

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021

Presentado por:

Alexia Alarcón Guevara

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2024



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**Compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización
no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021**

Presentado por **Alexia Alarcón Guevara**, para optar el Título de Licenciado en
Administración

Sustentado y aprobado el 16 de febrero de 2024 ante el jurado evaluador:

Presidente:



Dra. Silvia Soledad López Ibáñez

Primer miembro:



Mg. Máximo Soto Pareja

Segundo miembro:



Mg. José Carlos Wilca Narváez

Asesor:



Dr. Julián Oré Leiva



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURIMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 024-2024

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la facultad de Administración, declara que, la tesis titulada: **“Compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, año 2021”**, para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, presentado por la Bach. **Alexia Alarcón Guevara** ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el índice de similitud ACEPTABLE (9%), por lo que cumple con los criterios de originalidad establecidos por la Universidad.

Tamburco, 17 de setiembre de 2024



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
Dr. Percy Fritz Ruga Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
PFPP/D-U.I.F.A.

Nancy VM. .

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe



Agradecimiento

Mi agradecimiento a los directivos y personal de Cáritas Abancay, por otorgar todas las facilidades y colaborar, para la realización de este trabajo dentro de la institución. Asimismo, agradecer a mi asesor por su tiempo y colaboración durante todo el proceso del trabajo de investigación.

También mis agradecimientos a todas las personas que ayudaron e hicieron posible la realización de este trabajo.



Dedicatoria

A Dios por ser mi guía y forjar mi camino, por permitirme llegar hasta a estas instancias.

A mis padres por su esfuerzo, sacrificio y por su apoyo en los momentos más difíciles, por sus palabras de aliento que hacen posible que mi vida, este encaminada, siempre hacia adelante.

A mis hermanos por la paciencia, por sus consejos y respaldo que me impulsaron a seguir adelante y desarrollarme profesionalmente.

A mis amigos y de, más familiares por estar conmigo, por su apoyo desinteresado, por compartir conocimiento y hacer posible la realización de este trabajo.



Compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021
Línea de investigación: Gestión Empresarial

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPÍTULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Enunciado del problema.....	8
1.2.1 Problema general.....	8
1.2.2 Problemas específicos	8
1.3 Justificación de la investigación.....	8
CAPÍTULO II	9
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	9
2.1 Objetivos de la investigación	9
2.1.1 Objetivo general.....	9
2.1.2 Objetivos específicos	9
2.2 Hipótesis de la investigación.....	9
2.2.1 Hipótesis general.....	9
2.2.2 Hipótesis específicas	9
2.3 Operacionalización de variables	10
CAPÍTULO III	11
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	11
3.1 Antecedentes	11
3.1.1 Antecedentes internacionales	11
3.1.2 Antecedentes nacionales	12
3.1.3 Antecedentes locales	14
3.2 Marco teórico	16
3.2.1 Principales definiciones del compromiso organizacional	16
3.2.2 Principales definiciones del empoderamiento.....	29
3.3 Marco conceptual	41
CAPÍTULO IV	43

METODOLOGÍA	43
4.1 Tipo y nivel de investigación	43
4.1.1 Tipo de investigación	43
4.1.2 Nivel de investigación.....	43
4.2 Diseño de la investigación	44
4.3 Población y muestra	44
4.3.1 Población.....	44
4.4 Procedimiento	47
4.5 Técnica e instrumentos.....	48
4.5.1 Técnicas.....	48
4.5.2 Instrumentos	48
4.6 Análisis estadístico.....	49
CAPÍTULO V	50
RESULTADOS Y DISCUSIONES	50
5.1 Análisis de resultados.....	50
5.1.1 Resultados de la variable compromiso organizacional	56
5.1.2 Resultados de la variable empoderamiento.....	60
5.2 Contrastación de hipótesis.....	65
5.2.1 Contrastación de la hipótesis general	65
5.2.2 Contrastación de hipótesis específica 01.....	66
5.2.3 Contrastación de hipótesis específica 02.....	67
5.2.4 Contrastación de hipótesis específica 03.....	68
5.3 Discusión.....	69
CAPÍTULO VI	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
6.1 Conclusiones	72
6.2 Recomendaciones.....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	88



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	10
Tabla 2 Cuadro de puestos- Cáritas Abancay	46
Tabla 3 Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman	49
Tabla 4 Estado civil	50
Tabla 5 Sexo	51
Tabla 6 Edad	52
Tabla 7 Tiempo laborando en la institución	53
Tabla 8 Condición laboral	54
Tabla 9 Aspectos que más valoran	55
Tabla 10 Compromiso afectivo	56
Tabla 11 Compromiso de continuidad.....	57
Tabla 12 Compromiso normativo.....	58
Tabla 13 Compromiso organizacional.....	59
Tabla 14 Poder.....	60
Tabla 15 Información	61
Tabla 16 Conocimiento.....	62
Tabla 17 Recompensa.....	63
Tabla 18 Empoderamiento.....	64
Tabla 19 Correlación entre el compromiso organizacional y el empoderamiento	65
Tabla 20 Correlación entre el compromiso afectivo y el empoderamiento	66
Tabla 21 Correlación entre el compromiso de continuidad y el empoderamiento	67
Tabla 22 Correlación entre el compromiso normativo y el empoderamiento	68



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Porter, Steer, Mowday y Boulian.....	19
Figura 2 Modelo bidimensional.....	20
Figura 3 Modelo de compromiso organizacional.....	21
Figura 4 Modelo de relaciones específicas.....	22
Figura 5 Modelo de tres componentes del compromiso organizacional	23
Figura 6 Modelo del empoderamiento de Wilkinson.....	31
Figura 7 Modelo del empoderamiento de Wilson	33
Figura 8 Modelo del empoderamiento según Chiavenato	34
Figura 9 Modelo del empoderamiento de Demirci y Erbas (2010).....	35
Figura 10 Estructura orgánica Caritas Abancay.....	47
Figura 11 Estado civil.....	50
Figura 12 Sexo.....	51
Figura 13 Edad	52
Figura 14 Tiempo laborando en la institución.....	53
Figura 15 Condición laboral.....	54
Figura 16 Aspectos que más valoran.....	55
Figura 17 Compromiso afectivo.....	56
Figura 18 Compromiso de continuidad	57
Figura 19 Compromiso normativo	58
Figura 20 Compromiso organizacional	59
Figura 21 Poder	60
Figura 22 Información.....	61
Figura 23 Conocimiento	62
Figura 24 Recompensa	63
Figura 25 Empoderamiento	64

INTRODUCCIÓN

Hoy en día desde el punto de vista de Giner (2019) las relaciones sociales son muy valoradas en las empresas u organizaciones tanto público como privadas, porque cuanto mejor sea la relación entre la empresa, colaboradores, proveedores, y clientes, se contará con mayores niveles de compromiso, motivación y satisfacción. Asimismo, el compromiso organizacional a través de la participación, es muy importante, porque si una empresa u organización no logra que sus miembros participen, estarán conduciendo a resultados no deseados, así como una deficiente comunicación, baja productividad.

Por otro lado, el empoderamiento juega un papel importante en la organización porque permite delegar funciones, da cierta autoridad a los trabajadores para que puedan tomar decisiones oportunas, y además facilita el camino para que realicen sus funciones laborales de manera eficiente y con mucha responsabilidad. Por lo descrito antes, el principal objetivo de esta investigación fue determinar la asociación entre las variables (compromiso organizacional y empoderamiento) y obtener información sobre la percepción de los trabajadores de Cáritas Abancay respecto de las variables mencionadas anteriormente.

En ese sentido, según Meyer y Allen (1991) el compromiso organizacional “es un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización, tiene al menos tres componentes separables que reflejan (a) un deseo (compromiso afectivo), (b) una necesidad (compromiso de continuidad), y (c) una obligación (compromiso normativo)” (p.62).

Por otra parte, el empoderamiento según Demirci y Erbas (2010) “es un estilo de gestión en el que los gerentes comparten esfuerzos con el resto de los miembros de la organización” (p. 142). Es decir, los directivos, gerentes de la organización comparten su carga con sus empleados mediante el empoderamiento, haciendo posible que participen en la toma de decisiones. Asimismo, el empoderamiento permite a los empleados ser más autosuficientes y proactivos con mirar a lograr los objetivos planteados por la organización.



Por lo tanto, se formuló el siguiente problema general de investigación: ¿Cuál es el grado de relación que existe entre compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, año 2021?

La hipótesis general de la investigación se plantea de la siguiente manera: Existe un grado de correlación positivo entre el compromiso organizacional y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021. La estructura del trabajo de investigación es de acuerdo al esquema de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac - UNAMBA, y consta de seis capítulos, que son las siguientes:

Capítulo I, trata sobre **Planteamiento del problema** donde está constituido por descripción del problema, enunciado del problema (Problema general y Problemas específicos), y Justificación de la investigación. En el **Capítulo II**, aborda **Objetivos e hipótesis**, donde se plantea el objetivo general y específicos, de la misma forma la hipótesis tanto general como específicos, seguido de la Operacionalización de la variable de estudio. **En el capítulo III**, se presenta el **Marco teórico referencial** donde se puede encontrar los Antecedentes, Marco teórico y Marco conceptual.

En el capítulo IV, se aborda **Metodología**. En donde se describe el tipo de investigación a emplear, nivel de investigación, y diseño de investigación. Por otro lado, también se detalla la población de estudio. Asimismo, se describe el procedimiento a seguir para llevar a cabo la investigación. De igual manera se da a conocer la técnica e instrumento a emplear para recoger los datos respecto al compromiso organizacional y empoderamiento. **En el capítulo V**, denominado resultados y discusión, se desarrolla el análisis de cada una de las variables, la contrastación de cada una de las hipótesis, y la discusión.

Finalmente, En el capítulo VI, denominado **conclusiones y recomendaciones**, se presenta cada uno de ellos en función a los objetivos de la investigación planteados previamente. Para terminar, se muestra las referencias bibliográficas y anexos.



RESUMEN

El principal propósito de la presente investigación fue determinar el grado de relación entre compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021. Por consiguiente, es importante señalar que el aspecto metodológico estuvo caracterizado por el enfoque cuantitativo, siendo el nivel de investigación correlacional, de igual manera el diseño que guía la investigación fue el no experimental transeccional y tipo de investigación básico. Por lo que se refiere a la población, cabe señalar que estuvo conformado por veintidós trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay. Por otra parte, se utilizó la encuesta (instrumento cuestionario) como técnica para recoger información respecto al compromiso organizacional y empoderamiento.

El instrumento previamente fue validado mediante el Alfa de Cronbach de 0.868 y el juicio de tres expertos. Los resultados obtenidos después de su aplicación se presentaron en forma de tablas y figuras con la debida interpretación. A partir de todo ello se llegó a la siguiente conclusión: Se determinó que existe un grado de correlación positivo entre el compromiso organizacional y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021, de acuerdo al valor “sig.” Estadística 0.002 que es menor a 0.05 nivel de significancia. Además, el coeficiente de correlación Spearman nos muestra que es igual a 0.627, considerando ello, se determina que el compromiso organizacional tiene un grado de correlación positiva moderada con el empoderamiento de los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.

Palabras claves: *compromiso, empoderamiento, organización.*



ABSTRACT

The main purpose of this research was to determine the degree of relationship between organizational commitment and empowerment in the workers of the non-governmental organization Caritas Abancay, Year 2021. Therefore, it is important to note that the methodological aspect was described by the quantitative approach, being the level of correlational research, in the same way the design that guides the research was the non-experimental transectional and basic type of research.

With regard to the population, it should be noted that it was made up of 22 workers from the non-governmental organization Caritas Abancay. On the other hand, the survey (questionnaire instrument) was used as a technique to collect information regarding organizational commitment and empowerment. The instrument was previously validated using Cronbach's Alpha of 0.868 and the judgment of three experts. The results obtained after its application are presented in the form of tables and figures with due interpretation. From all this, the following conclusion was reached: It was determined that there is a moderate degree of positive correlation between organizational commitment and empowerment in the workers of the non-governmental organization Caritas Abancay, Year 2021, according to the value "sig. "Statistic 0.002 that is less than 0.05 level of significance. In addition, the Spearman correlation coefficient shows us that it is equal to 0.627, considering this, it is determined that there is a moderate positive correlation level between organizational commitment and empowerment. Since there is a moderate degree of positive correlation between organizational commitment and empowerment, the non-governmental organization Caritas Abancay is recommended to strengthen organizational commitment through strategies (recognizing the effort of the worker in front of their colleagues, granting compensation, providing training for their professional development). Because it will allow empowerment to be more effective in its dimensions, power, information, knowledge and rewards.

Keywords: *commitment, empowerment, organization*



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial han cambiado la perspectiva de la administración de los recursos humanos, el compromiso organizacional se entendía como la adhesión de los miembros de la organización hacia los jefes inmediatos y a la organización, sin embargo, en estos últimos tiempos se explica como la contribución que hacen los trabajadores en términos comerciales o de resultados que favorece a la organización, de acuerdo a la empresa Deloitte (2015) donde en su reporte anual considera que “mientras que la mayoría de los líderes son medidos sobre la base de resultados comerciales, las organizaciones tienen que comenzar a responsabilizarlos por construir una cultura fuerte y perdurable; escuchar retroalimentación, y comprometerse con, la retención de sus equipos” (p. 38). En este contexto, la administración eficiente de los recursos humanos juega un papel trascendental, debido a que el compromiso organizacional de los trabajadores está vinculado directamente con el empoderamiento laboral que adquieren los trabajadores como resultado de una gestión eficiente.

Por otro lado, el empoderamiento laboral hacia los trabajadores es considerado como una estrategia para fomentar la creatividad e innovación en los trabajadores, pero sin embargo, en los tiempos actuales sólo las empresas más competitivas han implementado mecanismos para fomentar el empoderamiento en sus trabajadores, por ello, tomando como referencia a Palacios-Molina (2018) donde considera que “el empoderamiento se ha convertido en estos últimos años en una herramienta valiosa en la gestión de los recursos humanos, porque permite delegar autoridad y responsabilidad el cual a su vez fomenta la creatividad de los empleados, compromiso para con su trabajo y mucha responsabilidad” (p. 7)

En el ámbito nacional como en el resto del mundo todavía no existe un verdadero cambio por parte de las empresas para fomentar un compromiso y el empoderamiento laboral por parte de los directivos, ante ello se ha considerado lo publicado un estudio realizado por



Deloitte Perú (citado en el diario Gestión, 2015) donde consideran que “en el Perú las empresas u organizaciones prestan poca atención al compromiso organizacional de los empleados” (p. 2). En este mismo sentido, se ha considerado también algunos estudios donde revelan que el compromiso laboral es muy bajo en las empresas u organizaciones peruanas. Por lo cual, se ha considerado lo publicado por el diario oficial El Peruano (2017) donde consideran que “el compromiso organizacional demanda que el empleado tenga la voluntad para cumplir sus funciones y hacer esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización” (p. 7).

De acuerdo al panorama descrito, dentro de las causas que explican la realidad donde se desenvuelven las organizaciones hoy en día, está la implementación de las tecnologías más modernas y sofisticadas para el desarrollo de las labores, en este sentido se ha considerado lo publicado por Deloitte (citado en el Diario Gestión, 2015) donde se muestra que “el 66% de los encuestados estiman que sus empleados están "abrumados" por el actual entorno laboral, y el 74% señala las complejidades inherentes a los procesos en el trabajo como un problema "significativo". Aunque más de la mitad de las organizaciones entrevistadas cuenta con algún tipo de programa de simplificación, el 25% admite no tener planes de implementar iniciativas al respecto” (p. 3).

Asimismo, según el estudio de Tendencias Globales de Talento 2021 realizada por la consultora Mercer (citado en Andina, 2021) el 38% de empresas peruanas manifiestan que se centrarán en la reestructuración de la organización. Por otro lado, el 33% de estas empresas consideran que el bienestar, la flexibilización y la motivación en equipo permitirá que los empleados sean más productivos. De igual manera el 80% de estas empresas consideran cambiar el sistema controlador, en su lugar emplear la flexibilización a través del empoderamiento del colaborador para que pueda cumplir adecuadamente con sus funciones y obligaciones. Pero para este cambio temen enfrentar el obstáculo que es la gestión de recursos humanos en contextos cambiantes.

La Organización no Gubernamental Cáritas Abancay no es ajena a las realidades antes descritas del mundo cambiante en la forma de la administración de las organizaciones, y asimismo aún no se han desarrollado investigaciones sobre el compromiso organizacional y el empoderamiento para comprender, mejorar y crear un impacto positivo en esta Organización no Gubernamental en base a la percepción de los trabajadores de la misma. Por otro lado basado en la percepción, existe un escaso empoderamiento de los



trabajadores, lo que se manifiesta una limitada delegación de poder, es decir, hay algunas dificultades para brindar autonomía a los trabajadores para cumplir con el trabajo asignado o los jefes no delegan sus funciones, tampoco muchas veces no proporcionan oportunidades a los trabajadores para tomar decisiones, hay poca posibilidad para acceder a la información, por lo tanto, se aprecia que los jefes no están preocupados por aclarar roles de los trabajadores de manera individual y en equipo, tampoco retroalimentan respecto a la información para el cumplimiento de funciones. Asimismo, existe poco conocimiento respecto al trabajo, debido a que los trabajadores reciben una escasa capacitación que les permita hacer mejor su trabajo, y también tienen dificultades para compartir información entre ellos sobre la mejor manera de realizar su trabajo. Además, es limitado el compromiso organizacional en los trabajadores de la Organización no Gubernamental, esto se debe a un reducido compromiso afectivo, los trabajadores tienen una débil confianza en los valores de la institución, mínimamente sienten identificación con las metas y objetivos de la misma. Por otro lado, el compromiso de continuidad es débil, por esta razón los trabajadores a menudo se dan cuenta que los costos son altos si dejan de laborar en la organización, por lo que se puede decir que hay deseo de renunciar.

La Organización no Gubernamental de Desarrollo “Cáritas Abancay”, es miembro de Cáritas Perú (red sur), organización de la iglesia católica. Esta ONG, tiene como misión promover el desarrollo integral de la familia en situación de pobreza, con el impulso de la participación de la autogestión, considerando el cuidado del medio ambiente y la cultura local. Asimismo, ejecuta proyectos y programas de cooperación cuyo fin es el desarrollo sostenible del ser humano, a través de acuerdos y convenios que beneficia a los involucrados, este se orienta específicamente en sector de salud y agropecuario.

En este caso, el propósito fundamental del presente estudio ha sido describir y explicar de manera sistemática sobre el compromiso organizacional y el empoderamiento en los trabajadores de la Organización no Gubernamental Cáritas de Abancay. A pesar de pandemia del Covid-19, esta institución ha continuado con sus actividades normales, enfocados en el desarrollo integral de las familias en situación de pobreza. Durante la pandemia, la institución ha mantenido su responsabilidad de ayudar a quienes más lo necesitan a través de diversas actividades. Los resultados de esta investigación sientan un precedente para futuros estudios en este tema.



1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿Cuál es el grado de relación que existe entre compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, año 2021?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué grado de relación existe entre el compromiso afectivo y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021?
- ¿Qué grado de relación existe entre el compromiso de continuidad y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021?
- ¿Qué grado de relación existe entre el compromiso normativo y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021?

1.3 Justificación de la investigación

Justificación teórica

La presente investigación se justifica porque permite generar reflexión, contrastar resultados e incrementar conocimiento científico en el tema de compromiso organizacional y empoderamiento. Esta investigación se realizó en base al análisis de antecedentes (internacionales, nacionales, locales) y fundamentos teóricos, que permitirán conocer la importancia de mejorar las condiciones laborales, el cual permitirá lograr los objetivos individuales y organizacionales.

De acuerdo a Bernal (2010), la justificación teórica se da “cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente” (p. 106).

Justificación metodológica

Esta investigación permite diseñar un instrumento de investigación a partir de la consideración de los procedimientos de validez de contenido y constructo, así como el de confiabilidad, en relación a la problemática de investigación planteada.

Bernal (2010), considera que la justificación metodológica se da “cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable” (p. 107)



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar el grado de relación entre compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.

2.1.2 Objetivos específicos

- Determinar el grado de relación que existe entre compromiso afectivo y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.
- Determinar el grado de relación que existe entre compromiso de continuidad y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.
- Determinar el grado de relación que existe entre compromiso normativo y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.

2.2 Hipótesis de la investigación

2.2.1 Hipótesis general

Existe un grado de correlación positivo entre el compromiso organizacional y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.

2.2.2 Hipótesis específicas

- Existe un grado de correlación positivo entre el compromiso afectivo y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.
- Existe un grado de correlación positivo entre compromiso de continuidad y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.



- Existe un grado de correlación positivo entre compromiso normativo y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.

2.3 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores
Variable Compromiso organizacional	Según Meyer y Allen (1991) el compromiso organizacional “es un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización, tiene al menos tres componentes separables que reflejan (a) un deseo (compromiso afectivo), (b) una necesidad (compromiso de continuidad), y (c) una obligación (compromisos normativos)” (p.62).	La variable compromiso organizacional se encuentra definida operacionalmente a través de las dimensiones: Compromiso afectivo Compromiso de continuidad Compromiso normativo (Allen, 1991)	Compromiso afectivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación con los objetivos y metas ▪ Congruencia de valores ▪ Deseo de permanencia ▪ Trabajo en equipo ▪ Apego emocional
			Compromiso de continuidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Altos costos si abandona ▪ Necesidad económica ▪ Deseos de renuncia ▪ Costo de oportunidad si renuncia ▪ Inversiones realizadas
			Compromiso normativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ obligación moral ▪ deuda con la organización ▪ lealtad ▪ Deber de permanencia ▪ Agradecimiento
Variable Empoderamiento	Según Demirci y Erbas (2010) el empoderamiento “es un estilo de gestión en el que los gerentes comparten esfuerzos con el resto de los miembros de la organización” (p. 142).	La variable empoderamiento se encuentra definida operacionalmente a través de las dimensiones: Poder Información Conocimiento Recompensas (Demirci y Erbas)	Poder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomía ▪ Autoridad ▪ Delegación
			Información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso a información y participación activa en la toma de decisiones ▪ Retroalimentación obtenida del gerente ▪ Aclaración del rol individual ▪ Motivación
			Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intercambio de conocimiento ▪ Capacitación ▪ Evaluación del desempeño
			Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compensación económica ▪ Planificación de carrera ▪ El enriquecimiento del trabajo

Nota. Definición operacional de variables, dimensiones e indicadores.



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

3.1.1 Antecedentes internacionales

- a) Salim et al. (2012) realizaron la investigación titulada “Compromiso organizacional en una ONG de salud en Pakistán” el cual fue publicada en la revista International Society ISTR en Toronto, Canadá. Cabe señalar que el enfoque de la investigación es cuantitativo, mientras que el diseño es transeccional. La población fue de 249 empleados de una ONG, asimismo, se utilizó la encuesta como herramienta para recopilar información cuya validez fue del 96%. La principal conclusión a la que arribó la investigación fue: el apoyo organizacional percibido (el cual está conformado por condiciones de trabajo, apoyo del supervisor, y equidad organizacional) se relaciona significativamente con el compromiso organizacional.
- b) Aimacaña y Tello (2017) en la investigación intitulada “Empowerment y su influencia en el compromiso organizacional en una mediana empresa: caso industria Inplástico” el cual es una tesis para optar el título de Ingenierías Comerciales en la Universidad Técnica de Cotopaxi en Ecuador. Por cuanto se refiere al aspecto metodológico, se utilizó el enfoque cuantitativo, mientras que el diseño es no experimental, y de alcance correlacional. Por otra parte, la población fue de 33 colaboradores de una empresa. Asimismo, utilizaron la encuesta como instrumento para recopilar información con respecto a las variables, cabe indicar que el fin de la investigación fue investigar el grado de relación el empoderamiento de los colaboradores con el compromiso organizacional, al respecto, llegó a la siguiente conclusión: se determinó una correlación nula entre el empoderamiento y el compromiso organizacional, debido a que la empresa no maneja en su totalidad el empoderamiento. Asimismo, los directivos de la empresa necesitan capacitarse en el manejo de la herramienta empoderamiento, porque la participación e integración de los colaboradores es importante para el éxito de la empresa.



c) Ríos et al. (2010) en su trabajo de investigación intitulada “El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes”; donde que el objetivo fue establecer la influencia del empowerment en el compromiso organizacional. Con respecto a la metodología se utilizó el nivel de investigación correlacional, de igual manera la investigación se orientó por el diseño no experimental. Asimismo, la población de estudio estaba integrada por Pymes, de los cuales se consideró una muestra de 6 empresas (tres pequeñas y tres medianas) sumando un total de 147 individuos. Por otra parte, los instrumentos de investigación que se utilizaron para recolectar datos fueron la escala propuesta por Zpreitzer (empowerment) y al medir el compromiso organizacional se utilizó la escala propuesta por Meyer y Allen; de igual manera la confiabilidad fue un Alpha de Cronbach mayor de 70%. En lo que se refiere al empowerment y compromiso organizacional llegó a la siguiente conclusión: De los resultados se encontró que las dimensiones del empowerment solo trascienden sobre el componente afectivo del compromiso organizacional. Por otro lado, la dimensión significado del empowerment produce influencia en el componente normativo del compromiso. En tanto la dimensión continua de compromiso percibe un nivel menor de influencia en relación a las dimensiones del empowerment.

3.1.2 Antecedentes nacionales

a) Prieto (2018) en la investigación intitulada “compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores administrativos de una institución de educación universitaria, Callao 2017”, trabajo de investigación para obtener licenciatura; donde el objetivo fue conocer la asociación entre el compromiso organizacional y el empoderamiento. En cuanto a la metodología la investigación es de tipo básico, de igual manera se utilizó el nivel de investigación correlacional para conocer la relación entre las variables, y la investigación estuvo orientada por el diseño no experimental. Por otro lado, la población estuvo constituido por trabajadores administrativo, del cual se obtuvo una muestra de 30 trabajadores. De igual manera para recoger datos se utilizó el cuestionario como instrumento que previamente ha sido validado por expertos. En ese entender la investigación llegó a la conclusión: Se encontró a través de los resultados que, existe relación entre compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de una Institución de educación



universitaria, al obtener un coeficiente de correlación de Spearman ($\rho=0.642$) y un p-valor igual a 0,000, del cual se puede concluir que cuando sea mayor el compromiso organizacional, mayor será la variable empoderamiento de los colaboradores administrativos de la institución de educación universitaria.

- b) Soto (2019) en la investigación titulada “Compromiso organizacional y el desempeño del personal administrativo de la ONG IDES SICAN-Ferreñafe 2019” tesis para optar el grado de Bachiller en la Universidad Señor de Sipán. En el aspecto metodológico, se empleó el enfoque cuantitativo, mientras que el diseño es no experimental, de alcance correlacional. La población fue 40 trabajadores administrativos de la ONG, en la misma línea se utilizó la encuesta para recoger información, finalmente en cuanto al compromiso organizacional que es una de las variables de interés en el presente estudio, arribo a la siguiente conclusión: hallo un bajo nivel de compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la ONG, según el 60% de los encuestados, mientras que el otro 40% se muestra indeciso al respecto.
- c) Rodríguez (2019) en la investigación intitulada “Empoderamiento y compromiso organizacional de los trabajadores de la Empresa Ferreyros, Chimbote-2019” trabajo para obtener maestría; donde el fin de la investigación fue determinar la asociación entre el empoderamiento y compromiso organizacional. En lo que se refiere a la metodología la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, siendo el nivel de investigación correlacional. Asimismo, la población de estudio estaba integrado por la totalidad de trabajadores, siendo un total de 40. Por otra parte, el instrumento de investigación que se utilizó para recolectar datos fue el cuestionario para ambas variables, de igual manera la confiabilidad fue de 97,89 % para el empoderamiento y para compromiso organizacional fue 96,6%. Finalmente arribo la siguiente conclusión: Se encontró que la variable empoderamiento no es un factor incidente en la variable compromiso organizacional de los colaboradores, porque se halló un coeficiente Spearman de 0.178 el cual indica una relación positiva baja entre dichas variables. En ese sentido, el empoderamiento tiene un nivel de relación positivo bajo con el compromiso afectivo (coeficiente Spearman 0.23), de igual manera existe una relación positiva baja entre el empoderamiento y el compromiso normativo (coeficiente



- Spearman 0.229), y por último la relación entre el empoderamiento y el compromiso de continuidad es positiva baja (coeficiente Spearman 0.229).
- d) Palomino (2017) realizó la investigación intitulada “Empoderamiento y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis medical consortium sociedad anónima cerrada Lima 2017” para optar la maestría en Gestión de los servicios de la Salud. En cuanto al aspecto metodológico, el enfoque de la investigación fue cuantitativo, tipo de investigación básica, nivel correlacional, de igual manera el estudio es de diseño no experimental. Con respecto a la población, lo conformaron 75 trabajadores del centro médico. Seguidamente para recoger información se utilizó la encuesta como técnica, a través del instrumento el cuestionario. Asimismo, el fin de la investigación fue determinar la relación entre el empoderamiento y el compromiso organizacional. Sobre el cual arribó a la siguiente conclusión: determinó que existe relación entre el empoderamiento y el compromiso organización según un coeficiente Spearman de 0.874.
- e) Timana y Villegas (2021) en la investigación titulada “Empowerment y compromiso organizacional en el área de control de calidad de una empresa agroexportadora, Piura, 2021” para optar el título de Licenciado en Administración, donde el objetivo fue determinar la relación del empowerment y compromiso organizacional. Respecto a la metodología de la investigación fue de tipo básica, de diseño no experimental – transversal o transeccional, de un enfoque cuantitativo y nivel correlacional, del cual arribaron a la siguiente conclusión: el empowerment tiene una correlación positiva considerable con el compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación de 0.775, asimismo tiene relación directa con las dimensiones de compromiso de continuidad ($\text{sig}=0,000$ menor a 0,05; coeficiente de correlación de .671: grado de correlación positiva considerable), compromiso afectivo ($\text{sig}=0,000$ menor a 0,05; coeficiente de correlación .658: grado de correlación positiva considerable) y compromiso normativo ($\text{sig}=0,002$ menor a 0,05; coeficiente de correlación .485: grado de correlación positiva media).

3.1.3 Antecedentes locales

- a) Quispe (2018) en su trabajo de investigación intitulada “Compromiso organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka Andahuaylas, Apurímac – 2018”; tesis para obtener licenciatura. Donde el



propósito de la investigación fue conocer el grado de asociación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. En cuanto a la metodología la investigación estuvo orientado por un enfoque cuantitativo, de igual modo el tipo de investigación fue básica, mientras que para conocer la asociación entre las variables se utilizó el nivel de investigación correlacional. Asimismo, la población de estudio estaba integrado por 73 trabajadores, misma cantidad considerada como muestra. Por otra parte, el instrumento de investigación que se utilizó para recolectar datos fue el cuestionario, de igual manera la confiabilidad fue de 75,8%. Finalmente, arribo a la siguiente conclusión: Se pudo hallar que el 39,73% de los encuestados consideran que su compromiso organizacional con la entidad es fuerte.

- b) Callalli (2018) en la investigación titulada “Roles gerenciales y su relación con el compromiso organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Pochuanca-Aymaraes” tesis para optar el título de Licenciado en Administración de empresas en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Con respecto, al aspecto metodológico el enfoque es cuantitativo, diseño de experimental, de alcance correlacional. La población fue 19 trabajadores de la entidad, para recoger información se utilizó la encuesta, por otra parte, con respecto al compromiso organizacional, arribó a la conclusión: existe bajo compromiso organizacional de los trabajadores de la municipalidad, según el 78.9%, mientras que el 21% se mantiene indiferente al respecto.
- c) Osorio (2018) en su trabajo de investigación titulado “Empowerment y su relación con la comunicación interna de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Talavera, Andahuylas-2017” tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas. Donde el fin de la investigación fue determinar el grado de relación entre el empowerment y la comunicación interna. En cuanto a la metodología de investigación el enfoque es cuantitativo, el nivel fue descriptivo-correlacional y de diseño no experimental transeccional. De igual manera la población estuvo conformada por 81 personas, misma cantidad considerada como muestra. El instrumento que se utilizó para esta investigación fue el cuestionario, donde la confiabilidad fue de 0.93% de Alfa de Cronbach. Con respecto a la variable de interés se llegó a la conclusión: En la institución siempre se hace uso del facultamiento de los jefes hacia los trabajadores, lo cual facilita relación de jefe a trabajador, también permite el desarrollo de



actividades y cumplir con las funciones, así mismo cumplir con los objetivos institucionales; y solo un reducido número de encuestados (8) dice que no hay empoderamiento en la institución.

3.2 Marco teórico

3.2.1 Principales definiciones del compromiso organizacional

Con base en Meyer y Allen (1991) el compromiso organizacional “es un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización, tiene al menos tres componentes separables que reflejan (a) un deseo (compromiso afectivo), (b) una necesidad (compromiso de continuidad), y (c) una obligación (compromiso normativo)” (p.62). En esta definición se puede apreciar dos principales elementos la organización y la persona, cuya interacción entre ellos mediante la toma de decisiones define su permanencia o retiro de la entidad u organización.

Por otra parte, Robbins y Coulter (2010) afirman que “El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización” (p. 287). Es decir, el compromiso organizacional se da cuando el empleado se identifica con los objetivos de la organización, con la intención de mantener su posición en la institución.

El compromiso organizacional no es solo tener lealtad, sino que debe existir una contribución para lograr las metas, lo cual representa la actitud ante su labor que su satisfacción laboral (Aldana, 2013).

Es decir, consiste en sentirse identificado con la organización, y considera las metas como propias, y contribuye con su esfuerzo, para lograr alcanzarlas.

El compromiso organizacional, involucra al colaborador de tal manera que este sienta un compromiso con los valores, relaciones, políticas, costumbres, remuneraciones, que la organización constituye, resultado de esto, será la obtención de mayores logros (Quispe, 2018).

Becker (1960) define el compromiso organizacional como “el vínculo que establece el individuo con su organización y que es resultado de las pequeñas inversiones (side-bets) hechas a lo largo del tiempo” (p. 35). Es decir “de acuerdo



a esto, una persona decide continuar como miembro de una organización porque al renunciar a ella o abandonarla tendría como consecuencia sacrificar las inversiones realizadas durante el tiempo en que ha estado vinculada a la misma” (Betanzos, Andrade y Paz, 2006, p. 27).

En la misma línea Hellriegel y Sclocum (2009) infiere que “el compromiso organizacional se refiere al grado de identificación y pertenencia del empleado con la organización” (p. 57). De igual modo O’Reilly y Chatman (1986) lo consideraron como “la unión psicológica entre el individuo y la organización basado en la internalización, identificación y conformidad” (p. 493). Es decir, el colaborador se une con la organización de manera psicológica, cuando se identifica con la misma.

3.2.1.1 Origen y evolución del compromiso organizacional

Durante mucho tiempo se ha ido estudiando el compromiso organizacional por diversos autores, porque es un aspecto muy importante en las organizaciones. Entre los inicios tenemos la década de los 60, en donde el compromiso organizacional se estudió. “Pero más tarde también los economistas y empresarios empezaron a percatarse de la importancia de este concepto y la influencia que podía tener en las empresas” (Fernández, 2017, p. 32). También cabe indicar que el compromiso organizacional inicialmente tuvo un enfoque unidimensional, es decir, el único componente que se conocía fue el afectivo.

Autores como O’Reilly y Chatman son los protagonistas que tuvieron mayor envergadura para dimensionar el compromiso organizacional, seguido de Allen y Meyer, a pesar que ya existían otros autores, con perspectivas multidimensional propias, pero todavía no podían consensuar. (Fernández, 2017).

En esta misma línea, O’Reilly y Chatman fueron quienes establecieron el compromiso organizacional “como un vínculo psicológico entre el trabajador y la organización, pero determinan que la unión entre ambos puede ser de diferentes formas, donde ellos establecen tres formas distintas” (Fernández, 2017, p. 33).



Por tanto, estas tres formas, se muestra de la siguiente manera: a) primero, debe existir una conformidad donde se acepta la conducta y actitud para obtener recompensa; b) Segundo, es necesario identificar si el colaborador es orgulloso al ser parte de la institución, por más que no esté de acuerdo con sus objetivos y valores; y c) tercero, está referido a la interiorización por parte del colaborador con la organización, coincidiendo a si con los valores. (Fernández, 2017).

Y finalmente el compromiso organizacional, para Allen y Meyer, también se dividieron en tres tipos. Ya que, estos destacaron diferentes concepciones para poder plantear la tridimensionalidad del compromiso organizacional. Dando crédito a Porter, Mowday y Street, quienes determinaron el compromiso afectivo. Y seguidamente establecieron que el compromiso se dividía en dos, dando así el nacimiento de la concepción bidimensional, agregando al compromiso afectivo y el compromiso de continuidad. Además, Meyer y Allen establecieron seguidamente la tercera dimensión denominada normativo, lo que constituirá la forma tridimensional del compromiso organizacional (Fernández, 2017). De todas las teorías mencionadas, la teoría tridimensional de Allen y Meyer, es la más aceptada y la más estudiada.

3.2.1.2 Modelos del compromiso organizacional

A lo largo del tiempo surgieron diferentes modelos en el campo del compromiso organizacional que a continuación se presenta y describe cada una de ellas.

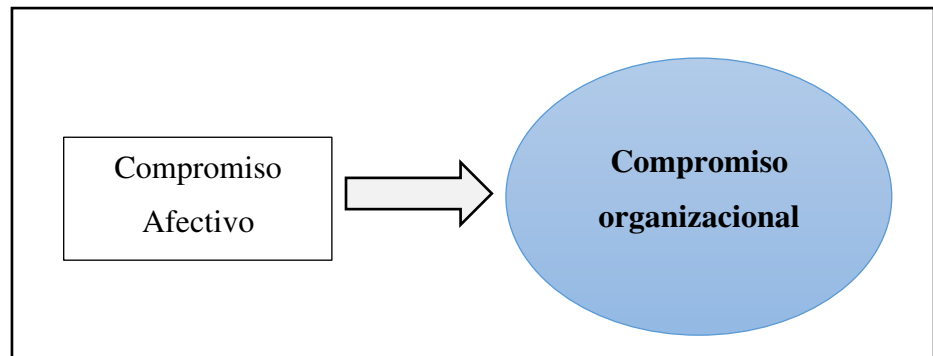
a) Modelo unidimensional del compromiso organizacional

El modelo unidimensional ha sido desarrollado por Porter, Mowday, Steers y Boulian (citado en Delgado y Jaik, 2017) “incurre únicamente en la relación afectiva del individuo con la organización” (p.60). En el modelo unidimensional el componente afectivo está relacionado sobre todo a la identificación del individuo con la organización. Sin embargo, años posteriores el modelo unidimensional fue presentando ciertas limitaciones, porque solo contempla uno de los componentes del compromiso.



Figura 1

Modelo de Porter, Steer, Mowday y Boulian



Nota. La figura muestra el modelo unidimensional del compromiso organizacional. Fuente: Elaborado a partir de Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974).

Es decir, los estudios iniciales del compromiso organizacional solo se centraban en el compromiso afectivo, más conocido como el apego afectivo del empleado con la organización.

b) Modelo bidimensional del compromiso organizacional

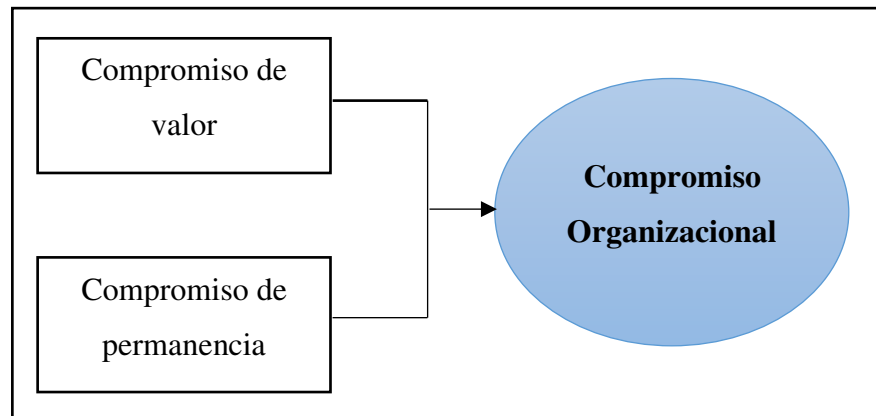
Desde la posición de Angle y Perry (1983), teorizaron que “el Compromiso Organizacional envuelve tanto el compromiso de valor o lazo positivo con la organización, y el compromiso de permanencia, el cual centralizó en la compensación económica entre la organización y el empleado” (p.35). Es decir, el modelo bidimensional hace referencia al compromiso afectivo y continuo.

Por otro lado, el modelo Bar-Hayim y Bermas es similar al modelo Angle y Perry, solo que estos denominan al compromiso de valor o lazo positivo como compromiso activo, mientras que el compromiso de permanencia fue denominado como compromiso pasivo.



Figura 2

Modelo bidimensional



Nota. La figura muestra el modelo bidimensional de Angle, Perry, Bar-Hayim y Bermas. Fuente: a partir de Delgado y Jaik (2017).

El compromiso de valor tiene que ver con la identificación y el apego afectivo que el empleado tiene con la organización o la entidad, mientras que el compromiso de permanencia se refiere a con la compensación económica que el empleado recibe y de eso depende su permanencia.

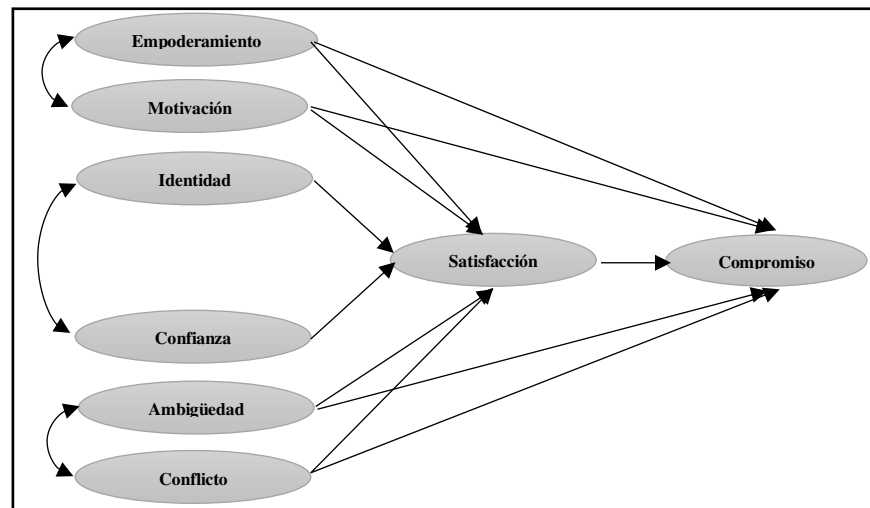
c) Modelo del compromiso organizacional de Caykoğlu, Egri, Havlovic y Bradley.

Caykoğlu, et al. (2011) propusieron seis causas que influyen en el compromiso organizacional por medio de la satisfacción, ellos son: empoderamiento, motivación, identidad, confianza, ambigüedad, y conflicto, tal como se puede apreciar en la siguiente figura.



Figura 3

Modelo de compromiso organizacional



Nota. La figura del modelo de compromiso organizacional de Caykoylu, Egri, Havlovic, y Bradley (2011). Fuente: en García et al (2014).

Con base en Hermosa (citado en García et al. 2014), una mejora en el empoderamiento y motivación, ayuda a incrementar la satisfacción por tanto el compromiso organizacional. Por otra parte, una reducción de la ambigüedad y el conflicto, ayuda a mejorar la satisfacción por tanto el compromiso organizacional. De la misma forma la identidad y la confianza influyen de manera positiva en la satisfacción y el compromiso organizacional.

García et al. (2014) manifiestan que el compromiso organizacional resulta de la interrelación de los factores presentados en la figura N° 3; al mismo tiempo esos factores son determinantes cuando se define el compromiso organizacional. El compromiso está alineado con la visión y deseos del individuo miembro de la organización.

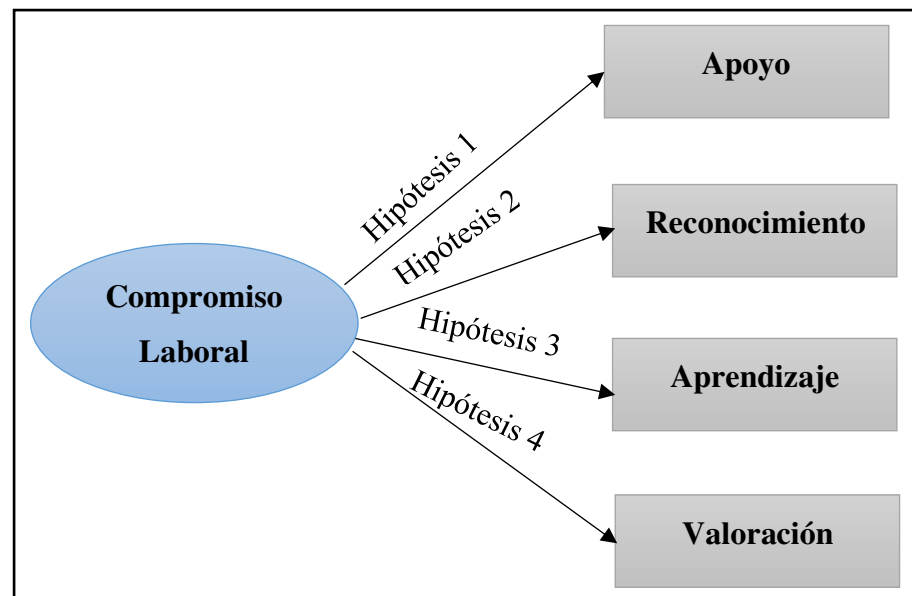
d) Modelo de relaciones especificadas.

Este modelo fue planteado por García et al., (2014) en donde detalla que el compromiso organizacional tiene como elementos el apoyo, reconocimiento, aprendizaje y valoración. Así como se observa en la siguiente figura.



Figura 4

Modelo de relaciones específicas



Nota. La figura muestra el modelo de cuatro dimensiones del compromiso de García, Carreón, Hernández, y Morales (2014). Fuente: García et al (2014).

Según García et al. (2014), el compromiso laboral se forma a partir del apoyo que el individuo percibe por parte de la organización, asimismo del reconocimiento de las tareas que cumplen, al mismo tiempo esta acción conduce al aprendizaje del colaborador, y por último se generan los valores personales.

e) Modelo tridimensional del compromiso organizacional

Tomando como base el modelo presentado por Angle y Perry, los investigadores del compromiso organizacional como Penley y Gould (1988) a lo largo del tiempo a partir de los conceptos existentes fueron proponiendo nuevos modelos. Es decir, propusieron que los componentes del compromiso organizacional son el compromiso calculador, compromiso moral y compromiso perdido.

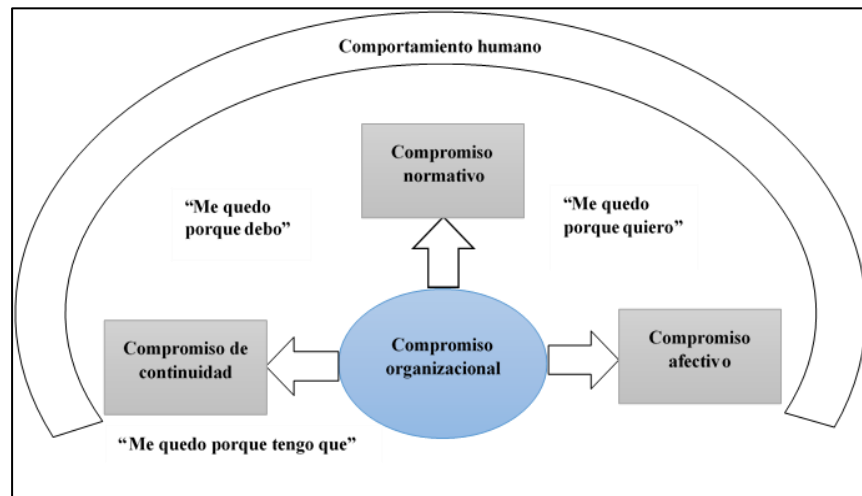
Pero después de un cierto tiempo, Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso organizacional “como un estado psicológico que: a) caracteriza las relaciones de los empleados con la organización y b) que tiene implicaciones en la decisión de continuar siendo miembro de la organización” (p. 69). A partir de este concepto se extraen los tres



componentes del compromiso organizacional ellos son: normativo, de continuidad y afectivo.

Figura 5

Modelo de tres componentes del compromiso organizacional



Nota. la figura muestra el modelo de tres dimensiones (afectivo, continuidad y normativo) del compromiso organizacional de Allen y Meyer. Fuente: Allen y Meyer (1991).

Primero el compromiso afectivo hace referencia a la identificación, participación, y al vínculo emocional del colaborador con la organización. Segundo componente el compromiso de continuidad, está relacionado con los costos asociados que percibe el colaborador si abandona la empresa u organización, es decir aquí las personas permanecen porque no tienen otras opciones más favorables. El tercer componente normativo, se refiere al sentimiento de obligación del colaborador para permanecer en la organización, es decir esta obligación está asociada con lealtad Delgado y Jaik (2017).

Posteriormente McGee y Ford (1987) plantearon que el componente compromiso de continuidad debería ser dividido: falta de alternativas (basado en el sacrificio personal asociado con dejar la organización) y sacrificio personal (compromiso basado en pocas alternativas de empleo existentes).



El modelo propuesto por Allen y Meyer es en la actualidad uno de los principales modelos utilizados para medir el compromiso organizacional, por tal motivo se dice que este modelo es sostenible en el tiempo Bergman (2006).

Por todo el marco teórico presentado, se decidió trabajar con el modelo propuesto por Meyer et al. (1993) denominado “Modelo Tridimensional”.

3.2.1.3 Dimensiones del compromiso organizacional

Las dimensiones del compromiso organizacional son: efectivo, de continuidad y normativo.

a) Compromiso Afectivo.

Meyer y Allen (como se citó en Mesa, 2017) el compromiso afectivo “es aquel que se produce cuando existe un afecto y vínculo emocional del trabajador hacia la organización, siente que sus necesidades y expectativas están siendo satisfechas por la compañía y, por tanto, se siente orgulloso de pertenecer a ella”.

Es decir, hace referencia a un fuerte sentido de identificación con alguna organización en particular, dicha identificación se ve reflejada en que el trabajador tiene una comprensión de los problemas, consideran como propios y trabajan para resolverlo, sienten preocupación cuando visualizan dificultades y felicidad cuando estas funcionan convenientemente, en ese sentido según Delgado y Jaik (2017) dicen que este componente del compromiso se caracteriza por la fuerte convicción, el colaborador acepta tanto los valores como los objetivos de la institución donde labora de manera voluntaria, del mismo modo, existe un sentimiento de seguir permaneciendo dentro de la organización, por otro lado el colaborador está dispuesto a invertir todos sus esfuerzos y trabajar en equipo para alcanzar los objetivos de la entidad u organización.

Este tipo de compromiso “refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización. Los empleados que tengan un fuerte



compromiso afectivo, permanecen dentro de la organización porque así lo desean” (Marino, 2017, p.18). Es decir, este componente también se caracteriza por el gran apego emocional del colaborador para con su organización.

Por todo ello se considera el compromiso afectivo, como el componente más indispensable para cualquier organización en particular, porque permitirá contar con trabajadores vinculados emocionalmente con la empresa y al mismo tiempo estarán orgullosos de lo que hacen y de pertenecer a dicha organización. A demás habrá una colaboración activa para lograr las metas y los objetivos de la institución.

b) Compromiso de Continuidad

El componente de continuidad “revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organización, reconoce los costos asociados con dejar la organización” (Marino, 2017, p.18). Es decir, que el trabajador permanece en la organización por razones económicas, para mantener ciertos beneficios que se otorga entre otros, además de considerar que el costo de abandonar la empresa o institución a la larga será costoso. En la misma línea el compromiso de continuidad, según Quispe (2018) se da cuando, el colaborador siente que debe permanecer trabajando en una organización, dentro de ellos se tienen las pocas oportunidades de conseguir un trabajo similar al actual o mejor que le ofrece el mercado laboral, además ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo, por ello desea aprovechar los beneficios que pudiera tener por su permanencia. (p. 39)

Esta dimensión se caracteriza porque el trabajador lleva a cabo una evaluación de los costes-beneficios que le originaría el abandono de la organización y al ver que los costes son mayores decide permanecer en ella. Podemos decir que se basa en el coste de oportunidad. Los costes que le pueden suponer al trabajador pueden ser de diferente índole como por ejemplo financieros como recibir un salario menor en otra empresa debido a la pérdida de la antigüedad, físicos como tener que realizar mayor cantidad de tareas o psicológicos como estar sometido a un alto nivel de estrés. (Fernández, 2017, p. 35).



Tomando en cuenta a Quispe (2018) este tipo de compromiso no es favorable para cualquier organización, debido a que el trabajador permanece en la organización u empresa más por un sentido de obligación y necesidad, esta situación no le permite desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo.

c) Compromiso Normativo

Según Meyer y Allen (1991) el componente normativo hace referencia al “sentido del deber, lealtad y obligación moral del individuo de quedarse en la organización por las recompensas recibidas” (p. 43). Es decir, el trabajador siente una obligación moral de permanecer en la organización, se puede decir que el trabajador tiene un sentimiento de deuda hacia la organización por ello es que decide permanecer voluntariamente por causas de reciprocidad, lealtad o de gratitud con la organización, en sentido de obligación moral de avanzar en la organización, esos aspectos normativos son: la moral que tiene que ver con si está bien lo que hará a ojos de los demás miembros de la empresa, también esa involucrado el sentido de lealtad por la oportunidades brindadas y por lo adquirido de ella a través de las labores realizadas.

Asimismo, para Alicia y Florencia (2008) el componente normativo “se refiere a que el individuo tiene el deseo de seguir perteneciendo a la organización debido a que tiene obligaciones que cumplir por recibir algunos beneficios” (p. 539).

También cabe indicar que en el compromiso normativo se forma a partir de la socialización al que estuvo expuesto el colaborador, “vale decir, el respeto por las normas, la valoración de los grupos de pertenencia, la lealtad al empleador y el reconocimiento de las inversiones que ha realizado la empresa en el desarrollo de la persona” (Omar y Florencia, 2008, p. 359).

3.2.1.4 Perspectivas del compromiso organizacional

Se presentan algunas perspectivas propuestas para el Compromiso Organizacional, tales como: perspectivas de Varona y Reichers.



a) Perspectivas del compromiso organizacional

Varona (1993) planteo tres perspectivas diferentes en la conceptualización del compromiso organizacional.

La primera es la perspectiva de intercambio que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. De acuerdo a esa conceptualización el individuo ve los beneficios que recibe asociados con el trabajo, tales como plan de retiro y seguro de salud, como incentivos para permanecer en la organización;

La segunda es la perspectiva psicológica que ve el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos: (1) la identificación con objetivos y valores de la organización, (2) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y (3) el deseo de ser parte de la organización;

La tercera es la perspectiva de atribución que define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. Dentro de esta categoría entraría el compromiso organizacional que los miembros de grupos religiosos adquieren cuando pronuncian públicamente sus votos religiosos o cuando funcionarios públicos juran cumplir con sus obligaciones en los actos de toma de posesión. (p. 2)

b) Perspectiva de atribución de Reicher (1985)

Según Reichers (citado en Alvarado, 2018):

En esta perspectiva nace el compromiso relacionado con los valores, la ética, en la que existe una responsabilidad del trabajador de cumplir su labor, Meyer y Allen lo relacionan con la dimensión normativa, ya que los trabajadores tienen un sentimiento interior como obligados hacia la organización, asimismo se identifican con la organización por ello prefieren quedarse en ella. (p.25)

3.2.1.5 Importancia del compromiso organizacional

Dentro del comportamiento organizacional resulta que el compromiso organizacional es uno de los temas más ahondados debido a que se demostró “que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la



rotación y de la puntualidad” (Córdova, 2018, p.35). Asimismo, el “compromiso organizacional influencia en las actitudes y comportamientos del trabajador como la disminución del ausentismo y rotación, aceptación de la cultura, los valores y metas organizacionales” (Córdova, 2018, p.35).

Además, con base en Sakuma (2019) el compromiso organizacional es importante debido a aspectos como:

- Permite conocer el compromiso en general dentro de la organización, como también identificar el tipo de compromiso que predomina, para a partir de ello tomar ciertas medidas en pro de establecer un tipo de compromiso más positivo para la empresa u organización.
- También es importante, debido a que el compromiso organizacional puede ser medido frecuentemente, a través de las diferentes herramientas propuestas.
- Los jefes, gerentes o directivos tienen que ser capaces de identificar el tipo de compromiso negativo que puede afectar el correcto desempeño de la organización en general.

3.2.1.6 Técnicas para mejorar el compromiso organizacional

Las técnicas para mejorar el compromiso de los colaboradores para con la organización según Luthans (citado en Cervera, 2018) son:

- Buscar que los colaboradores se comprometan con los valores de la organización u empresa.
- Comunicar a menudo los valores de la organización a través de los diferentes canales de comunicación que maneje la empresa u organización.
- Fomentar la práctica de valores de la organización mediante capacitaciones.
- Brindar al colaborador canales de comunicación que le permita hacer llegar sus sugerencias, quejas, para lo cual la organización tiene que estar preparada para responder de manera oportuna.
- Fomentar un ambiente de comunidad en donde exista la colaboración, trabajo en equipo entre los colaboradores.



- La organización debe procurar el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, para ello debe de brindar seguridad, y lograr el enriquecimiento profesional.

3.2.1.7 Factores que influyen en el compromiso organizacional

Desde el punto de vista de Gómez (citado en Abanto, 2017) esos factores son: las competencias de los trabajadores para el mejor desarrollo de sus funciones; el liderazgo de los directivos de la empresa u organización también repercute en el compromiso de los colaboradores; la ambigüedad en los roles y conflictividad en los puestos de trabajo puede afectar de manera negativa en el compromiso de los miembros de una determinada organización.

3.2.1.8 Factores inhibidores de compromiso organizacional

Respecto a los factores que pueden reprimir el compromiso organizacional según Varona (citado en Abanto, 2017) tenemos:

Los factores personales de los colaboradores, como la limitada identificación con la misión, visión de la organización, y la reducida ética en el cumplimiento de su trabajo.

Por otro lado, los factores organizacionales hacen referencia a las decisiones que toma la organización causando que los sueldos no estén definidos claramente, además de no compensar el verdadero esfuerzo de los trabajadores, y el trato desigual.

Y por último tenemos los factores relacionales, que se encuentra estrechamente relacionado a las relaciones interpersonales dentro de la organización: escasez de una correcta comunicación, limitada confianza entre los miembros de la organización, además de un reducido reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores.

3.2.2 Principales definiciones del empoderamiento

Según Ukil (2016) “el empoderamiento les da autoridad a los empleados y les da confianza para ofrecer lo mejor” (p. 179). Es decir, este hecho permite que el trabajador pueda desempeñarse mejor.

Desde el punto de vista de Brown y Harvey (2006) el empoderamiento es una “nueva técnica, que hace que los empleados sean proactivos y autosuficientes,



ayuda a aumentar el desempeño de los empleados y las organizaciones” (p. 267). Es decir, los trabajadores con empoderamiento tienen la capacidad de iniciar actividades y tareas por su cuenta sin necesidades de supervisión y de manera independiente. Este hecho permite mejorar el desempeño de la organización y del mismo trabajador.

Desde la posición de Hernández (2011) el empoderamiento “Proceso mediante el cual se le delega y otorga al colaborador la facultad para actuar y decidir sobre el desempeño de su trabajo, la forma de administrarlo y de mejorarlo, haciéndose responsable de sus propios resultados” (p. 237). Es decir, el empoderamiento da la facultad al trabajador para decidir respecto a su trabajo, así como la facultad para mejorar, y se hace responsable por su cumplimiento. Asimismo, este autor recomienda utilizar el empowerment cuando los colaboradores de la organización tengan cierta madurez emocional y laboral. También cabe indicar que el empoderamiento permite al colaborador tomar ciertas decisiones con autonomía. Desde la posición de Koontz y Weihrich (2007) “significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin pedir la autorización de sus superiores” (p. 177). En esta definición abarca a los empleados, directivos, y equipos de trabajo a quienes se les delega las funciones para que puedan cumplirlas, por lo cual no necesitan ninguna autorización de su superior, el cual permite que se encuentren en una mejor posición para tomar decisiones relacionados con el cumplimiento de sus funciones. Por tanto, el empoderamiento en las organizaciones es importante porque es la clave para el éxito y la supervivencia, en ese sentido Ukil (2016) manifiesta que “les da a los empleados la sensación de que son los activos centrales del éxito organizacional, crea compromiso y sentido de pertenencia, genera confianza, promueve la comunicación efectiva y aumenta la capacidad organizacional efectividad y bienestar de los empleados” (p. 179).

Desde el punto de vista de Chiavenato (2009) el empoderamiento consiste en “otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de la organización” (p. 194). Es decir, el empoderamiento facilita que el empleado sea más activo en el cumplimiento de sus funciones debido a que se le otorga poder, responsabilidad y autoridad. También



se puede decir que es una transformación en el comportamiento de los empleados convirtiéndolos en personas con más autonomía y entusiasmo por el trabajo.

Según Demirci y Erbas (2010) el empoderamiento “es un estilo de gestión en el que los gerentes comparten esfuerzos con el resto de los miembros de la organización” (p. 142). Es decir, los gerentes, directivos de la organización comparten su carga con sus empleados mediante el empoderamiento, haciendo posible que participen en la toma de decisiones. Asimismo, el empoderamiento permite a los empleados ser más autosuficientes y proactivos con miras a lograr los objetivos planteados por la organización.

En síntesis, se puede decir, que el empoderamiento permite delegar funciones a los colaboradores para que puedan cumplir su trabajo con cierta libertad, sin necesidad de supervisión.

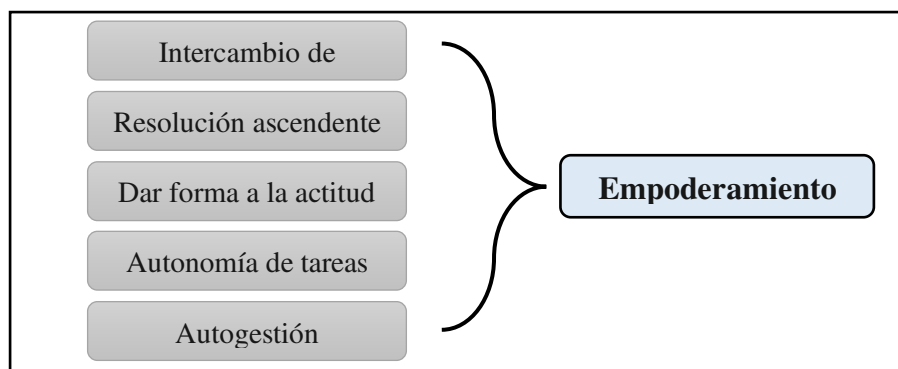
3.2.2.1 Modelos del empoderamiento

a) Modelo del empoderamiento de Wilkinson

Desde el punto de vista Wilkinson (1998) el empoderamiento es considerado como una forma de participación de los empleados, el cual es aplicado por los gerentes o directivos con el fin de generar compromiso y una mejor contribución de los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la empresa u organización. El autor plantea el modelo del empoderamiento que está conformado por los siguientes elementos, tal como se puede observar en la figura N° 6.

Figura 6

Modelo del empoderamiento de Wilkinson



Nota. Wilkinson (1998). Empoderamiento: teoría y práctica. (p. 47).



El elemento intercambio de información, es importante, para ello es necesario utilizar la comunicación descendente y ascendente. La comunicación descendente permite informar a los empleados acerca de los objetivos organizacionales para generar compromiso, y también permite que los empleados conozcan mejor las razones de las decisiones tomadas de los altos directivos. Mientras que la comunicación ascendente ayuda a los empleados a expresar sus opiniones y quejas de manera más abierta.

El elemento resolución ascendente de problemas, permite a los empleados resolver un problema de manera inmediata debido a la autonomía y responsabilidad otorgada. Autonomía de tareas, este elemento facilita al trabajador organizar su trabajo y las herramientas a utilizar con el fin de realizar sus tareas de la mejor manera posible.

Dar forma a la actitud es un elemento del empoderamiento porque es un proceso psicológico que se forma mediante la capacitación el cual a su vez ayuda a que el empleado se encuentre mentalmente empoderado, este aspecto facilita el desempeño adecuado del trabajador en la organización. La autogestión, es un elemento del empoderamiento ya que permite a los empleados trabajar de manera independiente, pero siempre dentro los límites establecidos por la alta dirección.

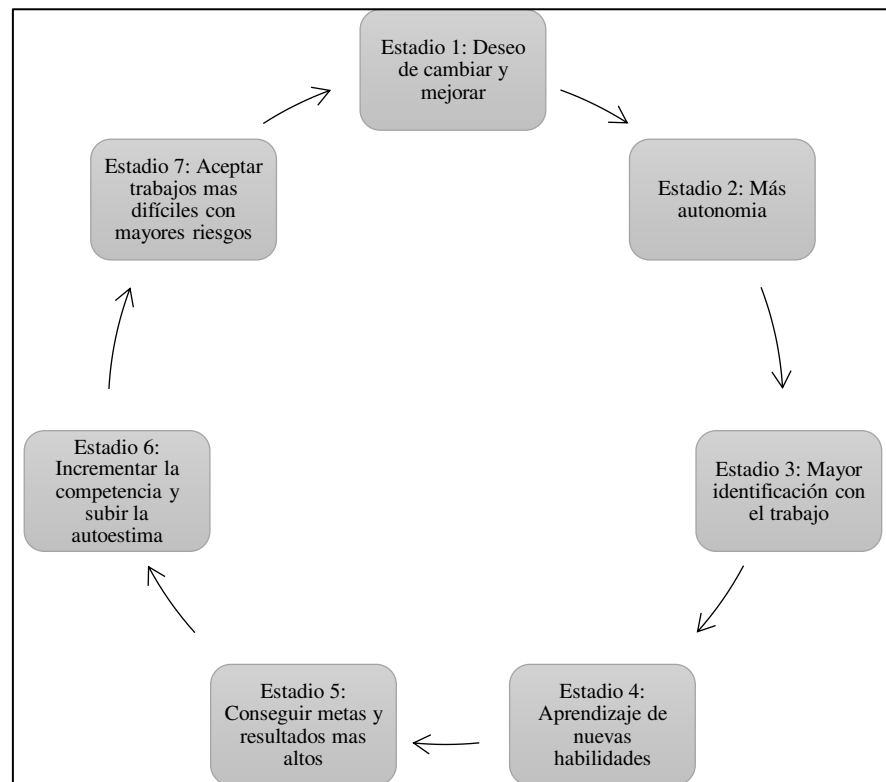
b) Modelo del empoderamiento de Wilson

Desde la posición de Wilson (1996) si una organización pretende aplicar el empoderamiento, es necesario que adopte una filosofía que sea fácil de comunicar y entender por los miembros de la organización. Por ello considera el empoderamiento como un proceso que consta de los siguientes estadios: deseo de cambiar y mejorar; más autonomía; mayor identificación con el trabajo; aprendizaje de las nuevas habilidades; conseguir metas y resultados más altos; incrementar la competencia y aumentar la autoestima; y aceptar trabajos más difíciles con mayores riesgos. A si como se muestra en la figura N° 7.



Figura 7

Modelo del empoderamiento de Wilson



Nota. La figura muestra los 7 estadios de empoderamiento fuente: Wilson (1996). Manual del Empoderamiento: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores. (p. 24)

El estadio 1 deseo de cambiar y mejorar, es una de las etapas más importantes para los empleados y la organización, porque en esta etapa se conoce si tienen la necesidad de cambiar, de igual manera es importante porque de esta etapa depende los demás estadios. El estadio 2 más autonomía, hace referencia a eliminar las restricciones que tienen los empleados con el fin de que actúen o realicen sus actividades sin bloqueos relacionado con la jerarquía dentro de la organización. El estadio 3 mayor identificación con el trabajo los empleados empiezan a tomar más conciencia, responsabilidad acerca de su trabajo, y la brecha entre su vida personal y vida laboral va disminuyendo. El estadio 4 los empleados inician con el aprendizaje de las nuevas habilidades. Mientras que en el estadio 5 conseguir metas y resultados más altos, se empieza a notar resultados concretos respecto a la implementación del empoderamiento. El estadio 6 incrementar la competencia y aumentar la



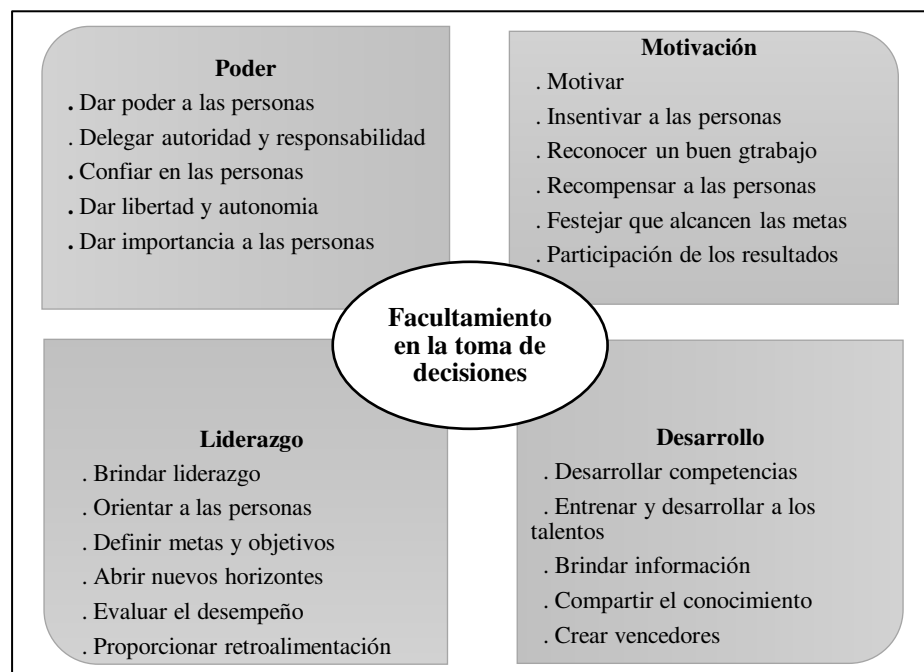
autoestima, se notan los cambios tanto en la actitud y comportamiento del empleado, el cual se traduce como mayor autoestima y competencia por parte de los trabajadores. En el estadio 7 aceptar trabajos más difíciles con mayores riesgos, es decir, el trabajador en esta etapa ha crecido en su trabajo y se inicia en la búsqueda de nuevos retos, asimismo empieza a tomar mayores responsabilidades con el fin obtener mayores recompensas. Con este último estadio se completa el círculo o proceso del empoderamiento.

c) **Modelo del empoderamiento de Chiavenato**

De acuerdo con Chiavenato (2009) el empoderamiento tiene como elementos el poder, la motivación, liderazgo y desarrollo. Así como se puede observar en la figura N° 8.

Figura 8

Modelo del empoderamiento según Chiavenato



Nota. La figura muestra los cuatro elementos del facultamiento en la toma de decisiones. Fuente: Chiavenato (2009). Gestión del talento Humano. (p. 195)

El empoderamiento en la toma de decisiones produce resultados exitosos. Por tanto, el elemento poder consiste en, dar poder a las personas, delegar autoridad y responsabilidad en las personas, dar importancia a las personas, confiar en las personas, dar libertad y



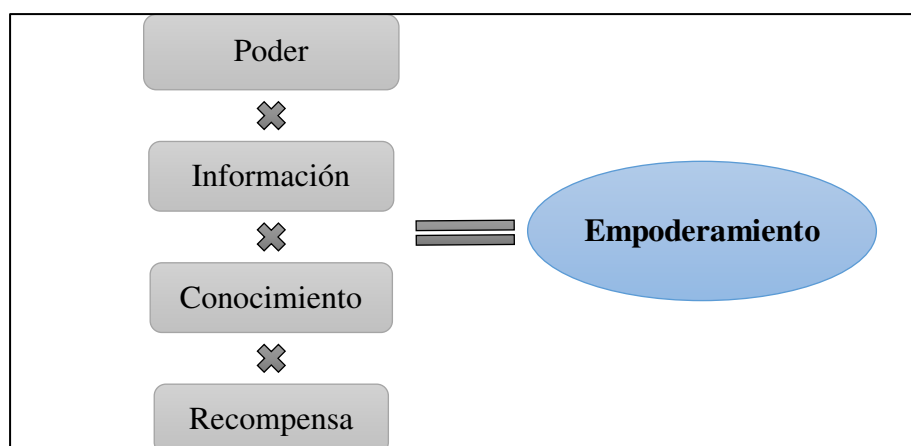
autonomía. Mientras que el elemento liderazgo hace referencia a brindar liderazgo, orientar a las personas, definir metas, objetivos, proporcionar retroalimentación, evaluar el desempeño, abrir nuevos horizontes para la organización. El elemento desarrollo consiste en desarrollar competencias en los empleados, entrenarlos y desarrollar talentos, así como brindar información para que se pueda desempeñar adecuadamente en su trabajo, compartir información y crear vencedores. El elemento motivación hace referencia a recompensar a los empleados, reconocer un buen trabajo, recompensar a las personas, y festejar que alcancen las metas (Chiavenato, 2009).

d) Modelo de empoderamiento de Demirci y Erbas

A juicio de Demirci y Erbas (2010) es posible lograr el empoderamiento mediante la participación y el compromiso de los empleados. Por lo que plantea un modelo, en donde “los empleados provistos de los elementos de poder, conocimiento, información y recompensas estarían más involucrados y empoderados” (p. 144). Es decir, estos cuatro elementos permiten desarrollar y fortalecer el empoderamiento de los empleados de una organización o empresa. Así como se muestra en la figura N° 9.

Figura 9

Modelo del empoderamiento de Demirci y Erbas (2010)



Nota. La figura muestra el modelo de empoderamiento de la variable de estudio. Fuente: Elaborado a partir de Demirci y Erbas (2010).

De acuerdo a este modelo el producto de poder, información, conocimiento y recompensa da como resultado el empoderamiento de los empleados en la organización o empresas.



A juicio de Demirci y Erbas (2010) la toma de decisión se debe dejar a la prudencia de los empleados, ellos deben de decidir si tomar la decisión o dejarlo a criterio de los altos jefes. Porque las decisiones que se toman en los niveles bajos en ciertas situaciones pueden ocasionar un caos, y decisiones conflictivas. De igual forma si se deja la toma de decisiones siempre a altos niveles de la organización puede obstaculizar la acción oportuna de los niveles bajos.

3.2.2.2 Dimensiones del empoderamiento

a) Poder

Los autores Gibson, et al (2011) afirman que el poder es la “capacidad de lograr que otros hagan lo que uno quiere que hagan” (p. 307). Y desde la perspectiva de Demirci y Erbas (2010) la primera dimensión poder hace referencia a que brinda autonomía, autoridad y delegación. Autonomía consiste en brindar al empleado conocimientos, y recursos con el fin de que pueda desempeñarse sin dificultades. Mientras que la autoridad y delegación consiste en asignar tareas al empleado, pero con la autoridad necesaria para cumplir y haciéndolo responsable de los resultados conseguidos.

b) Información

La información es la interpretación de los datos y conocimientos que tienen sentido y que sirven para tomar decisiones (Ferrell, Hirt, y Ferrell, 2009, p. 121).

Teniendo en cuenta a Vacharakiat citado en Demirci y Erbas (2010) la dimensión información encierra el acceso de los empleados a los datos involucrados con las metas y la estrategia organizacional, y la colaboración activa en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, según Demirci y Erbas (2010) esta dimensión está constituido por la retroalimentación, aclaración de roles, motivación a la participación. La retroalimentación permite al trabajador hacer un feedback acerca de su desempeño para la empresa u organización. Mientras que la aclaración de roles permite a los trabajadores cooperar, tener una adecuada



comunicación con los demás miembros de la organización, asimismo facilita el trabajo en equipo. La motivación a la participación permite a la entidad tener trabajadores comprometidos, en efecto mejorar los resultados.

c) Conocimiento

Según Neill y Cortez (2018) el conocimiento “es un conjunto de informaciones y representaciones abstractas interrelacionadas que se han acumulado a través de las observaciones y las experiencias” (p. 53). Podemos decir que el conocimiento es todo lo que poseemos que nos ayuda a conocer nuestro entorno, en el ámbito de las organizaciones el conocimiento se produce cuando la persona hace uso de los que sabe y de la información que tiene a su disponibilidad, esto con el fin de solucionar problemas o desarrollar proyectos nuevos.

De acuerdo con Demirci y Erbas (2010) la dimensión conocimiento está integrado por el intercambio de conocimiento, capacitaciones, asesorías que se brinda al trabajador, y la evaluación de su desempeño.

El intercambio de conocimientos se refiere un proceso grupal mediante el cual los trabajadores comparten información, mientras que las capacitaciones y asesorías permite al trabajador adquirir conocimientos y herramientas necesarios para su mejor desempeño en el entorno laboral. Mientras que la evaluación del desempeño permite conocer el rendimiento de los trabajadores y medir el talento humano.

d) Recompensa

Chiavenato (2011) dice que la recompensa “proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes” (p. 58). Es decir, las recompensas son incentivos que se otorgan a los colaboradores a cambio de que coadyuven con los objetivos.



Según Demirci y Erbas (2010) la dimensión recompensa está constituida por la compensación, planificación de carrera y enriquecimiento del trabajo. La compensación laboral fomenta el compromiso y el buen desempeño laboral de los colaboradores de una organización o empresa. Por otro lado, la planificación de carrera permite el desarrollo y crecimiento profesional de los trabajadores, de igual forma fortalece el enriquecimiento laboral.

3.2.2.3 Condiciones para la implementación del empoderamiento

Desde el punto de vista de Demirci y Erbas (2010) las condiciones para la implementación del empoderamiento son: la visión compartida, apoyo organizacional, conocimiento y aprendizaje, reconocimiento institucional.

Visión compartida. - Para implementar un plan de empoderamiento es necesario que los miembros de la organización compartan los objetivos organizacionales, el cual se entiende como una visión compartida y facilitará llevar a cabo dicho plan.

Apoyo organizacional. - Significa que los directivos de la organización tienen que estar comprometidos para llevar a cabo el empoderamiento, sin dicho apoyo resulta difícil.

Conocimiento y aprendizaje. - Una vez implementado el empoderamiento en la organización, se espera que los miembros de la organización puedan mejorar las habilidades en el desarrollo de equipos de trabajo y gestión de proyectos o actividades.

Reconocimiento institucional. - Es necesario que la organización reconozca las habilidades de sus miembros y compensar sus esfuerzos, a partir de allí se pueda realizar el empoderamiento con facilidad.

3.2.2.4 Beneficios del empoderamiento

Desde el punto de vista de Blanchard (2005) los beneficios del empoderamiento son los siguientes:



- Permite contar con empleados satisfechos
- Cambio en la actitud de los empleados haciendo que cumplan con sus labores por voluntad propia, sin necesidad de presión alguna.
- Fortalece e incrementa el compromiso de los empleados
- Fomenta y fortalece una adecuada comunicación entre los gerentes y empleados
- Permite que el proceso de toma de decisiones en la organización sea más eficiente y eficaz
- La prestación de servicios será cada vez más de mejor calidad

3.2.2.5 Las 3 claves para el empowerment

Desde la posición de Blanchard (2005) las tres claves del empoderamiento son: compartir la información con todo el mundo; potenciar la autonomía a través de los límites; y dejar que los equipos sustituyan.

La primera clave compartir información, es necesario debido a que facilita el trabajo en equipo y genera mayor confianza en los miembros de la organización. Por ello Blanchard (2005) manifiesta que “Quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad. Quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable” (p. 33). Es decir, la información es muy importante para los empleados debido a que les permite actuar y tomar decisiones de manera oportuna.

La segunda clave consiste en crear autonomía por medio de fronteras, es decir consiste en canalizar las energías de los miembros de la organización hacia una determinada dirección, que tenga como fin lograr ciertos objetivos o metas.

Mientras que la tercera clave consiste en reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos, es decir, dar facultades a los grupos de trabajo de la organización ayuda a tomar las decisiones de manera oportuna sin necesidad de la intervención de la alta gerencia, a esto se le denomina equipos autodirigidos, donde se toman decisiones y se ejecutan de manera inmediata, permitiendo que los miembros de los niveles más bajos asuman ciertas responsabilidades.

3.2.2.6 Responsabilidades que genera el empoderamiento

De acuerdo con Chiavenato (2009) las responsabilidades que genera la implementación del empoderamiento en una organización son:

- Agregar valor a la organización mediante las acciones
- Enfocar las actividades que se realizan al cumplimiento de la visión y misión de la organización
- Fomentar el trabajo en equipo y en grupo para producir mejores resultados
- Enfoque en los beneficiarios directos de la organización
- Orientar los esfuerzos hacia el logro de las metas
- Responsabilidad hacia la mejora continua del trabajo
- Responsabilidad hacia la realización de tareas de manera excelente

3.2.2.7 Importancia del empoderamiento

Teniendo en cuenta a Wilson (1996) es importante el empoderamiento porque permite cambiar la cultura y tradición de la organización. Asimismo, el empoderamiento permite captar los deseos y necesidades de los empleados el cual a su vez ayuda de desarrolla las habilidades y talentos para que puedan encaminar sus esfuerzos hacia el logro de objetivos de la organización.

Por otra parte, es importante el empoderamiento porque ayuda a eliminar el exceso de burocracia en una organización, al mismo tiempo hace más libres a los trabajadores, debido a esa flexibilidad da la posibilidad de recompensarlos adecuadamente por sus esfuerzos individuales. De igual manera el empoderamiento fomenta la innovación y creatividad dentro de la organización debido a la flexibilidad.

3.2.2.8 Beneficios del empoderamiento

Según Valda (2019) los beneficios del empoderamiento son: los empleados de una organización tienen mayor poder de decisión, y capacidad de resolver los problemas debido a la autoridad otorgada. También tienen mayor autonomía y responsabilidad para el cumplimiento de sus tareas.



Los gerentes de la organización disminuyen su carga en cuanto a la dirección, permitiendo que los trabajadores empleen sus conocimientos, habilidades y creatividad en su trabajo.

El empoderamiento permite a los trabajadores solucionar problemas y tomar decisiones de manera oportuna. La utilización del empoderamiento genera mayores niveles de productividad y calidad del servicio prestado.

De igual forma fomenta la colaboración y mayor participación entre los miembros de la organización, asimismo incrementa el sentido de importancia del trabajador para la organización.

3.3 Marco conceptual

- a) **Administración de personal.** Hace referencia a “la unidad operativa que funciona como un área del staff, es decir como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la higiene y la seguridad del trabajo, las prestaciones” (Chiavenato, 2009, p.98).
- b) **Compromiso.** “Que es la entrega entusiasta de energía y talento para satisfacer las solicitudes del líder” (Román, 2018, p.72).
- c) **Relaciones interpersonales.** “modo de vincularse que existe entre dos o más personas, basándose en emociones, sentimientos, intereses, actividades sociales, etc.” (Raffino, 2020, p. 1).
- d) **Lealtad.** “Sentimiento de respeto y confianza a los principios morales, a las obligaciones establecidas” (Llachtarimay, 2018, p. 51).
- e) **Metas.** “Establece que es lo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como lograrlos” (Román, 2018, p. 73).
- f) **Compromiso normativo.** “El compromiso normativo es un sentimiento de lealtad y obligación del trabajador por permanecer en la organización” (García y Gonzales, 2018, p.34)
- g) **El liderazgo.** “es la acción de influir en un grupo de personas con el objetivo de trabajar en equipo y en torno a un propósito” (Orellana, 2019, p. 1).
- h) **Gestión por objetivos.** “Sistema de gestión en la que las personas o procesos se guían en su trabajo por los objetivos que se les encomiendan y que se negocian con ellos” (Vega, 2016, p.54).



- i) **Políticas.** “Son reglas, orientaciones que deben ser comunicadas y acatadas por los integrantes de una compañía, en ellas se especifica las reglas y responsabilidades de la organización” (Llacetarimay, 2018, p.52).
- j) **Adaptabilidad al cambio.** “la capacidad para asumir los cambios sin que esto altere el alcance objetivo que se han propuesto con antelación” (Universidad de Costa Rica, 2020, p. 1).
- k) **Orientación a resultados.** “consiste en dirigir todos los actos de una empresa hacia la meta deseada, actuando de forma eficaz, veloz y con urgencia ante decisiones importantes” (Business School, 2018, p. 1).
- l) **Habilidad.** Según Sotelo (2014) “Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido” (p.72).
- m) **Participación.** “Posibilidades de acción influencia a cada persona en procesos colectivos (de su propio ámbito de temas generales: calidad, mejoras, etc.)” (Vega, 2016, p.54).
- n) **Confianza.** “es la creencia, esperanza y fe persistente que alguien tiene, referente a otra persona, entidad o grupo en que será idóneo para actuar de forma apropiada en una situación o circunstancia determinada” (Pérez, 2013, p. 1).
- o) **Técnica.** “conjunto de reglas, procedimientos y/o protocolos que se implementan para cumplir un objetivo determinado y concreto” (Raffino, 2013, p. 1).
- p) **Autosuficiente.** “Que se basta a sí mismo” (Real Academia Española, 2020, p. 1).
- q) **Delegar.** “es la acción que realiza una persona mediante la cual está cede la responsabilidad de acometer una tarea, o tomar una decisión para la que está facultada, a otra persona que la debe llevar a cabo” (Morales, 2021, p. 1).
- r) **Toma de decisiones.** “decidir sobre las posibles alternativas de una oportunidad o soluciones a un conflicto de manera que se alineen con los objetivos corporativos” (Arias, 2020, p. 1).
- s) **Responsabilidad.** “capacidad de medir e identificar las consecuencias de un determinado hecho llevado a cabo en plena conciencia y libertad” (Westreicher, 2020, p. 1).



CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo y nivel de investigación

4.1.2 Tipo de investigación

El presente estudio está bajo los parámetros del tipo de investigación básica, porque principalmente ha permitido enriquecer los conocimientos en las ciencias empresariales. Por tal motivo, se ha considerado lo señalado por Sánchez y Reyes (1998) donde argumentan que la investigación básica “nos lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, no tiene objetivos prácticos específicos. Mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico” (p. 13). Por otra parte, considerando lo planteado por Pimienta y De la Orden (2012) donde manifiestan que:

La finalidad central de toda investigación básica es la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo, sin considerar sus posibles aplicaciones prácticas. Es decir, su objeto principal es ampliar y profundizar los conocimientos acerca de la realidad y, dado que el saber que está en construcción es un saber científico, se enfoca en la construcción de generalizaciones cada vez mayores (hipótesis, leyes, teorías) para describir y comprender objetos o fenómenos estudiados. (p. 9)

Por lo tanto, es el tipo de investigación que se utiliza para las ciencias sociales con frecuencia.

4.1.3 Nivel de investigación

El presente estudio se ha desarrollado de acuerdo al nivel de investigación correlacional, porque lo que se pretendió determinar la relación o la fuerza de asociación de las variables de estudio, es decir, la correlación entre el compromiso organización y el empoderamiento. En la misma línea tomando en cuenta lo planteado por Arias (2012) donde manifiesta que el nivel de investigación correlacional busca “determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación” (p. 25). Es decir, el nivel de



investigación correlacional lo que busca es medir la asociación entre dos o más variables de estudio, todo ello se determina mediante pruebas estadísticas.

4.2 Diseño de la investigación

En el presente estudio se ha desarrollado bajo el diseño no experimental, de tipo transeccional o transversal. Es decir, es no experimental porque no se ha producido ninguna manipulación por parte del investigador de las variables de estudio compromiso organizacional y del empoderamiento. Por ello, también se ha considerado lo señalado por Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) quienes manifiestan que, los diseños no experimentales son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 175). Es decir, según los autores mencionados en este tipo de estudio no se manipulan las variables solamente se analizan los fenómenos en su ambiente natural.

Asimismo, es transeccional o transversal, porque el instrumento se aplicó en un momento único y un determinado tiempo. de acuerdo a lo propuesto Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) donde consideran que es transeccional porque se “recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único” (p. 176). Es decir, el instrumento que tiene como fin recabar datos, se ha aplicado a la población de estudio en un determinado momento.

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

La población de estudio en el presente trabajo de investigación ha sido considerada la totalidad de los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay. De acuerdo a lo planteado por Arias (2012) donde manifiesta que la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

En base a esta definición la población de estudio en el presente trabajo está integrada por veintidós trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, los mismos que son trabajadores permanentes los cuales son necesarios para el normal desarrollo de las actividades diarias y para el funcionamiento de la organización. Es necesario precisar que debido al impacto del Covid-19, para prevenir la propagación del virus, tanto el Perú como muchos otros países han adoptado medidas extremas, pero fundamentales. Desafortunadamente las mismas



acciones han paralizado la economía a nivel mundial, siendo esta paralización más severa en el Perú por haber tomado medidas más rápidamente y en forma más estricta. Una de las consecuencias de la actual pausa económica a nivel global será una recesión que lamentablemente resultará en una pérdida de puestos de trabajo (Vinelli y Maurer, 2020). Por otro lado, el Ministerio de Salud (MINSA) aprobó mediante la Resolución Ministerial N° 448-2020-MINSA el documento técnico “lineamientos para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo a exposición a COVID- 19”, con la finalidad de contribuir con la disminución de riesgo de transmisión del virus en el ámbito laboral, implementando lineamientos descritos anteriormente. Motivo por el cual, es que, al momento de desarrollar esta investigación, la fuerza laboral se encontraba reducida ya que solo laboraba personal esencial.

En vista de que, la población por el número que las integran resulta accesible en su totalidad se decidió trabajar con todos. Este hecho está sustentado además en la afirmación de Arias (2012) quien recomienda que si la población de estudio resulta accesible a la totalidad ya no hay la necesidad de determinar la muestra, es decir, “se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo” (p. 83). Por lo cual, en el capítulo metodología se está obviando el ítem muestra, cuyo hecho está sustentado en la definición de la población.



Tabla 2*Cuadro de puestos- Cáritas Abancay*

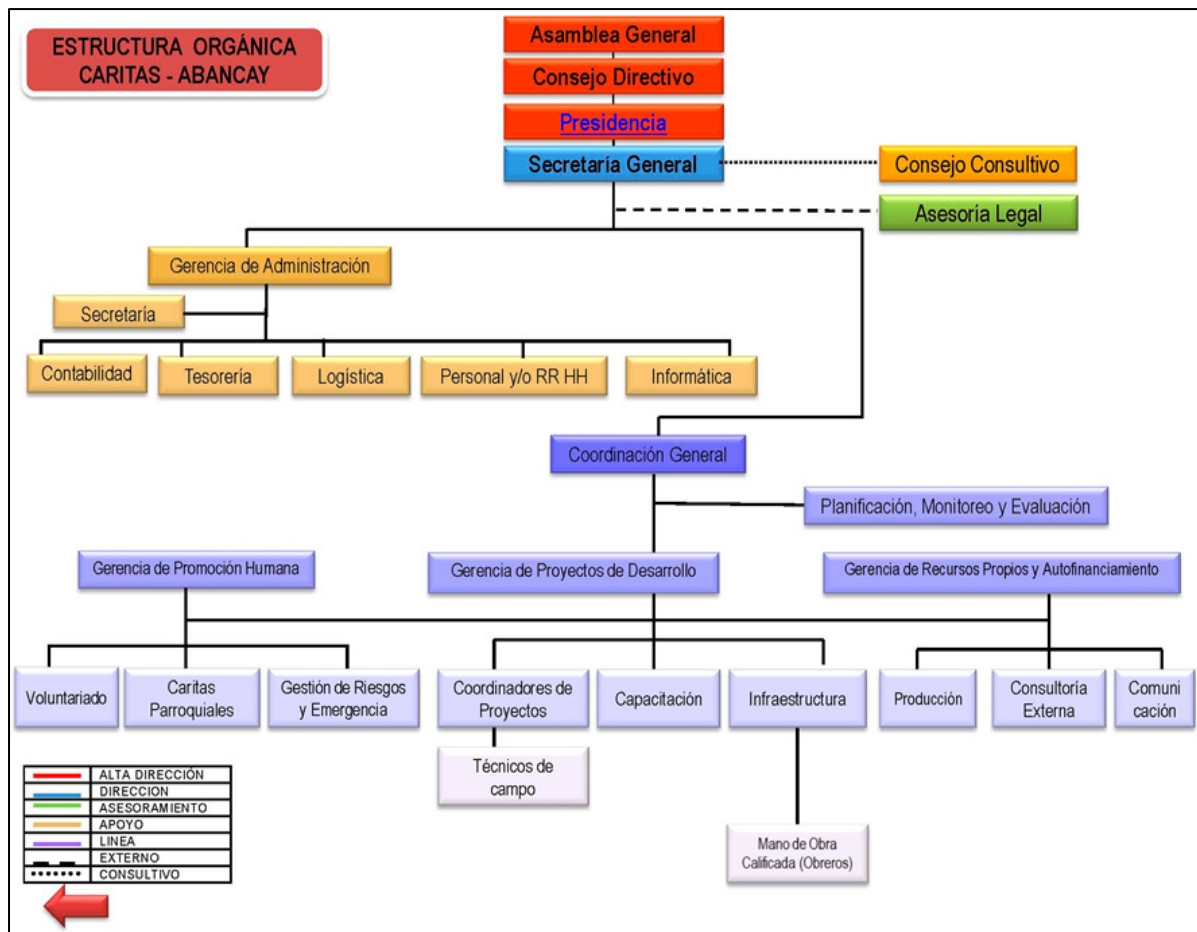
Denominación de cargo	Cantidad
Conductor	1
Ingeniero agrónomo	2
Técnico de campo	1
Capacitadora social	1
Asistente de contabilidad	2
Gerencia de promoción humana	1
Asistente en labores de agricultura	1
Contador general	1
Asistente del fundo San Francisco	1
Encargada de logística	1
Asesor legal	1
Formulador de proyectos Preinversión	1
Secretario general	1
Formulador de proyectos	1
Coordinador de proyecto	1
Responsable del fundo San Francisco	1
Guardián de AMKO	1
Asistente de Preinversión	1
Asistente de Administración	2
Total	22

Nota. La tabla muestra los cargos y la cantidad de trabajadores de Cáritas Abancay. Fuente: elaborado a partir de planilla de personal, Cáritas Abancay (2021).



Figura 10

Estructura orgánica Caritas Abancay



Nota. La figura muestra la estructura orgánica de la Organización no Gubernamental Cáritas Abancay. Fuente: Caritas Abancay (página web institucional).

4.4 Procedimiento

En el presente trabajo de investigación el procedimiento se llevó a cabo de la siguiente manera: se partió con la validación del instrumento de investigación mediante el juicio de tres expertos en la materia de estudio y el alfa de Cronbach obtenido del programa estadístico SPSS. A partir de ello se pasó a la aplicación del instrumento a toda la población de estudio. Una vez recogido los datos se inició con el procesamiento de estos en el programa estadístico SPSS y Excel. Los resultados obtenidos se presentan en forma de tablas y figuras. A partir de ello se ha contrastado las hipótesis planteadas para verificar la asociación entre las variables de estudio compromiso organizacional y el empoderamiento.



4.5 Técnica e instrumentos

4.5.1 Técnicas

En el presente trabajo de investigación se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos. Por lo tanto, tomando en cuenta lo señalado por Palella y Martins (2012) quienes manifiestan que la encuesta “es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador (...). Para ello, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito” (p. 123). En tanto, según Bernal (2010) asevera que “es una de las técnicas de recolección de información más usadas (...) La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p. 194). Es decir, la encuesta es una técnica de investigación que ha permitido recabar información respecto al compromiso organizacional y el empoderamiento de los trabajadores de Cáritas Abancay.

4.5.2 Instrumentos

En el presente trabajo de investigación se ha utilizado el cuestionario como el instrumento que permita recoger datos, por consiguiente, según Galán (2009) donde considera que “El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos” (p. 1). Asimismo, tomando en cuenta lo planteado por Palella y Martins (2012) quienes manifiestan que el cuestionario es “fácil de usar, popular y con resultados directos. El cuestionario, tanto en su forma como en su contenido, debe ser sencillo de contestar. Las preguntas han de estar formuladas de manera clara y concisa; pueden ser cerradas, abiertas o semiabiertas”. Es decir, el instrumento mediante las preguntas ayudó a recoger datos respecto a las variables de estudio compromiso organizacional y empoderamiento. Es importante mencionar que a pesar de que nos encontrábamos en una pandemia producto de la Covid-19, para la fecha en que se aplicó el instrumento de investigación, la institución ya había retornado a la presencialidad adoptando medidas de bioseguridad para prevenir los contagios y evitar poner en riesgo la salud de sus trabajadores, es por ello que la aplicación del instrumento fue de manera presencial guardando los protocolos establecidos por la institución y el Ministerio de Salud.



4.6 Análisis estadístico

Para contrastar las hipótesis de investigación tanto general como específicas respecto a las variables de estudio compromiso organizacional y empoderamiento, se utilizó la correlación de Spearman, para ello según Mondragón, (2014) “es un método estadístico, que pretende examinar la intensidad de asociación entre dos variables cuantitativas” (p. 98). Este tipo de prueba nos permite conocer el grado de relación que existe entre las variables. Es así que para interpretar el coeficiente de correlación de Spearman se utilizó la tabla N° 3. Donde que, para el caso en particular, a través de los resultados la correlación del Rho Spearman se ubica en el intervalo de + 0.40 a + 0.69 (correlación positiva moderada).

Tabla 3

Interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

RANGO	RELACIÓN
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.70 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.40 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.20 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0.00	Correlación nula
+0.01 a +0.19	Correlación positiva muy baja
+0.20 a +0.39	Correlación positiva baja
+0.40 a +0.69	Correlación positiva moderada
+0.70 a +0.89	Correlación positiva alta
+0.90 a +0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota. La tabla muestra el coeficiente de correlación de rangos de Spearman.

Fuente: Martínez y Campos, (2015). (p. 185)



CAPÍTULO V RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

Datos generales

a) Estado civil

Tabla 4

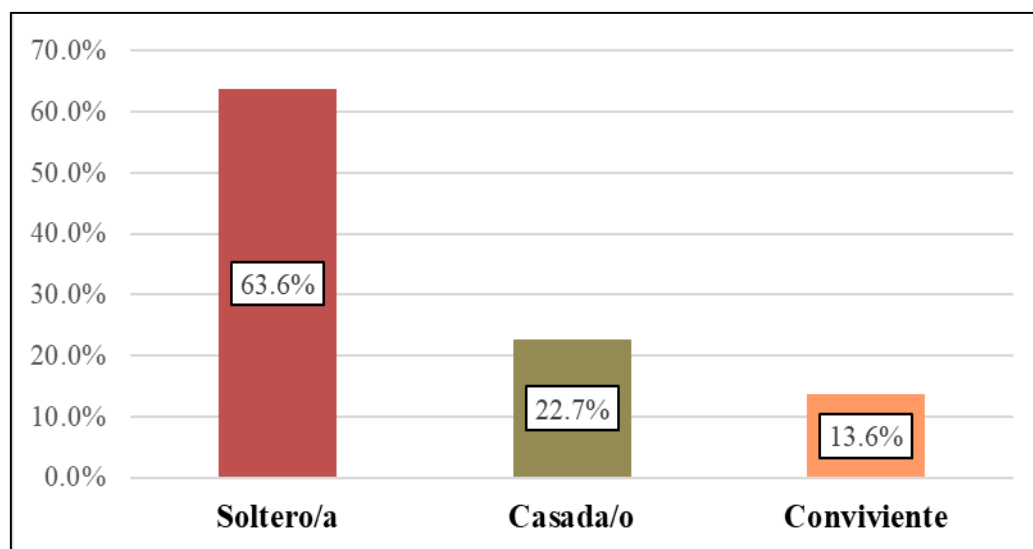
Estado civil

	Frecuencia	Porcentaje
Soltero/a	14	63.6%
Casada/o	5	22.7%
Conviviente	3	13.6%
Total	22	100.0%

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Figura 11

Estado civil



Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.



En la Tabla 4 y Figura 11, referido al Estado Civil de los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay se puede apreciar que el 63.6% son solteros, mientras que el 22.7% casados, y el 13.6% se encuentra en el estado civil de conviviente.

b) Sexo

Tabla 5

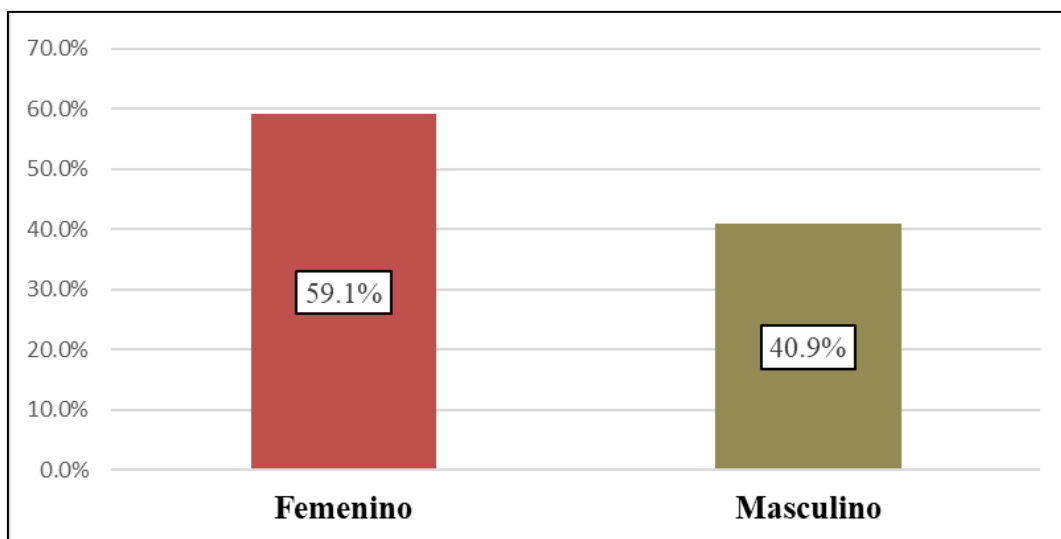
Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	13	59.1%
Masculino	9	40.9%
Total	22	100.0%

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Figura 12

Sexo



Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

En la Tabla 5 y Figura 12, referido al sexo de los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay se puede apreciar que el 59.1% pertenecen al género femenino y el 40.9% al género masculino. Según dichos datos se afirma que en la entidad hay más mujeres que varones.



c) **Edad**

Tabla 6

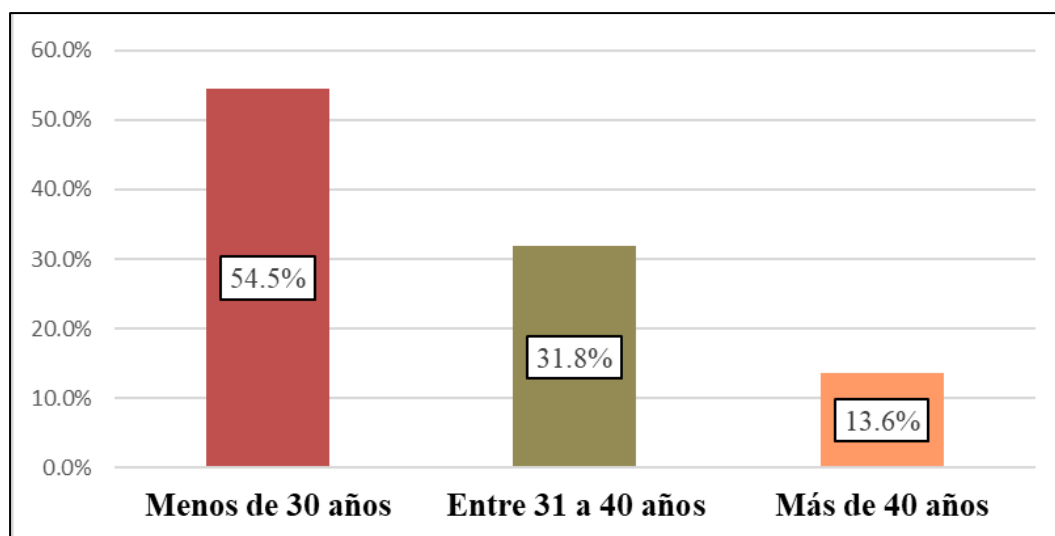
Edad

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 30 años	12	54.5%
Entre 31 a 40 años	7	31.8%
Más de 40 años	3	13.6%
Total	22	100.0%

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Figura 13

Edad



Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

En la Tabla 6 y Figura 13, referido a la edad de los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, se puede apreciar que el 54.5% son menores de 30 años, por otra parte, el 31.8% se encuentran entre 31 a 40 años, y 13.6% tienen más de 40 años. Es decir, más de la mitad de los trabajadores son menores de los 30 años, y se concluye que en la entidad laboran personas jóvenes.



d) *Tiempo que viene laborando en la institución*

Tabla 7

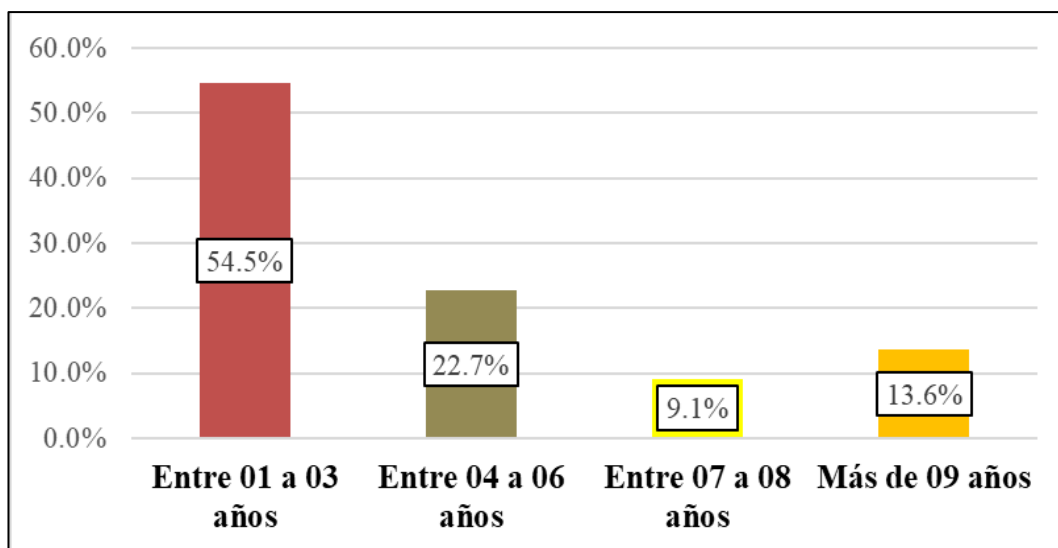
Tiempo laborando en la institución

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 01 a 03 años	12	54.5%
Entre 04 a 06 años	5	22.7%
Entre 07 a 08 años	2	9.1%
Más de 09 años	3	13.6%
Total	22	100.0%

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Figura 14

Tiempo laborando en la institución



Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

En la Tabla 7 y Figura 14, referido al tiempo que vienen laborando los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, se puede apreciar que el 54.5% viene laborando entre 1 a 3 años, mientras que el 22.7% entre 4 a 6 años, el 13.6% más de 9 años, y el 9.1% entre 7 a 8 años. Es decir, el tiempo que vienen laborando la mayoría de los trabajadores se encuentra en 1 y 3 años.



e) *Condición laboral*

Tabla 8

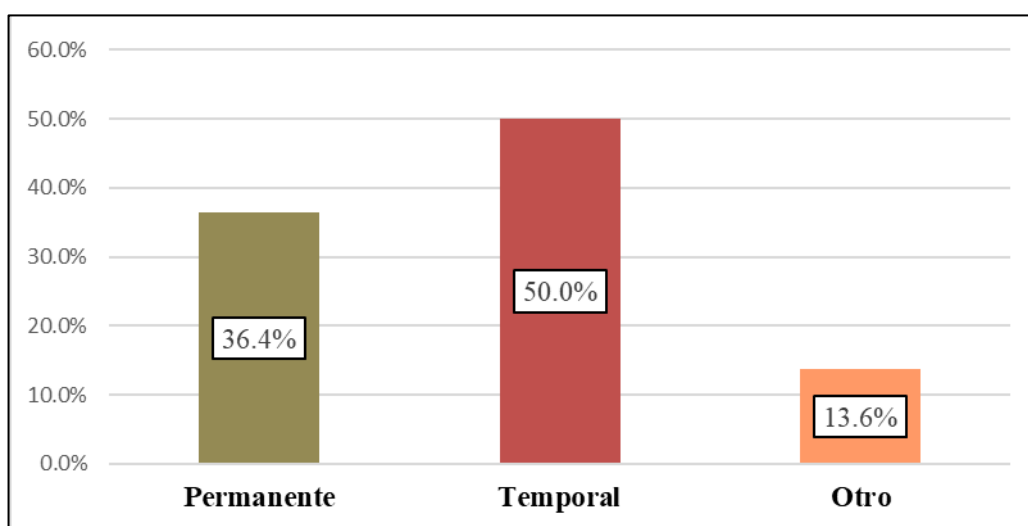
Condición laboral

	Frecuencia	Porcentaje
Permanente	8	36.4%
Temporal	11	50.0%
Otro	3	13.6%
Total	22	100.0%

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Figura 15

Condición laboral



Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

En la Tabla 8 y Figura 15, referido a la condición laboral de los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, se puede apreciar que el 50% tiene una condición temporal, el 36.4% permanente y el 13.6% otro. En función a estos datos, se puede decir, que gran parte de los trabajadores se encuentran laborando en la organización de forma temporal.



f) Aspectos más valorados en su institución

Tabla 9

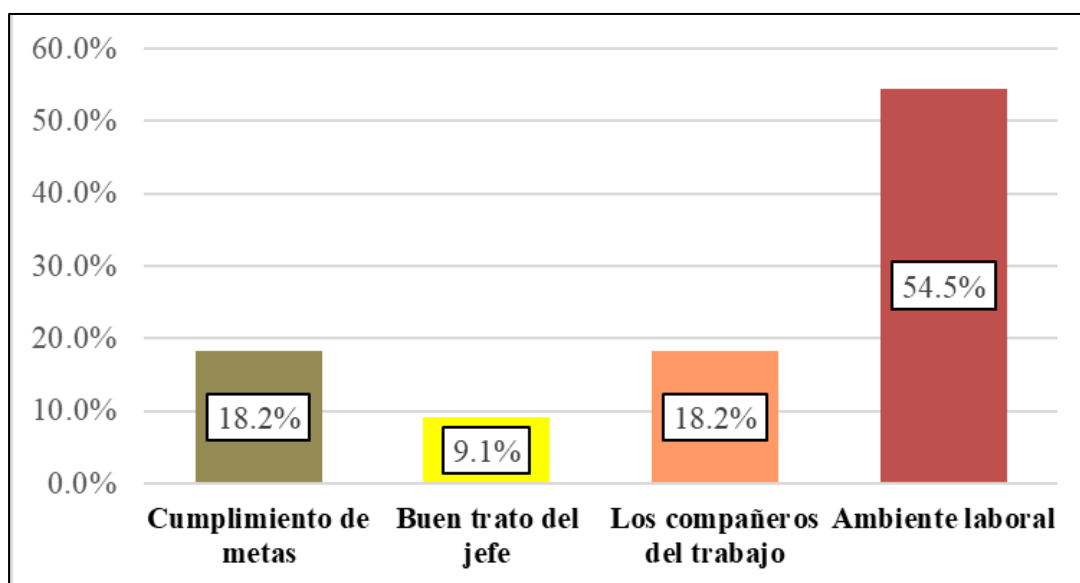
Aspectos que más valoran

	Frecuencia	Porcentaje
Cumplimiento de metas	4	18.2%
Buen trato del jefe	2	9.1%
Los compañeros del trabajo	4	18.2%
Ambiente laboral	12	54.5%
Total	22	100.0%

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Figura 16

Aspectos que más valoran



Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

En la Tabla 9 y Figura 16, referido a los aspectos que más valoran los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, se puede apreciar que el 54.5% valoran el ambiente laboral, el 18.2% el cumplimiento de metas, el 18.2% a los compañeros del trabajo y el 9.1% el buen trato del jefe. Por consiguiente, se afirma que los trabajadores de la organización valoran y es importante el ambiente laboral.



5.1.1 Resultados de la variable compromiso organizacional

5.1.1.1 Dimensión compromiso afectivo

Tabla 10

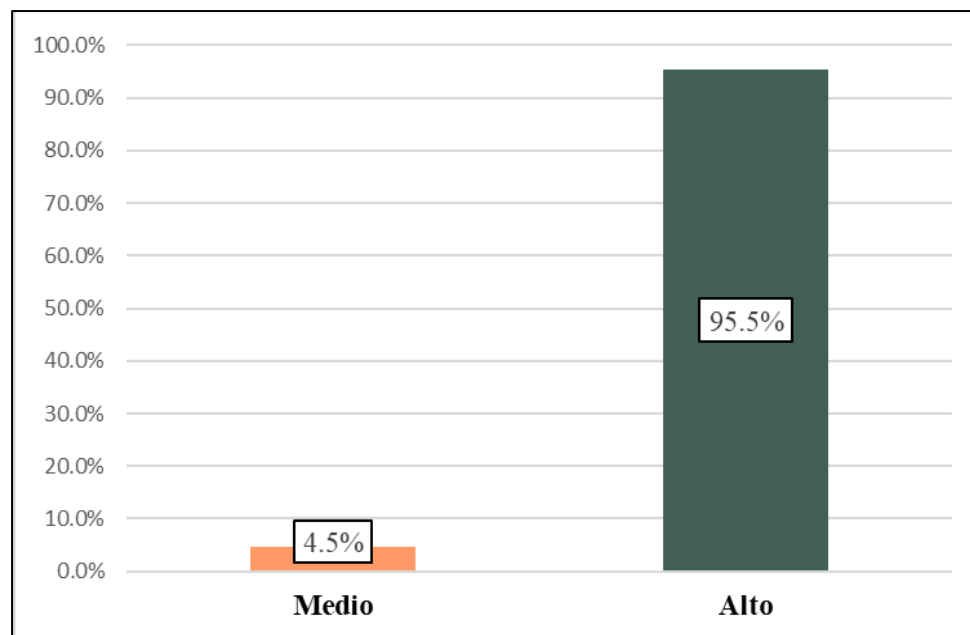
Compromiso afectivo

		Frecuencia	Porcentaje
Compromiso afectivo	Medio	1	4.5%
	Alto	21	95.5%
	Total	22	100%

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Figura 17

Compromiso afectivo



Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

En la Tabla 10 y Figura 17, referido al compromiso afectivo de los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, se puede apreciar que el 95.5% percibe que el compromiso organizacional se encuentra en un nivel alto y el 4.5% en el nivel medio. Es decir, los trabajadores tienen un alto nivel de compromiso afectivo con la organización, el cual significa que los trabajadores se identifican con los objetivos de la entidad, comparten valores con la misma, la organización tiene un significado personal para los



trabajadores, les inspira a dar lo mejor, y se sienten vinculados emocionalmente.

5.1.1.2 Dimensión compromiso de continuidad

Tabla 11

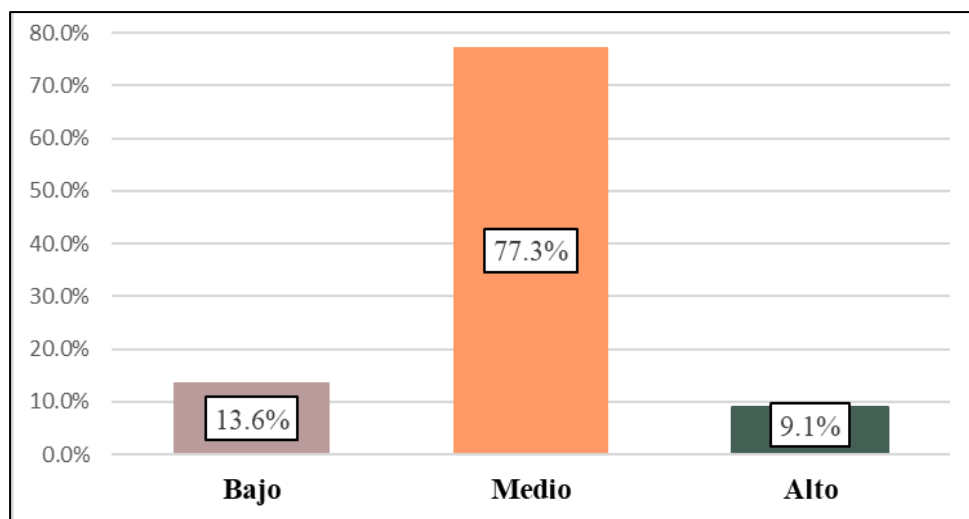
Compromiso de continuidad

		Frecuencia	Porcentaje
Compromiso de continuidad	Bajo	3	13.6%
	Medio	17	77.3%
	Alto	2	9.1%
	Total	22	100.0%

Nota. Datos tomados a partir del procesamiento estadístico en el programa SPSS 25.

Figura 18

Compromiso de continuidad



Nota. La figura muestra los porcentajes del nivel del compromiso organizacional de continuidad. Fuente: datos tomados de los resultados del programa SPSS 25.

En la Tabla 11 y Figura 18, referido al compromiso de continuidad de los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, se puede apreciar que el 77.3% percibe que el compromiso de continuidad se encuentra en un nivel medio, el 13.6% bajo y el 9.1% en el nivel alto. Es decir, los trabajadores tienen un nivel medio de compromiso de continuidad, el cual significa que si dejaran la organización les generaría altos costos, gran parte



de los trabajadores sienten deseos de renunciar, pero consideran que si renuncian tendría pocas alternativas de conseguir un nuevo trabajo y casi nunca consideran que deben permanecer en la organización para recuperar el tiempo, dinero, esfuerzo invertido.

5.1.1.3 Dimensión compromiso normativo

Tabla 12

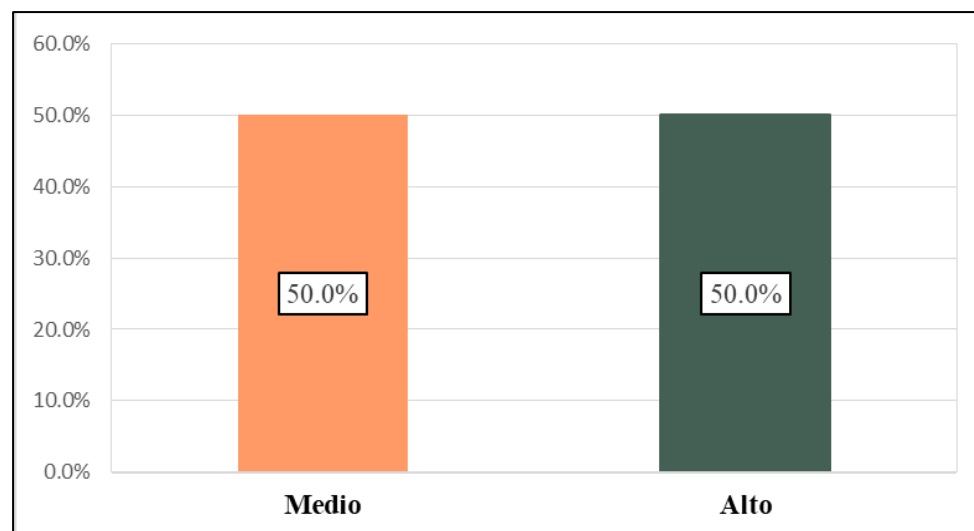
Compromiso normativo

		Frecuencia	Porcentaje
Compromiso Normativo	Medio	11	50.0%
	Alto	11	50.0%
Total		22	100.0%

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Figura 19

Compromiso normativo



Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

En la Tabla 12 y Figura 19, referido al compromiso normativo de los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, se puede apreciar que el 50% percibe que el compromiso normativo se encuentra en un nivel medio, y el otro 50% en el nivel alto. Es decir, los trabajadores tienen el compromiso normativo entre medio y alto, ello significa que el sentimiento de obligación moral no es una de las principales razones para seguir



trabajando en la organización, tampoco sienten que tengan alguna deuda para con la entidad, pero si consideran que la organización merece su lealtad por el cual debe permanecer y se sienten agradecidos por las oportunidades que le brindó para desarrollarse profesionalmente.

5.1.1.4 Compromiso organizacional – variable uno

Tabla 13

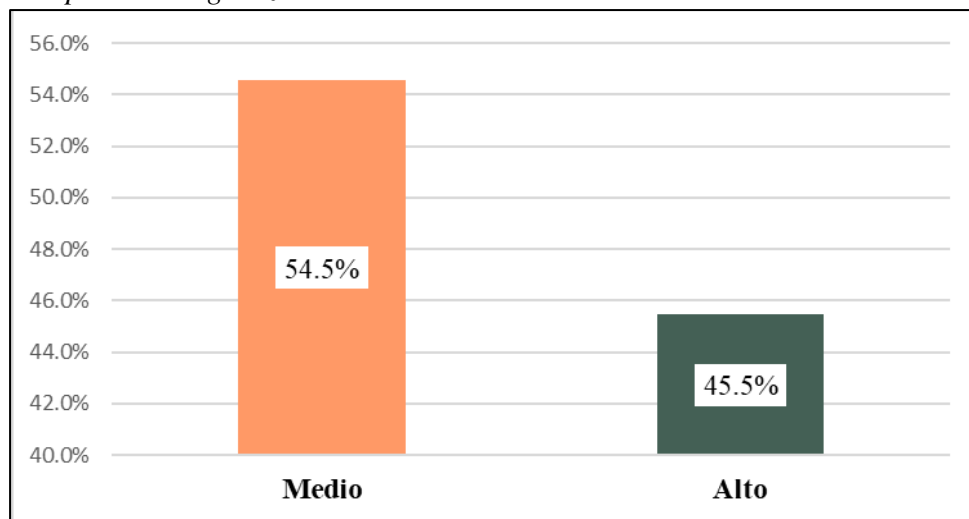
Compromiso organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Compromiso organizacional	Medio	12	54.5%
	Alto	10	45.5%
	Total	22	100%

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Figura 20

Compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

En la Tabla 13 y Figura 20, referido al compromiso organizacional de los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, se puede apreciar que el 54.5% percibe que el compromiso organizacional se encuentra en un nivel medio y el 45.5% en el nivel alto. Es decir, los trabajadores tienen un nivel de compromiso organizacional medio y alto, porque el compromiso afectivo es alto, el compromiso de continuidad medio y el compromiso normativo esta entre nivel medio y alto.



5.1.2 Resultados de la variable empoderamiento

5.1.2.1 Dimensión poder

Tabla 14

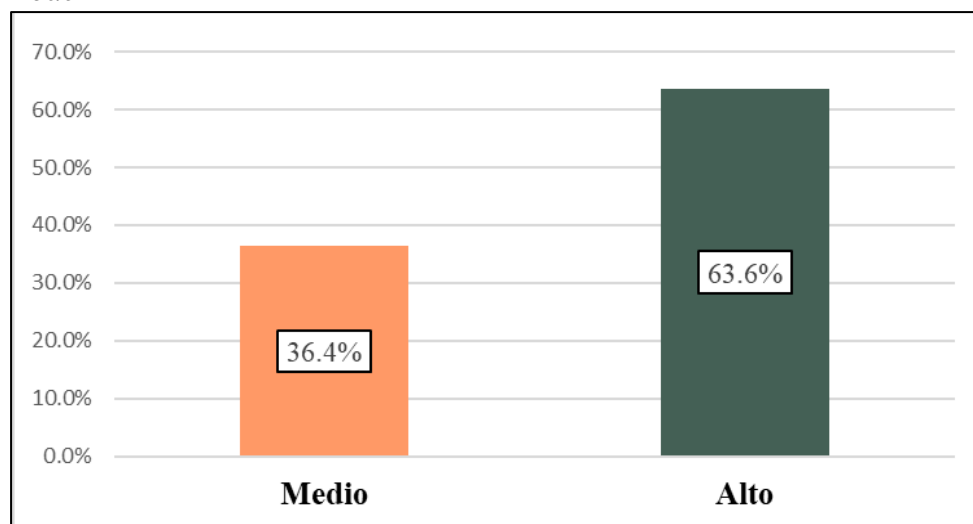
Poder

		Frecuencia	Porcentaje
Poder	Medio	8	36.4%
	Alto	14	63.6%
	Total	22	100.0%

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Figura 21

Poder



Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

En la Tabla 14 y Figura 21, referido a la dimensión poder de los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, se puede apreciar que el 63.6% percibe que el poder se encuentra en un nivel alto, y el 36.4% en el nivel medio. Es decir, los trabajadores consideran que la entidad regularmente les da autonomía para cumplir con el trabajo asignado, de igual manera la organización procura otórgale de manera oportuna la autoridad, que permita al trabajador tomar buenas decisiones, y manifiestan que regularmente su jefe inmediato le delega algunas funciones.



5.1.2.2 Dimensión información

Tabla 15

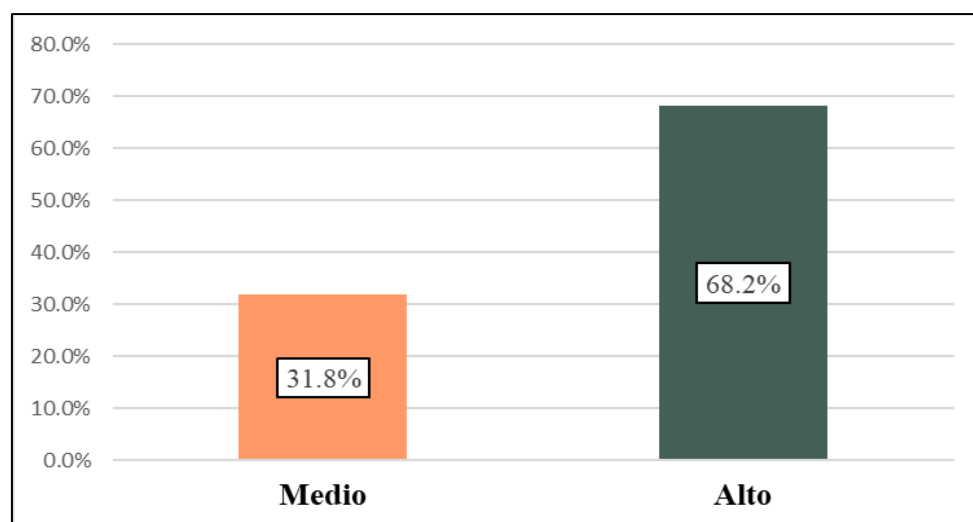
Información

		Frecuencia	Porcentaje
Información	Medio	7	31.8%
	Alto	15	68.2%
Total		22	100.0%

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Figura 22

Información



Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

En la Tabla 15 y Figura 22, referido a la dimensión información, los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, el 68.2% considera que se encuentra en un nivel alto, y el 31.8% en un nivel medio. Es decir, los trabajadores tienen acceso a información relacionado con los objetivos y estrategias organizacionales, esto le facilita participar activamente en la toma de decisiones, también indican que regularmente reciben retroalimentación y aclaración de roles por parte del gerente para cumplir mejor con las tareas, pero medianamente la entidad fomenta la participación con el propósito de intercambiar información.



5.1.2.3 Dimensión conocimiento

Tabla 16

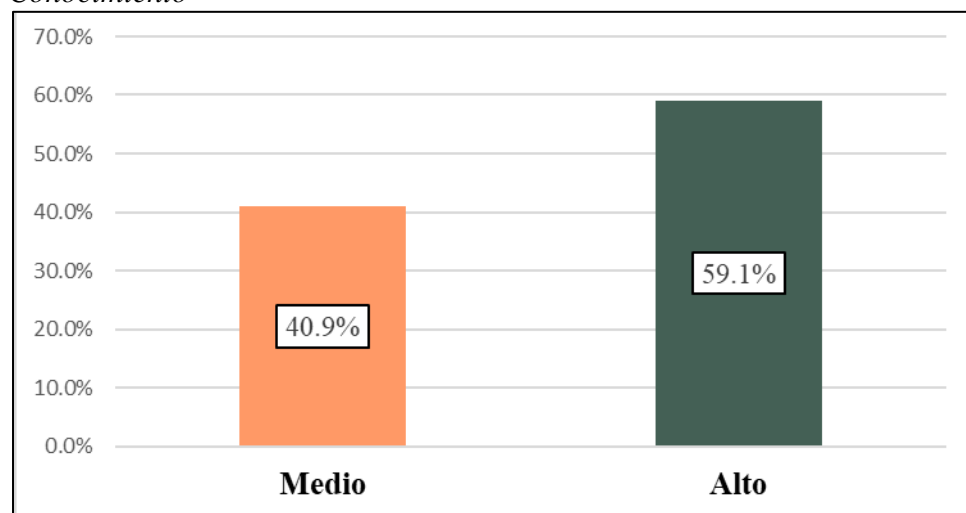
Conocimiento

		Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento	Medio	9	40.9%
	Alto	13	59.1%
	Total	22	100.0%

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Figura 23

Conocimiento



Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

En la Tabla 16 y Figura 23, referido a la dimensión conocimiento de los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, el 59.1% considera que se encuentra en un nivel alto, y el 40.9% en un nivel medio. Es decir, los trabajadores regularmente reciben capacitaciones encaminados hacia la mejor realización de las tareas, asimismo la organización evalúa su desempeño, por otra parte, los trabajadores manifiestan que entre compañeros de trabajo comparten información con el fin de realizar las tareas encomendadas.



5.1.2.4 Dimensión recompensa

Tabla 17

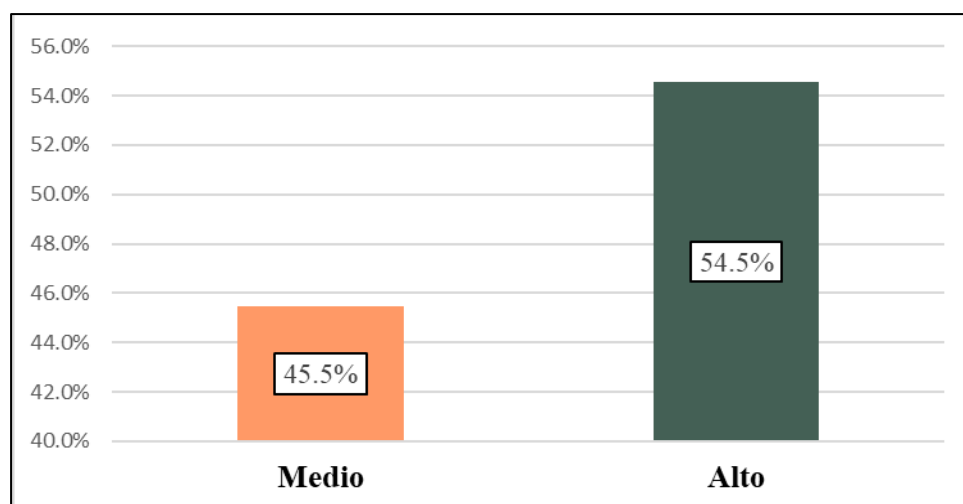
Recompensa

		Frecuencia	Porcentaje
Recompensa	Medio	10	45.5%
	Alto	12	54.5%
	Total	22	100.0%

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Figura 24

Recompensa



Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

En la Tabla 17 y Figura 24, referido a la dimensión recompensa, los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, el 54.5% considera que se encuentra en un nivel alto, y el 45.5% en un nivel medio. Es decir, los trabajadores no reciben compensaciones económicas por el buen desempeño, de igual modo sienten que la organización fomenta el crecimiento y desarrollo profesional, pero gran parte de los trabajadores consideran que su trabajo le enriquece personal y profesionalmente.



5.1.2.5 Empoderamiento –variable dos

Tabla 18

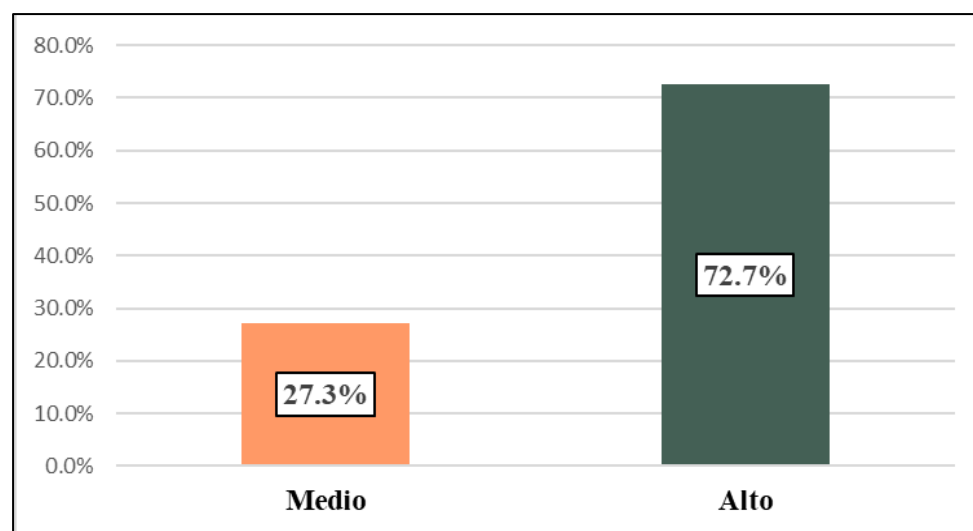
Empoderamiento

		Frecuencia	Porcentaje
Empoderamiento	Medio	6	27.3%
	Alto	16	72.7%
	Total	22	100%

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Figura 25

Empoderamiento



Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

En la Tabla 18 y Figura 25, referido al empoderamiento de los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, se puede apreciar que el 72.7% percibe que el empoderamiento se encuentra en un nivel alto, y el 27.3% en el nivel medio. Es decir, los trabajadores tienen poder para tomar decisiones con respecto a la actividad encargada, de igual manera tienen acceso a información, el conocimiento se encuentra en un nivel alto, siendo suficiente para desempeñarse mejor, y las recompensas son adecuadas pero algunos trabajadores consideran que no se otorgan compensaciones económicas.



5.2 Contratación de hipótesis

5.2.1 Contratación de la hipótesis general

Hipótesis estadística

H₀: No existe un grado de correlación positivo entre el compromiso organizacional y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.

H₁: Existe un grado de correlación positivo entre el compromiso organizacional y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.

Tabla estadística

Tabla 19

Correlación entre el compromiso organizacional y el empoderamiento

			Compromiso Organizacional	Empoderamiento
Rho de Spearman	CO	Coefficiente de correlación	1.000	,627**
		Sig. (bilateral)		.002
		N	22	22
	EM	Coefficiente de correlación	,627**	1.000
		Sig. (bilateral)	.002	
		N	22	22

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Nivel de significancia

De la tabla N° 19 se observa que el nivel de **p_valor = 0.002** mostrándonos que es menor a 0.05 (5%) de acuerdo a ello se puede dar como resultado que la relación entre el compromiso organizacional y el empoderamiento es significativa.

Región crítica o decisión

Teniendo en cuenta el nivel significancia antes visto, se decide rechazar la hipótesis nula (H₀), y en su lugar aceptar la hipótesis alterna (H₁), para afirmar con un nivel de confianza del 95% que existe un grado de correlación positivo entre el compromiso organizacional y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021. Además, el **coeficiente de correlación Spearman nos muestra que es igual a 0.627,**



considerando ello, se determina que existe un nivel de correlación positiva moderada entre el compromiso organizacional y el empoderamiento. Entonces significa que, si el compromiso organizacional aumenta, también aumenta el empoderamiento y viceversa.

5.2.2 Contrastación de hipótesis específica 01

Hipótesis estadística

H₀: No existe un grado de correlación positivo entre el compromiso afectivo y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.

H₁: Existe un grado de correlación positivo entre el compromiso afectivo y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.

Tabla estadística

Tabla 20

Correlación entre el compromiso afectivo y el empoderamiento

		Compromiso afectivo	Empoderamiento
Rho de Spearman	Ca	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,742**
		N	.000
	EM	Coefficiente de correlación	.742**
		Sig. (bilateral)	1.000
		N	.000

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Nivel de significancia

De la tabla N° 20 se observa que el nivel de **p_valor = 0.000** mostrándonos que es menor a 0.05 (5%), esto nos permite señalar que es significativa la relación entre el compromiso afectivo y el empoderamiento.

Región crítica o decisión

Teniendo en cuenta el nivel significancia antes visto, se decide rechazar la hipótesis nula (H₀), y en su lugar aceptar la hipótesis alterna (H₁), para afirmar



con un nivel de confianza del 95% que existe un grado de correlación positivo entre el compromiso afectivo y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, Año 2021. Además, **el coeficiente de correlación Spearman nos muestra que es igual a 0.742**, considerando dicho coeficiente se interpreta que existe un grado de correlación positiva alta entre el compromiso afectivo y el empoderamiento. Entonces si el compromiso afectivo de los trabajadores aumenta, también aumentara el empoderamiento de los trabajadores, y viceversa.

5.2.3 Contrastación de hipótesis específica 02

Hipótesis estadística

H₀: No existe un grado de correlación positivo entre compromiso de continuidad y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.

H₁: Existe un grado de correlación positivo entre compromiso de continuidad y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.

Tabla estadística

Tabla 21

Correlación entre el compromiso de continuidad y el empoderamiento

			Compromiso de continuidad	Empoderamiento
Rho de Spearman	Cc	Coefficiente de correlación	1.000	-0.032
		Sig. (bilateral)		.887
		N	22	22
	EM	Coefficiente de correlación	-0.032	1.000
		Sig. (bilateral)	.887	
		N	22	22

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.

Nivel de significancia

De la tabla N° 21 se observa que el nivel de **p_valor = 0.887** mostrándonos que es mayor a 0.05 (5%), esto nos permite señalar que no es significativa la relación entre el compromiso de continuidad y el empoderamiento.



Región crítica o decisión

Teniendo en cuenta el nivel de significancia antes visto, se decide rechazar la hipótesis alterna (H_1), y en su lugar aceptar la hipótesis nula (H_0), para afirmar con un nivel de confianza del 95% que no existe un grado de correlación positivo entre compromiso de continuidad y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, Año 2021. Además, el coeficiente de correlación Spearman nos muestra que es igual a -0.032 , considerando ello, se interpreta que existe un grado de correlación negativa baja entre el compromiso de continuidad y el empoderamiento. Entonces si el compromiso de continuidad aumenta, por el otro lado bajará el empoderamiento, y viceversa.

5.2.4 Contratación de hipótesis específica 03

Hipótesis estadística

H_0 : No existe un grado de correlación positivo entre compromiso normativo y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, Año 2021.

H_1 : Existe un grado de correlación positivo entre compromiso normativo y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, Año 2021.

Tabla estadística

Tabla 22

Correlación entre el compromiso normativo y el empoderamiento

			Compromiso normativo	Empoderamiento
Rho de Spearman	Cn	Coefficiente de correlación	1.000	.762**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	22	22
	EM	Coefficiente de correlación	.762**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	22	22

Nota. Elaboración propia a partir del procesamiento de datos del instrumento en SPSS.



Nivel de significancia

De la tabla N° 22 se puede apreciar que el nivel de **p_valor =0.000** mostrándonos que es menor a 0.05 (5%) permitiéndonos señalar que es significativa la relación entre el compromiso normativo y el empoderamiento.

Región crítica o decisión

Teniendo en cuenta el nivel significancia antes visto, se decide rechazar la hipótesis nula (H_0), y en su lugar aceptar la hipótesis alterna (H_1), para afirmar con un nivel de confianza del 95% que existe un grado de correlación positivo entre compromiso normativo y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, Año 2021. Además, **el coeficiente de correlación Spearman nos muestra que es igual a 0.762**, considerando ello, se manifiesta existe un nivel de correlación positiva alta entre el compromiso normativo y el empoderamiento. Entonces si el compromiso normativo de los trabajadores aumenta, también aumentará el empoderamiento de los trabajadores, y viceversa.

5.3 Discusión

Este estudio se realizó con el objetivo de determinar el grado de relación entre el compromiso organizacional y el empoderamiento en los trabajadores de la Organización no Gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.

Los resultados obtenidos en este estudio muestran que según el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = 0,627$), existe una correlación positiva moderada entre las variables de estudio antes mencionadas, lo que permite concluir que los trabajadores de Cáritas Abancay, asumen de manera comprometida las responsabilidades delegadas en la organización, están adecuadamente comprometidos con la misión de la institución y se desenvuelven de manera autónoma y responsable en determinadas tareas asignadas, lo que hace que estén estrechamente vinculados a la organización. Estos resultados son similares a los obtenidos por Prieto (2018), donde el objetivo general fue determinar la relación que existe entre el compromiso organizacional y el empoderamiento de una Institución Educativa Universitaria, Callao, quien concluyó que existe una relación entre las variables, según el coeficiente de correlación de Spearman ($\rho = 0.642$), Por otro lado, Palomino (2017) en su investigación sobre Empoderamiento y Compromiso



Organizacional en el Centro de hemodiálisis medical consortium sociedad anónima cerrada Lima, donde el objetivo principal fue establecer el grado de relación que existe entre las variables, donde determino que existe una relación positiva y alta entre el empoderamiento y el compromiso organizacional según el coeficiente Spearman de 0.874.

Por otro lado, se encontraron ciertas diferencias con los resultados de Aimacaña y Tello (2017) donde plantearon como objetivo principal establecer la influencia del Empowerment en el compromiso organizacional en una mediana empresa: caso industria inplástico, al respecto, concluyeron que existe una correlación nula entre el empoderamiento y el compromiso organizacional, debido a que la empresa no gestiona plenamente el empoderamiento. Asimismo, los directivos de la empresa necesitan estar capacitados en el uso de herramientas de empoderamiento, ya que la participación e integración de los colaboradores son importantes para el éxito de la empresa.

En este contexto, la razón de los diferentes resultados se puede decir que es porque es un sector diferente, una cultura organizacional diferente y el tamaño de la muestra es diferente.

Respecto a la hipótesis específica I, se encontró con un nivel de confianza del 95% que existe un grado de correlación positivo entre el compromiso afectivo y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, con un coeficiente de correlación que es igual a 0.742, considerando dicho coeficiente se interpreta que existe un nivel de correlación positiva alta entre el compromiso afectivo y el empoderamiento. Así, a medida que aumente el compromiso afectivo de los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay también aumentará su empoderamiento y viceversa. Los resultados obtenidos en el presente estudio guardan relación con los resultados obtenidos por Timana y Villegas (2021) en su trabajo de investigación titulada “Empowerment y compromiso organizacional en el área de control de calidad de una empresa agroexportadora, Piura, 2021” donde determinaron que el Empowerment tiene un grado de correlación positiva considerable con la dimensión afectivo del Compromiso Organizacional, con un coeficiente de correlación de 0.658. Esto significa que la socialización de los valores y objetivos organizacionales entre los trabajadores permite experimentar un mayor apego a la institución, lo que fortalece la confianza mutua.



Con base en la hipótesis específica II, se determinó con un nivel de confianza del 95% que no existe correlación positiva entre el compromiso de continuidad y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, donde además el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a -0,032, lo que significa que existe una correlación negativa baja entre el compromiso de continuidad y el empoderamiento, por lo que la investigación destaca que el empoderamiento no predice el compromiso de continuidad de los trabajadores. El resultado del presente estudio tiene ciertas similitudes con los resultados hallados por Rodríguez (2019) en su investigación titulada Empoderamiento y compromiso organizacional de los trabajadores de la Empresa Ferreyros, Chimbote – 2019, donde ha planteado como objetivo específico describir si existe relación entre el empoderamiento y el compromiso de continuidad de los trabajadores de la Ferreyros, Chimbote. Según los resultados hallados en la investigación antes mencionada concluyó que el empoderamiento de los trabajadores de la empresa Ferreyros mantiene una relación positiva baja con el compromiso de continuidad, con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.260. con lo cual afirma que el empoderamiento no incentiva al compromiso de continuidad de los trabajadores.

Respecto a la hipótesis III, según los resultados obtenidos existe una correlación positiva entre el compromiso normativo y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay con un nivel de confianza del 95% y un coeficiente de correlación de 0.762, el cual se traduce en una correlación positiva alta entre el compromiso normativo y el empoderamiento, el compromiso normativo también tiene un nivel alto considerado por el 50% de los colaboradores y el 50% de colaboradores califica en un nivel medio, este resultados es compatible con Timana y Villegas (2021), quienes en su investigación concluyeron que existe una relación entre el empoderamiento y el compromiso normativo en el área de control de calidad de una empresa agroexportadora, Piura, 2021, se obtuvo un sig. bilateral de 0,000 y un coeficiente de correlación fue de .485 lo que se expresa en una correlación positiva media.

Esto muestra que la implementación de un adecuado empoderamiento resulta en una estrategia que determina la importancia de todos los factores como la influencia de la independencia, entre otros, siendo un medio para incrementar el nivel de compromiso de los trabajadores en el aspecto de crear un sentimiento de deber de pertenencia a la organización.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Como resultado del presente trabajo de investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

Primera: Con base en el contraste de hipótesis general en este estudio se obtuvo un valor de significancia bilateral de 0.002, el cual es menor que el nivel de significancia de 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis nula y en su lugar se acepta la hipótesis alterna. El coeficiente de correlación de Rho de Spearman nos muestra que es igual a 0.627, lo que indica que el compromiso organizacional tiene un grado de correlación positiva moderada con el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay.

Por tanto, se puede concluir que, a mayor compromiso organizacional, mayor será el empoderamiento de los trabajadores.

Segunda: Como resultado de la contrastación de la hipótesis específica I, se obtuvo un valor de significancia de 0.000, que es menor que el nivel de significancia de 0.05, por lo que se acepta la hipótesis alterna. También, se observa que el coeficiente de correlación de Rho Spearman es de 0.742, lo que muestra que el compromiso afectivo tiene un grado de correlación positiva alta con el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, Año 2021.

Tercera: Conforme a la contrastación de la hipótesis específica II, se obtuvo un valor de significancia de 0.887 mayor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis nula de la investigación. Y en cuanto a la correlación se encontró que el coeficiente de Rho de Spearman es -0.032, lo que indica que existe un grado de correlación negativa baja entre la dimensión continuidad del compromiso organizacional y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, Año 2021.



Cuarta: Conforme a la contrastación de la hipótesis III de la investigación, el valor de significancia bilateral fue de 0.000 que es menor a 0.05, por lo que se acepta la hipótesis alterna del estudio, asimismo el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es igual a 0.762 lo que indica que el grado de correlación entre la dimensión normativo del compromiso organizacional y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, año 2021 es de positiva alta.

6.2 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en este estudio, existe la necesidad de fomentar los estudios a profundidad en los ámbitos académicos y profesionales son necesarios, por lo que se recomienda lo siguiente:

Al confirmar que existe un nivel de correlación positiva moderada entre el compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021. Por lo tanto, en primer lugar se recomienda a los integrantes de las organizaciones no gubernamentales que el presente material está disponible para conocer con mayor profundidad sobre el compromiso organizacional y empoderamiento, en segundo lugar se recomienda a la comunidad académica e investigadores que con base a los hallazgos encontrados en el presente estudio desarrollar investigaciones con mayor profundidad y alcance sobre las variables de estudio en un nivel que también permita solucionar problemas que surgen en las organizaciones a partir de los conocimientos alcanzados en este estudio.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto, S. (2017). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una institución de salud pública de Sullana. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2881/1/RE_PSICO_SUSAN.ABANTO_COMPROMISO.ORGANIZACIONAL_DATOS.PDF
- Aimacaña, A., & Tello, M. (2017). Empowerment y su influencia en el compromiso organizacional en una mediana empresa: caso industria inplastico. Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3778/1/T-UTC-0225.pdf>
- Aldana, J. (2013). Compromiso laboral de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo. Guatemala de la Asunción: Universidad Rafael Landívar.
- Alicia, O., & Florencia, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13(2), 353-372.
- Alles, M. A. (2007). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2007). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alvarado, M. (2018). Compromiso organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primario de la red 02 -Puente Piedra, 2018. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22427/Alvarado_CMM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Amigot, P., & Martínez, L. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. *Universitas Psychologica*, 12(4), 1073-1084.
- Andina. (18 de febrero de 2021). Conoce las tendencias en gestión de recursos humanos para este año. Obtenido de Diario Electrónico Andina: Agencia peruana de noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-las-tendencias-gestion-recursos-humanos-para-este-ano-834330.aspx>
- Angle, H., & Perry, J. (1983). Compromiso organizacional: influencias individuales y organizacionales. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146.
- Arias, E. (8 de mayo de 2020). Toma de decisiones. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/toma-de-decisiones.html>



- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.
- Bacaballa, J. (2018). Compromiso organizacional docente de una Institución Educativa Pública del Distrito de Rioja San Martín, 2018. Lima: Universidad Marcelino Champagnat. Obtenido de <http://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/UMCH/1417/1/Bacalla%20Fern%c3%a1ndez.pdf>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 32-40. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/1c60/335d5100c88ae1d685ca5e162a30d1ef3c4d.pdf>
- Benítez, F. (25 de agosto de 2012). Tesis de investigación. Recuperado el 20 de octubre de 2018, de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>
- Bergman, M. E. (2006). La relación entre compromiso afectivo y normativo: revisión y agenda de investigación. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Betanzos, N., Andrade, P., & Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25-43.
- Blanca, J. (6 de Julio de 2018). Gestión por Competencias: Compromiso con el Desarrollo Empresarial. Recuperado el 14 de diciembre de 2019, de Global Management Corporation: <https://gmc-peru.com/capital-humano-competencias-estrategia-blog/>
- Blanchard, K. (2005). Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Smartbook: Grupo editorial norma. Obtenido de <https://recursos2puntocero.com/recursos/bibliotecav/librosescaneados/BV-Empowerment.pdf>
- Brown, D., & Harvey, D. (2006). Un enfoque experimental para el desarrollo organizacional. Delhi, India: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.
- Business School. (20 de Junio de 2018). Cómo poner en práctica la orientación a resultados. Obtenido de Retos en supply chain: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/componer-en-practica-la-orientacion-a-resultados/>
- Calderón, J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 239-247.



- Callalli, S. (2018). Roles gerenciales y su relación con el compromiso organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Pochuanca-Aymaraes. Abancay: Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Obtenido de http://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/766/T_0476.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cáritas de Abancay. (1 de enero de 2020). Quienes somos. Obtenido de <http://www.caritasabancay.org/quienes-somos>
- Carpio, J. (2019). Gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores en la empresa Pronatur S.A.C-Chiclayo 2018. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/6016/Carpio%20de%20la%20Cruz%20Jully%20Jhojana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casa, M. (2015). Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-2015. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas. Obtenido de http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caykoylu, S., Egri, C., Havlovic, S., & Bradley, C. (2011). Key organizational commitment antecedents for nurses, paramedical professionals and non-clinical staff. *Journal of Health Organization and Management*, 25(1), 7-33.
- Cayotopa, A. (2017). Gestión por competencias para el talento humano en la empresa grupo RTP S.A.C. Chiclayo-2015. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/824/1/TL_CayotopaDelgadoAnalizz.pdf
- Cervera, F. (2018). Compromiso organizacional de los trabajadores de restaurante "el tiburón" en la ciudad de Lambayeque. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1179/1/TL_CerveraTimanaFlordeMaria.pdf.pdf
- Charaja Cutipa, F. (2009). curso taller: metodología de investigación científica. Abancay: Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, 140-161. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867007>



- Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., & Wackerling Patiño, L. M. (2016). Compromiso Organizacional del funcionario Municipal Rural de la Provincia de Ñuble, Chile. *Universidad del Bío-Bío*, 134-138. Recuperado el 06 de agosto de 2019, de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v18n56/art10.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición ed.). México: Elsevier editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. MEXICO: MC.
- Chirinos, D., & Vela, J. (2017). *Compromiso organizacional en colaboradores de empresas nacionales y transnacionales de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2856/1/2017_Chirinos_Compromiso-organizacional-en-colaboradores.pdf
- Coll, F. (8 de noviembre de 2020). *Compromiso organizacional*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/compromiso-organizacional.html#:~:text=Importancia%20del%20compromiso%20organizacional&text=En%20este%20sentido%2C%20hablamos%20de%20que%20cuando%20existe%20un%20mayor,la%20consecuci%C3%B3n%20de%20dichos%20logros>.
- Córdova, K. (2018). *Motivación laboral y compromiso organizacional en los trabajadores del Ceticos Paita*. Piura: Universidad Nacional de Piura. Obtenido de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1426/ADM-COR-COR-2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cornejo, M., De la Torre, C., Galindo, E., & Shiroma, R. (2019). *Felicidad y compromiso organizacional en millennials de una entidad financiera de lima metropolitana*. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/648658>
- Coronado, F., & Olórtégui, C. (2019). *Felicidad y Compromiso Organizacional en una Empresa del Sector*. Surco: Pontifica Universidad Católica del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13517/CORONADO_OLORTEGUI_FELICIDAD_FARMACEUTICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Correa, S. (2017). *Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial*. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88-98.



- Cruz, E. (2017). El compromiso organizacional. Soria: Universidad de Valladolid.
- Cubeiro, J. C., & Fernández, G. (1998). Competencias. *Capital Humano* (111), 48-50.
- Delgado, Y., & Jaik, A. (2017). Clima y compromiso organizacional. México: Instituto Universitario Angulo Español.
- Demirci, K., & Erbas, A. (2010). Empoderamiento de los empleados y su efecto en el desempeño organizacional. *International Symposium on Sustainable*, 142-146. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/153446944.pdf>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Duque, A. (1 de enero de 2019). Compromiso organizacional, un vínculo de empatía con la empresa. Obtenido de La estrella de Panamá: <https://www.laestrella.com.pa/cafe-estrella/cultura/190626/vinculo-empatia-empresa-compromiso-organizacional>
- El Peruano. (6 de febrero de 2017). Compromiso laboral. Obtenido de Diario Electrónico el Peruano: <https://elperuano.pe/noticia/50879-compromiso-laboral>
- Explorable. (17 de mayo de 2009). Muestreo no probabilístico. Obtenido de <https://explorable.com/es/muestreo-no-probabilistico>
- EY Global. (22 de mayo de 2020). Los retos cada vez mayores que plantea el brote mundial de COVID-19 presentan problemas críticos para las personas que las organizaciones deben evaluar y abordar. Obtenido de [ey.com: https://www.ey.com/es_ec/workforce/covid-19-how-firms-can-protect-their-workforce-operations-and-values](https://www.ey.com/es_ec/workforce/covid-19-how-firms-can-protect-their-workforce-operations-and-values)
- Fernández, Á. (2017). El compromiso organizacional. Soria: Universidad de Valladolid.
- Ferrell, O., Hirt, G., & Ferrell, L. (2009). Introducción a los negocios en un mundo cambiante (séptima edición ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/40179756/Introduccion_a_los_negocios_en_un_mundo_cambiante
- Flores, B., & Pujadas, A. (2018). El compromiso organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Carrión, Huacho 2017. Huacho: Universidad Nacional José Faustino Carrión. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/1931/TFCE-04-09.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Galán, M. (27 de abril de 2009). Metodología de la investigación. Recuperado el 14 de mayo de 2019, de Cuestionario en la investigación: <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>



- García, C., Carreón, J., Hernández, J., & Morales, M. (2014). Contraste de un modelo del compromiso laboral en centros de salud pública. *Acta Universitaria*, 24(1), 48-59. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/416/41630112003.pdf>
- García, R. (16 de abril de 2019). 6 consejos para generar compromiso empresarial. Obtenido de MBA y educación ejecutiva: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/6-consejos-para-generar-compromiso-empresarial>
- García, Y., Reyes, L., & Javier, C. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín*, XV (2), 1-9.
- Gascón, D., & Marcano, A. (2013). Análisis del compromiso organizacional de los trabajadores de la arepera Venezuela Maturín-Monagas. Maturín: Universidad de Oriente. Obtenido de <https://docplayer.es/14168081-Universidad-de-oriente-nucleo-de-monagas-escuela-de-ciencias-sociales-y-administrativas-departamento-de-gerencia-de-recursos-humanos.html>
- Gestión. (21 de noviembre de 2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. Recuperado el 14 de diciembre de 2019, de *Diario Gestión*: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (11 de noviembre de 2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. Obtenido de *Diario electrónico Gestión*: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592-noticia/?ref=gesr>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones comportamiento, estructura y procesos*. México: McGraw Hill.
- Giner, G. (2019). La importancia de las relaciones sociales en los negocios en los negocios. Obtenido de *Infojobs*: <https://recursos-humanos.infojobs.net/relaciones-sociales-en-negocios>
- González, M. (2000). De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento. *Ciencia y Sociedad*, XXV (1), 35-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87011348002&fbclid=IwAR2TmAqHjE0rTXVYrAKhDC31Oysfw72FE9hcw-2mjtMSjFELo9JHV2ykbU4>
- Guerrero, A. (2014). *Gestión del Talento Humano basado en competencias*. Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro. Obtenido de <http://ri.uaq.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/4251/RI000769.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-contaduria-administracion-87-pdf-S0186104213712051>
- Hay Group. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning Editores. Recuperado el 11 de Julio de 2019, de https://www.academia.edu/34962122/Comportamiento_organizacional_12ed_don_hellriegel_john_w_slocum
- Hernández Sampieri, R., Fernández Colado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (quinta edición ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). México: McGraw Hill / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la administración: Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hooghiemstra, T. (1994). *Gestión integrada de recursos humanos*. Planeta, 13-42.
- Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral. (2021). *Informe sobre el compromiso organizacional en tiempos de COVID-42*. Madrid: Triple C. Obtenido de <https://isbl.eu/wp-content/uploads/2021/02/INFORME-WEB.pdf>
- Interempresas. (10 de febrero de 2021). *El ISBL realiza el I Informe sobre el Compromiso Organizacional*. Obtenido de [Interempresas.net: https://www.interempresas.net/Proteccion-laboral/Articulos/324964-El-ISBL-realiza-el-I-Informe-sobre-el-Compromiso-Organizacional.html](https://www.interempresas.net/Proteccion-laboral/Articulos/324964-El-ISBL-realiza-el-I-Informe-sobre-el-Compromiso-Organizacional.html)
- Jouany, V. (19 de diciembre de 2019). *El empoderamiento de los empleados en el lugar de trabajo: definición y mejores prácticas*. Obtenido de [smarp: https://blog.smarp.com/empowerment-in-the-workplace-enable-your-employees](https://blog.smarp.com/empowerment-in-the-workplace-enable-your-employees)
- Junco, W. (2018). *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Pacucha, Provincia de Andahuaylas, región de Apurímac, 2017*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elemento de administración un enfoque internacional*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.



- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Marino, S. (2017). *El compromiso organizacional y su relación con el desempeño laboral: estudio contextualizado a Financiera Confianza S.A.A. agencia –Pichanaqui – 2014*. Pichanaqui: Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Márquez, M. A. (1998). *Tipos de compromiso organizacional y su predominio en empresas privadas y en organizaciones públicas*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAM9312.pdf>
- Martínez, S. (1 de agosto de 2016). *El Compromiso Organizacional*. Recuperado el 14 de diciembre de 2019, de superhéroes césame: <https://superrhheroes.sesametime.com/el-compromiso-organizacional/>
- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Dos (¿o más?) Dimensiones del compromiso organizacional: reexaminación de las escalas de compromiso afectivo y de continuidad. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-641.
- Mendoza, A. (21 de septiembre de 2020). *Qué es el empowerment en una empresa y cómo puede beneficiarla*. Obtenido de HRTREDS: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/que-es-el-empowerment-en-una-empresa-y-como-puede-beneficiarla>
- Mesa, J. (23 de agosto de 2017). *GRUPO P&A*. Obtenido de <https://grupo-pya.com/12984-2/>
- Meyer, J. P., Allen, N., & Smith, C. (1993). Compromiso con las organizaciones y ocupaciones: extensión y prueba de una conceptualización de tres componentes. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Compromiso afectivo, de continuidad y normativo con la organización: un metaanálisis de antecedentes, correlatos y consecuencias. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional. Elsevier, 61-89. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
- Mondragón, M. (2014). *Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia*. *Movimiento científico*, 8(1), 98-104. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/281120822_USO_DE_LA_CORRELACION_DE_SPEARMAN_EN_UN_ESTUDIO_DE_INTERVENCION_EN_FISIOTERAPIA



- Mora, J. (2018). Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de la Dirección de Salud Apurímac II, 2018. Cusco: Universidad Andina del Cusco. Obtenido de <http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/2960/1/RESUMEN.pdf>
- Morales, F. (18 de enero de 2021). Delgar. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/delegar.html>
- Mowday, R. T., Streers, R. M., & Porter, L. W. (1979). La medición del compromiso organizacional. 14(2), 224-247.
- Neill, D., & Cortez, L. (2018). Procesos y fundamentación de la investigación científica. Machala-Ecuador: UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14231/1/Cap.3-Niveles%20del%20conocimiento.pdf>
- Núñez, E., & Solano, C. (2008). Relación entre compensación total y compromiso organizacional (estudio de caso: empresa del sector retail). Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5036.pdf>
- Omar, A., & Florencia, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. Enseñanza e Investigación en Psicología, 13(2), 353-372.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Compromiso organizacional y apego psicológico: los efectos del cumplimiento, la identificación y la internalización en el comportamiento prosocial. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Orellana, P. (6 de septiembre de 2019). Liderazgo. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>
- Osorio, E. (2018). Empowerment y su relación con la comunicación interna de los trabajadores de la municipalidad distrital de Talavera, provincia de Andahuaylas, Apurímac-2017. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Pacheco Espejel, A. A., & Cruz Estrada, M. C. (2006). Metodología crítica de la investigación, lógica, procedimientos y técnicas (Primera edición ed.). México: GRUPO PATRIA CULTURAL, S.A. DE C.V.
- Palacios, D. (2018). Empowerment como estrategia para la gerencia empresarial. FIPCAEC, 3, 3-18. Obtenido de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/50/52>
- Parella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.
- Palomino, Y. (2017). Empoderamiento y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis medical consortium sociedad anónima cerrada Lima 2017. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de



- https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14322/Palomino_FY.pdf?sequence=1
- Patalano, C. (2008). Un estudio de la relación entre la identificación del grupo generacional y el compromiso organizacional: Generación X vs. Generación Y. Florida: Nova Southeastern University. Obtenido de <https://www.semanticscholar.org/paper/A-study-of-the-relationship-between-generational-X-Patalano/6edb56a58e0a2f29f66f59fc8511ef3f05b76d76#paper-header>
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). El modelo de Etzioni de participación organizativa: una perspectiva para comprender el compromiso con las organizaciones. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G., Chávez Macías, A. G., & Sánchez Esparza, C. E. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 95-105. Recuperado el 06 de agosto de 2019, de <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>
- Perez, M. (5 de agosto de 2013). Confianza. Obtenido de Concepto Definición: <https://conceptodefinicion.de/confianza/>
- Pimienta Prieto, J. H., & De la Orden Hoz, A. (2012). Metodología de la investigación. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Pinto, S. (2019). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los servidores de la municipalidad Distrital de Tamburco, 2019. Abancay: Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Obtenido de http://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/961/T_0598.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Compromiso organizacional, satisfacción laboral y rotación de personal entre técnicos psiquiátricos. *Revista de Psicología Aplicada*, 595, 603-609. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>
- Prieto, M. (2018). Compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores administrativos de una institución de educación universitaria, Callao 2017. Perú: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23322>
- Quispe, M. (2018). Compromiso organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Sub Regional de Transportes y Comunicaciones Chanka



- Andahuaylas, Apurimac-2018. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas. Obtenido de <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/398>
- Raffino, M. (13 de mayo de 2013). Técnica. Obtenido de Concepto de: <https://concepto.de/tecnica/>
- Raffino, M. (31 de agosto de 2020). Relaciones interpersonales. Obtenido de Concepto de: <https://concepto.de/relaciones-interpersonales/>
- Real Academia Española. (1 de enero de 2019). Definición de Compromiso. Recuperado el 12 de julio de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=A41ilou>
- Real Academia Española. (4 de junio de 2020). Autosuficiente. Obtenido de Diccionario Electrónico de la Real Academia Española: <https://dle.rae.es/autosuficiente>
- Ríos, M., Téllez, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 103-125. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n231/n231a6.pdf>
- Robbins, S. p., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Rodríguez, C. (2019). Empoderamiento y compromiso organizacional de los trabajadores de la empresa Ferreyros, Chimbote 2019. Chimbote: Universidad César Vallejo. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39272>
- Rodríguez, D. (2016). Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2016. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369/1/RE_MAEST_ADM_DINA.R_ODRIGUEZ_MODELO.DE.GESTION.POR.COMPETENCIAS.PARA.MEJORAR.EL.DESEMPE%C3%91O.LABORAL_DATOS.PDF
- Romero, V. (1 de febrero de 2019). La importancia de la Gestión por competencias en las empresas. Recuperado el 14 de diciembre de 2019, de Ruiz Realy Times: <https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/la-importancia-de-la-gestion-por-competencias-en-las-empresas>
- Sakuma, I. (2019). Influencia del compromiso laboral en el desempeño del personal administrativo del Hospital Hipólito Unanue-Tacna, 2018. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10248/UPsamii.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Salazar, M., Icaza, M., & Alejo, O. (2018). Importancia de la ética en la investigación. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 305-311. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-305.pdf>
- Salim, L., Sadruddin, S., & Zakus, D. (2012). Compromiso organizacional en una ONG de salud en Pakistán. *International Society For ISTR*, 584-604. Obtenido de <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=148ad172-8bba-45a9-9920-dfc01ca08fa7%40redis>
- Sánchez Carlessi, H., & Reyes Meza, C. (1998). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Mantaro.
- Sánchez, L. (2017). *La gestión por competencias en la Municipalidad Provincial de Abancay-2014*. Abancay: Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. Obtenido de http://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/628/T_0351.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, M. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017*. Tacna: Universidad Privada de Tacna. Obtenido de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/639/1/Sanchez-Apaza-Maximo.pdf>
- Solís, G. (2016). *El liderazgo y su relación con el empowerment de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-2016*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas. Obtenido de <https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/238>
- Sotelo, K. (2014). *Influencia del modelo de gestión por competencias en la administración de recursos humanos de la empresa Electrocentro S.A. Huánuco*. Huancayo: Universidad Nacional del Centro del Perú. Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCPC/3002/Sotelo%20Solis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Soto, F. (2019). *Compromiso organizacional y el desempeño del personal administrativo de la ONG IDES SICAN-Ferreñafe 2019*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Tejada, J., & Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias. *Revista Iberoamericana de Educación profesionales: una mirada desde la formación*, 2-15. Obtenido de rieoei.org/deloslectores/1089Tejada.pdf
- Timana Chiroque, P., & Villegas Santos, P. A. (2021). *Empowerment y compromiso organizacional en el área de control de calidad de una empresa agroexportadora, Piura, 2021*. Piura: Universidad César Vallejo. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82682/Timana_CHP-Villegas_SPA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y



- Torres, G. (2018). El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica de Ambato. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28327>
- Ukil, M. I. (2016). El impacto del empoderamiento de los empleados en la satisfacción de los empleados y la calidad del servicio: evidencia empírica de empresas financiera en Bangladesh. *Negocios: teoría y práctica*, 17(2), 178-189. Obtenido de <https://journals.vgtu.lt/index.php/BTP/article/view/8220>
- Universidad de Costa Rica. (6 de Julio de 2020). Adaptación al cambio: Una competencia necesaria para crecer profesionalmente. Obtenido de cicap: <https://cicap.ucr.ac.cr/web/adaptacion-al-cambio-una-competencia-necesaria-para-crecer-profesionalmente/?ModPagespeed=off#:~:text=La%20adaptabilidad%20se%20concibe%20como,las%20que%20se%20est%C3%A1%20acostumbrado.>
- Valda, J. (27 de mayo de 2019). Empowerment: beneficios, características e implementación. Obtenido de *Grandes Pymes*: <https://www.grandespymes.com.ar/2019/05/27/empowerment-beneficios-caracteristicas-e-implementacion-ventajas-y-desventajas/>
- Varona, F. (1993). Conceptualización y supervisión de la comunicación y el compromiso organizacional. *Diálogos de la comunicación*, 35, 68-77.
- Vega, W. (2016). Relación entre las conductas de ciudadanía organizacional y compromiso organizacional en la dirección regional de educación de Ayacucho:2015. Ayacucho: Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga. Obtenido de http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/1396/TM%20E32_Veg.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vinelli Ruiz , m., & Maurer Fossa, A. (2020). Impacto del COVID-19 en el empleo en el Perú. conexiónesan.
- Westreicher, G. (4 de agosto de 2020). Responsabilidad. Obtenido de *Economipedia*: <https://economipedia.com/definiciones/responsabilidad.html>
- Wilkinson, A. (1998). Empoderamiento: teoría y práctica. *Revisión Personal*, 27(1), 40-56. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/29464815_Empowerment_Theory_and_Practice
- Wilson, T. (1996). *Manual del Empoderamiento: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Reino Unido: Ediciones Gestión. Obtenido de



https://books.google.com.pe/books?id=hGcff2WdPgWC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Yañez, A. (2017). La comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional. Lima: Universidad San Martín de Porres.



ANEXOS



Anexo 01: Matriz de consistencia

Compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021						
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensión	Indicadores	Metodología
<p>Problema general ¿Cuál es el grado de relación que existe entre compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, año 2021?</p> <p>Problema específico ¿Qué grado de relación existe entre el compromiso afectivo y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021?</p> <p>¿Qué grado de relación existe entre el compromiso de continuidad y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021?</p> <p>¿Qué grado de relación existe entre el compromiso normativo y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021?</p>	<p>Objetivo general Determinar el grado de relación entre compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.</p> <p>Objetivos específicos Establecer el grado de relación que existe entre compromiso afectivo y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.</p> <p>Establecer el grado de relación que existe entre compromiso de continuidad y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.</p> <p>Establecer el grado de relación que existe entre compromiso normativo y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.</p>	<p>Hipótesis general Existe un grado de correlación positivo entre el compromiso organizacional y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.</p> <p>Hipótesis específicas Existe un grado de correlación positivo entre el compromiso afectivo y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.</p> <p>Existe un grado de correlación positivo entre compromiso de continuidad y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.</p> <p>Existe un grado de correlación positivo entre compromiso normativo y el empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021.</p>	<p>Variable 01 Compromiso organizacional</p>	Compromiso afectivo	<ul style="list-style-type: none"> Identificación con los objetivos y metas Congruencia de valores Deseo de permanencia Trabajo en equipo Apego emocional 	<p>Enfoque de investigación: Cuantitativo Tipo de investigación: Básico</p> <p>Nivel de investigación: Correlacional</p> <p>Método de investigación: Método deductivo</p> <p>Diseño de investigación: No experimental-transversal</p> <p>Población: Está conformado 22 trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumento Cuestionario</p>
				Compromiso de continuidad	<ul style="list-style-type: none"> Altos costos si abandona Necesidad económica Deseos de renuncia Costo de oportunidad si renuncia Inversiones realizadas 	
				Compromiso normativo	<ul style="list-style-type: none"> Obligación moral Deuda con la organización lealtad Deber de permanencia Agradecimiento 	
				Poder	<ul style="list-style-type: none"> Autonomía Autoridad Delegación 	
			<p>Variable 02 Empoderamiento</p>	Información	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a información y participación activa en la toma de decisiones Retroalimentación obtenida del gerente Aclaración del rol individual Motivación 	
				Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Intercambio de conocimiento Capacitación Evaluación del desempeño 	
				Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> Compensación económica Planificación de carrera El enriquecimiento del trabajo 	

Nota. Resumen del trabajo de investigación



Anexo 02: Cuestionario

Estimado Sr./Sra. la presente encuesta es para desarrollar el trabajo de investigación denominado “Compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021”, Recurrimos a usted. Y de forma encarecida facilitarnos una real información que permitirá tener un justo conocimiento de la verdadera realidad materia de estudio. De antemano nuestro agradecimiento por su valiosa colaboración.

Indicaciones: En cada pregunta tendrá cinco alternativas para responder, marque usted con un aspa “X” la respuesta que considere se ajusta más a la realidad, del menos importante al más importante. Gracias

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

Datos generales

Estado civil a) Soltero/a () b) Casado/a () c) Viudo/a () d) Conviviente/a ()	Sexo: a) Femenino () b) Masculino ()	Edad: a) Menos de 30 años () b) Entre 31 a 40 años () c) Más de 40 años ()
Tiempo que viene laborando en la institución: a) Entre 01 a 03 años () b) Entre 04 a 06 años () c) Entre 07 a 08 años () d) Más de 09 años ()	Su condición laboral es: a) Permanente () b) Temporal () c) Servicio específico () d) Otro ()	Aspectos más valorados en su institución: a) Cumplimiento de las metas () b) Buen trato del jefe () c) Los compañeros de trabajo () d) Ambiente Laboral () e) La remuneración ()

Variable 01: Compromiso organizacional

N°		Nunca	Casi nunca	Algunas	Casi	Siempre
	Dimensión 01: compromiso afectivo					
1	Me identifico con las metas y objetivos de la institución	1	2	3	4	5
2	Trabajo en esta institución porque sus valores son compatibles con mis valores	1	2	3	4	5
3	Tengo un sentimiento de pertenencia hacia la institución por el gran significado personal que tiene para mí	1	2	3	4	5
4	La institución promueve el trabajo en equipo, lo cual me inspira a dar lo mejor de mí	1	2	3	4	5
5	Me siento emocionalmente vinculado a la institución	1	2	3	4	5
	Dimensión 02: compromiso de continuidad					
6	Considero que los costos serian altos si dejase la organización en este momento	1	2	3	4	5
7	Actualmente sigo trabajando en la institución más por la necesidad económica	1	2	3	4	5
8	Tengo deseos de renunciar a esta institución	1	2	3	4	5



9	Creo que si renuncio ahora mismo tendría muy pocas alternativas para conseguir un nuevo trabajo	1	2	3	4	5
10	Considero que debo permanecer en la institución debido a que invertí tiempo, dinero, esfuerzo y espero que me devuelvan	1	2	3	4	5
Dimensión 03: compromiso normativo						
11	Una de las principales razones para seguir trabajando en esta institución es porque tengo un sentimiento de obligación moral	1	2	3	4	5
12	Tengo una deuda con la organización por todo lo invertido en mí	1	2	3	4	5
13	La institución merece mi lealtad	1	2	3	4	5
14	Le debo mucho a la institución motivo por el cual debo permanecer	1	2	3	4	5
15	Me siento agradecido con la institución por las oportunidades que me viene dando, para desarrollarme profesionalmente	1	2	3	4	5

Variable 02: Empoderamiento						
Dimensión 01: poder						
1	En la institución me otorga autonomía necesaria para cumplir con el trabajo asignado	1	2	3	4	5
2	Se me otorga autoridad para tomar ciertas decisiones de manera oportuna	1	2	3	4	5
3	Mi jefe inmediato me delega algunas funciones	1	2	3	4	5
Dimensión 02: información						
4	Tengo acceso a información relacionada con los objetivos y estrategias organizacionales que me permiten participar activamente en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
5	Recibo retroalimentación del gerente para cumplir mejor las tareas asignadas	1	2	3	4	5
6	El jefe inmediato realiza aclaración de roles que debo cumplir	1	2	3	4	5
7	La institución motiva la participación con el fin de intercambiar información	1	2	3	4	5
Dimensión 03: conocimiento						
8	Entre los compañeros de trabajo se comparte información para realizar mejor las actividades encomendadas.	1	2	3	4	5
9	Se recibe capacitaciones dentro de la institución para hacer mejor el trabajo	1	2	3	4	5
10	La institución evalúa el desempeño laboral del personal	1	2	3	4	5
Dimensión 04: recompensas						
11	La institución otorga compensaciones económicas por el buen desempeño	1	2	3	4	5
12	En la institución se fomenta el crecimiento y desarrollo profesional	1	2	3	4	5
13	Considero que mi trabajo me enriquece personal y profesionalmente	1	2	3	4	5

Gracias por tu participación.

Institución:	
Fecha:	



Anexo 03: Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.868	28



Anexo 04: Ficha de validación de los tres expertos

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Dr. Rober Aníbal Luciano Alipio

Título de la Investigación: “Compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, Año 2021”

Objetivo: Determinar el grado de relación entre compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, Año 2021.

Unidad de análisis: Trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay.

Investigador: Bach. Alexia Alarcón Guevara

Instrumento: Cuestionario.

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología					5
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				4	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				4	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					5
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				4	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad				4	
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				4	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad				4	
09	Muestra una organización lógica	Organización					5
10	Calidad de instrucciones	Calidad					5
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (24+20)/50 = 0.88 = 88\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 18 de junio de 2021

UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAELA BASTIDAS DE ABANCAY
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Rober Aníbal Luciano Alipio
DOCENTE

Sello y firma del experto

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Dr. Wilson John Mollocondo Flores

Título de la Investigación: “Compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, Año 2021”

Objetivo: Determinar el grado de relación entre compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, Año 2021.

Unidad de análisis: Trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay.

Investigador: Bach. Alexia Alarcón Guevara

Instrumento: Cuestionario.

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia					X
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia				X	
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad					X
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad				X	
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = 24+20/50 = 0.86 = 88\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$



Abancay, 18 de junio de 2021

Sello y firma del experto



FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mgt. Josué Huamani Cayllahua

Título de la Investigación: "Compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, Año 2021"

Objetivo: Determinar el grado de relación entre compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, Año 2021.

Unidad de análisis: Trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay.

Investigador: Bach. Alexia Alarcón Guevara

Instrumento: Cuestionario.

N°	EVIDENCIAS	INDICADORES	VALORACIÓN				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
TOTAL			a	b	c	d	e

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = 0+0/50 = 0.86 = 86\%$

NOTA: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 25 de junio de 2021


UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA
E.A.P. ADMINISTRACIÓN
Mgt. Adm. Josué Huamani Cayllahua
DOCENTE ALEXILIA

Sello y firma del experto

Anexo 05: Encuesta rellena-evidencia



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
Facultad de Administración
Escuela Académico Profesional de Administración



Estimado Sr./Sra. la presente encuesta es para desarrollar el trabajo de investigación denominado "Compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Caritas Abancay, Año 2021", Recurrimos a usted. Y de forma encarecida facilitarnos una real información que permitirá tener un justo conocimiento de la verdadera realidad materia de estudio. De antemano nuestro agradecimiento por su valiosa colaboración.

Indicaciones: En cada pregunta tendrá cinco alternativas para responder, marque usted con un aspa "X" la respuesta que considere se ajusta más a la realidad, del menos importante al más importante. Gracias

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

Datos generales

Estado civil a) Soltero/a () b) Casado/a (X) c) Viudo/a () d) Conviviente/a ()	Sexo: a) Femenino () b) Masculino (X)	Edad: a) Menos de 30 años () b) Entre 31 a 40 años (X) c) Más de 40 años ()
Tiempo que viene laborando en la institución: a) Entre 01 a 03 años () b) Entre 04 a 06 años (X) c) Entre 07 a 08 años () d) Más de 09 años ()	Su condición laboral es: a) Permanente () b) Temporal (X) c) Servicio específico () d) Otro ()	Aspectos más valorados en su institución: a) Cumplimiento de las metas () b) Buen trato del jefe () c) Los compañeros de trabajo (X) d) Ambiente Laboral () e) La remuneración ()

Variable 01: Compromiso organizacional

Nº		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	Dimensión 01: compromiso afectivo					
1	Me identifico con las metas y objetivos de la institución	1	2	3	4	5
2	Trabajo en esta institución porque sus valores son compatibles con mis valores	1	2	3	X	5
3	Tengo un sentimiento de pertenencia hacia la institución por el gran significado personal que tiene para mí	1	2	3	X	5
4	La institución promueve el trabajo en equipo, lo cual me inspira a dar lo mejor de mí	1	2	3	4	X
5	Me siento emocionalmente vinculado a la institución	1	2	3	4	X
	Dimensión 02: compromiso de continuidad					
6	Considero que los costos serían altos si dejase la organización en este momento	1	2	X	4	5
7	Actualmente sigo trabajando en la institución más por la necesidad económica-	1	2	X	4	5
8	Tengo deseos de renunciar a esta institución	1	2	X	4	5
9	Creo que si renuncio ahora mismo tendría muy pocas alternativas para conseguir un nuevo trabajo	X	2	3	4	5
10	Considero que debo permanecer en la institución debido a que invertí tiempo, dinero, esfuerzo y espero que me devuelvan	1	2	X	4	5
	Dimensión 03: compromiso normativo					
11	Una de las principales razones para seguir trabajando en esta institución es porque tengo un sentimiento de obligación moral	1	2	3	X	5
12	Tengo una deuda con la organización por todo lo invertido en mí	1	2	X	4	5
13	La institución merece mi lealtad	1	2	X	4	5
14	Le debo mucho a la institución motivo por el cual debo permanecer	1	2	3	X	5
15	Me siento agradecido con la institución por las oportunidades que me viene dando, para desarrollarme profesionalmente	1	2	3	X	5

06



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
Facultad de Administración
Escuela Académico Profesional de Administración



Variable 02: Empoderamiento						
Dimensión 01: poder						
1	En la institución me otorga autonomía necesaria para cumplir con el trabajo asignado	1	2	3	4	5
2	Se me otorga autoridad para tomar ciertas decisiones de manera oportuna	1	2	3	4	5
3	Mi jefe inmediato me delega algunas funciones	1	2	3	4	5
Dimensión 02: información						
4	Tengo acceso a información relacionada con los objetivos y estrategias organizacionales que me permiten participar activamente en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
5	Recibo retroalimentación del gerente para cumplir mejor las tareas asignadas	1	2	3	4	5
6	El jefe inmediato realiza aclaración de roles que debo cumplir	1	2	3	4	5
7	La institución motiva la participación con el fin de intercambiar información	1	2	3	4	5
Dimensión 03: conocimiento						
8	Entre los compañeros de trabajo se comparte información para realizar mejor las actividades encomendadas.	1	2	3	4	5
9	Se recibe capacitaciones dentro de la institución para hacer mejor el trabajo	1	2	3	4	5
10	La institución evalúa el desempeño laboral del personal	1	2	3	4	5
Dimensión 04: recompensas						
11	La institución otorga compensaciones económicas por el buen desempeño	1	2	3	4	5
12	En la institución se fomenta el crecimiento y desarrollo profesional	1	2	3	4	5
13	Considero que mi trabajo me enriquece personal y profesionalmente	1	2	3	4	5

Gracias por tu participación.

Institución:	Caritas Abancay
Fecha:	09-09-21

Anexo 06: Datos Tabulados

N°	VARIABLE 1: COMPROMISO ORGANIZACIONAL															VARIABLE 2: EMPODERAMIENTO										DATOS GENERALES																		
	Compromiso afectivo					Compromiso de continuidad					Compromiso normativo					Poder			Iformación				Conocimiento			Recompensas			E.C.	S.C.	E.P.	T.S.	C.L.	A.V.	D1X									
P1	P2	P3	P4	P5	D1X	P6	P7	P8	P9	P10	D2X	P11	P12	P13	P14	P15	D2X	DTX	P1	P2	P3	D2Y	P4	P5	P6	P7	D2Y	P8	P9	P10	D2Y	P11	P12	P13	D2Y	DTY	E.C.	S.C.	E.P.	T.S.	C.L.	A.V.	D1X	
1	5	3	5	4	5	22	3	4	3	3	2	15	4	4	3	4	3	18	55	4	4	3	11	3	4	3	4	14	4	4	2	10	4	3	4	11	46	2	1	3	3	1	3	13
2	4	5	5	4	5	23	3	2	3	3	1	12	4	3	5	1	5	18	53	4	4	5	13	5	4	4	5	18	5	4	5	14	3	4	5	12	57	1	1	1	2	1	1	7
3	5	5	5	4	5	24	3	2	3	3	1	12	5	3	5	1	5	19	55	4	4	4	12	5	4	5	5	19	5	4	5	14	3	4	5	12	57	4	2	2	4	1	1	14
4	5	5	4	5	5	24	3	3	3	1	3	13	4	3	3	4	5	19	56	5	5	3	13	3	5	3	5	16	5	5	4	14	4	5	3	12	55	4	2	2	1	4	4	17
5	5	5	5	4	5	24	3	4	4	3	5	19	4	1	5	2	5	17	60	4	5	3	12	5	3	3	4	15	4	4	4	12	4	5	5	14	53	1	1	1	1	2	2	8
6	5	5	4	5	4	23	3	2	2	2	1	10	3	2	5	1	4	15	48	4	3	4	11	4	4	4	5	17	4	4	4	12	3	4	5	12	52	2	2	3	4	1	4	16
7	5	5	5	4	5	24	4	5	1	3	1	14	4	1	5	5	5	20	58	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	15	1	5	5	11	61	2	2	3	2	1	1	11
8	5	4	4	5	5	23	3	3	3	1	3	13	4	3	3	4	4	18	54	4	5	4	13	4	4	4	5	17	4	3	3	10	3	4	4	11	51	2	2	2	2	2	3	13
9	4	4	5	4	4	21	2	2	2	1	2	9	3	2	3	2	3	13	43	3	3	4	10	3	2	2	3	10	4	2	3	9	1	3	3	7	36	1	2	1	1	2	4	11
10	5	3	5	5	5	23	3	2	1	1	1	8	1	1	5	3	5	15	46	4	3	4	11	4	3	4	4	15	4	4	5	13	2	4	5	11	50	1	1	1	1	2	1	7
11	4	4	3	3	3	17	1	1	2	2	2	8	3	1	3	2	3	12	37	2	2	4	8	2	2	2	2	8	2	3	2	7	1	2	3	6	29	1	1	1	1	2	4	10
12	4	5	4	5	4	22	3	3	1	3	4	14	2	1	4	4	5	16	52	4	1	4	9	3	4	4	4	15	4	3	3	10	1	4	5	10	44	1	2	1	1	4	4	13
13	5	5	3	3	5	21	4	3	3	3	1	14	3	1	4	2	3	13	48	3	3	3	9	4	3	3	3	13	2	3	1	6	1	3	4	8	36	1	1	1	1	1	4	9
14	4	4	3	3	4	18	4	3	2	3	3	15	3	2	3	3	5	16	49	4	4	5	13	4	4	3	3	14	4	3	3	10	3	4	4	11	48	1	1	1	1	1	4	9
15	4	3	4	3	4	18	4	3	3	4	5	19	3	2	4	3	4	16	53	2	2	5	9	4	4	4	4	16	5	3	4	12	3	2	3	8	45	1	1	2	2	2	3	11
16	4	4	4	4	3	19	2	3	2	3	2	12	2	2	4	3	4	15	46	4	3	4	11	3	4	4	4	15	4	3	3	10	2	3	3	8	44	1	1	2	2	2	4	12
17	5	4	4	4	4	21	4	3	3	4	2	16	3	2	5	3	4	17	54	4	4	5	13	2	4	4	3	13	5	3	3	11	1	3	5	9	46	4	1	2	4	2	3	16
18	4	5	1	2	2	14	1	3	3	4	3	14	2	1	4	2	4	13	41	2	1	5	8	3	3	4	3	13	5	1	3	9	1	2	4	7	37	2	2	2	3	1	3	13
19	5	5	3	4	3	20	3	1	2	3	3	12	3	2	5	3	5	18	50	5	3	5	13	3	4	5	4	16	4	4	3	11	1	3	5	9	49	1	2	1	1	2	4	11
20	4	5	3	4	4	20	3	1	1	3	2	10	4	2	5	1	5	17	47	4	2	3	9	4	4	3	5	16	4	4	3	11	2	4	5	11	47	1	1	1	1	2	4	10
21	4	3	5	4	4	20	1	1	1	1	1	5	4	1	5	5	5	20	45	3	1	3	7	5	3	2	5	15	4	5	5	14	4	5	5	14	50	1	1	1	1	4	4	12
22	4	4	4	5	4	21	4	4	3	3	1	15	2	1	4	2	5	14	50	5	4	4	13	4	4	3	4	15	4	3	4	11	2	2	4	8	47	1	1	1	1	2	4	10



Anexo 07: Resultados del procesamiento por ítem

Variable: Compromiso organizacional

Dimensión: Compromiso Afectivo

P1: Me identifico con las metas y objetivos de la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	11	50.0	50.0	50.0
	Siempre	11	50.0	50.0	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P2: Trabajo en esta institución porque sus valores son compatibles con mis valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	4	18.2	18.2	18.2
	Casi siempre	7	31.8	31.8	50.0
	Siempre	11	50.0	50.0	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P3: Tengo un sentimiento de pertenencia hacia la institución por el gran significado personal que tiene para mí

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	4.5	4.5	4.5
	Algunas veces	5	22.7	22.7	27.3
	Casi siempre	8	36.4	36.4	63.6
	Siempre	8	36.4	36.4	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P4: La institución promueve el trabajo en equipo, lo cual me inspira a dar lo mejor de mí

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	4.5	4.5	4.5
	Algunas veces	4	18.2	18.2	22.7
	Casi siempre	11	50.0	50.0	72.7
	Siempre	6	27.3	27.3	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P5: Me siento emocionalmente vinculado a la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	4.5	4.5	4.5
	Algunas veces	3	13.6	13.6	18.2
	Casi siempre	9	40.9	40.9	59.1
	Siempre	9	40.9	40.9	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Dimensión: Compromiso de Continuidad

P6: Considero que los costos serian altos si dejase la organización en este momento



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	13.6	13.6	13.6
	Casi nunca	2	9.1	9.1	22.7
	Algunas veces	11	50.0	50.0	72.7
	Casi siempre	6	27.3	27.3	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P7: Actualmente sigo trabajando en la institución más por la necesidad económica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	18.2	18.2	18.2
	Casi nunca	5	22.7	22.7	40.9
	Algunas veces	9	40.9	40.9	81.8
	Casi siempre	3	13.6	13.6	95.5
	Siempre	1	4.5	4.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P8: Tengo deseos de renunciar a esta institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	22.7	22.7	22.7
	Casi nunca	6	27.3	27.3	50.0
	Algunas veces	10	45.5	45.5	95.5
	Casi siempre	1	4.5	4.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P9: Creo que si renuncio ahora mismo tendría muy pocas alternativas para conseguir un nuevo trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	22.7	22.7	22.7
	Casi nunca	2	9.1	9.1	31.8
	Algunas veces	12	54.5	54.5	86.4
	Casi siempre	3	13.6	13.6	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P10: Considero que debo permanecer en la institución debido a que invertí tiempo, dinero, esfuerzo y espero que me devuelvan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	36.4	36.4	36.4
	Casi nunca	6	27.3	27.3	63.6
	Algunas veces	5	22.7	22.7	86.4
	Casi siempre	1	4.5	4.5	90.9
	Siempre	2	9.1	9.1	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Dimensión: Compromiso Normativo



P11: Una de las principales razones para seguir trabajando en esta institución es porque tengo un sentimiento de obligación moral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	4.5	4.5	4.5
	Casi nunca	4	18.2	18.2	22.7
	Algunas veces	8	36.4	36.4	59.1
	Casi siempre	8	36.4	36.4	95.5
	Siempre	1	4.5	4.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P12: Tengo una deuda con la organización por todo lo invertido en mí

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	40.9	40.9	40.9
	Casi nunca	8	36.4	36.4	77.3
	Algunas veces	4	18.2	18.2	95.5
	Casi siempre	1	4.5	4.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P13: La institución merece mi lealtad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	6	27.3	27.3	27.3
	Casi siempre	6	27.3	27.3	54.5
	Siempre	10	45.5	45.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P14: Le debo mucho a la institución motivo por el cual debo permanecer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	18.2	18.2	18.2
	Casi nunca	6	27.3	27.3	45.5
	Algunas veces	6	27.3	27.3	72.7
	Casi siempre	4	18.2	18.2	90.9
	Siempre	2	9.1	9.1	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P15: Me siento agradecido con la institución por las oportunidades que me viene dando, para desarrollarme profesionalmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	4	18.2	18.2	18.2
	Casi siempre	6	27.3	27.3	45.5
	Siempre	12	54.5	54.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Variable: Empoderamiento

Dimensión: Poder

P1: En la institución me otorga autonomía necesaria para cumplir con el trabajo asignado



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	13.6	13.6	13.6
	Algunas veces	3	13.6	13.6	27.3
	Casi siempre	12	54.5	54.5	81.8
	Siempre	4	18.2	18.2	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P2: Se me otorga autoridad para tomar ciertas decisiones de manera oportuna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	13.6	13.6	13.6
	Casi nunca	3	13.6	13.6	27.3
	Algunas veces	6	27.3	27.3	54.5
	Casi siempre	6	27.3	27.3	81.8
	Siempre	4	18.2	18.2	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P3: Mi jefe inmediato me delega algunas funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	6	27.3	27.3	27.3
	Casi siempre	9	40.9	40.9	68.2
	Siempre	7	31.8	31.8	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Dimensión: Información

P4: Tengo acceso a información relacionada con los objetivos y estrategias organizacionales que me permiten participar activamente en la toma de decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	9.1	9.1	9.1
	Algunas veces	7	31.8	31.8	40.9
	Casi siempre	8	36.4	36.4	77.3
	Siempre	5	22.7	22.7	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P5: Recibo retroalimentación del gerente para cumplir mejor las tareas asignadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	9.1	9.1	9.1
	Algunas veces	5	22.7	22.7	31.8
	Casi siempre	13	59.1	59.1	90.9
	Siempre	2	9.1	9.1	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P6: El jefe inmediato realiza aclaración de roles que debo cumplir



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	13.6	13.6	13.6
	Algunas veces	7	31.8	31.8	45.5
	Casi siempre	9	40.9	40.9	86.4
	Siempre	3	13.6	13.6	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P7: La institución motiva la participación con el fin de intercambiar información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	4.5	4.5	4.5
	Algunas veces	5	22.7	22.7	27.3
	Casi siempre	8	36.4	36.4	63.6
	Siempre	8	36.4	36.4	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Dimensión: Conocimiento

P8: Entre los compañeros de trabajo se comparte información para realizar mejor las actividades encomendadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	9.1	9.1	9.1
	Casi siempre	13	59.1	59.1	68.2
	Siempre	7	31.8	31.8	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P9: Se recibe capacitaciones dentro de la institución para hacer mejor el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	4.5	4.5	4.5
	Casi nunca	1	4.5	4.5	9.1
	Algunas veces	9	40.9	40.9	50.0
	Casi siempre	8	36.4	36.4	86.4
	Siempre	3	13.6	13.6	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P10: La institución evalúa el desempeño laboral del personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	4.5	4.5	4.5
	Casi nunca	2	9.1	9.1	13.6
	Algunas veces	9	40.9	40.9	54.5
	Casi siempre	5	22.7	22.7	77.3
	Siempre	5	22.7	22.7	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Dimensión: Recompensas

P11: La institución otorga compensaciones económicas por el buen desempeño



		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	36.4	36.4	36.4
	Casi nunca	4	18.2	18.2	54.5
	Algunas veces	6	27.3	27.3	81.8
	Casi siempre	4	18.2	18.2	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P12: En la institución se fomenta el crecimiento y desarrollo profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	18.2	18.2	18.2
	Algunas veces	6	27.3	27.3	45.5
	Casi siempre	8	36.4	36.4	81.8
	Siempre	4	18.2	18.2	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

P13: Considero que mi trabajo me enriquece personal y profesionalmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algunas veces	5	22.7	22.7	22.7
	Casi siempre	6	27.3	27.3	50.0
	Siempre	11	50.0	50.0	100.0
	Total	22	100.0	100.0	



Anexo 08: Constancia de corrección de estilos

CONSTANCIA DE CORRECCIÓN DE ESTILO

EL ESPECIALISTA EN CORRECCIÓN DE ESTILO DE DOCUMENTOS CIENTÍFICOS
QUIEN SUSCRIBE:

HACE CONSTAR:

Que, en mi condición de corrector de estilo de documentos científicos, como especialista

.....
En el área de Comunicación
.....

corregí la estructura externa consistente en la corrección gramatical, ortográfica y semántica contextual (coherencia y cohesión) del informe final de la tesis titulada **“Compromiso organizacional y empoderamiento en los trabajadores de la organización no gubernamental Cáritas Abancay, Año 2021”** presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas Alarcón Guevara, Alexia, para optar el título de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente.

Abancay, 05 de agosto de 2024

Atentamente,

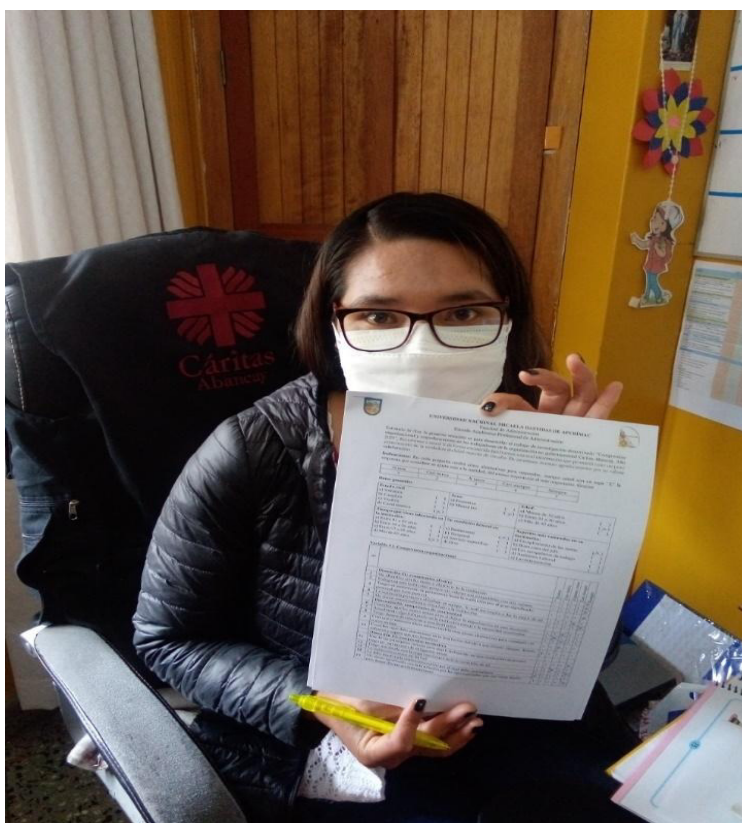
 UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS
DE APURÍMAC
[Firma]

Dr. Félix Paraca Rodríguez
DOCENTE

Anexo 09: Fotografías-evidencia



Fotografía 01: indicando instrucciones para el llenado de la encuesta



Fotografía 02: la persona muestra la encuesta rellena