el 1,3% que representa aun encuestado opina que es muy malo.

Por tanto, se puede aludir que la mayoría de encuestados expresaron que el empowerment en la universidad es regular; dado que perciben carencia en cuanto a la motivación y el desarrollo profesional.

D1V1: Poder

Tabla 12.

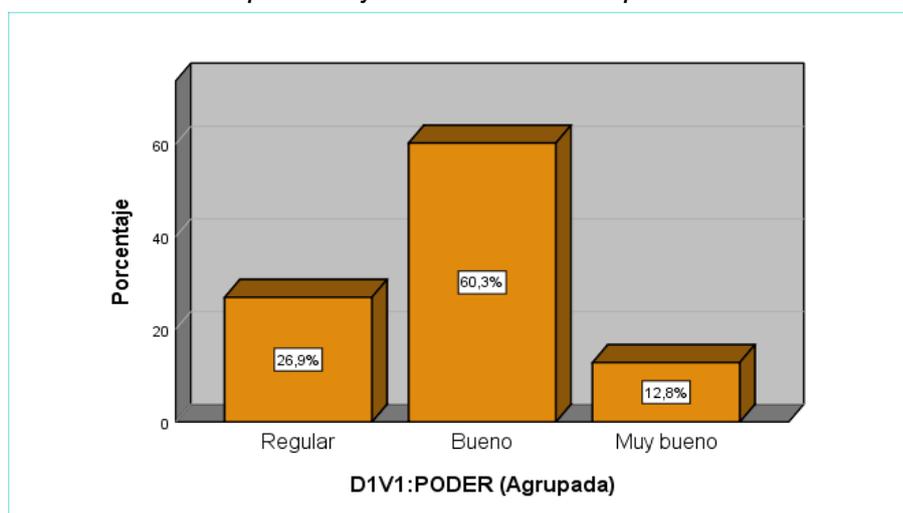
Resultados de frecuencias de la dimensión poder

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	21	26,9
	Bueno	47	60,3
	Muy bueno	10	12,8
	Total	78	100,0

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

Figura 11.

Resultados de los porcentajes de la dimensión poder



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

Con la información presentada en la tabla 12 y figura 11, del total de personal administrativo encuestado en la UNAJMA; el 60,3%, que representa a 45 encuestados indican que la dimensión poder es bueno, por otra parte, el 26,8%, que representa a 21 encuestados respondieron que la dimensión poder es regular y el 12,8% que representa a 10 encuestados opinan que la dimensión poder es muy bueno.

Por tanto, se puede aludir que la mayoría de encuestados expresaron la existencia de poder mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y confianza en la toma de decisiones en la universidad.

D2V1: Motivación

Tabla 13.

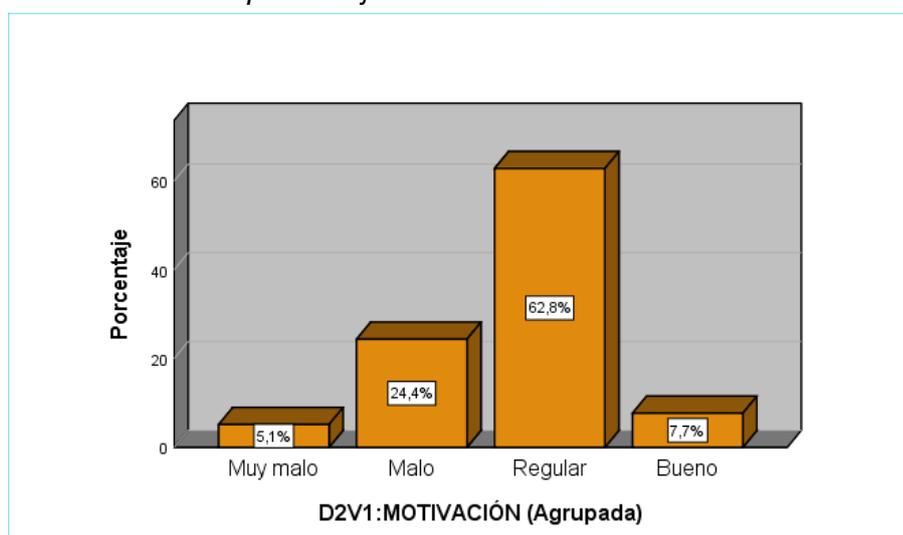
Resultados de frecuencias de la dimensión motivación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy malo	4	5,1
	Malo	19	24,4
	Regular	49	62,8
	Bueno	6	7,7
	Total	78	100,0

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

Figura 12.

Resultados de los porcentajes de la dimensión motivación



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

Con la información presentada en la tabla 13 y figura 12, del total de personal administrativo encuestado en la UNAJMA; el 62,8%, que representa a 49 encuestados indican que la dimensión motivación es regular, el 24,4%, que representa a 19 encuestados respondieron que la dimensión motivación es malo, por otro lado, el 7,7% representa a 6 encuestados opina que la dimensión motivación es bueno y el 5,1% que representa a 4 encuestados menciona la dimensión motivación es muy malo.

En definitiva, se puede aludir que la mayoría de encuestados expresaron que la motivación (reconocimientos, capacitaciones e incentivos) hacia el personal administrativo que labora en la universidad es regular.

D3V1: Desarrollo

Tabla 14.

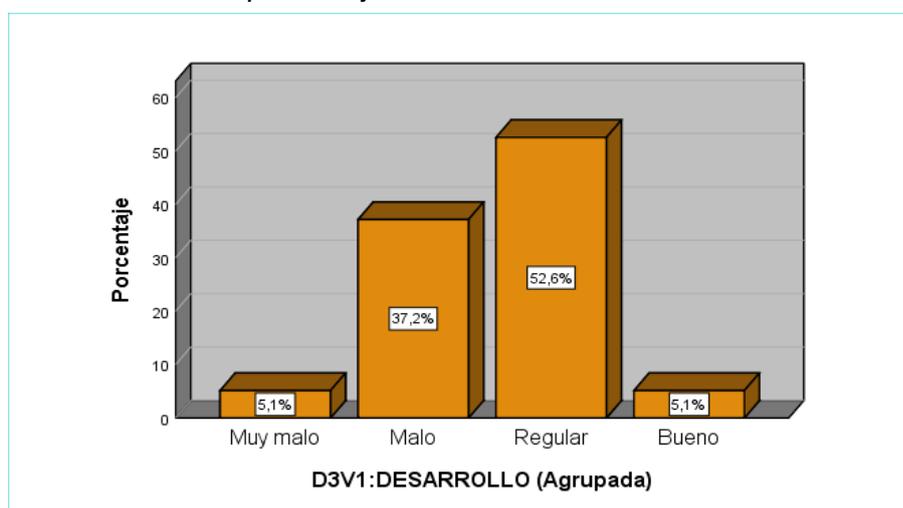
Resultados de frecuencias de la dimensión desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy malo	4	5,1
	Malo	29	37,2
	Regular	41	52,6
	Bueno	4	5,1
	Total	78	100,0

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

Figura 13.

Resultados de los porcentajes de la dimensión desarrollo



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

Con la información presentada en la tabla 14 y figura 13, del total de personal administrativo encuestado en la UNAJMA; el 52,6%, que representa a 41 encuestados indican que la dimensión desarrollo es regular, por otro lado, el 37,2%, que representa a 29 encuestados respondieron que la dimensión desarrollo es malo, y el 5,1% que representa a 8 encuestados mencionan que la dimensión desarrollo es muy malo y bueno.

Por tanto, se puede aludir que la gran mayoría de encuestados expresaron que el desarrollo personal y profesional del personal administrativo que labora en la universidad es regular, en cuanto a cursos de actualización y acceso a materiales y equipos tecnológicos para el desempeño de sus actividades diarias.

D4V1: Liderazgo

Tabla 15.

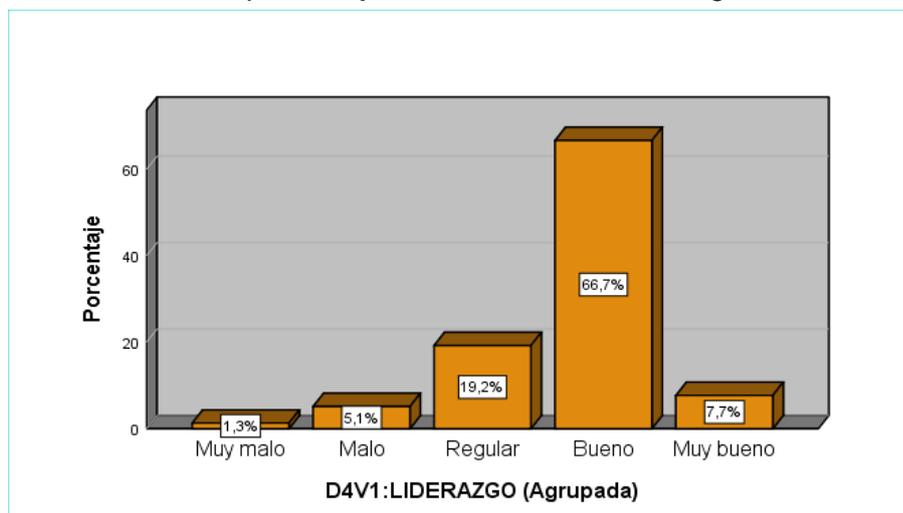
Resultados de frecuencias de la dimensión liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy malo	1	1,3
	Malo	4	5,1
	Regular	15	19,2
	Bueno	52	66,7
	Muy bueno	6	7,7
	Total	78	100,0

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

Figura 14.

Resultados de los porcentajes de la dimensión liderazgo



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

Con la información presentada en la tabla 15 y figura 14, del total de personal administrativo encuestado en la UNAJMA; el 66,7%, que representa a 52 encuestados indican que la dimensión liderazgo es bueno, el 19,2%, que representa a 15 encuestados respondieron que la dimensión liderazgo es regular, el 7,7% que representa a 6 encuestados mencionaron que la dimensión liderazgo es muy bueno, el 5,1% que presenta a 4 encuestados respondieron que la dimensión liderazgo es malo y el 1,3% que presenta a un encuestado que opina que la dimensión liderazgo es muy malo.

Por tanto, se puede aludir que la mayoría de encuestados expresaron que el liderazgo en la universidad es bueno, debido a que perciben

retroalimentación por parte de sus superiores, un trato respetuoso entre compañeros y la orientación respecto al desarrollo de sus actividades.

V2: Compromiso organizacional

Tabla 16.

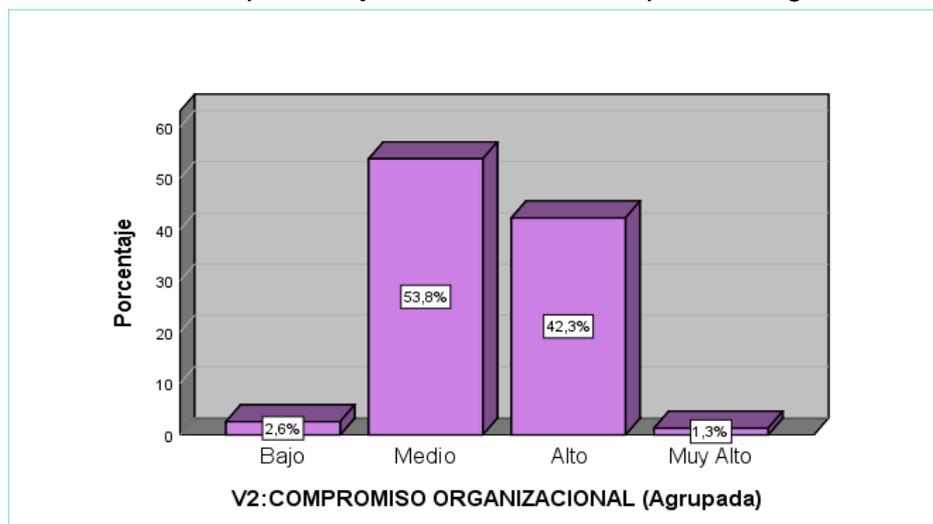
Resultados de frecuencias de la variable compromiso organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	2	2,6
	Medio	42	53,8
	Alto	33	42,3
	Muy Alto	1	1,3
	Total	78	100,0

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

Figura 15.

Resultados de los porcentajes de la variable compromiso organizacional



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

Respecto a la información presentada en la tabla 16 y figura 15, que expone el compromiso organizacional del personal administrativo de la UNAJMA, predomina en el 53,8% (42 encuestados) un compromiso medio, el 42,3% (33 encuestados) presentan un compromiso alto; por otro lado, el 2,6% (2 encuestados) muestran un nivel bajo y un nivel muy alto de compromiso se presenta en el 1,3% (1 encuestado).

Por tanto, se puede aludir que la mayoría de encuestados expresaron un nivel medio de compromiso organizacional en la UNAJMA. Debido a que consideran que la institución no le brinda los beneficios necesarios para satisfacer sus necesidades, así como no se sienten valorados ni retribuidos por la institución.

D1V2: Compromiso afectivo

Tabla 17.

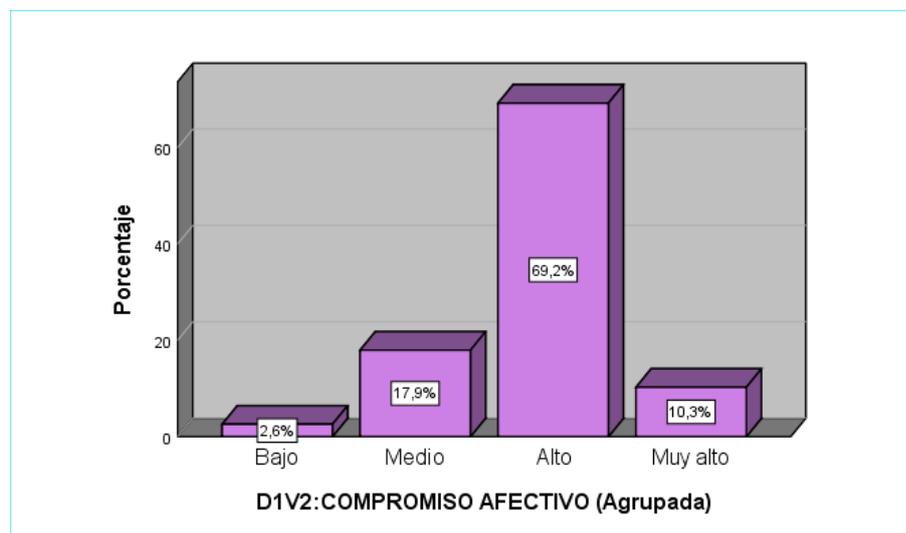
Resultados de frecuencias de la dimensión compromiso afectivo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	2	2,6
	Medio	14	17,9
	Alto	54	69,2
	Muy alto	8	10,3
	Total	78	100,0

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

Figura 16.

Resultados de los porcentajes de la dimensión compromiso afectivo



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

Respecto a la información presentada en la tabla 17 y figura 16, que expone el compromiso afectivo del personal administrativo en la UNAJMA, predomina en el 69,2% (54 encuestados) un compromiso alto, el 17,9% (14 encuestados) presentan un compromiso medio; por otro lado, el 10,3% (8

encuestados) presentan un compromiso muy alto y un nivel bajo de compromiso se representa en el 2,6% (2 encuestados).

Por tanto, se puede aludir que la mayoría de encuestados expresaron un nivel alto de compromiso afectivo en la UNAJMA. Puesto que se identifican con la institución, y se sienten parte de ella.

D2V2: Compromiso continuo

Tabla 18.

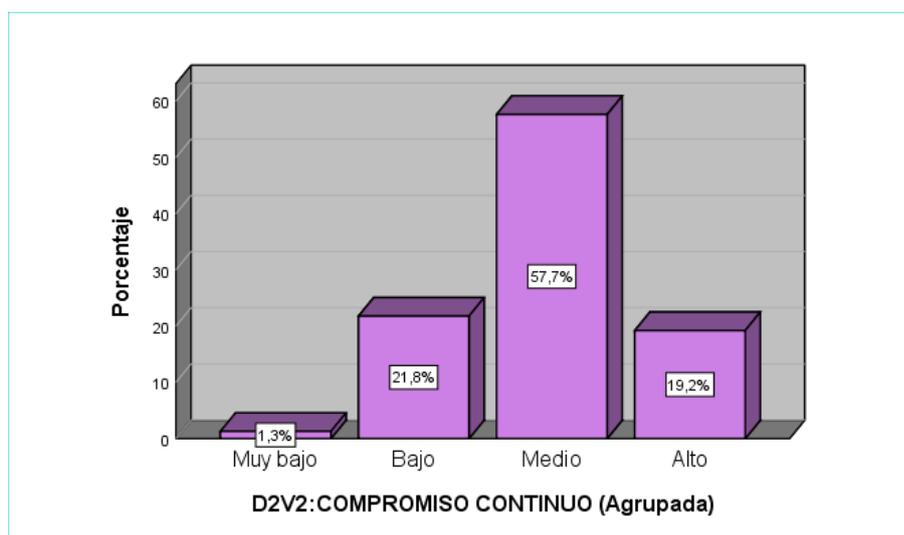
Resultados de frecuencias de la dimensión compromiso continuo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy bajo	1	1,3
	Bajo	17	21,8
	Medio	45	57,7
	Alto	15	19,2
	Total	78	100,0

Nota: Resultados alcanzados tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

Figura 17.

Resultados de los porcentajes de la dimensión compromiso continuo



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

Respecto a la información presentada en la tabla 18 y figura 17, que expone el compromiso continuo del personal administrativo en la UNAJMA, predomina en el 57,7% (45 encuestados) un compromiso medio, el 21,8% (17 encuestados) presentan un compromiso bajo; por otro lado, el 19,2% (15

encuestados) presentan un compromiso alto y un nivel muy bajo de compromiso se representa en el 1,3% (1 encuestado).

Por tanto, se puede aludir que la mayoría de encuestados expresaron un nivel medio de compromiso continuo en la UNAJMA. Dado que perciben que la institución no les brinda los beneficios necesarios y consideran que podrían conseguir otro empleo.

D3V2: Compromiso normativo

Tabla 19.

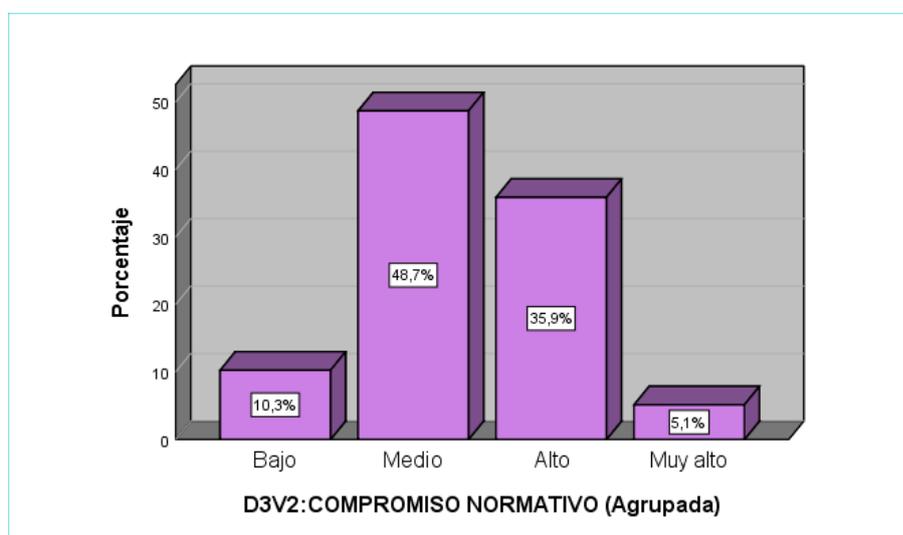
Resultados de frecuencias de la dimensión compromiso normativo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	8	10,3
	Medio	38	48,7
	Alto	28	35,9
	Muy alto	4	5,1
	Total	78	100,0

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

Figura 18.

Resultados de los porcentajes de la dimensión compromiso normativo



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

Respecto a la información presentada en la tabla 19 y figura 18, que expone el compromiso normativo del personal administrativo en la UNAJMA, predomina que el 48,7% (38 encuestados) un compromiso medio, el 35,9% (28 encuestados) presentaron un compromiso alto; por otro lado, el 10,3% (8

encuestados) presentaron un compromiso bajo y un nivel muy alto de compromiso se representa en el 5,1% (4 encuestados).

Por tanto, se puede aludir que la mayoría de encuestados expresaron un nivel medio de compromiso normativo en la UNAJMA. Puesto que no se sienten valorados ni retribuidos por la entidad.

4.2. Contrastación estadística de hipótesis

4.2.1. Contrastación de la hipótesis general

H₀: El grado de correlación existente no es bajo y de tipo positivo entre el empowerment y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

H_a: El grado de correlación existente es bajo y de tipo positivo entre el empowerment y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

Seguidamente se presenta la tabla donde se contrastó la hipótesis general de acuerdo al nivel de significancia, obtenido con la prueba de correlación de Rho de Spearman.

Tabla 20.

Correlación entre empowerment y compromiso organizacional

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

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

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

Conforme a la información que se presentó en la tabla 20, donde se mostró el resultado obtenido en el sig. bilateral = 0,001, el cual es menor al esperado de 0,05, por ende, se confirma la H_a y se descarta la H_0 ; y el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0,364** indica que es positiva baja. Además, por ser el nivel de significancia menor a 0,001, la correlación es significativa (confianza del 99%) entre el empowerment y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

4.2.2. Contrastación de la hipótesis específico 1

H_0 : El grado de correlación existente no es moderado y de tipo positivo entre el poder y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022

H_a : El grado de correlación existente es moderado y de tipo positivo entre el poder y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022

Tabla 21.

Correlación entre poder y compromiso organizacional

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

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

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

Conforme a la información que se presentó en la tabla 21, donde se mostró el resultado obtenido en el sig. bilateral = 0,000, el cual es menor al esperado de 0,05, por ende, se confirma la H_a y se descarta la H_0 ; y el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0,407** indica que es positiva moderada. Además, por ser el nivel de significancia menor a 0,05, la correlación

es significativa (confianza del 99%) entre el poder y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

4.2.3. Contrastación de la hipótesis específico 2

H₀: El grado de correlación existente no es bajo y de tipo positivo entre la motivación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

H_a: El grado de correlación existente es bajo y de tipo positivo entre la motivación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

Tabla 22.

Correlación entre motivación y compromiso organizacional

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

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

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

Conforme a la información que se presentó en la tabla 22, donde se reveló el resultado obtenido en el sig. bilateral = 0,012, el cual es menor al esperado de 0,05, por ende, se confirma la H_a y se descarta la H₀; y el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0,282** indica que es positiva baja. Además, por ser el nivel de significancia menor a 0,05, la correlación es significativa (confianza del 95%) entre la motivación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

4.2.4. Contrastación de la hipótesis específico 3

H₀: El grado de correlación existente no es bajo y de tipo positivo entre el desarrollo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

H_a: El grado de correlación existente es bajo y de tipo positivo entre el desarrollo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

Tabla 23.

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. Resultados alcanzados tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

Conforme a la información que se presentó en la tabla 23, donde se reveló el resultado obtenido en el sig. bilateral = 0,002, el cual es menor al esperado de 0,05, por ende, se confirma la H_a y se descarta la H₀; y el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0,348** indica que es positiva baja. Además, por ser el nivel de significancia menor a 0,05, la correlación es significativa (confianza del 99%) entre el desarrollo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

4.2.5. Contrastación de hipótesis específico 4

H₀: El grado de correlación existente no es bajo y de tipo positivo entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

H_a: El grado de correlación existente es bajo y de tipo positivo entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

Tabla 24.

Correlación entre liderazgo y compromiso organizacional

			D4V1: Liderazgo (Agrupada)	V2: Compromiso Organizacional (Agrupada)
Rho de	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. Resultados alcanzados tras el tratamiento de los datos en SPSS V25.

Conforme a la información que se presentó en la tabla 24, donde se evidenció el resultado obtenido en el sig. bilateral = 0,021, el cual es menor al esperado de 0,05, por ende, se confirma la H_a y se descarta la H₀; y el coeficiente de correlación de Rho Spearman = 0,262** indica que es positiva baja. Además, por ser el nivel de significancia menor a 0,05, la correlación es significativa (confianza del 95%) entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En la investigación denominada: Empowerment y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional José María Arguedas, Perú – 2022. Tras los procedimientos llevados a cabo y los resultados obtenidos a partir de los datos introducidos en el programa SPSS V25, se procede a mostrar la comparación de los resultados con los antecedentes citados y los sustentos teóricos en torno al problema, los objetivos y las hipótesis planteadas.

Primero: en razón al objetivo general se planteó: Analizar el grado y tipo de correlación que existe entre el empowerment y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

El análisis de los datos reveló que, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman fue = 0,364**, y el sig. bilateral = 0,001, el cual es menor al esperado de 0,05, por ende, se descarta la H0 y se confirma la Ha aun nivel de confianza de 99%, que el empowerment se correlaciona de manera positiva baja y significativa con el compromiso organizacional. Esto quiere decir, que, 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.

Segundo: como primer objetivo específico de la investigación se planteó lo siguiente: Identificar el grado y tipo de correlación que existe entre el poder y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

El análisis de datos demostró que, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman fue = 0,407**, y el sig. bilateral = 0,000, el cual es menor al esperado de 0,05, por ende, se descarta la H₀ y se confirma la H_a aun nivel de confianza de 99%, que la primera dimensión (poder) de la variable empowerment se correlaciona de manera positiva moderada y significativa con el compromiso organizacional.

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.

Tercero: como segundo objetivo específico de la investigación se definió: Descubrir el grado y tipo de correlación que existe entre la motivación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

El análisis de datos manifestó que, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman fue = 0,282**, y el sig. bilateral = 0,012, el cual es menor al esperado de 0,05, por ende, se descarta la H0 y se confirma la Ha aun nivel de confianza de 95%, que la segunda dimensión (motivación) de la variable empowerment se correlaciona de manera positiva baja y significativa con el compromiso organizacional.

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.

Cuarto: como tercer objetivo específico de la investigación se estipuló: Medir el grado y tipo de correlación que existe entre el desarrollo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

El análisis de datos mostró que, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman fue = 0,348**, y el sig. bilateral = 0,002, el cual es menor al esperado de 0,05, por ende, se descarta la H0 y se confirma la Ha aun nivel de confianza de 99%, que la tercera dimensión (desarrollo) de la variable empowerment se correlaciona de manera positiva baja y significativa con el compromiso organizacional.

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 de 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.

Quinto: como cuarto objetivo específico de la investigación se sostuvo: Estimar el grado y tipo de correlación que existe entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.

El análisis de datos reveló que, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman fue = 0,262**, y el sig. bilateral = 0,021, el cual es menor al esperado de 0,05, por ende, se descarta la H0 y se confirma la Ha aun nivel de confianza de 99%, que la cuarta dimensión (liderazgo) de la variable empowerment se correlaciona de manera positiva baja y significativa con el compromiso organizacional.

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

1. En cuanto al objetivo general, se demostró que el grado de correlación es significativo de tipo positivo bajo, entre el empowerment y compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022; por haber obtenido un coeficiente de correlación Rho Spearman = 0,364**, y el sig. bilateral = 0,001, el cual es menor al esperado de 0,05. Lo que denota que, al empoderar al personal administrativo de la universidad, mayor será su compromiso organizacional con la institución; esto se pudo evidenciar también porque en la institución el empowerment resulta ser regular y existe un mediano compromiso del personal con la organización.
2. Por lo que se refiere al primer objetivo específico, se demostró que el grado de correlación es significativo de tipo positivo moderado, entre la dimensión poder y compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022; por haber obtenido un coeficiente de correlación Rho de Spearman fue = 0,407**, y el sig. bilateral = 0,000, el cual es menor al esperado de 0,05. Esto indica que el compromiso organizacional aumentará en proporción al incremento de la dimensión poder conferido al personal administrativo de la universidad, o viceversa.
3. Por otro lado, con respecto al segundo objetivo específico, se demostró que el grado de correlación es significativo de tipo positivo bajo, entre la dimensión motivación y compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022; por haber obtenido un coeficiente de correlación Rho de Spearman fue = 0,282**, y el sig. bilateral = 0,012, el cual es menor al esperado de 0,05. Esto indica que el compromiso organizacional aumentará en proporción al incremento de la dimensión motivación conferido al personal administrativo de la universidad, o viceversa.
4. En cuanto al tercer objetivo específico, se demostró que el grado de correlación es significativo de tipo positivo bajo, entre la dimensión desarrollo y compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022; por haber obtenido un coeficiente de correlación Rho de Spearman fue = 0,348**, y el sig. bilateral = 0,002, el cual es menor al esperado de 0,05. Esto indica que el compromiso organizacional aumentará en proporción al

incremento de la dimensión desarrollo conferido al personal administrativo de la universidad, o viceversa.

5. Por último, en relación al cuarto objetivo específico, se demostró que el grado de correlación es significativos de tipo positivo bajo, entre la dimensión liderazgo y compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022; por haber obtenido un coeficiente de correlación Rho de Spearman fue = 0,262**, y el sig. bilateral = 0,021, el cual es menor al esperado de 0,05. Esto indica que el compromiso organizacional aumentará en proporción al incremento de la dimensión liderazgo conferido al personal administrativo de la universidad, o viceversa.

RECOMENDACIONES

1. En cuanto al objetivo general, se sugiere a la Comisión Organizadora de la UNAJMA, por medio de la Dirección General de Administración y la Unidad de Recursos Humanos, debe mantener y acrecentar los niveles de empowerment y compromiso organizacional, fomentando la confianza, capacitación, reconocimiento y retroalimentación del personal administrativo. No obstante, la institución no cuenta con un programa o política de trabajo respecto a las variables de estudio; pero se ha observado que operan bajo estas teorías, a lo mejor no con el mismo nombre. Siendo indispensable que los funcionarios de la institución fortalezcan el vínculo de trabajador con la entidad, a fin de lograr los objetivos institucionales, brindar una eficiente atención al usuario y contar con trabajadores satisfechos.
2. Por lo que se refiere al primer objetivo específico, se sugiere a los funcionarios públicos, empleados de confianza y directivos superiores de la UNAJMA, busquen fortalecer y acrecentar la delegación de responsabilidades de manera clara y concisa para la ejecución de sus funciones, así como brindar la confianza necesaria para poder desempeñarse, opinar o tomar decisiones en las acciones que realizan, además de fomentar una comunicación fluida entre compañeros de trabajo a fin de contar con personal administrativo identificado con los valores y objetivos de la institución.
3. Por otro lado, con respecto al segundo objetivo específico, se sugiere a la Dirección General de Administración, a través de la Unidad de Recursos Humanos de la UNAJMA, realicen talleres de participación colectiva con la fin de confraternizar experiencias, conocimientos y trabajar en equipo, así como implementación de plan de estímulos e incentivos (distinciones, resoluciones de felicitación) al personal como merito a su desempeño laboral; y promover la integración del personal mediante reuniones en días festivos y tardes deportivas; de esta manera el personal administrativo incrementará su motivación (afiliación) con la institución.
4. En cuanto al tercer objetivo específico, se sugiere a la Dirección General de Administración, a través de la Unidad de Recursos Humanos de la UNAJMA, busque potenciar las habilidades y competencias de los colaboradores a partir de la participación en eventos de capacitación, facilitar materiales y equipos tecnológicos para el desempeño de sus actividades diarias y ofrecer oportunidades de participación

en actividades financiados; de esta manera el personal administrativo acrecentará su filiación con la institución.

5. Por último, en relación al cuarto objetivo específico, se sugiere a la Dirección General de Administración, por mediación de la Unidad de Recursos Humanos de la UNAJMA, desarrolle talleres de liderazgo donde se oriente al personal en el desarrollo eficiente de las actividades que deben de realizar, promover el valor del trabajo en equipo y la responsabilidad, estableciendo un buzón de sugerencias que fomente el respeto por los puntos de vista divergentes y mantenga la armonía en el lugar de trabajo para que todos adopten la responsabilidad compartida de mantener los compromisos y proporcionar canales directos de comunicación para evitar distorsiones y retroalimentación.

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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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>
- Parella, 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
- 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
- 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)

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia

TITULO: Empowerment y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional José María Arguedas, Perú - 2022.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/DIMENSIONES
<p>Problema General ¿Cuál es el grado y tipo de correlación que existe entre el empowerment y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022?</p>	<p>Objetivos Específicos Analizar el grado y tipo de correlación que existe entre el empowerment y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.</p>	<p>Hipótesis General El grado de correlación existente es bajo y de tipo positivo entre el empowerment y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022.</p>	<p>Variable 1 Empowerment Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poder 2. Motivación 3. Desarrollo 4. Liderazgo <p>Variable 2 Compromiso Organizacional Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Compromiso afectivo 2. Compromiso continuo 3. Compromiso normativo
<p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el grado y tipo de correlación que existe entre el poder y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022? - ¿Cuál es el grado y tipo de correlación que existe entre la motivación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022? - ¿Cuál es el grado y tipo de correlación que existe entre el desarrollo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022? - ¿Cuál es el grado y tipo de correlación que existe entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022? 	<p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar el grado y tipo de correlación que existe entre el poder y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022. - Descubrir el grado y tipo de correlación que existe entre la motivación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022. - Medir el grado y tipo de correlación que existe entre el desarrollo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022. - Estimar el grado y tipo de correlación que existe entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022. 	<p>Hipótesis Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El grado de correlación existente es moderado y de tipo positivo entre el poder y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022. - El grado de correlación existente es bajo y de tipo positivo entre la motivación y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022. - El grado de correlación existente es bajo y de tipo positivo entre el desarrollo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022. - El grado de correlación existente es bajo y de tipo positivo entre el liderazgo y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, durante el año 2022. 	
MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>MÉTODO: Deductivo</p> <p>ENFOQUE: Cuantitativo</p> <p>DISEÑO: No – Experimental, transeccional.</p> <p>NIVEL Correlacional</p>	<p>POBLACIÓN: La población objeto de estudio es el personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas 2022, la cual cuenta con 78 trabajadores a la actualidad, según relación de trabajadores otorgada por Recursos Humanos</p> <p>N = 78</p> <p>MUESTRA: n = 78</p>	<p>TÉCNICAS: - Encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS: - Cuestionario</p> <p>TRATAMIENTO ESTADÍSTICO: Programa SPSS Versión 25 Alfa de Cronbach e indicador de correlación</p>	

Anexo 1: Matriz de consistencia.

ANEXO 2: Matriz de Operacionalización de Variables

TITULO: Empowerment y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional José María Arguedas, Perú - 2022.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
V1 Empowerment	Chiavenato (2006), el empowerment es el 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. (p. 350)	Consiste en la delegación y facultamiento de poder y responsabilidad por parte de los directivos hacia los trabajadores.	DIMENSIÓN 1 Poder Consiste en otorgar poder mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización; con la finalidad de proporcionar confianza a los colaboradores, confiar en ellos, concederles libertad y autonomía de sus actividades.	1.4 Confianza 1.5 Responsabilidad 1.6 Autonomía
			DIMENSIÓN 2 Motivación Consiste en 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.	2.4 Recompensa 2.5 Reconocimiento 2.6 Participación
			DIMENSIÓN 3 Desarrollo Consiste en proporcionar y facilitar recursos para la capacitación y el desarrollo personal y profesional, de esta manera instruyendo continuamente a los colaboradores. Es decir, ofrecerles información y conocimientos de manera oportuna, desarrollando y fortaleciendo talentos en la organización.	.4 Capacitación .5 Información .6 Oportunidades
			DIMENSIÓN 4 Liderazgo Consiste en orientar a las personas, a definir metas y objetivos, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y brindarles retroalimentación.	4.1 Retroalimentación 4.2 Orientación 4.3 Trabajo en equipo
V2 Compromiso Organizacional	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 (Robbins & Judge, 2009, p. 79).	Grado en que los empleados se identifican e involucran lo colaboradores tanto intelectual y emocionalmente con una organización y desean mantener una relación continua con ella.	DIMENSIÓN 1 Compromiso afectivo Consiste cuando el colaborador siente un apego por razones emocionales hacia la organización, lo que lo motiva a permanecer en ella más allá del salario que percibe.	1.4 Sentimiento de pertenencia 1.5 Identidad organizacional 1.6 Integración emocional
			DIMENSIÓN 2 Compromiso continuo Consiste cuando el colaborador se siente obligado a permanecer en la institución porque ha invertido tiempo, dinero y desistir implicaría perderlo todo.	2.1 Permanencia 2.2 Interés económico 2.3 Opciones laborales
			DIMENSIÓN 3 Compromiso normativo Consiste cuando el colaborador siente el deber moral y la gratitud de reconocer y permanecer de manera recíproca en la institución como consecuencia de los beneficios obtenidos de dicha institución.	3.4 Lealtad 3.5 Obligación personal de permanencia 3.6 Intercambio social

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables.

ANEXO 3: Matriz de Instrumento de Recojo de Datos

TÍTULO: Empowerment y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional José María Arguedas, Perú - 2022.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Peso %	N° de ítems	Ítems o Preguntas
VARIABLE 1 Empowerment	DIMENSIÓN 1: Poder	1.1 Confianza 1.2 Responsabilidad 1.3 Autonomía	14.3%	6	1. ¿En la institución se le brinda la confianza necesaria para el desarrollo de sus actividades laborales? Desempeño de sus funciones
					2. ¿En la institución tiene libertad para tomar decisiones referentes a su actividad de trabajo?
					3. ¿Considera que, en la institución delegan responsabilidades para la ejecución de las actividades laborales?
					4. ¿Considera que, en la institución las responsabilidades asignadas son claras y precisas para desempeñarlas?
					5. ¿Considera que, en la institución cuentan con autonomía en las acciones que realizan?
					6. ¿Considera que, en la institución se le permite tomar algunas decisiones importantes referente a su actividad laboral?
	DIMENSIÓN 2: Motivación	2.1 Recompensa 2.2 Reconocimiento 2.3 Participación	14.3%	6	7. ¿Considera que, en la institución los trabajos realizados eficientemente y de resultados positivos son recompensados?
					8. ¿Considera que, la institución reconoce y recompensa el trabajo extra desempeñado para alcanzar los objetivos institucionales?
					9. ¿Considera que, en la institución, se ofrecen distinciones (resoluciones de felicitación) al personal como mérito a su desempeño laboral?
					10. ¿Considera que, en la institución es frecuente la entrega de resoluciones de felicitación al personal como mérito a su desempeño laboral?
					11. ¿Considera que, en la institución se incentiva la participación y trabajo en equipo?
					12. ¿Considera que, la institución promueve talleres de participación colectiva con la finalidad de confraternizar conocimientos y experiencias?

	DIMENSIÓN 3: Desarrollo	3.1 Capacitación	14.3%	6	13. ¿Considera que, en la institución le brindan cursos de actualización para el desempeño eficiente de sus funciones?
		3.2 Información			14. ¿Considera que, en la institución se promueven seminarios de especialización para el personal, con el objetivo de fortalecer sus competencias, en la institución al personal se le sugiere acciones para crecer profesionalmente?
		3.3 Oportunidades			15. ¿Considera que, la institución le proporciona información clara y precisa para el desarrollo de sus actividades?
		16. ¿Considera que, la institución le facilita materiales y equipos tecnológicos (computadoras, impresoras, etc.) para el desempeño de sus actividades diarias?			
		17. ¿Considera que, en la institución se promueve el buen desempeño funcional (capacidades y conocimientos) para ejercer nuevos puestos en un nivel superior al que lleva actualmente?			
		18. ¿Considera que, en la institución se promueve el nombramiento del personal en función de su desempeño eficiente?			
	DIMENSIÓN 4: Liderazgo	4.1 Retroalimentación 4.2 Orientación 4.3 Trabajo en equipo	14.3%	6	19. ¿Considera que, en la institución se preocupan por brindarle retroalimentación, para desempeñar su trabajo?
					20. ¿Considera que, en la institución su jefe inmediato otorga retroalimentación en las actividades laborales para mejorar el desempeño?
					21. ¿Considera que, la institución orienta al personal en el desarrollo de sus actividades laborales?
					22. ¿Considera que, en la institución se intercambia información con los distintos niveles organizacionales para desempeñar actividades eficientes?
					23. ¿Considera que, en la institución se promueve el trabajo en equipo y el dialogo cordial entre compañeros de trabajo empleando palabras adecuadas para comprender la información que se transmite?
					24. ¿Considera que, en la institución se recibe un trato respetuoso con respecto a las ideas y opiniones que se da a conocer por parte de sus compañeros de trabajo?

VARIABLE 2: Compromiso organizacional	DIMENSIÓN 1: Compromiso afectivo	1.1 Sentimiento de pertenencia	14.3%	6	25. ¿A usted la institución lo hace sentir como miembro de una familia?
		1.2 Identidad organizacional			26. ¿Usted percibe los problemas de la institución como si fueran suyos?
		1.3 Integración emocional			27. ¿Usted se identifica con los objetivos o valores de la institución?
					28. ¿Usted no renunciaría a la institución porque se siente parte de ella?
					29. ¿Usted se siente emocionalmente vinculado con la institución?
					30. ¿Usted, que se siente orgulloso en su centro laboral?
	DIMENSIÓN 2: Compromiso continuo	2.1 Permanencia	14.3%	6	31. ¿Usted se visualiza laborando a largo plazo en la institución?
		2.2 Interés económico			32. ¿Usted está convencido que la institución le brinda beneficios necesarios para satisfacer sus necesidades?
		2.3 Opciones laborales			33. ¿Usted considera que, dejar la institución le supondría un gran costo para usted?
					34. ¿Usted considera que, le sería fácil conseguir otro empleo?
					35. ¿Usted considera que, una razón para seguir trabajando en la institución, es porque otra institución no podría ofrecerle los mismos beneficios?
					36. ¿Usted considera que, son mínimas las opciones laborales con beneficios, por ello permanece en esta institución?
	DIMENSIÓN 3: Compromiso normativo	3.1 Lealtad	14.3%	6	37. ¿Usted se siente valorado y retribuido por la institución?
		3.2 Obligación personal de permanencia			38. ¿Usted se sentiría culpable si deja de laborar en la institución, por considerar que dio todo su esfuerzo?
		3.3 Intercambio social			39. ¿Usted no renunciaría a la institución, por sentirse obligado con el personal que labora en ella?
					40. ¿Usted no renunciaría a la institución así fuera para beneficio personal, ya que considera que no estaría bien dejar dicha institución ahora?
					41. ¿Usted considera, que su trabajo debe cumplir con las expectativas de sus superiores y por ende de la institución?
					42. ¿Usted siente una compenetración al 100% con su equipo de trabajo?

Anexo 3: Matriz de instrumento de recojo de datos.

ANEXO 4: Instrumento de recolección de datos



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO

Estimado señor (a):

Tenga usted un buen día, le agradecemos anticipadamente por su colaboración en el presente cuestionario, para el trabajo de investigación titulado: **“Empowerment y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional José María Arguedas, Perú - 2022”**, sus respuestas serán diligenciadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación en mención.

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un (x), solo una alternativa, que usted considere pertinente.

DATOS GENERALES:

1. Género:

Femenino () Masculino ()

2. Edad:

- a) Menos de 24 años ()
- b) De 25 a 34 años ()
- c) De 35 a 44 años ()
- d) De 45 a más ()

3. Nivel académico:

- a) Técnico ()
- b) Bachiller ()
- c) Licenciado ()
- d) Magister ()
- e) Doctorado ()

4. Tiempo que labora en esta institución:

- a) Menos de 2 años ()
- b) De 2 a 4 años ()
- c) De 5 a 7 años ()

d) De 8 a más años ()

Según las siguientes condiciones:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente.

Respecto a la variable 1: Empowerment.

ÍTEMS		RANGO				
Nº	DIMENSIÓN 1: PODER	1	2	3	4	5
1	¿En la institución se le brinda la confianza necesaria para el desarrollo de sus actividades laborales? Desempeño de sus funciones					
2	¿En la institución tiene libertad para tomar decisiones referentes a su actividad de trabajo?					
3	¿Considera que, en la institución delegan responsabilidades para la ejecución de las actividades laborales?					
4	¿Considera que, en la institución las responsabilidades asignadas son claras y precisas para desempeñarlas?					
5	¿Considera que, en la institución cuentan con autonomía en las acciones que realizan?					
6	¿Considera que, en la institución se le permite tomar algunas decisiones importantes referente a su actividad laboral?					
	DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
7	¿Considera que, en la institución los trabajos realizados eficientemente y de resultados positivos son recompensados?					
8	¿Considera que, la institución reconoce y recompensa el trabajo extra desempeñado para alcanzar los objetivos institucionales?					
9	¿Considera que, en la institución, se ofrecen distinciones (resoluciones de felicitación) al personal como mérito a su desempeño laboral?					
10	¿Considera que, en la institución es frecuente la entrega de resoluciones de felicitación al personal como mérito a su desempeño laboral?					
11	¿Considera que, en la institución se incentiva la participación y trabajo en equipo?					
12	¿Considera que, la institución promueve talleres de participación colectiva con la finalidad de confraternizar conocimientos y experiencias?					
	DIMENSIÓN 3: DESARROLLO	1	2	3	4	5

13	¿Considera que, en la institución le brindan cursos de actualización para el desempeño eficiente de sus funciones?					
14	¿Considera que, en la institución se promueven seminarios de especialización para el personal, con el objetivo de fortalecer sus competencias, en la institución al personal se le sugiere acciones para crecer profesionalmente?					
15	¿Considera que, la institución le proporciona información clara y precisa para el desarrollo de sus actividades?					
16	¿Considera que, la institución le facilita materiales y equipos tecnológicos (computadoras, impresoras, etc.) para el desempeño de sus actividades diarias?					
17	¿Considera que, en la institución se promueve el buen desempeño funcional (capacidades y conocimientos) para ejercer nuevos puestos en un nivel superior al que lleva actualmente?					
18	¿Considera que, en la institución se promueve el nombramiento del personal en función de su desempeño eficiente?					
	DIMENSIÓN 4: LIDERAZGO	1	2	3	4	5
19	¿Considera que, en la institución se preocupan por brindarle retroalimentación, para desempeñar su trabajo?					
20	¿Considera que, en la institución su jefe inmediato otorga retroalimentación en las actividades laborales para mejorar el desempeño?					
21	¿Considera que, la institución orienta al personal en el desarrollo de sus actividades laborales?					
22	¿Considera que, en la institución se intercambia información con los distintos niveles organizacionales para desempeñar actividades eficientes?					
23	¿Considera que, en la institución se promueve el trabajo en equipo y el dialogo cordial entre compañeros de trabajo empleando palabras adecuadas para comprender la información que se transmite?					
24	¿Considera que, en la institución se recibe un trato respetuoso con respecto a las ideas y opiniones que se da a conocer por parte de sus compañeros de trabajo?					

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente.

Respecto a la variable 2: Compromiso organizacional.

	DIMENSIÓN 1: COMPROMISO AFECTIVO	1	2	3	4	5
25	¿A usted la institución lo hace sentir como miembro de una familia?					
26	¿Usted percibe los problemas de la institución como si fueran suyos?					
27	¿Usted se identifica con los objetivos o valores de la institución?					

28	¿Usted no renunciaría a la institución porque se siente parte de ella?					
29	¿Usted se siente emocionalmente vinculado con la institución?					
30	¿Usted, que se siente orgulloso en su centro laboral?					
	DIMENSIÓN 2: COMPROMISO CONTINUO	1	2	3	4	5
31	¿Usted se visualiza laborando a largo plazo en la institución?					
32	¿Usted está convencido que la institución le brinda beneficios necesarios para satisfacer sus necesidades?					
33	¿Usted considera que, dejar la institución le supondría un gran costo para usted?					
34	¿Usted considera que, le sería fácil conseguir otro empleo?					
35	¿Usted considera que, una razón para seguir trabajando en la institución, es porque otra institución no podría ofrecerle los mismos beneficios?					
36	¿Usted considera que, son mínimas las opciones laborales con beneficios, por ello permanece en esta institución?					
	DIMENSIÓN 3: COMPROMISO NORMATIVO	1	2	3	4	5
37	¿Usted se siente valorado y retribuido por la institución?					
38	¿Usted se sentiría culpable si deja de laborar en la institución, por considerar que dio todo su esfuerzo?					
39	¿Usted no renunciaría a la institución, por sentirse obligado con el personal que labora en ella?					
40	¿Usted no renunciaría a la institución así fuera para beneficio personal, ya que considera que no estaría bien dejar dicha institución ahora?					
41	¿Usted considera que su trabajo debe cumplir con las expectativas de sus superiores y por ende de la institución?					
42	¿Usted siente una compenetración al 100% con su equipo de trabajo?					

Gracias por su colaboración...

Anexo 5: Ficha de validación por criterio de expertos o jueces

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: *Simón José Cama Flores*
Grado Académico: *Mg. en Administración*
Fecha: *07.11.2022*

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....
.....
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

Revisar ítems. Tener que ser de acuerdo a indicadores.
.....
.....

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....
.....
.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

.....
.....

 UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Simón
Mg. Simón José Cama Flores
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: *24461156*

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: ERIKA LOA NAVARRO

Grado Académico: MGTR. EN GESTIÓN PÚBLICA

Fecha: 29.1.10.1.22

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

NINGUNA

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

NINGUNA

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

NINGUNA

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.


E. Lo Navarros
Mgtr. Lic. Adm. Erika Loa Navarro
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: 44170335

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: John Peter Aguirre Landa

Grado Académico: Dr. En Administración

Fecha: 29.1.10.22

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

NINGUNA

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

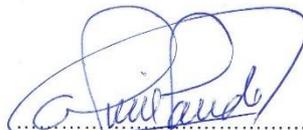
NINGUNA

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

NINGUNA

III. VALIDACIÓN:

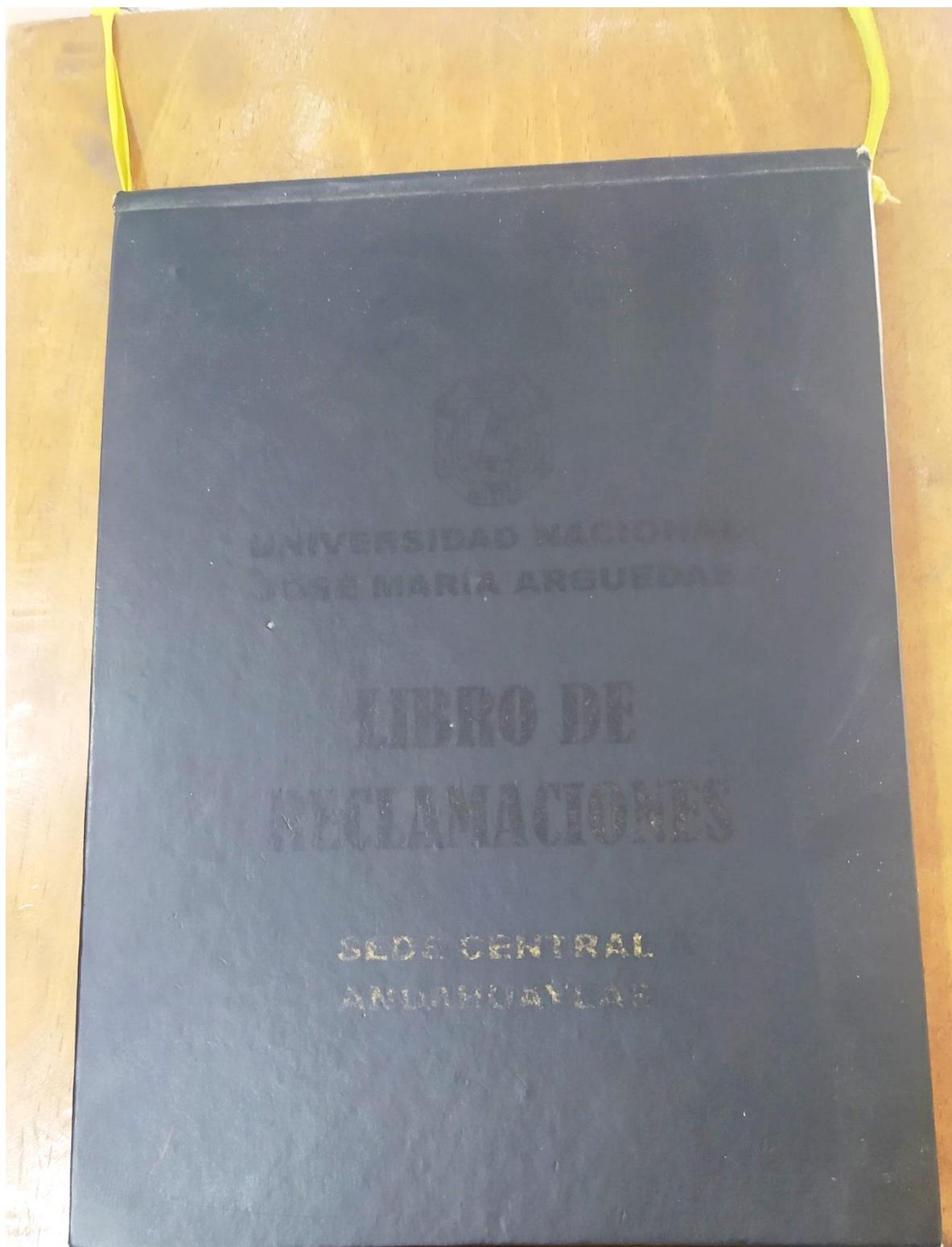
Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.



Sello y Firma del Evaluador

DNI: 10002395

Anexo 6: Fotografías del libro de reclamaciones





UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

INSTITUTO VINCULADO DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS
CALLE 100 N° 380
ANDAHUAYLAS - ANDAHUAYLAS - APURIMAC

15 000714

LIBRO DE RECLAMACIONES

FECHA			HOJA DE RECLAMACION	
DIA	MES	AÑO		
28	11	2019	Nº 000175	



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

R.U.C. 20527760314
JR. JUAN FCO. RAMOS N° 380
ANDAHUAYLAS - ANDAHUAYLAS - APURIMAC

1.- IDENTIFICACIÓN DE USUARIO

Nombre y Apellidos: Milton E. Vivanco Quintana
 Domicilio: Sr. Sorzales N°160
 D.N.I./C.E. 72096915 Tel. Cel. 931589005
 E-mail Vivanco2020@gmail.com

2.- IDENTIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN BRINDADA

Detalle: La Atención en la mesa de Partes debe de poner un Aviso si en caso aya Salido o esto por comición, y delegar a otro personal el puesto para que sea cubido y así no perjudicar a los ciudadanos que realizamos tramites en mesa de partes en la hora puntual de 2:00 pm.

Firma del Usuario

3.- ACCIONES ADOPTADAS POR LA ENTIDAD

Detalle :

CLIENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
R. U. C. 20527760314
J. R. JUAN FCO. RAMOS N° 380
ANDAHUAYLAS - ANDAHUAYLAS - APURIMAC

Nº 000183

LIBRO DE RECLAMACIONES

FECHA			HOJA DE RECLAMACION
DIA	MES	AÑO	
			Nº 000183



**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS**

R.U.C. 20527760314
JR. JUAN FCO. RAMOS N° 380
ANDAHUAYLAS - ANDAHUAYLAS - APURIMAC

1.- IDENTIFICACIÓN DE USUARIO

Nombre y Apellidos: FRECIA RENEE GUILLEN CARBOSOL

Domicilio: St. Grau S/N

D.N.I./C.E. 75308722 Tel. Cel. 957329143

E-mail: freciarenee998@gmail.com

2.- IDENTIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN BRINDADA

Detalle: SIENDO LAS 03:30pm DEL DIA 26/11' DEL 2022,
NO ENCUENTRO A LA INGENIERA ZUNILDA EN LA OFICINA
DE REGISTROS ACADÉMICOS, NO SOLO ESO, VOY UNA SEMANA
Y 02 DIAS HACIENDO SEGUIMIENTO DE MI MATRICULA
PUESTO QUE HUBO UNA OMISION DE FUNCIONES POR LO
QUAL MI *RESERVA DE MATRICULA* NO SE REGISTRO, RAZÓN
POR LA CUAL ES MI INSISTENCIA. ADENTRS, LA MATRICULA HECHA,
QUE SE CUENTA REGISTRADA CON FECHA 15-11-2022
SEDA LA MI ESTADO COMO REPITENTE
LOSA QUE ES UN ERROR.

[Firma]
Firma del Usuario

3.- ACCIONES ADOPTADAS POR LA ENTIDAD

Detalle: PESE A QUE HUBO INSISTENCIA DE MI PERSONA DESDE
EL JUEVES 03 DE NOVIEMBRE Y UNA CARTA DE
MI ESCUELA PARA QUE SE SUBSANE MI
SITUACIÓN, EL ESTADO DE ESTUDIANTE QUE SE
MUESTRA EN EL INTRANET SE ENCUENTRA COMO
REPITENTE.

CLIENTE

Anexo 7: Información de la cantidad del personal administrativo



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Andahuaylas, 18 de abril de 2022

CARTA N°0116-2022-UNAJMA-RRHH

Srta. CELITA ALARCÓN NUÑEZ

Presente

ASUNTO : REMITO INFORMACIÓN SOLICITADA

REFERENCIA : EXPEDIENTE N°2842

De mi especial consideración

Por medio del presente me dirijo a Usted, con la finalidad de saludarla cordialmente, y a su vez remitir la información solicitada, sobre la cantidad de personal administrativo que labora en la Universidad Nacional José María Arguedas.

A continuación se detalla:

Descripción	Cantidad
Personal D.L N°276	44
Personal D.L N°1057-CAS	34
Total Personal administrativo	78

Sin otro particular, me despedido de Ud. Esperando que la información sea útil para los fines convenientes.

Atentamente


UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSE MARIA ARGUEDAS
Lic. Adm. Denisse Corimanya Pacheco
DEPTO. ADMINISTRATIVO
UNIDAD DE REGISTRO Y PLANES

Anexo 8: Relación del personal administrativo en la UNAJMA



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Andahuaylas, 11 de noviembre de 2022

CARTA N°0304-2022-UNAJMA-RRHH

Srta. CELITA ALARCÓN NUÑEZ
Egresada de la EPAE

Presente

ASUNTO : REMITO INFORMACIÓN SOLICITADA

REFERENCIA : EXP N°2957

De mi especial consideración

Por medio del presente me dirijo a Usted, con la finalidad de saludarla cordialmente, y a su vez remitir la información solicitada, la relación de personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas.

Adjunta:

✓ Relación de personal

Sin otro particular, me despido de Ud. Esperando que la información sea útil para los fines convenientes.

Atentamente


UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Lic. Adm. Denisse Coorimanya Pacheco
JEFE ADMINISTRATIVO



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

RELACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO D.L N°276

N°	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE
1	ALCARRAZ	CURI	HERMELINDA
2	BARBOZA	MOLINA	FLORENTINA
3	BEJAR	ALEGRIA	MARIBELL XIOMARA
4	BERROCAL	MIRANDA	EDUARDO
5	CANSAYA	FLORES	HAYDE
6	CARDENAS	SOLANO	JOHEL
7	CONTRERAS	PEREIRA	ANA MARIA
8	DUQUE	GARCIA	JUAN JOSE
9	ECHAVARRIA	CHUQUICHAMPI	FRANCISCO NARCISO
10	GUTIERREZ	RAMIREZ	MARILU
11	HUACHACA	CAMACHO	MARCOS
12	ILAZACA	CAHUATA	ZUMILDA
13	LEON	SONCCO	DIONICIA
14	LOAYZA	YUPANQUI	MARIO
15	MAXI	CCALLE	PASCUAL
16	MEZA	TORREBLANCA	LISSETH
17	NAVARRO	LEGUIA	EDILBERTO MODESTO
18	OCAMPO	LLANOS	WILSON OVIEDO
19	ORTIZ	UTANI	VERONICA EUSEBIA
20	OSCCORIMA	AGUILAR	GIOVANNA
21	PALMA	JARA	BERTHA LUCIA
22	QUINTANA	ATAO	LUDGARDA
23	QUIROZ	PARIONA	RICHARD OSWALDO
24	RAMIREZ	TELLO	MAGNORY
25	RODAS	VERGARA	MARUSIA
26	ROMERO	BANDA	CRISA
27	ROSALES	HUAMAN	JEYSEN ASVAT
28	VALENZUELA	SOLIS	CRISTY KAYSI
29	VEGA	DAVILA	ROBERTO CARLOS
30	VILLEGAS	CASAVARDE	MEDALIT
31	VIVANCO	TORVISCO	JULIA LUZMILA
32	YUPANQUI	HUACRE	VIOLETA
33	ARONE	PALOMINO	HERSON DANNY
34	GAVANCHO	ÑAHUIRIMA	EBER
35	ORTIZ	ALTAMIRANO	SILSA ADRIANA
36	ROMERO	ROJAS	YONY
37	SUMIRE	MOLINA	PENELOPE JENNIFFER
38	TISNADO	HILLA	DENIS BERTOL
39	VARGAS	NECOCHEA	LUZ MARY
40	BEJAR	SAUÑI	HERNAN
41	ALTAMIRANO	CAVERO	JEHU ALAIN
42	CHAHUILLCO	CCORISAPRA	JOEL ABEL DEIVIS
43	RENDON	SUAREZ	KAREN PATRICIA
44	SILVERA	ALARCON	BUENAVENTURA





Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

RELACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO D.L N°1057-CAS

N°	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES
1	CHIPANA	ORTEGA	ELVA
2	PORRAS	DIAZ	NOEMI
3	FLORES	CCORISAPRA	YOVANA
4	MORENO	HUAMAN	MARGOTH
5	ACERO	MEZA	JORGE DANIEL
6	MARILUZ	MARTINEZ	LORENZO
7	CCORIMANYA	PACHECO	DENISSE
8	LEIVA	ANTAY	CYNTHIA GIOVANA
9	OCHOA	TAPIA	ANDREA MARGOT
10	HUAMAN	CARRION	MARY LUZ
11	AROHUILLCA	BUITRON	FROILAN MARCIAL
12	VARGAS	CHAVEZ	MANHE JUNIOR
14	GARCIA	REYNAGA	NICMAR NICO
15	PERALTA	MOSCO	SANDRO
16	LLACCHUA	QUINO	FAVIOLA
17	GALINDO	GARFIAS	ERIK YERSON
18	ORIHUELA	ROCHA	EUFEMIA
19	TERAN	HILARES	FELIX
20	ORTIZ	MONTES	ZULEMA
21	MENDOZA	PECEROS	MARIBEL
22	GUERREROS	LLACCTARIMAY	MARJORIE
23	ALTAMIRANO	CHIRINOS	YUDY
24	VICENTE	MAUCAYLLE	BLADIMIR
25	QUINTANA	NAVIO	YOVER
27	LEGUIA	HURTADO	ROBERTO
28	SAAVEDRA	DURAND	SHEILA FIORELA
29	ANCCO	LAGO	VALERIANO
30	FERNANDEZ	FRANCO	JUAN CARLOS
31	URQUIZO	HUAMAN	IYOSKA
32	AVENDAÑO	DE LA CRUZ	MICHAEL
33	CARRION	GAMARRA	JORGE ARTURO
34	ATAO	PALOMINO	EDITH NORKA



Anexo 9: Autorización para realizar la encuesta



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

CARTA N°0306-2022-UNAJMA-RRHH/J.

Srita.

CELITA ALARCON NUÑEZ

Presente

ASUNTO : AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR ENCUESTA

REF. : EXPEDIENTE N°3002

.....

Por medio del presente me dirijo a Usted, para saludarle muy cordialmente, a su vez autorizar para la realización de encuesta al personal administrativo de la Universidad Nacional José María Arguedas, para el proyecto de investigación "EMPOWERMENT Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, PERU-2022"

Sin otro en particular, hago propicio la oportunidad para expresarle las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,


UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Lic. Adm. Denisse Contreras Pacheco
JEFE ADMINISTRATIVO

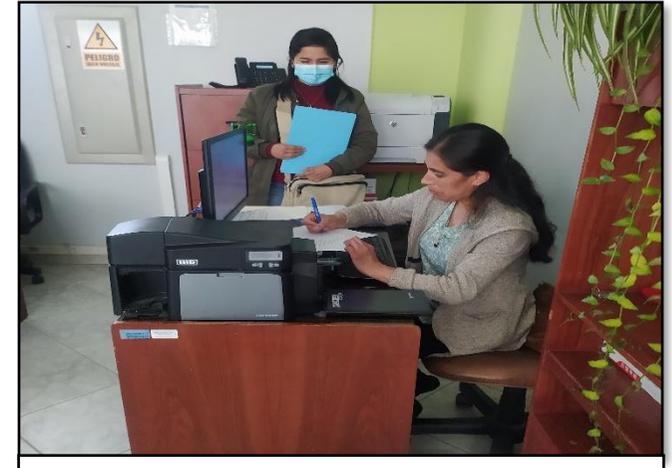
Anexo 10: Fotografías de la aplicación de los instrumentos en la UNAJMA



Cuestionario realizado al jefe de la unidad de Servicios Generales.



Cuestionario realizado al personal administrativo de la oficina de recursos humanos.



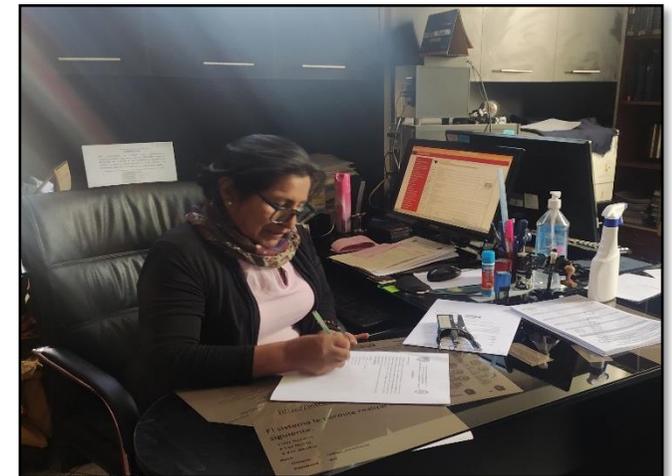
Cuestionario realizado al personal de la Oficina de Sistemas de la Información.



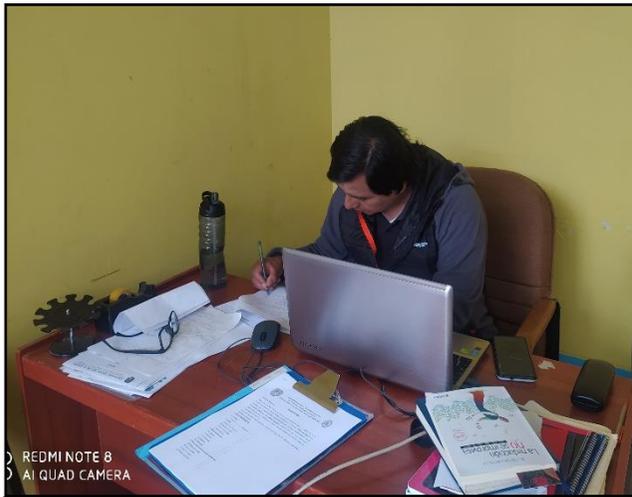
Cuestionario realizado al personal administrativo de planificación y presupuesto.



Cuestionario realizado asesor del presidente de la comisión organizadora.



Cuestionario realizado al personal de la oficina de registros académicos.



REDMI NOTE 8
AI QUAD CAMERA

Cuestionario realizado al personal de la unidad de servicios generales.

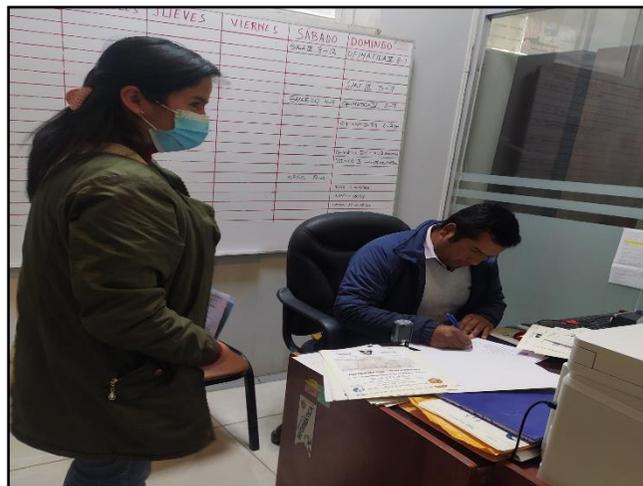


Cuestionario realizado al personal de la unidad de servicios generales.

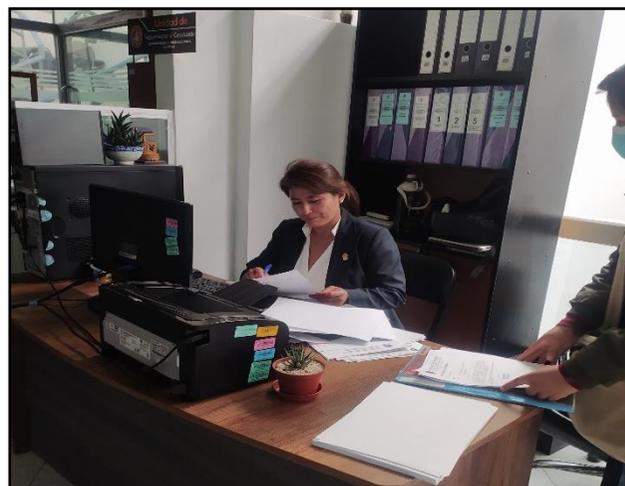


NOTE 8
CAMERA

Cuestionario realizado al personal administrativo de bienestar universitario.



Cuestionario realizado al asistente administrativo de la dirección de Instituto de Investigación.



Cuestionario realizado a la directora de unidad de seguimiento al graduado.



Cuestionario realizado al personal de la dirección de información académica y biblioteca.

Anexo 11: Encuesta llenada



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO

Estimado señor (a):

Tenga usted un buen día, le agradecemos anticipadamente por su colaboración en el presente cuestionario, para el trabajo de investigación titulado: **"Empowerment y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional José María Arguedas, Perú - 2022"**, sus respuestas serán diligenciadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para el trabajo de investigación en mención.

Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un (x), solo una alternativa, que usted considere pertinente.

DATOS GENERALES:

1. Género:

Femenino () Masculino (X)

2. Edad:

- a) Menos de 24 años ()
b) De 25 a 34 años ()
c) De 35 a 44 años (X)
d) De 45 a más ()

3. Nivel académico:

- a) Técnico ()
b) Bachiller ()
c) Licenciado (X)
d) Magister ()
e) Doctorado ()

4. Tiempo que labora en esta institución:

- a) Menos de 2 años ()
b) De 2 a 4 años ()
c) De 5 a 7 años (X)
d) De 8 a más años ()

Según las siguientes condiciones:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente.

Respecto a la variable 1: Empowerment.

ÍTEM		RANGO				
Nº	DIMENSIÓN 1: PODER	1	2	3	4	5
1	¿En la institución se le brinda la confianza necesaria para el desarrollo de sus actividades laborales? Desempeño de sus funciones				X	
2	¿En la institución tiene libertad para tomar decisiones referentes a su actividad de trabajo?				X	
3	¿Considera que, en la institución delegan responsabilidades para la ejecución de las actividades laborales?				X	
4	¿Considera que, en la institución las responsabilidades asignadas son claras y precisas para desempeñarlas?					X
5	¿Considera que, en la institución cuentan con autonomía en las acciones que realizan?				X	
6	¿Considera que, en la institución se le permite tomar algunas decisiones importantes referente a su actividad laboral?			X		
	DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
7	¿Considera que, en la institución los trabajos realizados eficientemente y de resultados positivos son recompensados?			X		
8	¿Considera que, la institución reconoce y recompensa el trabajo extra desempeñado para alcanzar los objetivos institucionales?			X		
9	¿Considera que, en la institución, se ofrecen distinciones (resoluciones de felicitación) al personal como mérito a su desempeño laboral?		X			
10	¿Considera que, en la institución es frecuente la entrega de resoluciones de felicitación al personal como mérito a su desempeño laboral?			X		
11	¿Considera que, en la institución se incentiva la participación y trabajo en equipo?			X		
12	¿Considera que, la institución promueve talleres de participación colectiva con la finalidad de confraternizar conocimientos y experiencias?			X		
	DIMENSIÓN 3: DESARROLLO	1	2	3	4	5
13	¿Considera que, en la institución le brindan cursos de actualización para el desempeño eficiente de sus funciones?			X		

14	¿Considera que, en la institución se promueven seminarios de especialización para el personal, con el objetivo de fortalecer sus competencias, en la institución al personal se le sugiere acciones para crecer profesionalmente?			X		
15	¿Considera que, la institución le proporciona información clara y precisa para el desarrollo de sus actividades?				X	
16	¿Considera que, la institución le facilita materiales y equipos tecnológicos (computadoras, impresoras, etc.) para el desempeño de sus actividades diarias?				X	
17	¿Considera que, en la institución se promueve el buen desempeño funcional (capacidades y conocimientos) para ejercer nuevos puestos en un nivel superior al que lleva actualmente?			X		
18	¿Considera que, en la institución se promueve el nombramiento del personal en función de su desempeño eficiente?			X		
DIMENSIÓN 4: LIDERAZGO		1	2	3	4	5
19	¿Considera que, en la institución se preocupan por brindarle retroalimentación, para desempeñar su trabajo?				X	
20	¿Considera que, en la institución su jefe inmediato otorga retroalimentación en las actividades laborales para mejorar el desempeño?					X
21	¿Considera que, la institución orienta al personal en el desarrollo de sus actividades laborales?				X	
22	¿Considera que, en la institución se intercambia información con los distintos niveles organizacionales para desempeñar actividades eficientes?				X	
23	¿Considera que, en la institución se promueve el trabajo en equipo y el dialogo cordial entre compañeros de trabajo empleando palabras adecuadas para comprender la información que se transmite?			X		
24	¿Considera que, en la institución se recibe un trato respetuoso con respecto a las ideas y opiniones que se da a conocer por parte de sus compañeros de trabajo?				X	

Responda las preguntas marcando con un aspa "X" la alternativa que usted considere pertinente.

Respecto a la variable 2: Compromiso organizacional.

DIMENSIÓN 1: COMPROMISO AFECTIVO		1	2	3	4	5
25	¿A usted la institución lo hace sentir como miembro de una familia?				X	
26	¿Usted percibe los problemas de la institución como si fueran suyos?				X	
27	¿Usted se identifica con los objetivos o valores de la institución?				X	
28	¿Usted no renunciaría a la institución porque se siente parte de ella?			X		

29	¿Usted se siente emocionalmente vinculado con la institución?				X	
30	¿Usted, que se siente orgulloso en su centro laboral?				X	
DIMENSIÓN 2: COMPROMISO CONTINUO		1	2	3	4	5
31	¿Usted se visualiza laborando a largo plazo en la institución?				X	
32	¿Usted está convencido que la institución le brinda beneficios necesarios para satisfacer sus necesidades?				X	
33	¿Usted considera que, dejar la institución le supondría un gran costo para usted?				X	
34	¿Usted considera que, le sería fácil conseguir otro empleo?			X		
35	¿Usted considera que, una razón para seguir trabajando en la institución, es porque otra institución no podría ofrecerle los mismos beneficios?			X		
36	¿Usted considera que, son mínimas las opciones laborales con beneficios, por ello permanece en esta institución?			X		
DIMENSIÓN 3: COMPROMISO NORMATIVO		1	2	3	4	5
37	¿Usted se siente valorado y retribuido por la institución?				X	
38	¿Usted se sentiría culpable si deja de laborar en la institución, por considerar que dio todo su esfuerzo?				X	
39	¿Usted no renunciaría a la institución, por sentirse obligado con el personal que labora en ella?			X		
40	¿Usted no renunciaría a la institución así fuera para beneficio personal, ya que considera que no estaría bien dejar dicha institución ahora?			X		
41	¿Usted considera que su trabajo debe cumplir con las expectativas de sus superiores y por ende de la institución?				X	
42	¿Usted siente una compenetración al 100% con su equipo de trabajo?			X		

Gracias por su colaboración...

Anexo 12: Constancia de traducción al idioma ingles

CONSTANCIA DE TRADUCCIÓN AL IDIOMA INGLES

Yo, **LIMACHI CCOICCA, JACKELINE SEBASTIANA** con DNI N° **70663702**, con domicilio en la Av. Cesar Ramos 119 – Andahuaylas, con examen Internacional TOEFL IBT con registro N° **9817 5052 1439 7142**, confiero la constancia a la señorita **CELITA ALARCON NUÑEZ**, con DNI N° **73794667**, por la traducción al inglés del resumen de la tesis titulado: “**EMPOWERMENT Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS, PERÚ – 2022**”

Se expide la constancia, para los fines que estime conveniente

Andahuaylas, 16 de febrero del 2023



Jackeline S. Limachi Ccoicca
ESP. INGLÉS

Anexo 13: Constancia de corrección de estilo



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

EL QUE SUSCRIBE, DOCENTE DE LA ESPECIALIDAD DE LENGUA Y LITERATURA DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES, otorga la presente

CONSTANCIA DE CORRECCIÓN DE ESTILO

Que, se ha realizado una corrección de estilo a la Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas titulado "Empowerment y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional José María Arguedas, Perú – 2022, de la Bach. **Celita Alarcón Núñez**.

La corrección de estilo realizada al trabajo de investigación fueron los siguientes:

- Corrección de redacción, gramática, sintaxis, ortografía, ortotipografía, semántica y estándares mínimos de lingüística.
- Proceso de revisión, limpieza y perfeccionamiento del texto para que sea lecturable, exacto, coherente y uniforme.
- Corrección los errores ortográficos y de puntuación como el uso de mayúsculas, tildes, formación de abreviaturas, entre otros aspectos.

Se expide la presente constancia para los fines correspondientes.

Andahuaylas, 07 de marzo de 2023.

 UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
Martínez
Dr. Edgar Luis Martínez Huamán
DOCENTE

Anexo 15: Reporte turnitin

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

Tesis Final (1) UNAJMA marzo 2023.doc
X

AUTOR

Celita Alarcon Nuñez

RECuento DE PALABRAS

26386 Words

RECuento DE CARACTERES

150945 Characters

RECuento DE PÁGINAS

128 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

22.8MB

FECHA DE ENTREGA

Mar 12, 2023 9:28 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Mar 12, 2023 9:30 PM GMT-5

● 28% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 28% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 9 palabras)
- Material citado



Resumen