



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**El empowerment en el compromiso organizacional en las
empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de Negocios - MBA

AUTOR:

Bach. Carlos Alberto Villa Córdova

ASESORA:

Dra. Mercedes Nagamine Miyashiro

SECCIÓN:

Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y herramientas gerenciales

LIMA – PERÚ

2019



DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **VILLA CORDOVA, CARLOS ALBERTO**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Administración de Negocios MBA*, ha sustentado la tesis titulada:

EL EMPOWERMENT EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE MOYOBAMBA, 2018

Fecha: 29 de enero de 2019

Hora: 7:30 p.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Mitchell Alarcón Díaz

Firma:

SECRETARIO: Dra. Nancy Cuenca Robles

Firma:

VOCAL: Dra. Mercedes María Nagamine Miyashiro

Firma:

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

Aprobado por Unanimidad

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

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

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

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

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.



Dedicatoria: A Dios por sobre todas las cosas, por todo lo que me dio en la vida; a mi familia por su apoyo incondicional, y a mi madre, mi mejor amiga que desde el cielo cuida y guía mis pasos.

Agradecimiento: A mi padre, que con su orientación supo enseñarme como sortear obstáculos en este proceso de aprendizaje.

A mi esposa, que con su amor, paciencia y apoyo constante, motivó cada paso que di en este propósito.

A mi hermana Gloria, por sus sabios consejos y experiencia que ayudaron a mi esfuerzo.

A mis profesores de la Maestría, por su dedicación y conocimientos impartidos a mi persona.

A la Dra. Mercedes Nagamine, por su asesoría y exigencia, fueron fundamentales para terminar este proyecto.

Declaración de Autoría

Yo, CARLOS ALBERTO VILLA CÓRDOVA, estudiante de la Escuela de Posgrado, del programa Maestría en Administración de Negocios, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; presento mi trabajo académico titulado: "El Empowerment en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018", en 129 folios para la obtención del grado académico de Maestro(a) en Administración de Negocios - MBA, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 29 de Enero del 2019



El autor.

Carlos Alberto Villa Córdova

DNI: 10192698

Presentación

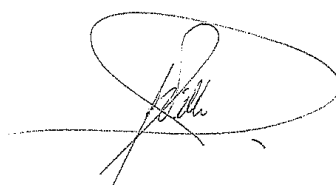
Señores miembros del Jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada "El empowerment en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018", cuyo objetivo fue: Determinar cómo incide el empowerment en el compromiso organizacional dentro de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Magíster.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos y un anexo: El capítulo uno: Introducción, contiene los antecedentes, la fundamentación científica, técnica o humanística, el problema, los objetivos y la hipótesis. El segundo capítulo: Marco metodológico, contiene las variables, la metodología empleada, y aspectos éticos. El tercer capítulo: Resultados se presentan resultados obtenidos. El cuarto capítulo: Discusión, se formula la discusión de los resultados. En el quinto capítulo, se presentan las conclusiones. En el sexto capítulo se formulan las recomendaciones. En el séptimo capítulo, se presentan las referencias bibliográficas, donde se detallan las fuentes de información empleadas para la presente investigación.

Por la cual, espero cumplir con los requisitos de aprobación establecidos en las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

El autor.



Carlos Alberto Villa Córdova

Listado de Contenidos

	Pág.
Página de jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de Autoría	v
Presentación	vi
Resumen	xiv
I. INTRODUCCIÓN	17
1.1 Realidad problemática	17
1.2 Trabajos previos	27
1.3 Teorías relacionadas al tema	35
1.4 Formulación del Problema	51
1.5 Justificación del estudio	52
1.7 Objetivos	54
II. MÉTODO	17
2.1 Diseño	57
2.2 Variables y Operacionalización	59
2.3 Población, muestra y muestreo	61
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	63
2.5 Método de análisis de datos	67
2.6 Aspectos éticos	68
III. RESULTADOS	69
3.1 Análisis descriptivo	70

3.2 Análisis de normalidad	75
3.3 Contraste de hipótesis general	78
IV. DISCUSIÓN	70
V. CONCLUSIONES	103
VI. RECOMENDACIONES	105
VII. REFERENCIAS	108
ANEXOS	117
Anexo 1: Matriz de consistencia	118
Anexo 2. Matriz de datos para análisis en Spss (prueba piloto).	120
Anexo 3: instrumentos.	121
Anexo 3: Certificado de validez de contenidos.	123

Listado de Tablas

	Pág.	
Tabla 1	Número de empresas en la ciudad de Moyobamba según actividad económica, 2017	21
Tabla 2	Número de empresas en la ciudad de Moyobamba, según segmento empresarial, 2017	22
Tabla 3	Dimensiones del compromiso organizacional con relación a otros factores	50
Tabla 4	Operacionalización de la variable empowerment	59
Tabla 5	Operacionalización del variable compromiso organizacional	60
Tabla 6	Relación de empresas comerciales que constituyen la población de la investigación	61
Tabla 7	Validez del Instrumento original por expertos para la medición del empowerment	64
Tabla 8	Validez de contenido por juicio de expertos de los instrumentos adaptados	66
Tabla 9	Índices de fiabilidad Alfa de Crombach de instrumentos de investigación.	66
Tabla 10	Empowerment en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	70
Tabla 11	Compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	71
Tabla 12	Compromiso organizacional afectivo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba	72
Tabla 13	Compromiso organizacional continuo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	73
Tabla 14	Compromiso organizacional normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	74

Tabla 15	Prueba Kolmogorov-Smirnov para datos de variable Empowerment	75
Tabla 16	Prueba Kolmogorov - Smirnov para datos de variable compromiso organizacional.	76
Tabla 17	Prueba Kolmogorov - Smirnov para datos de las dimensiones del variable compromiso organizacional.	77
Tabla 18	Resumen de modelo de Empowerment en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	78
Tabla 19	Anova de Empowerment en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	79
Tabla 20	Coeficientes de regresión lineal simple de Empowerment en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	79
Tabla 21	Resumen de modelo de Empowerment en el compromiso organizacional afectivo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	82
Tabla 22	Anova de Empowerment en el compromiso organizacional afectivo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	82
Tabla 23	Coeficientes de regresión lineal simple de Empowerment en el compromiso organizacional afectivo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	82
Tabla 24	Resumen de modelo de Empowerment en el compromiso organizacional continuo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	85
Tabla 25	Anova de Empowerment en el compromiso organizacional continuo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	86

Tabla 26	Coeficientes de regresión lineal simple de Empowerment en el compromiso organizacional continuo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	86
Tabla 27	Resumen de modelo de Empowerment en el compromiso normativo continuo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	89
Tabla 28	Anova de Empowerment en el compromiso organizacional normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	89
Tabla 29	Coeficientes de regresión lineal simple de Empowerment en el compromiso organizacional normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.	90

Listado de figuras

	Pág.	
Figura 1	Relación del empowerment con las dimensiones del compromiso organizacional	58
Figura 2	Porcentaje de Empowerment en empresas comerciales de Moyobamba.	70
Figura 3	Porcentajes de CO en las empresas comerciales de Moyobamba	71
Figura 4	Porcentajes de CO Afectivo en las empresas comerciales de Moyobamba.	72
Figura 5	Porcentajes de CO continuo en las empresas comerciales de Moyobamba.	73
Figura 6	Porcentajes de CO normativo en las empresas comerciales de Moyobamba	74
Figura 7	Distribución normal de influencia de variable Empowerment y CO.	80
Figura 8	Diagrama de dispersión de influencia del Empowerment y CO.	80
Figura 9	Distribución normal de influencia de variable Empowerment y compromiso organizacional afectivo.	83
Figura 10	Diagrama de dispersión de influencia del Empowerment y compromiso organizacional afectivo.	84
Figura 11	Distribución normal de influencia de variable Empowerment y compromiso organizacional continuo.	87
Figura 12	Diagrama de dispersión de influencia del Empowerment y compromiso organizacional continuo.	87
Figura 13	Distribución normal de influencia de variable Empowerment y compromiso organizacional normativo.	91

Figura 14 Diagrama de dispersión de influencia del Empowerment y compromiso organizacional normativo.

91

Resumen

La presente investigación se centró en el objetivo de determinar cómo incide el Empowerment en el compromiso organizacional dentro de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba. Se trabajó el estudio con un diseño de investigación no experimental, transaccional, de tipo y nivel correlacional causal; la muestra se compuso por 115 empleados representantes de diversas empresas comerciales dentro del contexto de la ciudad de Moyobamba, Perú.

Se utilizaron como instrumentos los Cuestionarios de Empowerment ($\alpha = 0,613$) y Compromiso organizacional ($\alpha = 0,789$), el análisis realizado se viabilizó por regresión lineal simple con criterio de causalidad del Empowerment hacia el compromiso organizacional.

Los resultados permitieron concluir que el Empowerment si se correlaciona de forma causal con el Compromiso organizacional de los empleados de las empresas comerciales (Ex. Fac. = 13 %; $p < .05$); y con las dimensiones compromiso continuo (ex. Fac.= 0,63 %; sig.= ,0007; $p < .05$); normativo (ex. Fac.= 15 %; sig.=, 000; $p < .05$); sin embargo, no se encontró correlación significativa entre el Empowerment y la dimensión compromiso afectivo (Ex. Fac.= 0,30 %; sig.= ,220; $p > .05$), finalmente, se sugiere replicar el estudio con instrumentos más reflexivos para analizar esta última relación y verificar si los empleados presentan mejor afectividad al compromiso cuando se les otorga el empowerment en sus empresas.

Palabras claves: Empowerment; compromiso organizacional; empresa comercial; normatividad.

Abstract

The present investigation focused on the objective of determining how Empowerment affects the organizational commitment in commercial companies of Moyobamba city. It is a study that is not experimental, transactional, type and causal correlational level; the sample was composed by 115 representatives of diverse companies in the context of Moyobamba, Peru.

Empowerment Questionnaire ($\alpha = 0.613$) and organizational commitment questionnaire ($\alpha = 0.789$) were used; the analysis was made possible by simple linear regression with Empowerment causality criteria towards organizational commitment.

The results allowed us to conclude that the empowerment does correlate causally with the organizational commitment (Ex. Fac. = 13%; $p < .05$); and with the dimensions continuous commitment (ex. Fac. = 0.63%; sig. =, 0007; $p < .05$); normative (ex. Fac. = 15%; sig. =, 000; $p < .05$); However, no significant correlation was found between the empowerment and the affective commitment dimension (Ex. Fac. = 0.30%; sig. =, 220; $p > .05$), finally, it is possible to replicate the study with more reflective instruments to analyze this last relation and verify if the entrepreneurs present better affectivity to the commitment when they are granted the empowerment in their companies.

Keywords: Empowerment; organizational commitment; commercial enterprise; normativity.

I. Introducción

1.1 Realidad problemática

En los últimos años el cambio constante en el comportamiento del consumidor sobre sus elecciones de compra, han empujado a los empresarios a generar nuevas estrategias y nuevas prácticas que conlleve no solo a la satisfacción del cliente externo, sino además al cliente interno, así mismo en la búsqueda de descubrir aquellas necesidades que los aquejan de tal forma que sea factible anticiparse a sus requerimientos (Estrada, 2006).

El cambio avasallante de la tecnología, la información y la comunicación, así como las crecientes expectativas de los clientes, junto con el fortalecimiento de su conocimiento y de sus exigencias, impactan de forma directa sobre el área de ventas en la organización, al punto tal que afectan el futuro de continuidad de la empresa dentro de su entorno (Anderson, 1995).

El mundo globalizado se hace cada vez más competitivo lo que genera que muchas empresas surjan de un año a otro, y otras cierren sus actividades por distintos motivos. Las empresas que quedan funcionando en sus actividades muchas veces no crecen, o se mantienen en un modo igual del que empezaron, lo que a la larga las empuja a sucumbir ante la apertura de otras empresas más competitivas.

Tanto el capital económico como el capital humano son esenciales para el ejercicio de las empresas, sin embargo, y con la alta rotación de personal con la que se afecta a través de los costos que esto implica, las empresas se ven en la necesidad de mejorar los estándares de sus políticas a fin de buscar empleados más satisfechos y mejor capacitados con el objetivo de alcanzar niveles tanto de satisfacción de sus colaboradores, como el cumplimiento de los objetivos trazados, llegando a incrementar la productividad y la eficiencia dentro de la misma organización.

Es en ese ámbito que se analiza a través de este estudio de investigación cómo el uso y aplicación de herramientas gerenciales permite y promueve respuestas fortalecidas por parte de los colaboradores, quienes a través de la medición de indicadores pueden dar un indicio de que ante una gestión adecuada se puede mantener una cultura organizacional acorde a las exigencias del mercado.

Las empresas hoy en día tienen dificultades en mantener a sus empleados durante el tiempo en que éstas vienen funcionando. El cambio y la rotación de empleados se muestran como factores que acrecientan el costo administrativo y operativo de muchas empresas y por ende a dos indicadores como la efectividad y la productividad (Segovio y Mendoza, 2013).

El resultado de esta situación afecta directamente en el crecimiento de las organizaciones. En tal sentido es preocupante que dicho costo manifieste la falta del uso de herramientas fundamentales que hoy en día toman cada vez más relevancia. Una de estas herramientas es el empowerment, que permite al colaborador tener confianza en sí mismo y promover en él la toma de decisiones de forma autónoma, fundamental para el desarrollo de una gestión exitosa (Ríos, Del Rayo y Ferrer, 2010).

Desde el liderazgo hasta un buen manejo financiero, son herramientas que deben estar siempre dentro de la planificación de toda empresa, de lo contrario estaríamos sumando una serie de errores como el descontrol, la desconfianza y la falta de motivación por parte de los empleados, así como de la imagen de la organización frente a la población, por ende el desaprovechamiento de oportunidades diarias pueden afectar al resultado sencillamente por no prestar atención a este tipo de factores.

Robbins (2006) mencionado por Robles (2012), desarrolla este concepto de la siguiente manera:

La administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, aprovechando cada uno de los recursos que se tienen como los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para cumplir con los objetivos que se persiguen dentro de la organización (p. 13).

Las actividades en el Perú no han sido ajenas al voluptuoso y vertiginoso cambio desde la revolución industrial, y los mecanismos de acción para generar la búsqueda del valor en la empresa se han visto desarrollados por distintas corrientes que no solo especifican y se centran en las habilidades económica y financieras, sino que ahora se centran en los argots de las herramientas de gestión como han ocurrido en otras partes del mundo (Vasquez, 2018).

El crecimiento en la Economía Peruana durante el 2017 alcanzó la cifra de 2.5% como resultado total, siendo que las empresas en su conjunto crecieron más del 8% (3.98% más que el 2016) constituyéndose en total más de 283 mil firmas (El Comercio, 2018). Sin embargo el número de bajas superó las 148 mil unidades, aunque relativamente inferior a los resultados del 2016.

En los resultados arrojados por el INEI y analizados por el diario el Comercio (2018), se sugiere que existe un divorcio entre el crecimiento de las empresas y el Crecimiento del PBI, lo cual es explicado por distintos factores, entre los que se encuentran: la demanda Interna.

Un crecimiento de esta variable genera una estabilidad y/o crecimiento en las ventas tanto nacionales como de exportación, debido que ante la recesión del empleo, conlleva a que la población genere sus propias fuentes de ingresos a través de los negocios. Sin embargo esto no garantiza que la inversión en la incursión privada de negocios sea sinónimo de crecimiento sostenido.

La concentración de empresas creadas se da en su mayoría en comercio y servicios, y las cifras alcanzadas según el INEI (2017) muestra que el 74% de estas empresas está concentrado en este sector con una Demanda altamente elástica, es decir los consumidores muchas veces permanecen indiferentes entre un servicio, o producto, y otro de similares características y/o condiciones.

En la Región San Martín la pobreza ha retrocedido muy ligeramente, debido en parte por la mejora continua de los ingresos, a tal punto que su tasa de reducción está por debajo del de la pobreza nacional, reduciéndose de 48.3% a 23.5% en un periodo que comprende desde el 2009 al 2016, por lo que se puede precisar que bajo la presente realidad los niveles de pobreza local son cercanos al promedio de pobreza nacional (Banco central de Reserva del Perú, 2017).

La actividad económica que mayor aporte tiene al PBI nacional dentro de la región es la Agricultura, conjuntamente con la caza y la silvicultura, conforman la primera actividad en aporte (24.8%), seguido de otros servicios (14.2%). Sin embargo, en la ciudad de Moyobamba, el panorama es muy particular respecto al sector empresarial, debido a que existen 2315 empresas dedicadas al comercio y al servicio de reparación de vehículos (Inei, 2017). Es decir que gran parte que conforman el 40.9% de empresas de la zona son empresas dedicadas al Comercio y reparación de vehículos, seguidas de otros servicios (21.1%) y actividades al servicio de comidas y bebidas (10.4%).

Las cifras en ese sentido, nos muestran un panorama de aglomeración de inversión en el sector comercio, sobre todo en el minorista. El estudio de estas empresas permite mostrar una fuerte inclinación por las ventas de productos y servicios a la población, basándose en esquemas tradicionales de negocio (empresas familiares que venden sus productos puerta a calle), y en función al día a día sin muchas veces tener un registro asegurado del ejercicio.

Tabla 1

Número de empresas en la ciudad de Moyobamba según actividad económica, 2017

Actividad económica	Cantidad	Porcentaje
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	112	2.0
Explotación de minas y canteras	6	0.1
Industrias manufactureras	359	6.3
Electricidad, gas y agua	15	0.3
Construcción	207	3.7
Comercio y reparación de vehículos	2,315	40.9
Transporte y almacenamiento	161	2.8
Actividades de alojamiento	97	1.7
Actividades de servicio de comidas y bebidas	587	10.4
Información y comunicaciones	127	2.2
Servicios profesionales y técnicos de apoyo	482	8.5
Otros servicios	1,195	21.1
Total	5,663	100.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Directorio central de empresas y establecimientos

El conjunto de empresas que conforman el sector comercial de la ciudad de Moyobamba comprende el siguiente esquema: De las 5,663 empresas, el 95.2% son Microempresa, el 3.6% son pequeña empresa, mientras que menos del 1% son entre mediana y gran empresa (Inei, 2017). Esto refiere un gran aporte en el movimiento de capitales en función al tipo y tamaño de empresa, lo que implica que en Moyobamba las empresas que tienen una mayor prevalencia son las comerciales.

Tabla 2

Número de empresas en la ciudad de Moyobamba, según segmento empresarial, 2017

Segmento empresarial	Cantidad	Porcentaje
Microempresa	5,392	95.2
Pequeña empresa	206	3.6
Mediana empresa	12	0.2
Gran empresa	12	0.2
Administración pública	41	0.7
Total	5,663	100.0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Directorio central de empresas y establecimientos

Claramente se aprecia que la mayoría de empresas la conforman las Mypes, lo que se explica en parte por el manejo que tienen los empresarios sobre las actividades que realizan respecto a la administración de recursos, a la administración financiera y a los proyectos de expansión que responden a los instrumentos utilizados por ellos (Arce, 2008).

Sin embargo los resultados alcanzados el año pasado con respecto al crecimiento del empleo arrojó cifras que conllevan a pensar que la gestión del empresario Pyme aún está en una dicotomía respecto a las necesidades de la población como son la responsabilidad social, la calidad en el servicio, la variedad de productos, el bienestar de las familias (Steffanell, Arteta, y Noda, 2016).

Uno de estos factores que se desarrollan en un plano de gestión es el empowerment, que siendo un modelo de gestión permite a los líderes de las empresas a compartir y generar el poder de tomar decisiones a los colaboradores, de manera tal que esto conlleve a compartir responsabilidades generando un sentido de bienestar y responsabilidad en quien recae, lo que a su vez fortalece al

trabajador “camiseta” que se identifica con la organización y con sus objetivos (Arcienaga y Gonzales, 2002).

Al empowerment se le considera importante debido a los beneficios potenciales que pueden derivarse de él, incluyendo un mayor compromiso, mejores decisiones, una mejor calidad, más innovación y una mayor satisfacción en el trabajo (Yukl y Becker, 2006). Esto conlleva a plantear que ante la aplicación del empowerment tendremos un clima laboral motivado, que permita sacar lo mejor de los empleados.

El empowerment está caracterizado por la delegación de poder a los empleados y al hacerlo, descentraliza la toma de decisiones en la organización (Carson y King, 2005), es decir empleados capacitados se convierten en solucionadores de problemas activos que no solo contribuyen a la planificación sino que aportan a la ejecución de tareas (Cunningham, Hyman, y Baldry, 1996). Lee y Koh afirman que la capacitación a los empleados es el resultado de un comportamiento por parte de un líder que facilita a sus subordinados (Lee y Koh, 2001).

Según Cohen (2013), el compromiso organizacional tratado como un tema de investigación, es sumamente importante, independientemente de su compromiso en sí, debido a que el aumento de una comprensión sobre las acciones y objetivos que tiene la persona, puede ayudar a comprender mejor la naturaleza del proceso psicológico mediante el cual la gente elige como identificarse con diferentes objetivos en su medio ambiente y cómo encuentran propósito en la vida (Cohen, 2013).

El panorama competitivo en el sector empresarial es cada vez más latente, por lo que los empresarios de hoy en día se ven en la necesidad de adoptar nuevas herramientas y estrategias para mantenerse en el campo de la competencia, al mismo tiempo que desarrollan sistemas de producción, trabajo en equipo, mejora continua, participación del personal, programas de capacitación y

alentar las capacidades de sus empleados para mantener una sintonización con lo que se quiere y desea alcanzar son parte de este motivo.

Hoy en día se habla mucho del talento humano y su injerencia en los resultados de la organización, sin embargo en los lugares donde se concentra una gran número de pequeños empresarios y donde la educación superior y técnica no está al alcance de las economías de la sociedad (Jaramillo, 2005), se hace complejo el desarrollo de los mismos.

Es así que la tarea de desarrollar el empowerment se convierte en una necesidad para afirmar los estándares de calidad, esto se explica mejor analizando como un empleado motivado le genera a la empresa mejores dividendos y utilidades dada su mayor productividad. Es decir, un trabajador con un mayor compromiso le permite a la empresa no solo cumplir con sus objetivos organizacionales, sino que además le permite ahorrar en costos indirectos como la capacitación y el tiempo de reestructuración (Ríos, Téllez y Ferrer, 2010).

Usualmente la toma de decisiones en las empresas Pyme se ha venido dando de forma centralizada, es decir el gerente o muchas veces el dueño de la empresa es quien unipersonalmente toma las decisiones del negocio. Esto paraliza a cualquier intención de generar sinergia por parte de los trabajadores hacia la gerencia y viceversa (Arce, 2008).

Para un empleado el ser dotado de empowerment significa, en un punto dado, que tiene el poder de tomar decisiones, y es este poder lo que puede conllevar en él la responsabilidad de mantener y cumplir los objetivos de la organización. Sin embargo muchas veces el poder compartido puede generar un efecto contrario, indisponiendo involuntariamente en algunos casos la capacidad del trabajador para asumir estos desafíos

En un estudio realizado en la ciudad de México por el Instituto Great Place to Work, bajo los parámetros de su encuesta Trust Index (2010), establecieron

que el nivel para trabajar en las empresas es del 76%, pero que al compararlo con los niveles empleados en Europa o Estados Unidos, es aun relativamente más bajo. Dichos resultados apuntan a plantear que los mexicanos no sienten apego a sus responsabilidades y menos hacia la imagen de la empresa, con lo cual no se involucran en la toma de decisiones de la misma, lo que no permitiría la generación de nuevas estrategias de crecimiento por parte de las organizaciones.

Esta figura limita de alguna forma el crecimiento en el sector, puesto que al mantener a trabajadores fuera de la línea del manejo de la empresa convierten la gestión en centralizada y tradicional debido a la falta de responsabilidad de sus colaboradores. Al mismo tiempo este planteamiento puede generar la controversia de si es o no el empowerment eficiente ya que al momento de aplicarlo se buscaría un cambio en equipos de bajo compromiso.

En la investigación realizada por Manríquez, del Rayo y Ferrer (2010), se establece el grado de influencia por parte del empowerment, y la experiencia de los trabajadores sobre el compromiso hacia la organización en la cual trabajan. El estudio realizado analizó cuatro parámetros que podían influir en el nivel de empowerment: significado, competencia, autodeterminación e impacto.

Estas mediciones les permitieron descubrir que en aquellas organizaciones donde los trabajadores tienen alto nivel de compromiso era donde más se registraban altos niveles de desempeño, productividad y bajos niveles de ausentismo (Ríos, Téllez, y Ferrer, 2010). El mismo estudio pudo establecer que mientras más elevado es el conocimiento y la preparación de los empleados, menos nivel de apego por la organización se obtiene, y de forma inversa sobre aquellas personas con menor preparación educativa.

Esto explicaría porqué al emplear el empowerment dentro de las organizaciones se pueden tener trabajadores más comprometidos, pero a su vez dependiendo de las características como la edad, el grado de instrucción se

puede tener diferentes niveles de identificación con la organización independientemente de cómo se ejerza el empowerment en la empresa.

El empowerment en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba 2018, nos proporciona un enfoque acerca de la importancia de ser conscientes en el uso adecuado de modelos y herramientas gerenciales, que permiten potenciar las habilidades de los empleados dentro de la organización fomentando en ellos una respuesta que no solo favorece a la empresa, sino que además les brinda satisfacción y logro en todo lo que ellos realizan dentro de la organización.

En la ciudad de Moyobamba, como en otras regiones del país, se han visto casos en los que las empresas cierran sus operaciones por circunstancias no necesariamente como respuesta a factores exógenos, sino por el contrario, debido muchas veces a un inapropiado manejo financiero y administrativo dentro de la organización.

Es por ello que la investigación se orientó a verificar si el uso de un modelo gerencial en la ciudad de Moyobamba, incide como respuesta a lo que todo empresario espera, siendo el compromiso por parte de sus empleados con la empresa una necesidad en toda gestión eficiente. Es por ello que esto conlleva a buscar siempre la forma de tener colaboradores que darán el todo por el todo en búsqueda de mejores resultados dentro de la organización, contribuyendo a su vez con el mejoramiento de la economía local.

Tener conocimiento de los modelos y herramientas gerenciales no es suficiente para obtener un resultado exitoso dentro de una empresa comercial, sino que además es necesario conocer el momento, la forma y el tiempo en el que se debe dar esta implementación, asegurando que todo cambio que se dé dentro de la empresa, sea adaptado paulatinamente por el equipo de trabajo, sobre todo en el ámbito de las ventas, donde existe una alta rotación de vendedores debido a factores como el estrés y la fatiga (Artal, 2011, p 222).

1.2 Trabajos previos

Trabajos previos Internacionales

Ríos, Téllez, y Ferrer (2010), en su trabajo de investigación *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*, de la Universidad Nacional Autónoma de México, hace referencia sobre la influencia del empowerment sobre el compromiso organizacional, estudiando cuatro dimensiones del empowerment (significado, competencia, autodeterminación e impacto) y haciendo un análisis cruzado con tres dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, continuo y normativo), el objetivo fue encontrar la relación que existe entre el Empowerment y el compromiso organizacional en las Pymes de Guanajuato, ciudad de México. Para tal fin utilizaron dos encuestas aplicadas a 147 trabajadores de seis Pymes pertenecientes al sector comercio, servicios y producción. En dicha investigación, y para medir el nivel de empowerment, se utilizó la escala de Spreitzer (1995). Mientras que para medir el compromiso organizacional se utilizó el cuestionario de Meyer y Allen (1997), en parte porque su esquema les permite desarrollar mejor el sentimiento del colaborador hacia la organización. La recolección de datos fue no probabilístico, puesto que según refieren los investigadores, es de mayor confiabilidad. Las herramientas usadas fueron el alfa de Combrach que incluyó a cada una de las sub escalas en el cuestionario. Cada dimensión trabajada obtuvo un alfa mayor a 0.70, salvo la dimensión de competencia del empowerment, cuyo resultado arrojó 0.573. Los resultados además de confirmar tres de las hipótesis alternativas, muestra que el sexo femenino tiene mayor tendencia a sentir apego emocional por la organización donde se desempeña, mientras que la edad es un factor que implica cierta tendencia a tener mayor compromiso hacia la institución en relación a los años de experiencia en ella con mayor madurez. En el resultado de la investigación se confirma que el empowerment es un predictor del compromiso organizacional, mostrando en una de sus dimensiones (el compromiso afectivo), un impacto directo sobre las cuatro dimensiones de la variable empowerment.

Cruz (2015), en su tesis *El empowerment y su relación con la satisfacción laboral*, para optar el grado de Magister en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, México; hace una investigación sobre el grado de asociación entre el empowerment y la satisfacción laboral de los empleados de la ciudad de Querétaro, con la finalidad de medir el grado de injerencia que tiene la variable dependiente (empowerment) con la variable independiente (satisfacción laboral). Haciendo uso del análisis correlacional con una metodología no experimental, de campo, descriptivo y transversal, y utilizando una muestra de corte no probabilístico de 30 empleados a nivel jefatural, se les aplicó una encuesta de tipo Likert ordinal. Al observar y analizar ambas variables, Cruz encontró la relación lineal entre el empowerment y la satisfacción laboral, utilizó un análisis descriptivo de frecuencias con tablas de contingencia. El resultado de dicha investigación concluye que, a través de la prueba de correlación de Pearson, la empresa analizada tiene un bajo nivel de empowerment sobre sus colaboradores, ya que dicha prueba arrojó un resultado de 0.989 cercano a 1, lo que le permitió al autor comprobar la hipótesis planteada, es decir que la falta de empowerment afecta a la satisfacción laboral. Así mismo recomienda que para el mejoramiento de la satisfacción en el trabajo es necesario que el área de Recursos Humanos tenga un plan que incluya el reforzamiento en la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, el reconocimiento, la satisfacción y la motivación entre otros factores. De lo descrito se puede deducir que existe una relación directa entre el empowerment y el grado de satisfacción del empleado, que es una de los componentes que describe el compromiso organizacional, en la medida que los estudios de esta investigación muestran que los colaboradores se muestran más satisfechos cuando se les delega poder y facultad para tomar decisiones.

García del Pilo, Useche y Schlesinger (2014), en su investigación *empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario Zuliano*, buscaron establecer que la variable empowerment, al ser estudiada de manera independiente, tiene una influencia directa sobre el compromiso organizacional como variable dependiente de ella. En tal sentido, y para sustentar su argumento, hicieron un estudio de tipo correlacional

descriptivo en el que plantean que existe una relación directa entre el empowerment y el compromiso organizacional. Usaron una prueba aplicada tipo Lickert a 139 docentes de la provincia de Zulia (Venezuela), llegando a la conclusión de que los elementos del empowerment tienen una influencia directa sobre el compromiso organizacional. El estudio explica como las dimensiones del empowerment (toma de decisiones, la responsabilidad compartida, el conocimiento, el trabajo en equipo y la autonomía) tienen una influencia altamente significativa sobre la identificación, la membrecía y la lealtad de los docentes investigadores hacia su institución (cataduras relacionados directamente con el apego afectivo a la empresa). Esto desencadena que el docente que tiende a tomar sus propias decisiones sin esperar ordenes superiores, se siente mejor y mayor identificado con la institución, no esperando una retribución en corto plazo, y manteniendo una actitud de trabajo constante. Los resultados también muestran una gran inclinación por el trabajo coordinado a un nivel de equipo, donde las recomendaciones se antepone a los prejuicios implicando una mayor autonomía por cada docente miembro del grupo investigador.

Goudarzvand y Kheradmand (2013), en su investigación *the relationship between empowerment and organizational commitment* del país de Iran, tuvo como objetivo investigar la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional en los colaboradores de la Universidad de Guilan y la Universidad Islámica de Azad, sucursales de la ciudad de Rasht. El estudio fue un tipo de análisis de correlación y se implementó como un estudio de campo en el 2012. La población estuvo conformada por los empleados de la Guilan University y la Islamic Azad University (N = 973). Mediante el método aleatorio simple y utilizando la tabla de Morgan y Krejcia, fueron seleccionados 276 colaboradores. Como herramienta de recolección de datos se utilizó un cuestionario y las herramientas estadísticas descriptivas e inferenciales. Así mismo se analizaron los índices t-test y el análisis de correlación de Pearson. En dichos resultados se mostró que el grado de correlación entre el empoderamiento y el compromiso organizacional es igual a 0.195, lo que muestra que, en general, el empoderamiento puede explicar aproximadamente el 19.5% de la variable de compromiso organizacional. En la investigación se pudo corroborar que el

coeficiente de valor entre las dimensiones: el sentido de competencia, el sentido de importancia, y el sentido de elección con el compromiso organizacional es igual a 0.334, 0.185, 0.09 y 0.303, respectivamente; con lo cual se explica que hay una implicancia y una relación directa y significativa del componente mencionado con el compromiso organizacional. En tal sentido, y dada la relación significativa y directa entre los componentes de empoderamiento y compromiso organizacional encontrados en la Universidad de Guilan y en el personal de la Universidad Islámica de Azad, se concluye que con el aumento del empowerment del personal también aumentará el compromiso organizacional.

Hanaysha (2016) en su investigación *examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment* hace un análisis respecto a lo que influye en los empleados dentro del sector educativo en la ciudad de Pahang, en Malasia. El objetivo de esa investigación fue la de examinar los efectos de tres factores: el empoderamiento de los empleados, el trabajo en equipo y la capacitación de los empleados sobre el compromiso organizacional. Para tal fin, Hanaysha recopiló los datos mediante una encuesta en línea de 242 empleados de las universidades públicas del norte de Malasia. Dichos datos recopilados se llegaron a analizar con el programa estadístico SPSS y los modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Los hallazgos en la información recopilada dentro de la investigación mostraron que el empowerment de los empleados tiene un efecto positivo significativo en el compromiso organizacional. Así mismo se encontró un efecto positivo entre el trabajo en equipo y el compromiso organizacional, mostrándose estadísticamente significativo. En conclusión, los resultados confirmaron que la capacitación de los empleados tiene un efecto positivo significativo en el compromiso organizacional.

Trujillo (2012), en su trabajo de investigación *Empowerment y compromiso organizacional en la industria cervecera del estado de Zulia*, para optar el grado de Magister en Administración de Empresas por la Universidad Rafael Urdaneta, de la ciudad de Maracaibo del país de Venezuela, realiza una investigación con 58 gerentes de empresas cerveceras, con el objetivo de estudiar y medir la supuesta relación que existe entre el empowerment y el compromiso

organizacional en la industria cervecera del estado de Zulia, Venezuela. Para lograr dicha investigación, Trujillo utilizó la metodología de tipo descriptiva y correlacional de campo, con un diseño no experimental, transaccional, así mismo usó como herramienta estadística el censo, consistente en una encuesta de 48 preguntas de tipo Likert, tabuladas del uno al cinco como valores de elección. Estas herramientas le permiten al autor examinar y analizar las claves del empowerment así como asociar las características del mismo dentro de la industria cervecera, analizando el grado de respuesta de los trabajadores frente a estímulos como el sentido de propósito, grado de conocimiento, estilos de vida, valores, entre otros. Como conclusión Trujillo muestra que a mayor utilización del empowerment, mejores resultados se alcanzan en el compromiso organizacional en los empleados de las empresas cerveceras, permitiendo de esta manera su correspondiente satisfacción y por ende un mejor grado de satisfacción dentro de su centro laboral.

Trabajos previos Nacionales

Loli, Montgómery, Cerón, Del Carpio, Navarro y Llacho (2015), en su trabajo de investigación *Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana* realizado para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, hacen un análisis sobre la relación del compromiso organizacional y el sentimiento de permanencia de 223 profesionales de instituciones entre públicas y privadas con el objetivo de demostrar que ante un mayor compromiso por parte del trabajador se obtienen niveles elevados de satisfacción dentro del area laboral. Esta investigación busca visualizar si existe una asociación demostrativa y relevante entre el compromiso afectivo y el sentimiento de permanencia. En dicha investigación se utilizó un cuestionario con el fin de poder medir el grado de compromiso organizacional así como los sentimientos de permanencia de dichos profesionales hacia su centro laboral. Los resultados del mismo muestran que la relación con las variables sociodemográficas de estudio es diversa llegando a la conclusión de que el compromiso afectivo tiene una relación directa con la edad, estado civil, antigüedad laboral así como en el tiempo de servicio en su puesto de trabajo, en

cambio el compromiso de conveniencia se relaciona con la edad y el estado civil, mientras que el sentimiento de permanencia solo se relaciona con la procedencia de los profesionales. Así pues se concluye que estas son variables diferenciadas. De acuerdo a la investigación de los autores existe una preocupación por la diversificación en los resultados encontrados en distintas investigaciones que estudias la relación de las dimensiones del compromiso organizacional debido a que las conclusiones desprenden en distintas aseveraciones que no precisan necesariamente en una conclusión unificada.

Loza (2014), en su trabajo de investigación para su tesis *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular "Simon Bolivar" de la ciudad de Tarapoto*, para optar el grado de Magister en Psicología, establece un estudio sobre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional cuyo objetivo es demostrar que ambas son variables adecuadas para permitir el desarrollo del compromiso organizacional en los docentes de la Institución Educativa Simon Bolivar ubicada en la ciudad de Tarapoto. En dicho estudio se hace un analisis del comportamiento de 100 docentes entre magister y licenciados estableciendo que entre ellos predomina el estilo de liderazgo transaccional y el estilo de compromiso organizacional predominante es el afectivo, concluyendo que existe una relación directa entre el liderazgo y el compromiso organizacional. La investigación se basa en la aplicación de entrevistas a los docentes basadas en el cuestionario de Estilos de Liderazgo Protocolo (CELID) de Solano, Nader y Casullo (2005), así como la escala de compromiso organizacional utilizado por Chota (2010). En dicha investigación se utiliza el método no experimental a 100 docentes utilizando el tipo de muestreo aleatorio simple. Los resultados encontrados permitieron establecer que la variable Liderazgo infiere directamente sobre el compromiso organizacional, generando en el docente un mayor apego a sus responsabilidades sin la necesidad de caer en el estilo de liderazgo *laseiz faire*, sino más bien en el estilo de liderazgo participativo y transformacional.

Becerra, Del Campo y Díaz (2017) en su trabajo de tesis *El impacto de liderazgos empoderamiento y compartido en el comportamiento innovador en*

equipos de trabajo, para la Universidad del Pacífico, Lima; hicieron una investigación con el objetivo de poder determinar la predicción de las variables estilos de liderazgo de empoderamiento y compartido sobre el comportamiento innovador de los empleados de la empresa de consumo masivo. Para ello se basaron en una investigación de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, esto debido a que se la investigación se enfoca en la explicación del por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. En tal sentido Becerra et al., recolectaron los datos de su tesis en un momento dado, con una medición única y de tiempo establecido, sin estimular a los que desarrollaron la encuesta ni manipulando deliberadamente las variables. La muestra utilizada fue de corte no probabilístico de tipo intencional con 378 colaboradores. Las características de la muestra fue que debían ser colaboradores con un año como mínimo de antigüedad y haber completado la encuesta en su totalidad. Utilizaron la Escala de comportamiento innovador de Jannsen (2000) consistente en 9 preguntas, el cuestionario de Hoch et al. (2010), con 22 preguntas; y la escala de liderazgo y empoderamiento de Arnold et al. (2000), con 38 preguntas. Todos estos ítems les permitieron ser analizados con el estadístico de correlación de Spearman y así poder medir el nivel de asociación. El resultado encontrado fue que la variable de empoderamiento en los trabajadores lograba generar una relación directa sobre el comportamiento innovador, es decir, sobre las conductas que generan ideas nuevas dentro de la organización; sin embargo, las otras dos variables empoderamiento y compartido, no tuvieron un resultado de correlación significativo, por lo que concluyeron que, a medida que se pueda ejercer un mejor nivel de liderazgo participativo, los empleados se verán más motivados a desarrollar su talento y por ende se puede predecir que sentirán mayor satisfacción y compromiso en su centro de trabajo, respondiendo con mejores niveles de desarrollo dentro de su área de labores.

Campos (2013) en su tesis *estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla – Región Callao*, para optar el grado de magister en educación por la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima; hace una investigación de una de las dimensiones del empowerment: el liderazgo directivo, con el clima organizacional a fin de

establecer qué relación existe entre ambas variables dentro de una institución educativa en la Región del Callao. Para lograr su objetivo, Campos recurrió a la metodología de investigación correlacional con una muestra conformada por 100 personas entre profesores, padres de familia y alumnos. Los instrumentos utilizados en la investigación fueron la escala de liderazgo directivo (Ruiz, 2009) que medía las dimensiones autocrático, democrático y liberal y el cuestionario de clima organizacional (Berrocal, 2007) que media las dimensiones identidad, integración y motivación institucional. Los resultados fueron analizados a través del chi cuadrado, el cual arrojó que El liderazgo directivo y el clima organizacional mantienen una correlación demostrativa y positiva módica en los grupos de docentes, padres de familia y alumnos de una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao.

Chirinos y Vela (2017), en su investigación *compromiso organizacional en colaboradores de empresas nacionales y trasnacionales de lima metropolitana*, realizado en la ciudad de Lima metropolitana, midieron el nivel de compromiso organizacional en 209 colaboradores de empresas nacionales y extranjeras, con la finalidad de analizar el compromiso laboral y la influencia que en él ejercen las variables como son el grado de instrucción, la jornada de trabajo, el tipo de contrato, y las características de la empresa. Las personas empleadas para esta encuesta no fueron deliberadamente elegidas, sino por el contrario fueron incluidas en su base de datos conforme iban avanzando con las empresas que visitaban para incluirlas en su investigación. No obstante algunas restricciones fueron implementadas en su muestreo, debido a que pusieron como condiciones aspectos como la edad límite, los horarios de trabajo y las condiciones contractuales (contratados formalmente). El estudio lo realizaron con herramientas censales de encuesta tipo Likert a través del método de recolección de datos de tipo bola de nieve que responde al muestreo de conveniencia ya que tuvieron limitaciones al momento de acceder a las fuentes de información. Los instrumentos validados para la realización de la encuesta estuvieron basados en las investigaciones y los ítems planteados por Allen y Meyer (1990). En ese sentido enfocaron su investigación desarrollando las tres dimensiones planteadas por Allen y Meyer, sobre el compromiso organizacional, logrando demostrar en su

proyecto de investigación que los trabajadores de las empresas nacionales y extranjeras en la ciudad de Lima, maniobran entre los tres tipos de compromiso organizacional, resultando ser el más sobresaliente el afectivo, seguido por el de continuidad, y finalizando el normativo con menos afinidad.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Empowerment y Compromiso Organizacional

La hipótesis del presente estudio es que cuando los empleados de las empresas comerciales se sienten estructuralmente habilitados, su estilo de toma de decisiones es sensible a los aspectos relacionados con el trabajo. Bajo este contexto, ellos experimentan mayor satisfacción laboral.

A través de un estudio de la literatura anterior, se ha encontrado que una mayor satisfacción en el trabajo promueve la dedicación a la institución y retención de empleados (De Gieter, Hofmans, y Pepermans, 2011; Folami, Asare, Kwesiga y Bline, 2014). La dedicación y la satisfacción del recurso humano promueve el compromiso y la productividad en una organización y, en última instancia, en toda la sociedad (Dehkordi, et al., 2011).

Para el empleado experimentar el empoderamiento laboral puede dar lugar a estar más comprometidos con su trabajo y con la organización como un todo. De acuerdo con Honold (1997), hay una mayor potenciación, cuando mayor es la autonomía en el trabajo, más allá de la participación de los trabajos definidos de la persona, será mayor el compromiso con la organización.

En una conferencia doctoral, Brown y Brown (citado por Theron, 2010), indicaron que los hallazgos de su investigación *Empowered: A practical guide to leadership in the liberated organization*, apoyan la afirmación de que “el compromiso organizacional es la actitud personal, que vincula la identidad de un

individuo con una organización determinada y determina la tasa de participación de ese individuo en tal organización” (p. 813).

Dehkordi et al. (2011), encontraron a través de su estudio que existe una relación significativa y positiva entre la satisfacción laboral y el grado total de empoderamiento psicológico, concluyendo que la relación entre los elementos de empoderamiento y El compromiso organizacional está conectada de manera positiva y significativa.

Abraiz, Tabassum, Raja y Jawad (2012) determinaron que existe un efecto real en la satisfacción y responsabilidad en el trabajo, donde la responsabilidad abarca la toma de decisiones por parte del trabajador que asuma una posición de empoderado. El empoderamiento implica delegar a los individuos la autonomía para tomar decisiones y estos a su vez retribuir ese poder en mejores acciones para la corporación (Wong Humborstad y Perry, 2011).

Appelbaum, Louis, Makarenko, Saluja, Meleshko y Kulbashian (2012) concluyeron a través de su investigación que cuando los empleados sienten que no están aportando información suficiente a nivel de toma de decisiones, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral, lo cual resulta en niveles más bajos de compromiso por parte de ellos. Appelbaum et al. (2012) establecieron que la falta de compromiso del empleado influye en la intención del empleado a renunciar.

Se aprecia entonces que, ante la falta de empoderamiento hacia el personal, se incurre en la necesidad de cubrir los puestos laborales en caso de que estos renuncien, y dadas las condiciones en las que el empleado tiene un bajo compromiso dentro de la organización, estos podrían dejar de laborar en la misma, lo que implica mayores costos por contratación y entrenamiento de personal nuevo, además del riesgo de contar con personal sin experiencia.

Una recomendación clave que resulta del estudio aborda la importancia de promulgar prácticas de empoderamiento dentro del lugar de trabajo. Esto define al empowerment como la capacidad de tomar decisiones sobre circunstancias personales y colectivas y acceder a información y recursos para la toma de decisiones.

Ríos et al. (2010) hace una investigación sobre la existencia de una correlación entre el Empowerment y el compromiso organizacional, afirmando así que el compromiso es predictor e influye en el Compromiso Organizacional. Así mismo define que “si la organización tiene destreza para potenciar al recurso humano fomentando la autosuficiencia en conocimientos, capacidades y habilidades, entonces, se podrá alcanzar el compromiso en las personas” (Ríos, et al., 2010).

Así mismo, en dicha investigación se establece el temor del empresario de que el colaborador a la larga rompa con la organización, debido al nivel de independencia que este puede llegar a alcanzar, y que entonces dicho colaborador pueda buscar su independencia y otras posibilidades fuera de la organización (Ríos et al., 2010). Sin embargo, con su investigación se logra comprobar lo contrario, como respuesta de este hacia la organización.

Messmer (2005), analiza los datos de una encuesta realizada a 1,400 directores financieros encargados por Robert Half International, y señala que la satisfacción de los empleados depende de varios factores; sin embargo, encuentra entre las más importantes el proporcionar información en los procesos de toma de decisiones y evitar la micro gestión a través de estrategias del empoderamiento.

La posibilidad de que los empleados tomen posesión de su trabajo es un poderoso factor de motivación para muchas personas. Los gerentes deben inclinarse voluntariamente por la fe en las habilidades de sus empleados y de esta

forma permitirles que aporten con sus propias soluciones siempre que sea práctico para la organización (Messmer, 2005).

Es en tal sentido que la literatura acumulada sobre empoderamiento, toma de decisiones y satisfacción en el trabajo, puede anticipar que los empleados se apropien de su área de responsabilidad y se involucran activamente en la toma de decisiones sensibles al contexto, experimentando mayores niveles de satisfacción laboral.

1.3.2 El Empowerment

Buelga (2007), hace un estudio acerca del aporte de Rappaport (1977) a la psicología comunitaria de los años 60's. Dado el nacimiento de esta nueva disciplina, Rappaport plantea las bases teóricas de esta nueva corriente implementando el concepto de Empowerment como un modelo que pretende mejorar la calidad de vida de las personas potenciando los recursos individuales, grupales y comunitarios.

Rappaport (citado por Buelga, 2007), plantea que al desarrollar estos recursos, se forman nuevos ambientes en los cuales los individuos aumentan su capacidad de manera que puedan controlar de forma autónoma su propia vida. Inicialmente Rappaport propone tres elementos básicos del empowerment: la ciencia social, la acción política y el desarrollo del recurso (Buelga, 2007; p. 156).

De acuerdo a Zimmerman (2000), la ciencia tiene como fundamento resolver los problemas sociales devenidos en su mayoría por la desigual en la distribución de los recursos tanto materiales como psicológicos. En tal sentido el uso de modelos que establecen un fortalecimiento hacia la persona para su bienestar dentro de la sociedad, está justificado como punto de partida por el método científico.

Jhonson (2008) define el empowerment como la filosofía capaz de conceder poder a los subordinados respecto a la toma de decisiones, sin la necesidad de pedir permisos o autorizaciones a sus superiores, de tal forma que el clima laboral se torna en favor de aquellos que lo tienen generando una sensación real e influyente sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia. A este respecto el empowerment logra convertirse en una herramienta importante y estratégica para el aprendizaje en la guía de personas y/o empleados para que estos logren convertirse a su vez en gerentes de su propio puesto de trabajo, rompiendo con los viejos modelos mentales y autoritarios de décadas anteriores (Jhonson, 2008).

Al analizar el propósito del empowerment se puede establecer que este se desarrolla sobre parámetros psicológicos del ser humano, proporcionando instrumentos de aprendizaje, los sistemas sobre el que se desarrolla estos aprendizajes y la medición que se usa para medir la variabilidad de la producción. Es preciso mencionar que este proceso no se realiza de forma inmediata, sino que toma un tiempo de procesos que deben ser adaptables al mismo (Jhonson, 2008).

Molina (2006) afirma que “el término empowerment significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la iniciativa en otros” (Rios, Téllez, y Ferrer, 2010). Ya el término en sí, da a entender al concepto como un acto de compartir el poder con la intención de generar la iniciativa en el empleado para la toma de decisiones, esperando a su vez que éste empleado genere la iniciativa del resto del equipo.

Se plantea que el empowerment es la cultura de participación que necesita de todos para alcanzar objetivos de calidad (Kanter, c1993), por lo tanto las empresas son capaces de romper esquemas y paradigmas respecto a las decisiones, los estilos de liderazgo, el equilibrio en la utilidad y el beneficio dentro del eje patrón y trabajador, así como en la planeación de vida y la carrera del equipos de trabajo, pero sobre todo, en los métodos de comunicarse e integrarse

de forma conjunta e igualitaria con todos los miembros de los grupos humanos de trabajo en torno a los valores y la cultura organizacional (Ríos, Téllez, y Ferrer, 2010).

Cada vez es más frecuente que más organizaciones busquen empleados que tomen la iniciativa y respondan de manera creativa a los desafíos del trabajo, entonces, el empoderamiento cobra importancia tanto a nivel individual como organizativo. Los empleados empoderados están generalmente más satisfechos con su trabajo, comprometidos Y eficaz en el trabajo. Según el empoderamiento estructural de Kanter (c1993), este estudio examina el papel del acceso a la oportunidad, los recursos, el apoyo e información, y dos tipos de poder, formal e informal, como antecedentes de satisfacción laboral (Orgambidez y Borrego, 2013).

Según Wilson (1996) la teoría del empowerment nace como una vertiente del concepto de la filosofía del Cambio Organizacional, siendo esta un complemento de la Calidad Total, la Reingeniería y el Justo a tiempo. La traducción al castellano de la palabra empowerment encierra el concepto para algunos autores como empoderamiento mientras que para otros agrupa las palabras responsabilidad y la capacidad de facultar (Wilson, 1996). Por lo tanto, el empowerment se muestra como un concepto cuya voluntad propia es la de generar sinergia entre los trabajadores y el gerente.

Cáliz, Martínez, Vigier y Núñez (2016), mencionan que el empowerment puede ser usado como una herramienta que promueve la seguridad gerencial y organizacional por medio de tres variables: oportunidad, poder y distribución de personal. El compromiso de los empleados con una organización es definida como la representación del deseo y la lealtad de los empleados con respecto a su participación en la organización (Jomah, 2017). En conclusión, hay una relación muy estrecha entre el empowerment y el compromiso organizacional.

Bieńkowska (2016) en su investigación manifiesta que solo tomando compañías audaces y verificando su utilidad a través de prueba y error permite el desarrollo de empleados y organizaciones. Es decir que hacer un impacto a través de la implementación de estos valores es idéntico al manejo por los valores promovidos por Blanchard, O'Connor y Ballard (2003, citado por Bieńkowska, 2016).

Este concepto se basa en el supuesto de que la motivación de los empleados se puede estimular de manera efectiva a través de la búsqueda de los valores de la organización que a su vez son idénticos a sus necesidades individuales. Del mismo modo, el pragmatismo del solo hecho de gobernar dentro del espacio social reduce la necesidad de garantizar las condiciones necesarias para estimular la potencialidad de los empleados y generar participación en la resolución de problemas de la organización.

En relación con los trabajadores del conocimiento, Bieńkowska (2016) enuncia que la responsabilidad de crear innovación se convierte en un empoderamiento indispensable. El propósito de la transferencia de poder es garantizarles la libertad de tomar decisiones en el proceso de generar soluciones creativas y resaltar el papel de los trabajadores en el desarrollo de la organización (Kinlaw, 1995, p 40). Lo antecedido resulta en la redefinición del concepto de poder, desde la capacidad de influir en otros (Griffin, 2012, p 461) hasta la capacidad de tomar decisiones autónomas.

Desde otro enfoque, Donoso (2011) establece que la palabra empoderamiento está referida una serie de movimientos o actividades que van desde la autoafirmación individual hasta la resistencia colectiva, la protesta y la movilización para hacer frente a las relaciones de poder (Donoso, 2011). Así mismo el empoderamiento es un proceso por el cual se orienta al cambio de la naturaleza y la dirección de las fuerza sistémicas que marginan a los sectores en desventaja bajo un contexto dado (Donoso, 2011).

Enfoques de estudio del empowerment

Goudarzvand y Kheradmand (2013), hacen un estudio acerca del modelo de empowerment y establecen en su análisis dos enfoques sobre el concepto: el enfoque estructural y el enfoque organizacional, del empoderamiento de la persona. Ambos enfoques establecen las bases por las cuales se rige el desarrollo del concepto.

El enfoque estructural:

Dentro de este enfoque hay dos vertientes de investigadores, los primeros como Asinberger (1986), Burke (1986) y Parker (1994) que estudian al empowerment desde las bases del entorno físico por la cual puede a llegarse a facultar a los empleados. El otro grupo de investigadores encara más el concepto desde una dimensión más psicológica y cognitiva del empoderamiento. Es este grupo de expertos que determinan al empoderamiento como un factor subyacente en la recuperación y el desarrollo de las actividades de la organización (Goudarzvand y Kheradmand, 2013, p 1048).

De acuerdo con estos autores, el empoderamiento es un factor interno de un individuo sobre él mismo, y tiene una relación directa con el estilo de su actitud, sentimiento o percepción desde el entorno del trabajo. Es preciso aclarar que ambas vertientes tienen una fuerte relación entre si, por la naturaleza de que el individuo o colaborador no puede ver el empoderamiento en si mismo si no manifiesta un control sobre ambos conceptos (Goudarzvand y Kheradmand, 2013).

El Enfoque Organizacional:

Bajo este enfoque, se determina que el empoderamiento no es algo que predomina en los Jefes sobre el personal, sino más bien son las actitudes y percepciones de los empleados sobre sus puestos de trabajo y/o la organización.

Empero, los administradores son los que pueden proporcionar el contexto y las oportunidades necesarias para facultar a los empleados con empowerment (Goudarzvand y Kheradmand, 2013).

Este enfoque se inspira en cierto modo en la teoría de la auto-eficacia de Bandura (1997) mediante la cual se identifican las condiciones organizativas que causan la impotencia en los trabajadores para luego eliminarlas. A este proceso lo denominaron como el paso de fortalecer el sentido del individuo en su eficacia, describiéndola así como el empoderamiento de los empleados dentro de la organización. Conger y Kanengu (citado por Goudarzvand Kheradmand, 2013) consideran al empoderamiento psicológico como un proceso de aumento de intermotivation en el trabajo, que incluye cuatro dominios cognitivos que son: el impacto, la competencia, el sentido de pertenencia y la elección. Con estas definiciones se introduce por primera vez el concepto de empoderamiento psicológico la literatura de gestión empresarial.

Dimensiones del empowerment

Vásquez (2012, citado por Flores, 2017), hace un estudio acerca de algunos factores que tienen injerencia en el empowerment. Estos factores establecen formas conductuales en el individuo que le permiten realizarse dentro de la organización, y finalmente empoderarse dentro de ella. A continuación se enumeran las dimensiones del empowerment las cuales contribuyen al estudio de la presente investigación:

Dimensión 1: delegación de poder

Consiste en encomendar el suficiente nivel de confianza al empleado tanto como un nivel de autoridad en un punto tal que permita que las habilidades de los trabajadores puedan liberarse para ser óptimamente utilizadas. En ese sentido es de suma importancia precisar la necesidad de otorgamiento de sentimientos de confianza por parte de los superiores de la organización hacia el personal

subordinado, ya que de esta manera se les pueda dejar que asuman responsabilidades en forma eficiente y contribuir con su crecimiento personal y profesional. Esto por ende facilitará el logro de los objetivos de la empresa, logrando obtener un personal más comprometido y motivado (Flores, 2017).

Dimensión 2: motivación

Es el incremento en el reconocimiento o la recompensa que se les otorga a los subordinados de manera formal o informal, así como material o intangible, generando de esta manera el empoderamiento y la toma de decisiones dentro de la compañía. La direccionalidad de la motivación se orienta hacia el logro de los objetivos de la empresa en forma exitosa y productiva, permitiendo que los trabajadores desarrollen sus labores motivadamente, teniendo al mismo tiempo un efecto contagiante hacia el resto del equipo.

Dimensión 3: liderazgo

En la medida que el liderazgo sea cada vez más eficaz, la retroalimentación en el personal que emplee la organización permitirá que este aumente en su nivel de confianza y el trabajo en equipo. Es necesario que el ejecutivo desarrolle una comunicación precisa en forma tal que pueda influenciar en los demás, activando el potencial del equipo, generando el feedback necesario sobre sus resultados y desarrollando una comunicación horizontal que a su vez permita la confianza entre todos los trabajadores, impulsando así alcanzar los objetivos de la organización.

Ahumada et al. (2017), plantea el liderazgo desde una perspectiva cultural: “trata de las prácticas de liderazgo que reflejan vínculos fuertes entre los integrantes de una comunidad, que comparte el conjunto de valores y una concepción común del liderazgo compartido” (p. 8). Es así que la práctica de un enfoque humanista permite que el liderazgo no se convierta solo en un eje

representativo de mando en la empresa, sino que además sustenta que las acciones de los directivos se hagan realidad.

En tal sentido se plantea la relevancia del enfoque de los lineamientos de seguridad y libertad en el ámbito laboral y empresarial, tanto para el empleado dentro de un esquema de ambiente laboral, como para el empresario que busca la maximización de la eficiencia de su equipo de trabajo.

1.3.3 El compromiso organizacional

El término compromiso organizacional es definido por Davis y Nwstrom (2000) como el grado de identificación del trabajador y sus intenciones por ser parte de la organización y participar activamente en ella. Esta relación trabajador empresa tiene un vínculo más fuerte en la medida que la experiencia va tomando mayor relevancia en el trabajador, es decir a más años de experiencia mayor es el grado del compromiso organizacional respecto al éxito que el colaborador tenga dentro de la empresa y su relación con el equipo sea triunfante (Rios, Del Rayo, y Ferrer, 2010).

Meyer y Allen (1997) (citado por Böhr, Romero, Díaz; 2014) establecen que el compromiso organizacional es:

un estado psicológico propio de la relación de los empleados con la organización, y que tiene implicaciones directas a tiempo de considerar la decisión de continuar siendo o no miembro de la misma, coincidentemente con este aserto, los empleados comprometidos tienen más probabilidades de perdurar en la organización que aquellos que no lo están (pág. 228).

Definir con exactitud al compromiso organizacional es una tarea difícil, más aún por tratarse de la construcción de conceptos sobre bases que tienen un corte subjetivo. Sin embargo, ha sido posible hallar factores comunes para varias

definiciones que son comunes a todas estas conceptualizaciones en una conexión con el área de negocios, "los empleados que están fuertemente comprometidos con aquellos que tienen menos probabilidades de irse de la organización" (Allen y Meyer, 1990, p. 1).

Arciniega (2010) hace un estudio sobre el compromiso organizacional, definiéndola como la percepción del empleado sobre el mismo:

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional, una de las razones fundamentales de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral. (p. 22)

Bajo esta descripción Allen y Meyer establecen que existen tres dimensiones del compromiso organizacional: el compromiso afectivo, que refleja el apego emocional del trabajador hacia su centro laboral; el compromiso continuo, que refiere al apego material del trabajador sobre el empleo; y el compromiso normativo, que es la ligadura emocional que el trabajador tiene como obligación de permanecer en la empresa (Allen y Meyer, 1990).

El compromiso en el lugar de trabajo ha sido muy ampliamente estudiado desde 1950 (Cohen, 2013). En los últimos años han aparecido numerosas formas de definir el compromiso organizacional, así como también han surgido investigadores de diferentes campos que enfatizan diferentes aspectos del mismo (Jokivuori 2001, citado por Anttila, 2014). García del Pilo et al. (2014), citan en su investigación a Hellriegel y Slocum (2005) haciendo referencia a que inicialmente los empleados tienen un compromiso inicial con la organización la cual está determinado por características individuales como los valores, la experiencia laboral previa, el sueldo y los salarios así como las oportunidades de ascenso (García del Pilo, Useche, y Schlesinger, 2014, p 9).

A menudo, el compromiso organizacional, se ve como una corriente que une a la persona a un curso de acción que es relevante para uno y más objetivos para otros (Cohen 2013). Esos objetivos pueden ser dirigidos hacia grupos de personas, por ejemplo familiares o amigos, como a diversas instituciones, por ejemplo los grupos comunitarios o a las organizaciones de trabajo. En tal sentido las personas ven objetivamente y emocionalmente que los objetivos trazados por la empresa pueden ser tomados como suyos lo que genera un lazo de pertenencia entre el empleado y la organización (Goudarzvand y Kheradmand, 2013)

Jokivuori (2001, citado por Anttila, 2014) señala que hay razones bastante racionales detrás de este concepto, ya que el compromiso organizacional está conectado a muchas cosas que se consideran importantes: la satisfacción del trabajo, las ausencias por enfermedad y la voluntad de cambiar de trabajo, sólo por mencionar algunas. A pesar de la gran cantidad de estudios e interés hacia el compromiso, todavía hay desacuerdo acerca de lo que es, cómo se desarrolla y como esto afecta el comportamiento del colaborador (Meyer y Herscovitch 2001).

O'Reilly y Chatman (1986) ven el compromiso organizacional como un registro adjunto a la psicología de una organización. De acuerdo con Ruokolainen (2011, citado por Anttila, 2014) refiere que este compromiso refleja el grado en que internaliza o adopta las características o puntos de vista de la organización hacia los empleados. El compromiso se puede formar por tres mecanismos independientes: el cumplimiento, la identificación y la internalización.

El cumplimiento es más superficial de todos ellos y se conecta a las recompensas que la persona obtiene. La persona adopta ciertas actitudes y comportamientos con el fin de ganar premios específicos. La identificación en cambio es un paso más en el compromiso más profundo ya que el sujeto establece un nexo sentimental con la organización que lo identifica como pieza fundamental dentro de la misma (Ruokolainen, 2011, citado por Anttila, 2014).

Dimensiones del compromiso organizacional

Allen y Meyer (1990) describen en su investigación tres componentes que estructuran el compromiso organizacional (Goudarzvand y Kheradmand, 2013). Este ha sido el enfoque principal para el estudio del compromiso organizacional desde hace más de veinte años, no solo por investigadores del área de la psicología, sino también por quienes ven a estos conceptos como influyentes dentro de las decisiones empresariales (Cohen, 2007).

Por lo tanto esta vendría a ser la conceptualización más amplia para la aceptación del compromiso organizacional desde los últimos años. En ella se puede ver como el compromiso organizacional tiene tres dimensiones definidas: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. A continuación se muestran las dimensiones que enmarcan al Compromiso organizacional desde las investigaciones tratadas con anterioridad:

Dimensión 1: El compromiso afectivo

Es la adherencia emocional de los empleados hacia la organización, así como su identificación con la organización y la participación activa dentro de la misma. Los empleados, que tienen un fuerte compromiso afectivo, permanecen en la organización porque así lo desean, porque así lo quieren (Allen y Meyer 1990) Consecuentemente, esta forma de compromiso se basa en el deseo, sin embargo aún no ha habido una conclusión uniforme sobre cuáles son exactamente los mecanismos implicados para crearlo, pero Meyer y Herscovitch (2001) proponen que cualquier variable que aumente la probabilidad de que las tres cuestiones siguientes ayuden al individuo para convertirse en afectivamente comprometido.

En primer lugar, un individuo se ve envuelto, lo que significa motivado por su propia voluntad o absorbido en el flujo, en un curso de acción. En segundo lugar, un individuo reconoce el valor o relevancia de la entidad o el curso de acción a él o ella. Último, asociación con la entidad o un curso de acción dará

forma a la identidad de un individuo (Meyer y Herscovitch, 2001). De las tres formas, el compromiso afectivo ha sido el más estudiado (Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky, 2002).

Dimensión 2: El compromiso continuo

Es el compromiso sobre la base de los costes que se producirían si el usuario ha abandonado la organización. Por lo tanto, las personas que tienen una elevada permanencia estancia compromiso en la organización, ya que necesitan. En otras palabras, le costaría mucho para salir. Este sería el caso, por ejemplo, si el empleado ha utilizado una gran cantidad de tiempo y recursos para aprender algo que sólo puede ser utilizado en esa empresa en particular o en el momento no hay oportunidades de empleo similares o mejores disponibles de la posición actual. (Allen y Meyer 1990, p 1-3; Meyer y Herscovitch 2001, p 316).

Dimensión 3: El compromiso normativo

Se refiere a sentimientos de obligación de la persona a permanecer en la organización. En otras palabras, los empleados permanecen en la organización, ya que así deben hacerlo. Se propone que el compromiso normativo se ve influenciado por las experiencias de la persona, tanto antes como después de entrar en la organización. Esto significa que no sólo la socialización organizacional, sino también la socialización que se produce en las familias y la sociedad en general también afectan a cómo se desarrolla el compromiso normativo de los empleados. (Allen y Meyer, 2010). Hasta hoy, este es el que se ha estudiado el menor de los tres.

Tabla 3

Dimensiones del compromiso organizacional con relación a otros factores

Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
De continuidad	Sentimiento de obligación por ejemplo por lo que recibe de sueldo.	<p>“tiene” que estar en la organización</p> <p>Juicios más racionales</p> <p>(costo personal por abandono)</p>	<p>Transaccional</p> <p>(costo de oportunidad atado a pertenencia)</p>	Asentimiento pleno o sumisión a los valores de la organización (pueden ser incluso contrarios pero se “admiten” a cambio del salario)	<p>Desempeño al mínimo</p> <p>Absentismo (físico o psicológico)</p> <p>Rotación (o intención de abandono)</p>
Afectivo	Surgen sentimientos de pertenencia, afecto, y alegría.	<p>“desea” estar en la organización</p> <p>Enfoque más emocional</p>	<p>Relacional</p> <p>(vínculo emocional)</p>	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización	<p>Aceptación del cambio</p> <p>Satisfacción laboral</p> <p>Iniciativa</p> <p>Espíritu cooperativo</p> <p>Deseo de permanencia</p>
Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado	<p>El individuo está “determinado” a contribuir a los fines de la organización</p> <p>Se desarrolla la firme determinación de ser leal</p> <p>Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda)</p>	<p>Relacional</p> <p>(fidelización)</p> <p>(vínculo racional)</p>	<p>Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización</p> <p>(se interiorizan los valores y misión de la organización)</p>	<p>Contribución a los objetivos</p> <p>Implicación con la misión</p> <p>Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación)</p> <p>Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa)</p>

Fuente: Elaboración basada en el trabajo de investigación de Gonzales y Guillen (2008) citado por Ruiz de Alba (2013).

El esquema elaborado por Ruiz de Alba (2013) establece la relación de cada componente del compromiso organizacional con otros factores que generan expectativas. De acuerdo a la tabla 3, los trabajadores experimentan sentimientos o expectativas en función a sus intereses personales como respuesta a lo que la empresa genere como parte de sus políticas aplicadas dentro de su centro laboral. (Ruiz de Alba, 2013, pág. 71).

Por otra parte, los trabajadores que poseen un compromiso afectivo alto perduran en la empresa porque así lo “desean”; los que tienen un alto compromiso continuo están en la empresa porque así “lo necesitan”; y los que poseen un alto compromiso normativo perduran en la organización porque tienen un sentimiento de “deber” en hacerlo. Al poder evaluar el compromiso organizacional desde la perspectiva de estas tres dimensiones que puede experimentar un empleado ofrece la oportunidad de conseguir resultados más completos, debido a que al definir el tipo de compromiso que experimentan se puede predecir su posible reacción ante determinados estímulos (Ríos et al, 2010).

1.4 Formulación del Problema

En función al marco teórico y a la realidad problemática de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, se establece como problema en el ámbito de la investigación, la siguiente formulación del problema:

Formulación de problema general

¿Cómo incide el empowerment en el compromiso organizacional dentro de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba en el año 2018?

Problemas específicos

¿Cómo incide el empowerment en el compromiso afectivo dentro de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba en el año 2018?

¿Cómo incide el empowerment en el compromiso continuo dentro de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba en el año 2018?

¿Cómo incide el empowerment en el compromiso normativo dentro de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba en el año 2018?

1.5 Justificación del estudio

Justificación teórica

La investigación buscó la correlación causal existente entre el Empowerment y su influencia relacional en el compromiso organizacional en los empleados de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, ya que se cree que los trabajadores de dichas empresas pueden demostrar mejor gestión en el desarrollo de sus actividades laborales involucrando un mayor nivel en la calidad, la eficiencia y por ende en su satisfacción laboral por lo que son personas más comprometidas ante una empresa que les da poder de decidir frente a diversas circunstancias que les exige estándares más altos de respuesta. En tal sentido se buscó demostrar sobre las teorías de empowerment impulsada por Rappaport (1977), que las personas empoderadas muestran un mejor nivel emocional de satisfacción y compromiso. Así mismo se examinó la relación analizada por Zimmerman (2000) y Buelga (2007), donde el Empowerment se establece como un modelo de gestión por los cuales las personas mejoran en sus actividades al sentir empoderamiento psicológico, para así relacionarlo con lo analizado por Allen y Meyer (1990), donde se establece que los trabajadores ante una influencia positiva de los directivos, muestran patrones medidos como compromiso dentro de la organización. En el presente estudio se hizo un análisis sobre el

compromiso organizacional de los trabajadores de la ciudad de Moyobamba y como estos responden ante un modelo de gestión gerencial como lo es el empowerment permitiendo así la exploración de un modelo empresarial que puede potenciar al equipo de trabajo y de esta manera mejorar los resultados de la gestión comercial.

Justificación práctica

Es una evidencia práctica conocer si es que entre el empoderamiento y el compromiso organizacional existe una relación directa que en principio se maneja como una relación causal entre los miembros con un nivel de empowerment a diferencia de aquellos que solo trabajan por compromiso organizacional, en la práctica se entiende que los empleados están aferrados a las condiciones económicas y que su desenvolvimiento está en función a ello, así como, está en función al trato que se les da y a las expectativas a futuro que este tenga dentro de la empresa. Con la presente investigación, y a través de herramientas válidas de la estadística, se demostró que ante el uso del empowerment en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, los empleados responden con mejores niveles de compromiso organizacional, lo que permite como aporte mostrar a los empresarios de la ciudad de Moyobamba, la relevancia de adoptar de forma estratégica y eficiente este modelo de gestión gerencial a fin de tener equipos de trabajo que respondan de forma eficiente y productiva con estándares de motivación aceptables, ante las necesidades de la organización.

Justificación metodológica

El estudio permitió verificar la validez y confiabilidad de los instrumentos encuesta de Empowerment y de compromiso organizacional en el contexto Moyobamba, capital de la región San Martín del Perú, en la cual las empresas se encuentran en total competencia; y debido a esto el instrumento servirá como apoyo de indagación como parte de la cultura organizacional empresarial de dicho contexto.

1.6 Hipótesis

Hipótesis general

El empowerment incide significativamente en el compromiso organizacional en los empleados de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

El empowerment incide significativamente en el compromiso organizacional afectivo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

Hipótesis específica 2

El Empowerment incide significativamente en el compromiso organizacional continuo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

Hipótesis específica 3

El Empowerment incide significativamente en el compromiso organizacional normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

1.7 Objetivos

Objetivo general

Determinar si el Empowerment incide significativamente en el compromiso organizacional en los empleados de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

Objetivos específicos

Determinar si el Empowerment incide significativamente en el compromiso organizacional afectivo en los empleados de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

Determinar si el Empowerment incide significativamente en el compromiso organizacional continuo en los empleados de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

Determinar si el Empowerment incide significativamente en el compromiso organizacional normativo en los empleados de las empresas comerciantes de la ciudad de Moyobamba, 2018.

II. Método

2.1 Diseño

Enfoque de investigación

Se desarrolló con un enfoque cuantitativo, con las variables cualitativas: empowerment y compromiso organizacional, en el contexto real de la ciudad de Moyobamba, Departamento de San Martín en el año 2018; además buscó cuantificar los resultados con el análisis estadístico y aplicando el método hipotético deductivo (Hernández et. al., 2010, pp. 28-29).

Diseño de investigación

El diseño para esta investigación fue el no experimental; puesto que no se manipularon las variables de estudio. Así mismo se empleó el diseño transversal, ya que se analizaron las variables en un periodo determinado en el año 2018, con el objetivo de analizar la relación entre el empowerment y el nivel de compromiso organizacional (Hernández et. al., 2010, pp. 120-121).

Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación fue básica, puesto que solo se encontraron teorías comprobadas de forma que no se generaron nuevas a partir de ellas, sino que se confirmaron en una realidad, lo cual no permitió cambiarlas a nivel empírico (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 28), facilitando de esta manera su análisis y estudio respecto a una realidad y contexto geográfico no analizado hasta hoy en día.

La investigación fue de nivel descriptivo correlacional, porque se midieron las variables de forma independiente, con el fin de lograr resultados más precisos. (Hernández et. al., 2010, p. 80). Así mismo se describe la presente como una investigación de tipo correlacional causal, debido a que se busca determinar el

grado de incidencia de la variable empowerment con la variable compromiso organizacional (Hernández et. al., 2010, p. 81).

El estudio fue correlacional-causal no experimental, ya que tuvo como fin el de encontrar correlaciones causales (Ilustración 1) entre variables independientes y dependientes de único valor y dirección unilineal en su análisis estadístico (Hernández et. al., 2010).

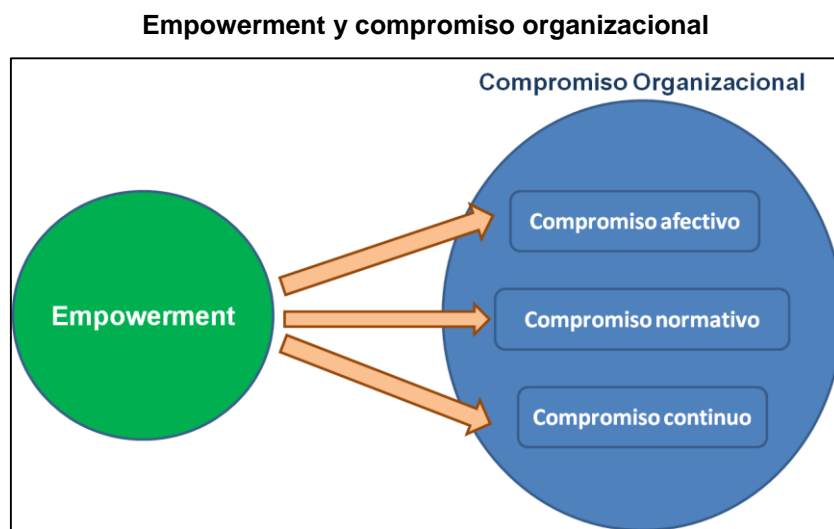


Figura 1. Relación del empowerment con las dimensiones del compromiso organizacional

Bajo esta relación se busca establecer como incide la variable independiente sobre la variable dependiente, y con cada dimensión justificar a través de los resultados analizados con las herramientas de la estadística, cómo puede estar incidiendo el empowerment bajo una realidad, como la de Moyobamba, en cada una de las dimensiones del compromiso organizacional dentro del sector empresarial comercial.

2.2 Variables y Operacionalización

De acuerdo a Hernández et al (2010), se define como Operacionalización de las variables al proceso por el cual un concepto, o variable es acondicionado para posteriormente ser evaluado de forma práctica (p 77).

Empowerment

La variable empowerment ha sido estudiada a través de tres factores: delegación de poder, motivación, y liderazgo (Vásquez, 2012; citado por Flores, 2017), describiéndose como un modelo por el cual se desarrolla el proceso y/o mecanismo donde las personas, organizaciones y comunidades obtienen dominio sobre sus asuntos en los ámbitos que sean relevantes (Rappaport, 1987. p 122).

Tabla 4

Operacionalización de la variable empowerment

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Delegación de poder	Liberar potencial humano.	DP1, DP2, DP3, DP4, DP5, DP6	Totalmente de acuerdo.	Alto
	Nivel de confianza. Nivel de autoridad.		De acuerdo.	
Motivación	Reconocimiento. Recompensa. Incentivos.	MO1, MO2, MO3, MO4, MO5, MO6	Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	Medio
	Toma de decisiones.		En desacuerdo.	Bajo
Liderazgo	Trabajo en equipo. Retroalimentación. Nivel de comunicación.	LI1, LI2, LI3, LI4, LI5, LI6	Totalmente en desacuerdo.	

Nota: Elaboración propia, basado en la tesis MBA de Quiroz (2017).

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional, estudiado y analizado ampliamente por Allen y Meyer (2010) nos permite establecer el grado de respuesta del empleado hacia la organización frente a factores tanto endógenos como exógenos, manejados por los directivos y/o gerentes de la organización.

Tabla 5

Operacionalización del variable compromiso organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Compromiso afectivo	Sentimiento de felicidad	CA1 ,	Totalmente de acuerdo	
	Valoramiento de la organización	CA2, CA3, CA4, CA5, CA6		
Compromiso continuo	Costumbre de la organización	CC1, CC2, CC3, CC4, CC5, CC6, CC7	De acuerdo	Alto
	Alternativas inexistentes		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Medio
Compromiso normativo	Lealtad	CN1, CN2, CN3, CN4, CN5, CN6	En desacuerdo	Bajo
	Responsabilidad en permanecer en la organización		Totalmente en desacuerdo	

Nota: Elaboración propia, basado en Allen y Meyer (2010)

2.3 Población, muestra y muestreo

Población.

Para Ander-Egg (2011), la población es el conjunto de individuos con el perfil deseable para la consideración como los sujetos que demuestran ser el objetivo del estudio y constituyen el campo de acción en el cual el investigador desarrolla el estudio. Preservan características similares, las que deben ser fijadas en el espacio y en el tiempo específico (Hernandez, et al, 2010).

La población está constituida por los empleados que laboran en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, con un total de 1700 establecimientos comerciales, considerando dentro de estos establecimientos los negocios minoristas, mayoristas y comisionistas (tabla 5).

Tabla 6

Relación de empresas comerciales que constituyen la población de la investigación

Zona	Tipo de Empresas	Cantidad de empresas
Moyobamba	Comercio minorista	1375
Moyobamba	Comercio mayorista	36
Moyobamba	Comercio comisionista	322
Total		1733

Fuente: Datos extraídos de la Cámara de comercio de Moyobamba (2016).

Muestra.

De acuerdo a Bernal (2010), la muestra viene a ser aquella fracción de la población en quienes corresponde la posesión de particularidades específicas de la población en su conjunto, los cuales son susceptibles a la medición y a su concerniente análisis (p 160). En el presente trabajo de investigación, se trabajó con 115 empleados del sector empresarial comercial de la ciudad de Moyobamba (un representante por cada establecimiento), que laboraban en empresas de dicho contexto, con una edad promedio de 37 años de edad; y algunos con contrato laboral (73%) y otros informalmente (27%) por parte de la empresa; por último, el 42% fue del género masculino y 58% del género femenino. Todas las personas encuestadas debían estar dentro de su horario de trabajo y dentro del establecimiento comercial al que pertenecían.

Muestreo

Para la definición de la muestra se aplicó el método de muestreo no probabilístico y por conveniencia, ya que los participantes se eligieron según el acceso que se tuvo a ellos, pero empleando algunos criterios de inclusión y exclusión como son la mayoría de edad, que se encontraran en horas de trabajo y de atención al público, que supieran leer y escribir, y que fueran de empresas comerciales dentro de la ciudad de Moyobamba, esto con la finalidad de elegir cantidades relativas y representativas de empleados acorde al acceso por el que se desarrolló el estudio, en un formato similar a la de bola de nieve para recojo de datos. De las empresas visitadas, se logro recoger 115 encuestas de los establecimientos que se encontraron en el trayecto del recojo de información.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica de recolección de datos

La técnica es la encuesta (McMillan y Schumacher, 2005) ya que se utiliza para la aplicación colectiva y de forma práctica para los fines del estudio. De acuerdo a ello, se recurrió a la encuesta con el fin de llegar a cada uno de los empresarios dedicados a la actividad laboral de Moyobamba.

Instrumento de recolección de datos

Se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual consta de dos secciones. La primera sección incluye preguntas demográficas: edad, género, tiempo en la empresa. En la segunda parte se recogen datos puntuales sobre el empowerment y el compromiso organizacional, mediante 24 preguntas.

Cuestionario

García (2003) afirma que el cuestionario es un procedimiento usado para la obtención y el adecuado registro de datos. Su versatilidad le permite al investigador poder utilizarlo como herramienta de investigación y como un instrumento de evaluación de individuos, procesos y programas de formación (p 2).

Ficha técnica del instrumento para medir el empowerment

Nombre del instrumento:	Cuestionario sobre empowerment
Autor y año:	Darrel Flores Quiroz - 2017
Adaptado por:	Carlos Villa Córdova - 2018
Lugar:	Moyobamba, San Martín
Fecha de aplicación:	Del 26 de Noviembre al 9 de Diciembre
Objetivo:	Describir las características de la variable empowerment en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.
Administrado a:	Empleados de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba
Tiempo:	15 minutos
Margen de error:	5.0 %
Observación:	Se agregaron 6 items al cuestionario original a fin de mejorar la fiabilidad de las respuestas de los encuestados.

Validez del instrumento de medición del empowerment

Flores (2017) validó el instrumento por tres expertos en la materia de la Universidad César Vallejo de la sede de Lima Norte, siendo aprobada al 100% por dichos expertos. Dicho instrumento fue utilizado y adaptado en la presente investigación para la medición del empowerment.

Tabla 7

Validez del Instrumento original por expertos para la medición del empowerment

Nº	Grado académico	Juez	Dictamen
1	Doctor	Leónidas Bravo Rojas	Aprobado
2	Magister	Samuel Rivera Castillo	Aprobado
3	Doctor	Carlos Rivera Estacio	Aprobado

Ficha técnica del instrumento para medir el compromiso organizacional

Nombre del instrumento:	Cuestionario sobre compromiso organizacional
Autor y año:	Natalie Allen y Jhon Meyer - 1990
Adaptado por:	Carlos Villa Córdova - 2018
Lugar:	Moyobamba, San Martín
Fecha de aplicación:	Del 26 de Noviembre al 9 de Diciembre
Objetivo:	Describir las características de la variable compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.
Administrado a:	Empleados de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba
Tiempo:	15 minutos
Margen de error:	5.0 %
Observación:	Se trabajó con el cuestionario original en función a la cantidad de ítems que utilizaron los autores.

El cuestionario de Allen y Meyer (1990) ha sido utilizado en muchos proyectos de investigación que buscan explorar el compromiso organizacional. Originalmente fue validada por el área de investigación de la University of Western Ontario, y luego publicada en el trabajo de investigación de los mismos autores denominado “the measurement and antecedents of affective commitment, 1990”.

Para la presente investigación, y con fines de adaptar a la realidad de la zona, fue necesario ampliar los ítems de preguntas del cuestionario de empowerment, así como modificar en algunos casos con sinónimos el cuestionario de compromiso organizacional. Es en ese sentido que fue necesario la validación nuevamente de tres profesionales Magísteres expertos en la materia, los que validaron finalmente al 100% ambos cuestionarios.

Validez de la Adaptación de los Instrumentos

Tabla 8

Validez de contenido por juicio de expertos de los instrumentos adaptados

N°	Grado académico	Juez	Dictamen
1	Magister	Desmond Mejía Ayala	Aprobado
2	Magister	Jhon Santa María Malqui	Aprobado
3	Magister	Víctor Fernández Bedoya	Aprobado

Confiabilidad del instrumento

La fiabilidad de los instrumentos se logró mediante un plan piloto de 30 personas a las que se les aplicó los instrumentos, y se consiguieron índices de confiabilidad (Alfa de Cronbach) aceptables (tabla 6).

Tabla 9

Índices de fiabilidad Alfa de Crombach de instrumentos de investigación.

Instrumento Cuestionario de Empowerment	Instrumento Cuestionario Compromiso organizacional
,613	,789

El Alpha de Crombach es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida; cuando más se aproxime su valor a 1, mayor confiabilidad dará la muestra. Como se observa en la Tabla 9, los resultados ,613 y ,789 corroboran la confiabilidad de los instrumentos utilizados tanto para el empowerment como para el compromiso organizacional. Por lo tanto se confirma que dichos instrumentos miden de forma confiable ambas variables.

2.5 Método de análisis de datos

El método de análisis de datos se realizó desde la utilización del programa de datos Excel para la codificación y tabulación de datos; y luego, se recurrió al programa SPSS para el análisis estadístico y sus funciones: fiabilidad, y análisis de frecuencias en la variable y sus dimensiones.

Estadística descriptiva

Los resultados se presentaron empleando tabla de frecuencias y gráfico de barras (u otro tipo de gráficos).

Estadística inferencial / Prueba de hipótesis

La contrastación de las hipótesis se realizó teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Formulación de las hipótesis estadísticas

H_0 : (Formular la hipótesis nula)

H_1 : (Formular la hipótesis de investigación)

Nivel de significación

El nivel de significación teórica $\alpha = 0.05$

que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%

Regla de decisión:

El nivel de significación " p " es menor que α , rechazar H_0

El nivel de significación " p " no es menor que α , no rechazar H_0

2.6 Aspectos éticos

Para la elaboración de la tesis, tanto en el proyecto como en su ejecución se aplicaron los criterios para su elaboración:

Anonimato: Todos los colaboradores fueron invitados a llenar la encuesta de forma anónima a fin de no emitir presión por el cargo en el que ocupan ante su superior o dueño de la empresa.

Confidencialidad: Los datos trabajados no fueron revelados a ninguna persona que no esté relacionada directamente con el trabajo de investigación.

Calidad y ética de referencias: Las empresas con las que se trabajó la presente investigación fueron seleccionados bajo el método bola de nieve, donde se les pidió su colaboración inmediata por el tiempo que se disponía en los días que se ejecutó la encuesta.

Veracidad: Todos los colaboradores fueron conscientes del motivo de la investigación y el objetivo de la misma, por tanto la información recolectada es veraz.

Originalidad: Si bien es cierto que los instrumentos están basados en autores de otras investigaciones, el resto de la investigación así como los aportes de la misma son de origen de quien suscribe.

III. Resultados

3.1 Análisis descriptivo

3.1.1 Variable: Empowerment

Tabla 10

Empowerment en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

		Empowerment			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	3,5	3,5	3,5
	Medio	43	37,4	37,4	40,9
	Alto	68	59,1	59,1	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

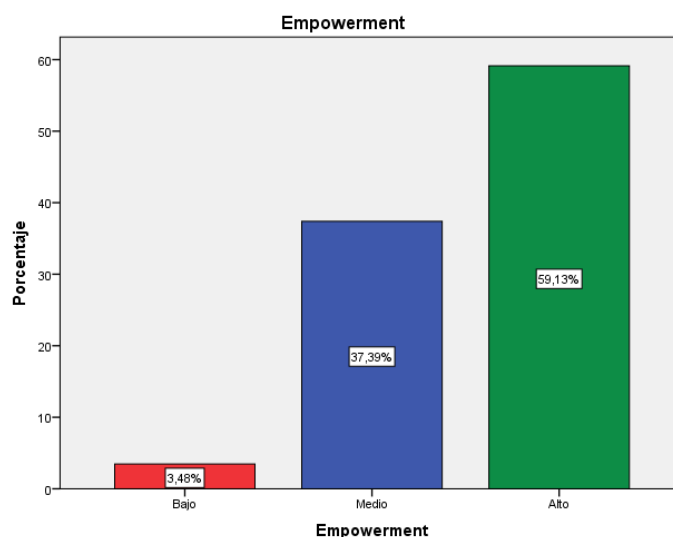


Figura 2. Porcentaje de Empowerment en empresas comerciales de Moyobamba.

Interpretación: En cuanto al Empowerment, el 59 % del total de sujetos encuestados demostraron presentar alto nivel, y solo el 3 % demostró bajo nivel de esta variable.

3.1.2 Variable: Compromiso organizacional (CO)

Tabla 11

Compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

Compromiso organizacional (CO)					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Medio	65	56,5	56,5	56,5
Válido	Alto	50	43,5	43,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

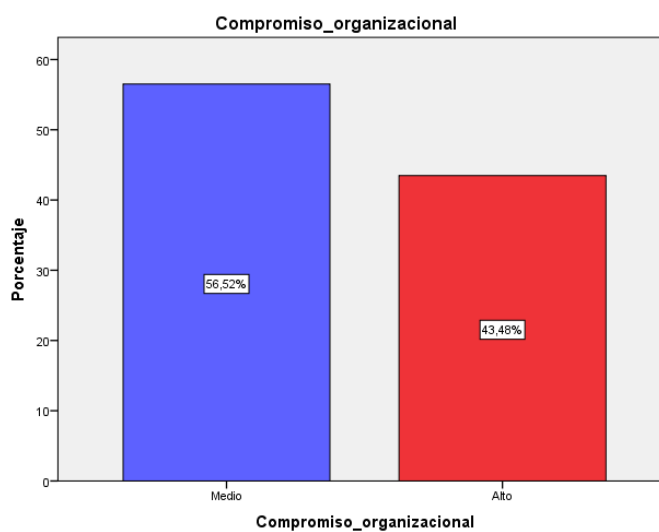


Figura 3. Porcentajes de CO en las empresas comerciales de Moyobamba

Interpretación: acorde a la figura 3 y Tabla 11 se puede determinar que el 43,5% del total de empleados de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba están comprometidos de modo organizacional; sin embargo, el 56,5% del total presentó nivel medio.

Dimensión: Compromiso organizacional afectivo

Tabla 12

Compromiso organizacional afectivo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba

CO afectivo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	,9	,9	,9
	Medio	22	19,1	19,1	20,0
	Alto	92	80,0	80,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

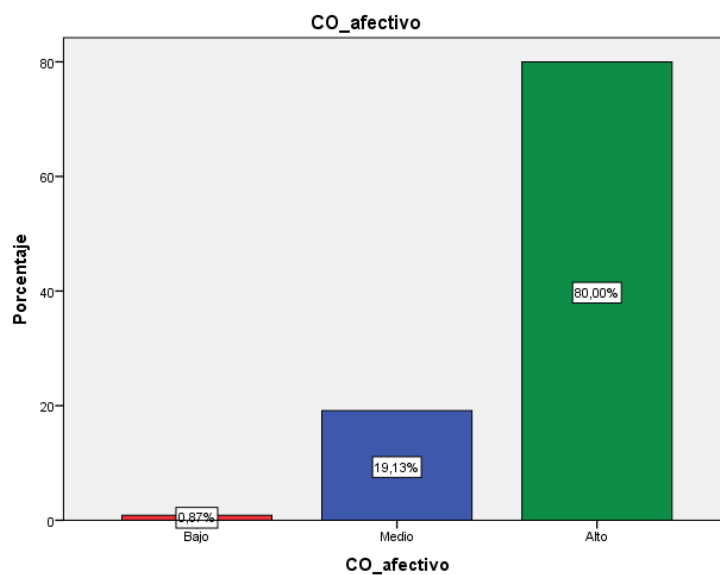


Figura 4. Porcentajes de CO Afectivo en las empresas comerciales de Moyobamba.

Interpretación: La dimensión compromiso organizacional afectivo se presentó con alto nivel en el 80% del total de encuestados, solo el 1% presentó bajo nivel.

Dimensión: Compromiso organizacional continuo

Tabla 13

Compromiso organizacional continuo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

		CO continuo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	15	13,0	13,0	13,0
	Alto	100	87,0	87,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

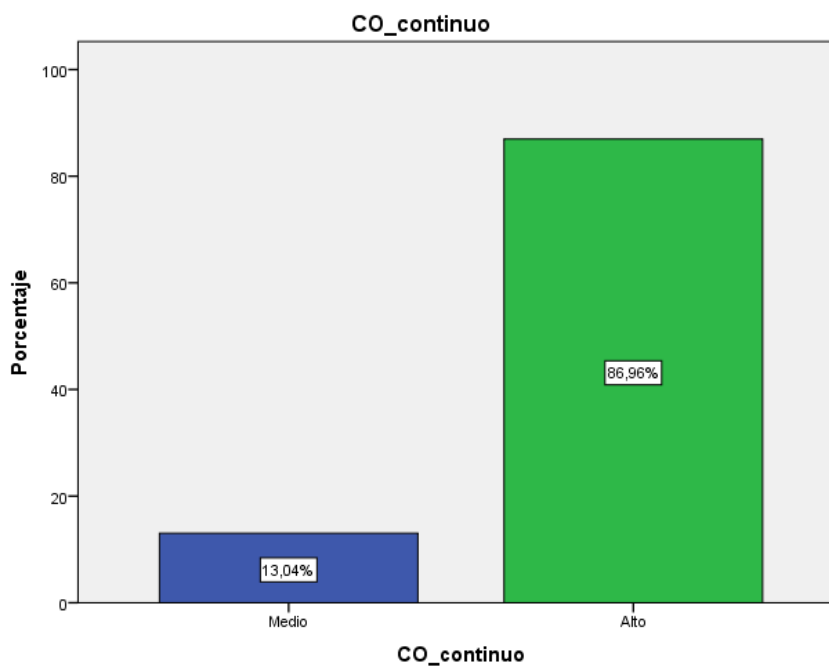


Figura 5. Porcentajes de CO continuo en las empresas comerciales de Moyobamba.

Interpretación: En cuanto al compromiso organizacional continuo, el 87% del total presentó alto nivel para ello, y el 13% llegó a medio nivel sobre esta dimensión.

Dimensión: Compromiso organizacional normativo

Tabla 14

Compromiso organizacional normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

		CO normativo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	6,1	6,1	6,1
	Medio	84	73,0	73,0	79,1
	Alto	24	20,9	20,9	100,0
Total		115	100,0	100,0	

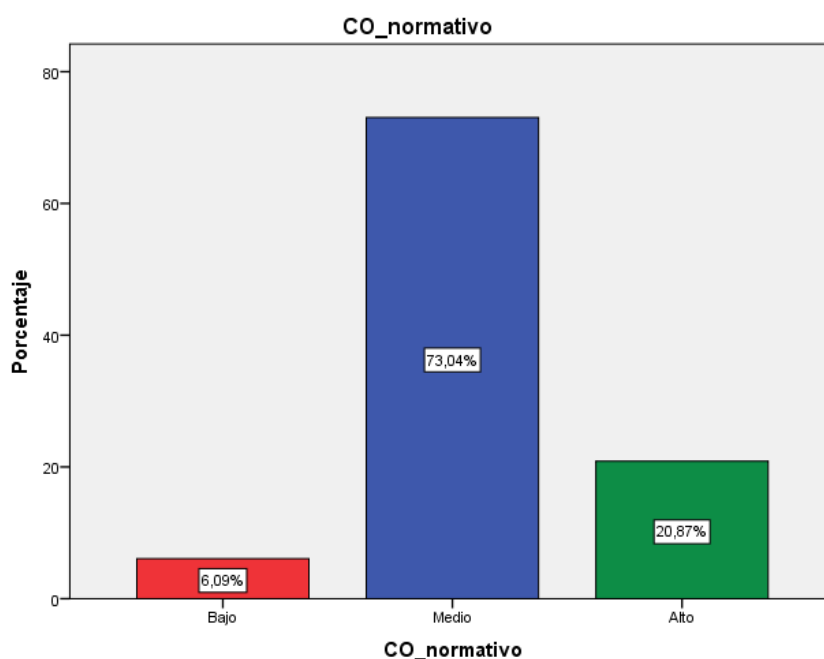


Figura 6. Porcentajes de CO normativo en las empresas comerciales de Moyobamba

Interpretación: En el compromiso organizacional normativo, el 6% logró bajo nivel de este tipo de compromiso, y el 73% medio nivel de dicho tipo de compromiso organizacional.

3.2 Análisis de normalidad

3.2.1 Empowerment

Hipótesis:

Ho= Los datos en la variable Empowerment tienden a un comportamiento normal.

Hi= Los datos en la variable Empowerment no tienen a un comportamiento normal.

Regla de decisión:

P-valor < 0,05 = rechazar Ho.

P-valor > 0,05 = aceptar Ho

Tabla 15

Prueba Kolmogorov-Smirnov para datos de variable Empowerment

Media	63,43
D.E.	14,599
Sig.	,521

Fuente: Base de datos de la investigación.

De acuerdo a la obtenido, los datos de la variable Empowerment presentaron significancia de 0,521 ($p > .05$), por lo que se acepta la hipótesis nula (Ho), la cual refiere que los datos tienden al comportamiento normal, o una curvatura de ajuste a la normalidad.

3.2.2 Compromiso organizacional

Hipótesis:

Ho= Los datos en la variable compromiso organizacional tienden a un comportamiento normal.

Hi= Los datos en la variable compromiso organizacional no tienen a un comportamiento normal.

Regla de decisión:

P-valor < 0,05 = rechazar Ho.

P-valor > 0,05 = aceptar Ho

Tabla 16

Prueba Kolmogorov - Smirnov para datos de variable compromiso organizacional.

Media	68,79
D.E.	7,873
Sig.	,121

Fuente: Base de datos de la investigación.

En cuanto a la variable compromiso organizacional presentó significancia de 0,121 ($p > .05$), por lo que se puede definir que estos datos tienden al comportamiento normal.

3.2.3 Dimensiones del compromiso organizacional

Hipótesis:

Ho= Los datos en las dimensiones del compromiso organizacional tienden a un comportamiento normal.

Hi= Los datos en las dimensiones del compromiso organizacional no tienen a un comportamiento normal.

Regla de decisión:

P-valor < 0,05 = rechazar Ho.

P-valor > 0,05 = aceptar Ho

Tabla 17

Prueba Kolmogorov - Smirnov para datos de las dimensiones del variable compromiso organizacional.

Dimensiones de la variable compromiso organizacional	Componente estadístico	Valor
Afectivo	Media	24,60
	D.E.	3,781
	Sig.	,127
Continuo	Media	25,90
	D.E.	4,057
	Sig.	,456
Normativo	Media	18,29
	D.E.	3,949
	Sig.	,367

Fuente: Base de datos de la investigación.

Respecto a las dimensiones, todas revelaron distribuciones de normalidad respecto a la regla de decisión planteada con índices menores al 5 % de margen de error (afectivo= 0,127; continuo= 0,456; normativo= 0,367), por lo cual, los datos del compromiso organizacional tienden a una distribución ajustada a la curva de normalidad.

3.3 Contraste de hipótesis general

Empowerment y compromiso organizacional

Ho= El Empowerment no incide significativamente en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

Hi= El Empowerment incide significativamente en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

Tabla 18

Resumen de modelo de Empowerment en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

Estadísticas de cambios									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	,370 ^a	13,7%	,129	7,346	,137	17,949	1	113	,000

a. Predictores: (Constante), EMPO

Tabla 19

Anova de Empowerment en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	968,646	1	968,646	17,949	,000 ^b
	Residuo	6098,345	113	53,968		
	Total	7066,991	114			

a. Variable dependiente: VAR_CORG

b. Predictores: (Constante), EMPO

Tabla 20

Coefficientes de regresión lineal simple de Empowerment en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	56,126	3,067	18,300	,000
	EMPO	,200	,047	,370	,000

a. Variable dependiente: VAR_CORG

La relación entre las variables empowerment y compromiso organizacional es significativa (sig. = ,000; $p < .05$), por cuanto se encuentran asociadas entre sí. La relación presentó una potencia de 13.7 %, al igual que el predictor empowerment es significativo en el compromiso organizacional ($F(4,237) = ,000$; $p < .05$), debido a que se superó el índice de significancia esperado en la investigación (p -valor = 5 %).

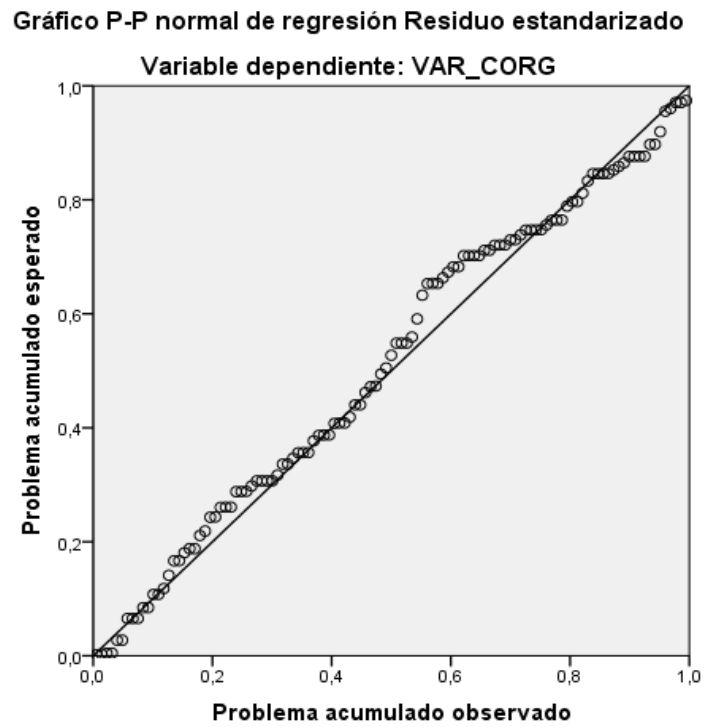


Figura 7. Distribución normal de influencia de variable Empowerment y CO.

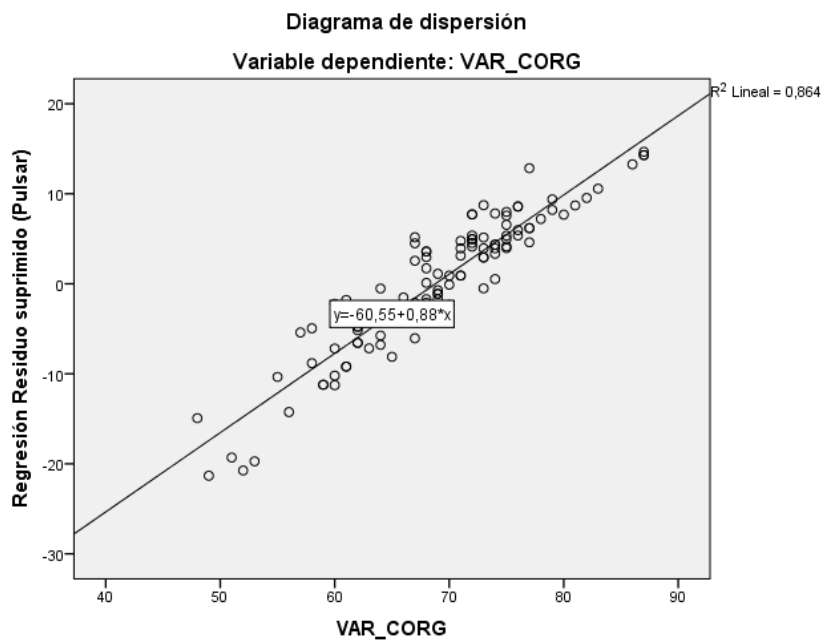


Figura 8. Diagrama de dispersión de influencia del Empowerment y CO.

Interpretación:

Respecto a la hipótesis general del estudio y la correlación causal del Empowerment en el compromiso organizacional, se encontraron evidencias de existencia de dicha causalidad, debido a que el R cuadrado que permite describir si el Empowerment explica aproximadamente el 13,7 % del compromiso organizacional (Tabla 18). Sin embargo, esta explicación estadística es significativa (sig. = ,000; $p < .05$) (tabla 11); a su vez, el índice fue de correlación positiva débil.

Por otro lado, la técnica de análisis de la varianza, o también conocido como el método de análisis estadístico de comparaciones ANOVA (Tabla 18), resultó también significativo comparado con la variable dependiente compromiso organizacional ($F = 17,9$; sig.= ,000; $p < .05$). A su vez, la explicación de coeficientes también fue significativos de acuerdo al modelo evaluado inicialmente ($B = ,370$; sig. = ,000); una vez estudiado ello, se puede aprobar la hipótesis alterna de investigación que aduce que el empowerment se correlaciona como una causal del compromiso organizacional.

3.3.1 Contraste de hipótesis específica 1**Empowerment y compromiso organizacional afectivo**

Ho= El Empowerment no incide significativamente en el compromiso organizacional afectivo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

Hi= El Empowerment incide significativamente en el compromiso organizacional afectivo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

Tabla 21

Resumen de modelo de Empowerment en el compromiso organizacional afectivo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

Estadísticas de cambios									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	,115a	1,3%	,005	3,772	,013	1,524	1	113	,220

a. Predictores: (Constante), EMPO

Tabla 22

Anova de Empowerment en el compromiso organizacional afectivo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	21,692	1	21,692	1,524	,220b
1 Residuo	1607,908	113	14,229		
Total	1629,600	114			

a. Variable dependiente: D1_CA

b. Predictores: (Constante), EMPO

En relación a la primera hipótesis específica, se puede notar en la Tabla 21, que el R cuadrado es demasiado bajo, por lo que al acercarse a 0, el modelo estadístico no puede comprobar la existencia de proyección de causalidad, ya que en este caso la variable Empowerment no correlaciona de forma causal con el compromiso afectivo de las organizaciones de Moyobamba.

Tabla 23

Coefficientes de regresión lineal simple de Empowerment en el compromiso organizacional afectivo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.
	B	Error estándar	Beta			
(Constante)	22,705	1,575			14,417	,000
1 EMPO	,030	,024	,115		1,235	,220

a. Variable dependiente: D1_CA

Gráfico P-P normal de regresión Residuo estandarizado

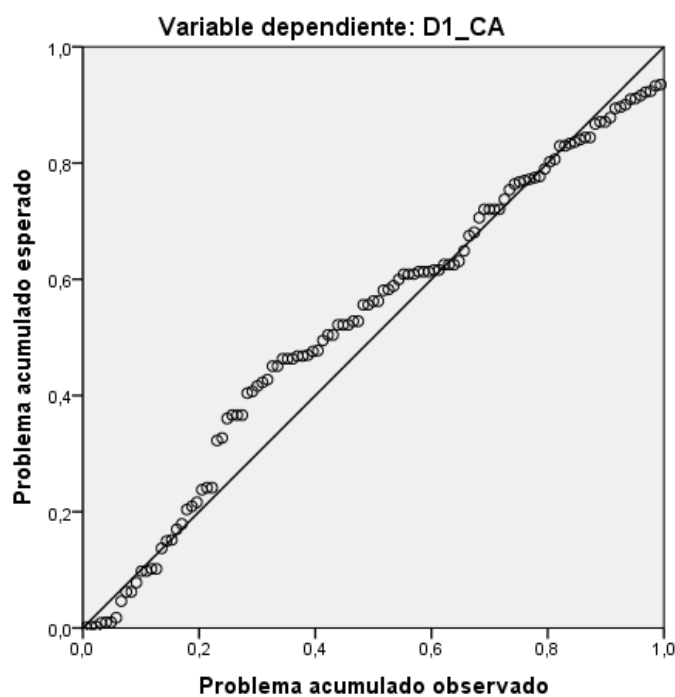


Figura 9. Distribución normal de influencia de variable Empowerment y compromiso organizacional afectivo.

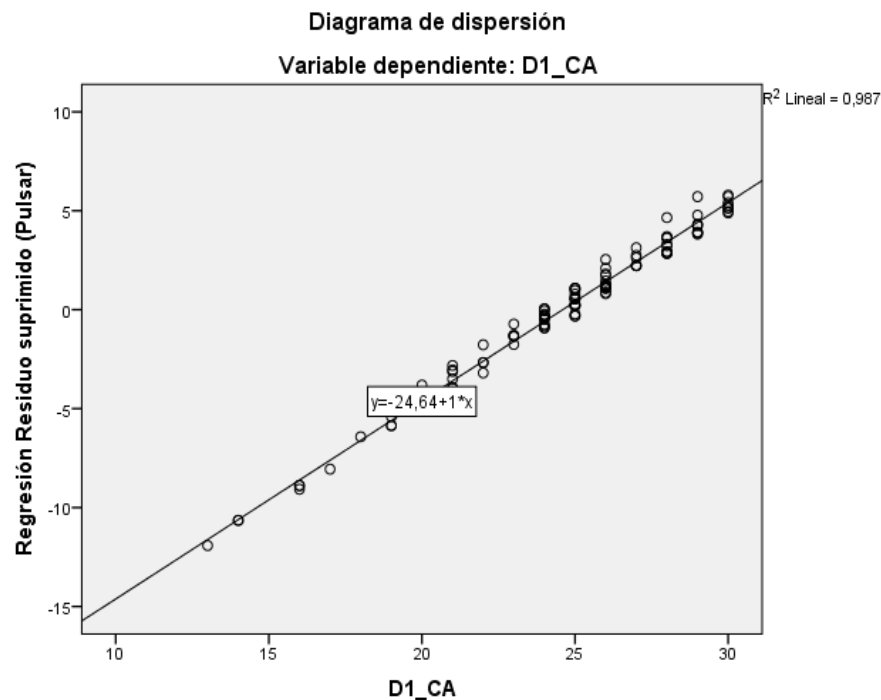


Figura 10. Diagrama de dispersión de influencia del Empowerment y compromiso organizacional afectivo.

Interpretación:

De acuerdo a los resultados hallados en el análisis estadístico de Anova, se puede deducir que no existe significancia como medio probatorio que permita afirmar que la correlacional sea efectiva ($B = ,115$; sig. = $,220$); superando el índice de 5 % de significación, por lo cual permite aducir que el Empowerment no se correlaciona como causa del compromiso organizacional afectivo; finalmente, se consideró que el índice de correlación fue de tipo positiva débil, lo que conllevaría a plantear que ante circunstancias donde la variable independiente se encuentra presente, la variable independiente se mantiene indiferente.

Este resultado se reafirma con lo hallado en el R cuadrado donde se aprecia que es demasiado bajo, por lo que al acercarse a 0, el modelo estadístico no pudo comprobar existencia de causalidad, permitiendo afirmar en este caso que la variable Empowerment no correlaciona de forma causal con el compromiso afectivo.

3.3.2 Contraste de hipótesis específica 2

Empowerment y compromiso organizacional continuo

Ho= El Empowerment no influye significativamente en el compromiso organizacional continuo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

Hi= El Empowerment influye significativamente en el compromiso organizacional continuo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

Tabla 24

Resumen de modelo de Empowerment en el compromiso organizacional continuo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

Estadísticas de cambios									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	,250 ^a	6,3%	,054	3,945	,063	7,561	1	113	,007

a. Predictores: (Constante), EMPO

Tabla 25

Anova de Empowerment en el compromiso organizacional continuo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	117,652	1	117,652	7,561	,007 ^b
	Residuo	1758,296	113	15,560		
	Total	1875,948	114			

a. Variable dependiente: D2_CC

b. Predictores: (Constante), EMPO

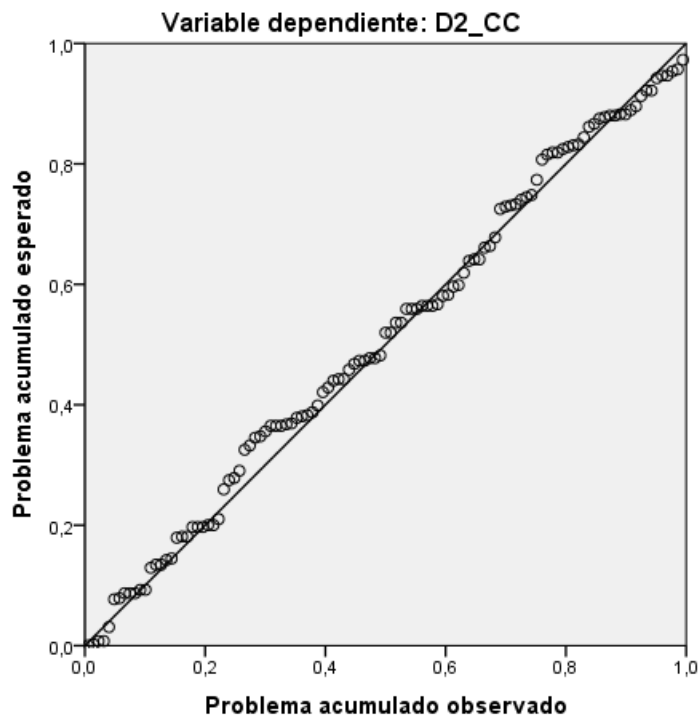
Tabla 26

Coefficientes de regresión lineal simple de Empowerment en el compromiso organizacional continuo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	21,490	1,647	13,049	,000
	EMPO	,070	,025	,250	,007

En función de la segunda hipótesis específica, se ha encontrado que la significancia de la prueba de relación (tabla 24) fue menor a 5 % ($p > .05$), por lo que existen evidencias con las cuales asumir la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional continuo. De igual modo, el empowerment solo explica el 6.3 % de este tipo de compromiso, y tal como se evidencia en la tabla 26, no existe diferencia en la relación comparado entre el predictor empowerment ($t(2,750) = ,007$; $p > .05$) y la dimensión compromiso organizacional continuo.

Gráfico P-P normal de regresión Residuo estandarizado



a. Variable dependiente: D2_CC

Figura 11. Distribución normal de influencia de variable Empowerment y compromiso organizacional continuo.

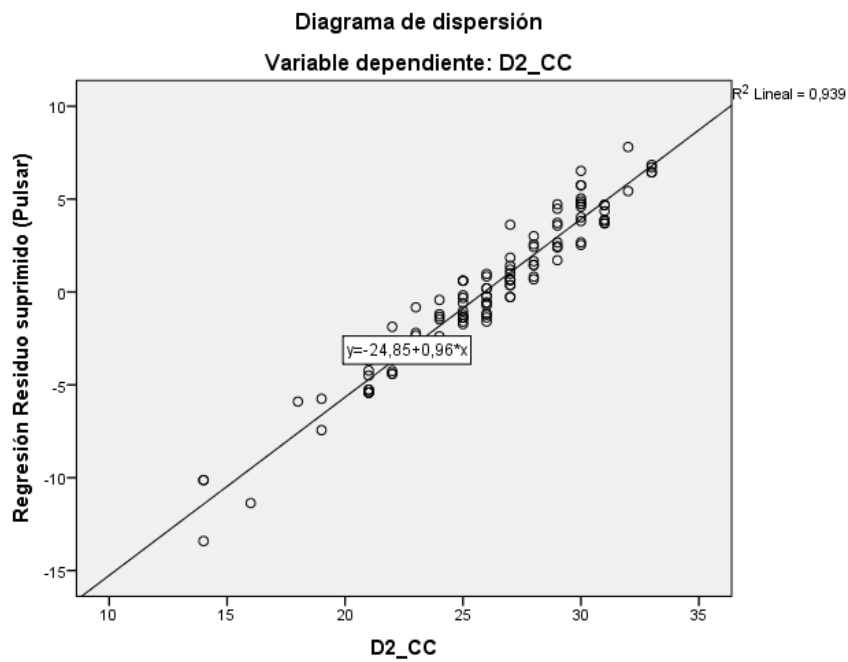


Figura 12. Diagrama de dispersión de influencia del Empowerment y compromiso organizacional continuo.

Interpretación:

El ANOVA analizado reportó un nivel de significación aceptable para el análisis de correlación en general ($F= 7,561$; $\text{sig.} = ,0007$). Es en tal sentido, y revisando por otro lado, que el coeficiente de correlación lineal simple, permitió que se aceptase la hipótesis alterna de investigación ($\text{sig.} = ,007$; $p < .05$), por lo que el análisis permite que se pueda afirmar como verdadero que el Empowerment explica una correlación causal con el Compromiso organizacional continuo.

La correlación que explica el grado en el que el empowerment incide en el compromiso organizacional continuo está en un nivel de 0.63%, con lo cual se puede afirmar que hay un cierto nivel de incidencia entre la variable dependiente (empowerment) y la dimensión de la hipótesis 2 de la variable dependiente.

Así mismo el grado de significancia es explicado con el modelo estadístico de regresión simple, en un nivel predictivo que está dentro de los parámetros que explican significancia ($t(2,750) = ,007$; $p > .05$).

3.3.3 Contraste de hipótesis específica 3**Empowerment y Compromiso organizacional normativo**

H_0 = El Empowerment no incide significativamente en el compromiso organizacional normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

H_1 = El Empowerment incide significativamente en el compromiso organizacional normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

Tabla 27

Resumen de modelo de Empowerment en el compromiso normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

Estadísticas de cambios									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	,370 ^a	13,7%	,130	3,684	,137	17,975	1	113	,000

a. Predictores: (Constante), EMPO

Tabla 28

Anova de Empowerment en el compromiso organizacional normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	243,949	1	243,949	17,975	,000 ^b
1 Residuo	1533,582	113	13,572		
Total	1777,530	114			

a. Variable dependiente: D3_CN

b. Predictores: (Constante), EMPO

Tabla 29

Coefficientes de regresión lineal simple de Empowerment en el compromiso organizacional normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba.

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		T	Sig.
	B	Error estándar	Beta			
1	(Constante)	11,931	1,538		7,757	,000
	EMPO	,100	,024	,370	4,240	,000

a. Variable dependiente: D3_CN

La prueba de relación (tabla 27) arrojó un resultado significativo de 13.7% (sig.= ,000; $p < ,05$). Así mismo y de acuerdo a la prueba de ANOVA (tabla 28) se asume que hay un valor muy significativo en la regresión (sig.= ,000; $p < ,05$), por lo que existe una considerable evidencia para afirmar que hay una correlación influyente entre el empowerment y el compromiso organizacional normativo (tabla 29).

En la tabla 29, se puede apreciar a través del análisis de regresión simple, la explicación estadística de que el Empowerment, como variable independiente, influye en el compromiso organizacional normativo, como variable dependiente, de forma muy significativa (sig.= ,000; $p < ,05$), lo que evidencia fehacientemente la hipótesis alterna (H_i).

En tal sentido se afirma que el Empowerment incide significativamente en el compromiso organizacional normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

Gráfico P-P normal de regresión Residuo estandarizado

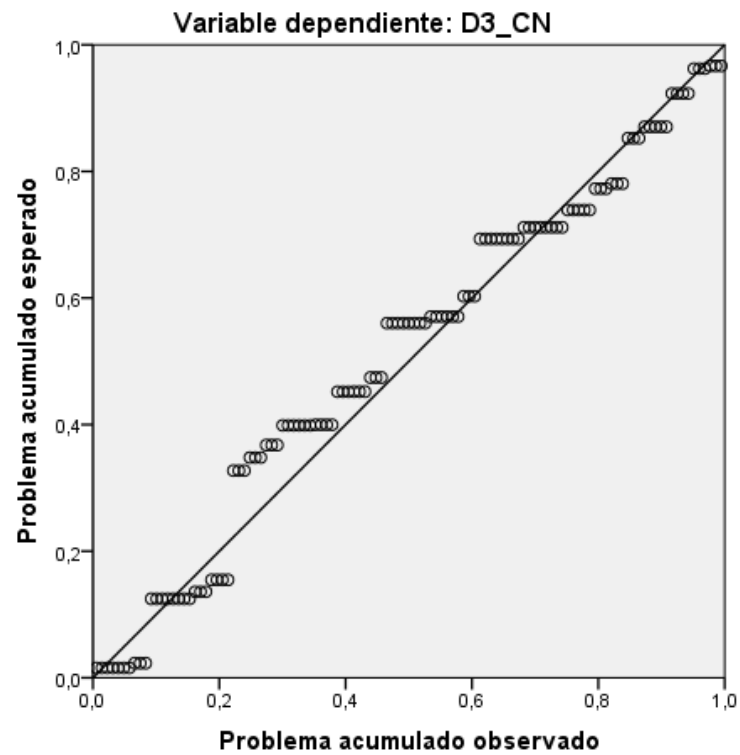


Figura 13. Distribución normal de influencia de variable Empowerment y compromiso organizacional normativo.

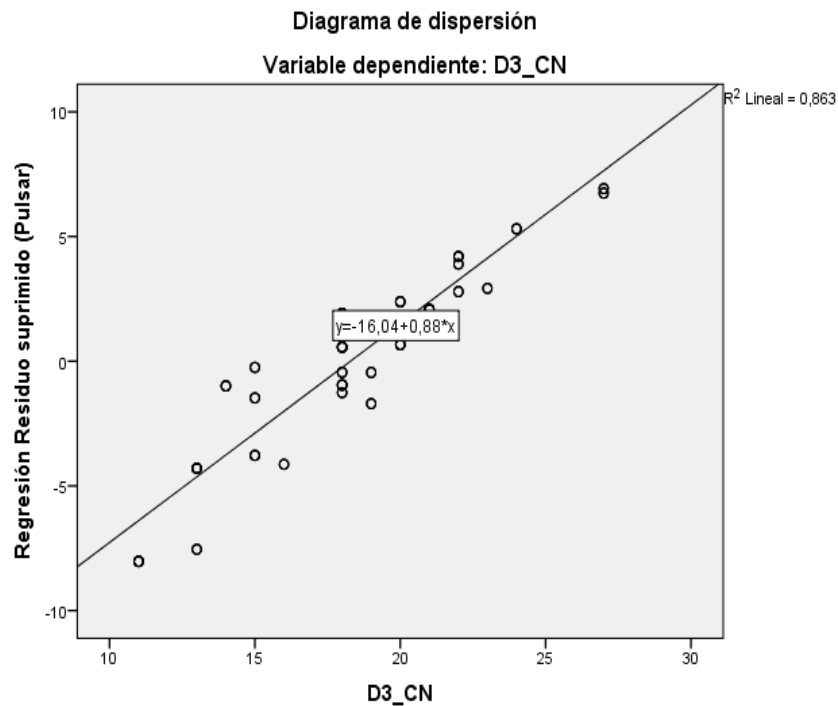


Figura 14. Diagrama de dispersión de influencia del Empowerment y compromiso organizacional normativo.

Interpretación:

La explicación total del modelo en el contraste específico 3, es de 13,7% (tabla 27), lo cual indica que el Empowerment explica el compromiso organizacional normativo de modo significativo (sig.= ,000; $p < .05$). Así mismo, y tal como se aprecia en la tabla 28, existe significancia en el modelo ANOVA (sig.= ,000; $p < .05$). En cuanto a la potencia de la relación, esta se consideró como correlación positiva débil (tabla 29).

El análisis de regresión simple reportó la explicación del Empowerment como una variable independiente que influye en el compromiso organizacional normativo como variable dependiente de forma significativa (sig.= ,000; $p < .05$), lo cual es evidencia suficiente para aceptar la hipótesis alterna (H_1): El Empowerment incide significativamente en el compromiso organizacional normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.

IV. Discusión

Según el objetivo general de la presente investigación, se pudo observar que el empowerment influye en la variable compromiso organizacional con una explicación del 13% del total del modelo ($R= 0,370$); a su vez esta correlación fue significativa con un índice menor de significancia al 5% de regla de decisión ($F= 17,949$; $\text{sig.} = ,000$; $p < .05$), por cuanto se evidenció la hipótesis alterna general del estudio que planteó: El empowerment se correlaciona como causal del compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018. Así mismo se pudo comprobar que el índice fue correlacional positiva pero débil. Se visualizó que el 59% de empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba mostraron un alto nivel de empowerment, y solo el 3% mostró un bajo nivel. Así mismo el 43% de los empleados de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba está altamente comprometido con la organización, mientras que el 56,5% en un nivel intermedio. Esto es similar a lo encontrado por Ríos et al, quienes en su trabajo de investigación para demostrar que el empowerment es predictor del compromiso organizacional en las Pymes, realizado en México; lograron establecer que el empowerment es predictor del compromiso organizacional. Ambas investigaciones se llevan a cabo dentro de un contexto empresarial, concluyendo a través del análisis de Anova que el empowerment como variable independiente incide directamente sobre el compromiso organizacional en los empleados de las empresas comerciales.

Así mismo se pudo hallar un similar resultado en el trabajo de investigación de Goudarzvand y Kheradmand (2013), quienes comprobaron en su trabajo de investigación sobre la correlación del empowerment y el compromiso organizacional en universidades de Iran, que existe una fuerte correlación entre ambas variables, con una explicación del 19.5% de correlación, a pesar de las diferencias en el estudio de las dimensiones, se encontró una marcada correlación entre los empleados y catedráticos de las universidades de dicho país.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede corroborar lo descrito por Allen y Meyer, que el compromiso organizacional tiene una respuesta positiva frente a mecanismos que influyen directamente sobre él. Análogo resultado se

encontró en la investigación de Cruz (2015), donde la variable estudiada empowerment, tiene una correlación directa sobre la satisfacción laboral, la cual es parte de la respuesta al compromiso organizacional del empleado frente a herramientas y modelos utilizados por la dirección de la organización. Es así que en el trabajo realizado por Cruz se establecen como factores adicionales la edad, el género, el estado civil, las condiciones sociales, la antigüedad laboral entre otros. Los resultados alcanzados muestran una alta confiabilidad respecto a los elementos utilizados para el análisis, lo que conlleva a plantear que ante niveles elevados de empowerment, los empleados tendrán mejores niveles de satisfacción laboral. Ambas investigaciones se desarrollan en importantes ciudades lejanas a la capital de ambas naciones. Las diferencias en las muestras proveen una mejor aplicabilidad de la presente investigación, 30 empleados y 115 empleados respectivamente. Sin embargo los hallazgos infieren que las respuestas en las personas encuestadas siempre responderán positivamente frente a la aplicación del modelo de gestión gerencial como el empowerment. Ambas investigaciones encuentran una correlación directa entre el empowerment y la satisfacción laboral, que a su vez es una variable que guarda relación directa con el compromiso organizacional (Cernas, Mercado, y León, 2018).

Así mismo, hay similitud en lo hallado por García del Pilo et al (2014), donde se corroboró que el empowerment influye sobre el compromiso organizacional. En esa investigación se establece que, ante la aplicación del empowerment y sobre todo respecto al liderazgo y la motivación, los empleados respondían de manera positiva respecto al compromiso de trabajar en organizaciones educativas. Esto permite comparar que ante labores profesionales o de índole no profesional, se pueden generar mejores niveles de compromiso siempre que se usen las herramientas adecuadas como lo es el empowerment. En el trabajo de investigación de García del Pilo et al, se establece también que el empowerment genera en los empleados lealtad y convicción, lo que permite mejores niveles de desarrollo profesional. A pesar de las diferencias en los ámbitos y escenarios de aplicación, los resultados de los estudios de investigación de ambos trabajos enfocan como respuesta, tanto de profesionales

y empleados, hacia un modelo de dirección eficiente y de conocimiento de herramientas de gestión.

Según el objetivo específico 1, la investigación comprobó que el 80% de empleados tiene un alto nivel de compromiso afectivo, y que el 20% del resto de empleados no les logra llegar el empoderamiento. No obstante, y a pesar de este resultado, la correlación entre el empowerment y el compromiso afectivo no es significativa ($F= 1,524$; $\text{sig.} = ,222$), siendo el R cuadrado demasiado bajo ($R=.115$), por lo que se determinó que el empowerment no incide significativamente en el compromiso afectivo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba. Este resultado, corroborado con el análisis estadístico ANOVA, refleja que las personas de la ciudad de Moyobamba que trabajan en empresas comerciales no se ven influenciados por el empoderamiento al momento de identificarse emocionalmente con la organización ($p > .005$). Esto puede deberse a parámetros culturales, de idiosincrasia, o de nivel de conocimiento sobre el ámbito empresarial, ya que muchas veces las personas de algunas zonas con marcada diferencia territorial y de costumbres arraigadas pueden llegar a diferir con los mecanismos de empoderamiento de las organizaciones, y esto conlleva que no exista una afinidad emocional afectiva entre los empleados de las empresas, sin embargo esto no quita que en otras instituciones la respuesta sea diferente.

Artal (2011) en su libro Dirección de ventas, establece que la capacitación al equipo de ventas es vital para mantener no solo el entrenamiento a tope, sino la motivación de aprender cosas nuevas cada día. En tal sentido, la falta de este elemento puede ser que sea una causal a su vez de la baja respuesta de los empleados de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba. Diferente resultado fue lo encontrado en el trabajo de Ríos et al (2010) quienes a través de su investigación a las empresas Pymes en México, encontraron que los empleados se identifican de forma afectiva con la organización toda vez que sienten el uso del empowerment como herramienta gerencial. Los contextos son similares pero encierran parámetros distintos como la educación, las costumbres, y los factores exógenos que difieren tanto en aspectos como los

tocados por Porter, como en temas históricos y geopolíticos. Sin embargo esto no afecta necesariamente a la condición global de la correlación existente entre ambas variables.

Sobre la base de las consideraciones anteriores se encuentra los desarrollado por Goudarzvand Kheradmand, quienes desarrollaron una correlación discreta entre el empowerment y el compromiso afectivo, estableciendo que, bajo parámetros de discrepancia entre los empleados y los altos mandos de la organización, el empowerment puede no tener un efecto directo sobre el compromiso organizacional. Esto puede explicar porque en algunas dimensiones no exista una fuerte relación, o al menos una correlación consistente entre una de las dimensiones.

Una explicación similar a lo encontrado se puede hallar en la investigación de Loli et al (2015). De acuerdo a la investigación realizada en la ciudad de Lima, los factores endógenos como la educación, la edad, la antigüedad, y otros factores internos propios de la persona, pueden jugar un papel preponderante al momento de analizar los resultados de la respuesta de los colaboradores sobre el compromiso organizacional. Loli et al, proponen el desarrollo de la persona desde el hogar como un principio que puede llegar a determinar la respuesta del individuo frente a mecanismos de incentivo por parte de la organización. Las tradiciones y la cultura juegan un rol preponderante en las respuestas de algunas personas que tienen un arraigo concentrado en las vivencias familiares muy constantes en las provincias del Perú. En tal sentido encontramos patrones similares que en su forma coinciden, pero difieren en el resultado que explica por qué los empleados no sienten un apego emocional al aplicárseles el empowerment, como es el caso de los empleados de las empresas comerciales de Moyobamba.

Según el objetivo específico 2, el resultado de la investigación nos muestra que el 86% de los empleados de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba se ve influenciado por el empowerment al momento de medir el

compromiso continuo, mientras que el 13.04% no responde de la misma forma, teniendo un bajo nivel es esta relación. Ahora bien, se puede indicar que el Empowerment explica una correlación causal en el compromiso organizacional continuo no obstante que el resultado reportó una baja pero aceptable significación ($F=7,561$; $\text{sig}= .0007$). Así mismo la correlacional simple establecida ($\text{sig}= .007$; $p < .05$) acepta como verdadero la hipótesis alterna donde el empowerment incide en el compromiso continuo. Paralelamente se pudo encontrar un similar resultado en la investigación de Trujillo (2012), donde demuestra que los empleados que se sienten empoderados tienen un mejor desenvolvimiento en vista que las herramientas alcanzadas proveen de satisfacción, seguridad, motivación además de mejores expectativas en el centro de trabajo. Ambas investigaciones tienen coincidencia bajo parámetros muy similares como la metodología de estudio: metodología descriptiva, correlacional de campo con diseño no experimental, así mismo se usaron en ambas investigaciones el cuestionario de tipo Likert, lo que mostró una dispersión normal en los resultados estadísticos en ambas variables.

Al respecto, la investigación de Trujillo permite visualizar y analizar como las variables trascienden en los entornos, y precisar que así como en la ciudad de Moyobamba, provincia de San Martín en el Oriente del Perú, en otras regiones de América y del mundo, se repiten patrones de conducta sobre elementos y modelos que desencadenan en los colaboradores aspectos positivos en beneficio de ellos mismos. Tanto hombres como mujeres encuentran en estos modelos una perfecta forma de explorar sus capacidades y da como reto escalar a nuevos procesos que les conducen al compromiso con su centro de trabajo. La investigación de Trujillo nos permite centrarnos en qué es lo que el empleado busca realmente en el centro de trabajo, y concluye como la presente investigación en la importancia del empoderamiento para generar crecimiento en el individuo y seguridad en el tiempo que este invierta en la organización.

Según el objetivo específico 3, se pudo hallar que el empowerment incide significativamente en el compromiso organizacional normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018. Respecto a la hipótesis de que el

empowerment influye en el compromiso organizacional normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, los hallazgos encontrados por los métodos estadísticos ANOVA, muestran que el empowerment explica significativamente con un 15% al compromiso normativo en los empleados de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba. Acorde a estos resultados se puede precisar que el 20.87% de los colaboradores siente que el empowerment tiene una alta incidencia sobre su compromiso normativo, y solo un 6.09% tiene un bajo nivel de respuesta frente a la variable independiente. Es también significativo decir que el empowerment influye medianamente en el 73% de los empleados de las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba. Se aprecia que el empowerment incide como causal del compromiso normativo en 15% aproximadamente, lo que denota una correlación significativa ($\text{sig} = .000$; $p < .05$), no obstante la potencia de la correlación se mostró positiva débil, pero aceptable como respuesta a una correlación causal. Asimismo, y a través de este resultado se determina que el empowerment finalmente incide en el compromiso organizacional en las empresas de la ciudad de Moyobamba. Esto ha sido similar a lo encontrado por Ríos et al. (2010) en cuyo trabajo de investigación aplicado a una muestra de 147 participantes de las empresas Pymes en la ciudad de Guanajuato, México; se determinó que el empowerment es predictor del compromiso organizacional. Estos resultados encontrados en México podrían ser explicados en alguna forma por las investigaciones de Littlewood y Uribe (2018), donde realizan un análisis acerca de cómo los ciudadanos mexicanos sienten apego emocional por su trabajo por relacionar a este con la satisfacción y orgullo en sus familias.

De igual forma el trabajo de investigación de Loli et al., como el presente, guardan relación a los factores que explican como las personas que laboran en las organizaciones están influenciadas por los años de experiencia, la madurez en la que se encuentran, el nivel de estudios que han logrado adquirir, así como la satisfacción de sentirse logrado en su centro de trabajo. Las características de los trabajadores tomados en cuenta en la presente investigación son en su mayoría sin estudios de especialización, y con un perfil que se ajusta a labores no complejas ni especializadas, contribuye a explicar el nivel significativo en los

resultados de la dimensión compromiso normativo como respuesta a la variable empowerment.

Lo hallado por Ioli et al., es relevante porque en su trabajo de investigación se explica porque muchos de los empleados sienten una obligación de permanecer con la organización, en el sentido de los beneficios y políticas internas que los favorecen (como por ejemplo el horario, el tipo de contrato, etc). Esta dimensión relega al compromiso continuo y al compromiso afectivo, ya que orienta el interés del trabajador a elementos efímeros que pueden o no convertirse en esenciales a largo plazo, lo que no asegura el proceso de continuidad del empleado.

Los componentes o dimensiones de las variables tienen injerencia muchas veces directa sobre la otra variable, así quedó establecido en la investigación de Loza realizada en la ciudad de Tarapoto, Región San Martín. En dicha investigación se comprueba que el Liderazgo, una de las dimensiones tratadas en el presente investigación, tiene una relación directa con la variable compromiso organizacional, lo que nos refuerza la conclusión que ante parámetros semejantes, en distintos contextos, los estudios arrojan resultados muy similares sobre la influencia que tiene el empowerment sobre el compromiso organizacional. La investigación se realizó a docentes de una institución educativa particular, guardando similitud en lo que a empresa privada refiere, y dentro de una misma región como lo fue la materia del presente estudio. Ambas investigaciones realizadas llevan un marco referencial de comportamientos arraigados en la cultura y costumbres de personas de la Región oriente del Perú, lo que denota una vez más en los diferentes estímulos que guardan la relación que las personas tienen como respuesta a distintos mecanismos de motivación.

Un punto coincidente es revelado por el estudio realizado por Becerra, Del Campo y Díaz, quienes encontraron que en los empleados de una empresa de consumo masivo (empresa privada comercial) estimulados por el modelo del empowerment, tenían mejores niveles de desarrollo del talento, la satisfacción y el

comportamiento innovador. Esto guarda mucha relación con las dimensiones del compromiso organizacional (Allen y Meyer, 1990), que en sus simientos guarda la teoría que a mayor satisfacción en el trabajo, mejores niveles de compromiso adquiere el empleado. En tal sentido la investigación de Becerra et al., comprueba que el empowerment genera un nivel aceptable de compromiso en la organización por parte de los empleados, debido a que ante estímulos endógenos, la respuesta del individuo es positiva respecto a lo que desea de la empresa, y respecto a las creencias que él cree tener de sus superiores sobre el desempeño en su trabajo.

Empero, nos todas las variables estudiadas guardaron una relación directa significativa con el comportamiento innovador como si la obtuvo la variable empowerment en la investigación de Becerra et al., ya que tanto la variable liderazgo y compartido obtuvieron bajos niveles de respuesta por parte del comportamiento innovador, esto una vez más trae como consecuencia que en algunos casos, el individuo responde de forma similar ante estímulos diferentes, pero en otras no. Una explicación de esto les ha llevado a plantear que el comportamiento innovador del colaborador está sujeto al poder que ejerza este sobre su entorno laboral, es decir el nivel de independencia y sin caer en la autocracia, que este tenga para aportar dentro de la organización.

Similitud en los resultados se encuentra en la investigación de Campos, quien al estudiar el liderazgo directivo, componente del empowerment, demuestra que este factor guarda una relación directa con el clima organizacional. En dicha investigación se formulan y estudian los componentes tanto del liderazgo como las del clima organizacional, llegando a observar que el liderazgo directivo establece un fuerte rol sobre las bases del comportamiento del empleado, es decir que ante señales de los jefes o gerentes de una organización que permitan generar confianza y toma de decisiones en el empleado, este traera consigo un mejor arraigo con el entorno laboral, componiendo de esta forma un clima de trabajo en equipo y asumiendo las políticas de la organización con una mejor aceptación tomándolas como propias. Dentro del compromiso organizacional, la dimensión estudiada que mayor respuesta tuvo hacia el empowerment fue la de el compromiso normativo, esto se asemeja a lo que plantea Campos, en el sentido

que el empleado responde a las necesidades de la empresa al responder así mismo a sus propias necesidades, involucrandose con la organización en la medida que esta cubra sus necesidades por conveniencia.

V. Conclusiones

Primera:

De acuerdo a la hipótesis general del estudio, se comprobó que el Empowerment incide en el compromiso organizacional con un 13% de explicación del modelo, y a su vez, esta ha sido significativa ($F=17,949$; $\text{sig.}=.000$; $p < .05$) en los comerciantes de Moyobamba.

Segunda:

En razón de la primera hipótesis específica, no se comprobó la que el Empowerment incide en el compromiso organizacional afectivo ($r^2=1,3\%$), por lo que no se encontraron evidencias suficientes para lograr determinar dicha correlación ($\text{sig.}=.220$; $p < .05$).

Tercera:

En función de la segunda hipótesis específica, se aceptó la hipótesis alterna que aduce que el Empowerment incide en el compromiso organizacional continuo, explicado en un 6,3% de explicación del modelo, sin embargo resultó significativa dicha relación ($\text{sig.}=0,007$; $p < .05$), por lo que las evidencias permitieron decidir por la hipótesis alterna.

Cuarta:

En razón de la tercera hipótesis específica, se aceptó la hipótesis alterna que determinó que el Empowerment incide en el compromiso organizacional continuo, con una explicación del 13,7% del modelo, resultando significativa dicha relación ($\text{sig.}=0,000$; $p < .05$), en el contexto de Moyobamba.

VI. Recomendaciones

La presente investigación se dio en una de las provincias de la Región Oriente del Perú, en tal sentido existieron factores que no fueron tomados en cuenta al momento de la formulación y realización del presente trabajo de investigación. En tal sentido se sugiere las siguientes recomendaciones con fines de posteriores investigaciones en los correspondientes campos de estudios:

Primera:

En cuanto a las limitaciones metodológicas, se requirió voluntad por parte de los empresarios para permitir la recolección de los datos, en vista que las explicaciones del objeto de investigación demostraron que existe cierta resiliencia por las personas que indagan sobre un trabajo muchas veces hecho al margen del orden formal.

Así mismo en algunos casos se requirió la explicación exhaustiva de las preguntas formuladas debido a que las personas interrogadas desconocían el tecnicismo o el tenor de cada pregunta planteada.

Para mejorar es necesario contar con varias fases y con el apoyo institucional de alguna entidad del Estado, solo de esta forma se puede obtener una mejor calidad en la captación de la información, ya que para la presente se tuvieron que descartar muchas de las fichas debido al mal llenado que éstas tenían (borrones, marcado de doble opción, entre otras).

Segunda:

En razón a las limitaciones prácticas, por las características de los empresarios, hay una gran informalidad en muchas de las

empresas visitadas, pero también una desconfianza de los empresarios por las personas ajenas a su gestión e investigación, sin embargo también hay una gran inquietud por conocer herramientas nuevas las que se fueron corroborando en el transcurso del tiempo dedicado a levantar la información.

Se recomienda hacer un proyecto anticipando con información y explicación de los instrumentos utilizados a la cámara de comercio, la Municipalidad de la ciudad y a las redes sociales, a fin de que pueda hacerse de forma más efectiva en un menor tiempo posible. Así mismo es necesario variar el tenor de cada pregunta, de modo tal que permita una coherencia con lo que se está tratando de indagar con el vocabulario comúnmente utilizado en el ámbito geográfico. Tomar en cuenta algunas palabras que no se conocen o no son utilizadas en el ambiente ya sea por el nivel educativo o por distorsiones en la lengua materna.

Tercera:

En función a las limitaciones hermenéuticas, no se encontró mayor material bibliográfico latinoamericano que relacionen las variables y las dimensiones con una variedad y cantidad de agentes a estudiar como la presente investigación lo hizo en la ciudad de Moyobamba, provincia de Moyobamba, Departamento de San Martín. La razón de medir la influencia del Empowerment en el compromiso organizacional, establece la necesidad de material de estudio específico que verifique esta relación con todas las dimensiones estudiadas, lo que impidió un estudio más a fondo sobre dicha relación. Sin embargo por la presente se espera la continuidad de más investigaciones que se sumen y profundicen lo planteado en la presente investigación.

VII. Referencias

- Abraiz, A., Tabassum, T., Raja, S., y Jawad, M. (Noviembre de 2012). Empowerment effects and employees job satisfaction. *Academic Research International*, 3(3), 392-400. Recuperado el 23 de Octubre de 2018, de <https://bit.ly/2R5lsH7>
- Allen, N., y Meyer, J. P. (Marzo de 1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. Recuperado el 28 de 10 de 2018, de ResearchGate: <https://bit.ly/2PqwMMr>
- Anderson, R. (1995). *Essentials of Personal Selling: The New Professionalism*. New York: Prentice Hall.
- Anttila, E. (Octubre de 2014). *Components of organizational commitment*. Obtenido de Tampere University Institutional Repository: <https://bit.ly/2zjqsw6>
- Appelbaum, S., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O., y Kulbashian, S. (2012). Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment. *Industrial and Commercial Training*, 45(6), 352-358.
- Arce, L. (2008). *Sinergia estrategica: "una necesidad para la supervivencia de las empresas"*. *Perspectivas*, 141-160.
- Arcienaga, L., y Gonzales, L. (2002). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment. *Paper presentado en la 8ª conferencia bienal de la International Society for the Study of Work and Organizational Values*. Varsovia.
- Arciniega, L. (2010). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? *Dirección Estratégica*, 21-23.
- Artal, M. (2011). *Dirección de ventas* (Novena ed.). México D.F.: Esic.
- Asociación de Emprendedores del Peru. (08 de Febrero de 2017). *Asociación de Emprendedores del Perú*. Obtenido de ASEP: <https://asep.pe/index.php/crecimiento-de-pymes-en-2017/>

- Banco central de Reserva del Perú. (20 de Octubre de 2017). *Informe económico y social región San Martín*. Recuperado el 18 de 10 de 2018, de Banco central de reserva del Perú: <https://bit.ly/2yxttt5>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control* (Primera ed.). New York: W.H. Freeman and Company. doi:0716728508, 9780716728504
- Becerra, M. E., Del Campo, J. A., y Díaz, K. E. (2017). *El impacto de liderazgos empoderamiento y compartido en el comportamiento innovador en equipos de trabajo*. Recuperado el 24 de Diciembre de 2018, de Repositorio de la Universidad del Pacífico: <http://hdl.handle.net/11354/1897>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Prentice Hall. Recuperado el 01 de Diciembre de 2018, de <https://bit.ly/2HlThip>
- Bieńkowska, J. (2016). Evolution of Organizational Power. *David Publishing*, 286-293.
- Böhrt, R., Romero, C., y Diaz, F. (2014). El compromiso organizacional entre obreros: un estudio en cuatro organizaciones bolivianas. *Ajayu*, 227-245.
- Buelga, S. (2007). El empowerment: la potenciación del bienestar desde la psicología comunitaria. *Psicología Social y Bienestar: una aproximación interdisciplinaria*, 157-173.
- Cálix, C. G., Martínez, L. B., Vigier, H. P., y Núñez, J. J. (2016). El rol del empowerment en el éxito empresarial. *La Investigación Administrativa*, 23-37.
- Campos, R. (2013). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del distrito de Ventanilla en la Región Callao*. Obtenido de Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola: <https://bit.ly/2Fdc5Pi>
- Carson, C. M., y King, J. E. (2005). Leaving leadership: solving leadership problems through empowerment. *Management*, 1049-1053. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <https://bit.ly/2FzhxL>

- Chirinos, D., y Vela, J. N. (2017). *compromiso organizacional en colaboradores de empresas nacionales y trasnacionales de Lima metropolitana*. (USIL, Ed.) Recuperado el 31 de Diciembre de 2018, de Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola: <https://bit.ly/2VFPWyd>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 336-354.
- Cohen, A. (2013). Organizational commitment theory. *Encyclopedia of Management Theory*, 526-528. Obtenido de <https://bit.ly/2Ab1wYi>
- Cruz, O. (2015). *El empowerment y su relación con la satisfacción laboral*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración, Santiago de Querétaro. Recuperado el 18 de 11 de 2018, de <https://bit.ly/2EWSqm7>
- Cunningham, I., Hyman, J., y Baldry, C. (Junio de 1996). Empowerment: the power to do what? *Industrial relations journal*, 143-154. Obtenido de <https://bit.ly/2KsgzBK>
- Davis, K., y Newstrom, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw Hill.
- De Gieter, S., Hofmans, J., y Pepermans, R. (6 de Agosto de 2011). *Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis*. Recuperado el 4 de Octubre de 2018, de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0020748911002628>
- Dehkordi, L., Kamrani, M., Ardestani, H., y Abdolmanafi, S. (Noviembre de 2011). *Correlation between Psychological Empowerment with Job Satisfaction and Organizational Commitment*. Recuperado el 26 de Octubre de 2018, de EBSCO Host: <https://bit.ly/2SCjcUE>
- Donoso Vasquez, T. (23 de Septiembre de 2011). *Los procesos de empoderamiento en la construcción de una ciudadanía diferenciada*. Obtenido de ResearchGate: <https://bit.ly/2As8byJ>

- El Comercio. (01 de Marzo de 2018). *El número de empresas en el Perú creció 8,4% en el 2017*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/numero-empresas-peru-crecio-8-4-2017-noticia-501043>
- Estrada, S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*, 295-300. Recuperado el 16 de Septiembre de 2018, de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652052.pdf>
- Flores, D. (2017). *El empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas, año 2017*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 15 de Agosto de 2018, de <https://bit.ly/2GL9gXz>
- Folami, L., Asare, K., Kwesiga, E., y Bline, D. (2014). *The Impact of Job Satisfaction and Organizational Context Variables on Organizational Commitment*. Recuperado el 25 de Octubre de 2018, de Bryan University: https://digitalcommons.bryant.edu/acc_jou/64/
- García del Pilo, L., Useche, M., y Schlesinger, M. (Marzo de 2014). Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario Zuliano. *Redhecs* (16), 6-19. Recuperado el 05 de 12 de 2018, de <https://bit.ly/2BNMvfX>
- García, T. (Marzo de 2003). El cuestionario como instrumento de investigación /evaluación. *Etapas del proceso investigador: Instrumentación*, 1-28.
- Goudarzvand, M., y Kheradmand, R. (Noviembre de 2013). The relationship between empowerment and organizational commitment. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4, 1047-1056. Recuperado el 25 de Diciembre de 2018, de <https://bit.ly/2AnCiXo>
- Griffin, R. (2012). *Management* (11 ed.). Mason, EEUU: South-Western, Cengage Learning Costumer.
- Hanaysha, J. (Agosto de 2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and behavioral scienses*, 229, 298-306.

- Henkin, A., y Marchiori, D. (Junio de 2003). Empowerment and organizational commitment of chiropractic faculty. *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, 26, 275-281. Recuperado el 05 de 12 de 2018, de <https://bit.ly/2TgzbaJ>
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. *emeraldinsight*, 5(4), 202-212. Obtenido de emeraldinsight: <https://bit.ly/2scPhXA>
- Jaramillo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, 103-137.
- Jhonson, Y. (2008). *Definición de Empowerment*. México: Mc Graw Hill Interamericana, S. A.
- Jomah, N. B. (2017). Psychological Empowerment on Organizational Commitment as Perceived by Saudi Academics. *Sciedu Press*, 83-92.
- Kanter, R. M. (c1993). *Man and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Khan, H. (2009). Change Management in a Police Service: A Study of Control Rooms in the Police. Wales. Recuperado el 20 de Octubre de 2018, de <https://bit.ly/2Sc7tM7>
- Kinlaw, D. (1995). *The practice of empowerment: Making the most of human competence*. Hampshire, Inglaterra: Gower Publishing, Ltd.
- Lee, M., y Koh, J. (2001). Is Empowerment Really a New Concept? *Scientific Research an Academic Publisher*, 684-695. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <http://dx.doi.org/10.1080/713769649>
- Littlewood , H. F., y Uribe , J. F. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. México: manual moderno S.A.
- Loli, A., Montgómery, W., Cerón, F., Del Carpio, J., Navarro, V., y Llacho, K. (2015). Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los

- profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. (F. d. Psicología, Ed.) *Revista IIPSI*, 105-123. Recuperado el 5 de Diciembre de 2018, de Revista de Investigación UNMSM: <https://bit.ly/2Rqvdzi>
- Loza, E. M. (2014). *Liderazgo y compromiso organizacional en los docentes de la institución educativa particular "Simon Bolivar" de la ciudad de Tarapoto*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de Repositorio Académico de la Universidad de San Martín de Porres: <https://bit.ly/2s6FemP>
- McMillan, J., y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa* (Quinta ed.). Madrid, España: Pearson educación S.A. Recuperado el 15 de Diciembre de 2018, de <https://bit.ly/2zcgNuJ>
- Messmer, M. (15 de Julio de 2005). Building employee job satisfaction. *Wiley InterScience*, 53-75. doi:10.1002
- Meyer, J., y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. (T. O. Howard J. Klein, Ed.) *Human resource management review*, 11(3), 299-326. Obtenido de <https://bit.ly/2TFAiRR>
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. (U. o. Ontario, Ed.) *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. Recuperado el 25 de Octubre de 2018, de <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- O'Reilly, C., y Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *American Psychological Association*, 492-499.
- Orgambidez, A., y Borrego, Y. (2013). Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings. *Psychological Thought*, 28-36.
- Rappaport, J. (Mayo de 1987). *Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology*. Recuperado el 24 de

- Noviembre de 2018, de American journal of community psychology. Researchgate: <https://bit.ly/2DE0qY7>
- Ríos, M., Téllez, M. d., y Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 103-125. Recuperado el 12 de Agosto de 2018, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n231/n231a6.pdf>
- Robles, C. L. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. Tlalnepantla, Estado de México: red tercer milenio s.c.
- Ruiz de Alba, J. L. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de estudios empresariales*, II(1), 67-86.
- Segovio, A., y Mendoza, J. (Abril de 2013). El rol del estilo de liderazgo, la compensación variable y el empowerment psicológico en la efectividad organizacional de las empresas manufactureras del área metropolitana de Monterrey. *Memorias del 1er. Coloquio de Avances de Investigación Doctoral en Administración*, 7-35. Obtenido de Research Gate: <https://bit.ly/2EUTbMZ>
- Steffanell, I., Arteta, Y., y Noda, M. (03 de Septiembre de 2016). *Gestión de lealtad del cliente de turismo de negocios en pymes*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v37n3/rii030316.pdf>
- Theron, C.J. (Noviembre de 2010). *The impact of psychological empowerment and job satisfaction on organizational commitment amongst employees in a multinational organization*. Recuperado el 26 de Octubre de 2018, de University of the Western Cape: <https://bit.ly/2Asjlmo>
- Trujillo, M. (Octubre de 2012). *Empowerment y compromiso organizacional en la industria cervecera del estado Zulia*. Recuperado el 31 de Diciembre de 2018, de Universidad Rafael Urdaneta - Repositorio de Tesis: <https://bit.ly/2shDdo0>

- Vasquez, L. (22 de 10 de 2018). *Impacto de las herramientas gerenciales frente a la toma de decisiones en el sector hotelero, de la ciudad de Villavicencio*. Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/52354/1/40330248.2016.pdf>
- Vasquez, S. (2012). *La Persuasion En El Liderazgo Empresarial: Un Estudio de Caso*. Barcelona: EAE Editorial Academia Espanola.
- Wilson, T. (1996). *Manual del Empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Reino Unido: Thau S.I.
- Wong Humborstad, S. I., y Perry, C. (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment: An in-depth empirical investigation. *Chinese Management Studies*, 5(3), 325-344.
- Yukl, G., y Becker, W. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Discover the world's research*, 3-20. Recuperado el 21 de Noviembre de 2018, de <https://bit.ly/2zkK9on>
- Zimmerman, M. (2000). Empowerment Theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman. *Handbook of community psychology*, 43-63.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
TITULO: El Empowerment en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018						
AUTOR: Carlos Alberto Villa Córdova						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p><u>Problema Principal:</u></p> <p>¿De qué manera el empowerment influye en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba en el año 2018?</p> <p><u>Problemas Secundarios</u></p> <p>¿De qué manera el empowerment influye en el compromiso organizacional afectivo en empresarios comerciales de la ciudad de Moyobamba en el año 2018?</p> <p>¿De qué manera el empowerment influye en el compromiso organizacional continuo en empresarios comerciales de la ciudad de Moyobamba en el año 2018?</p> <p>¿De qué manera el empowerment</p>	<p><u>Objetivo General</u></p> <p>Determinar la influencia del Empowerment en el compromiso organizacional de empresarios comerciantes de la ciudad de Moyobamba en el año 2018.</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <p>Determinar la influencia del Empowerment en el compromiso afectivo de empresarios comerciantes de la ciudad de Moyobamba en el año 2018.</p> <p>Determinar la influencia del Empowerment en el compromiso continuo de empresarios comerciantes de la ciudad de Moyobamba en el año 2018.</p> <p>Determinar la influencia del Empowerment en el compromiso</p>	<p><u>Hipótesis general</u></p> <p>El Empowerment influye significativamente en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.</p> <p><u>Hipótesis específica</u></p> <p>El Empowerment influye significativamente en el compromiso afectivo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.</p> <p>El Empowerment influye significativamente en el compromiso continuo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.</p> <p>El Empowerment influye significativamente en el compromiso</p>	Variable 1: Empowerment			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			La delegación de poder	Liberar potencial humano.	DP1, DP2, DP3, DP4, DP5, DP6	Alto
			La motivación	Nivel de confianza. Nivel de autoridad.	MO1, MO2, MO3, MO4, MO5, MO6	Medio Bajo
El liderazgo	Reconocimiento Recompensa. Incentivos. Toma de decisiones. Trabajo en equipo. Retroalimentación. Nivel de comunicación.	LI1, LI2, LI3, LI4, LI5, LI6				
Variable 2: Compromiso organizacional						

influye en el compromiso organizacional normativo en empresarios comerciales de la ciudad de Moyobamba en el año 2018?	normativo de empresarios comerciantes de la ciudad de Moyobamba en el año 2018.	normativo en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Compromiso afectivo	Sentimiento de felicidad	CA1, CA2, CA3, CA4, CA5, CA6	Alto
			Compromiso continuo	Valoramiento de la organización	CC1, CC2, CC3, CC4, CC5, CC6, CC7	Medio
			Compromiso normativo	Costumbre de la organización Alternativas inexistentes Lealtad Responsabilidad en permanecer en la organización	CN1, CN2, CN3, CN4, CN5, CN6	Bajo
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL			
Tipo de investigación básica, correlacional causal. Diseño no experimental, transversal y cuantitativo; de variables cualitativas.	Población: está compuesta por 115 trabajadores de diferentes empresas comerciales en la ciudad de Moyobamba Tipo de muestra: es censal por tratarse de una población relativamente pequeña.	Técnica: encuesta Instrumento: censo	Descriptiva: "La Estadística Descriptiva es el estudio que contiene la obtención, organización, exposición y descripción de información numérica" (García y Matus, s.f, p.28) Inferencial: "La inferencia estadística es una técnica por la cual se obtienen generalidades o se toman decisiones en función a una información parcial o completa alcanzada mediante técnicas descriptivas" (García y Matus, s.f, p.29)			

Anexo 2. Matriz de datos para análisis en Spss (prueba piloto).

1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	5	1	1	2	4	30	4	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	4	2	1	4	1	2	1	5	26	27	14	67		
2	1	5	5	5	3	2	5	5	1	4	5	5	4	4	4	4	4	68	4	4	4	5	2	5	4	1	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	24	21	24	69
4	3	5	4	4	4	3	4	1	3	4	4	5	5	4	4	3	4	68	3	5	1	5	4	5	4	2	3	5	4	3	5	5	4	1	1	1	1	3	23	26	15	64	
3	3	3	3	2	3	4	4	2	4	3	3	3	3	4	2	3	3	55	4	3	2	3	3	3	2	3	3	5	3	4	4	2	3	2	4	4	3	18	24	18	60		
3	1	4	4	4	4	1	1	1	3	4	4	4	4	4	1	2	4	53	5	5	5	4	3	2	5	4	4	5	4	2	1	1	2	1	5	2	2	24	25	13	62		
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	70	5	5	5	3	5	2	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	25	25	18	68	
4	5	4	5	4	5	5	4	2	5	4	2	2	4	5	2	4	4	70	5	5	5	2	5	2	5	1	4	5	4	2	3	1	1	2	4	2	1	24	24	11	59		
3	1	4	2	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	4	42	5	5	5	4	5	3	5	5	4	5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	27	32	18	77	
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	70	5	4	5	4	5	5	3	5	3	5	3	3	5	4	3	3	4	4	3	28	27	21	76		
4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	1	4	57	5	4	4	5	2	5	2	5	4	5	4	5	5	4	2	4	4	2	4	25	30	20	75		
3	1	4	3	4	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4	1	4	59	2	1	4	4	5	5	2	5	4	5	4	5	3	3	3	4	5	5	2	21	28	22	71		
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	85	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	29	31	27	87		
5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	3	5	83	4	5	4	5	5	5	4	5	4	2	2	5	5	4	4	5	4	5	5	28	27	27	82		
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	73	5	5	2	5	4	5	4	5	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	2	26	28	22	76		
2	3	4	4	4	2	2	2	3	3	2	2	2	4	3	3	2	4	51	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	2	3	3	1	4	4	3	25	28	18	71		
1	4	1	4	1	4	1	1	1	4	4	1	4	1	1	4	4	4	45	4	1	5	5	5	5	4	5	4	1	5	1	1	4	4	1	1	1	4	25	21	15	61		
5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	5	2	5	4	5	4	5	5	81	4	1	5	5	4	2	1	5	1	1	5	2	1	4	4	1	2	4	1	21	16	16	53		
1	4	1	5	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1	1	33	5	5	5	2	1	3	2	5	3	3	5	1	3	3	3	4	1	1	3	21	22	15	58		
4	1	4	4	4	4	4	3	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	65	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5	2	2	2	2	2	2	4	4	4	30	25	18	73	
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	87	5	5	5	5	4	5	1	3	5	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	1	29	25	19	73	
5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	84	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	1	3	1	1	1	3	4	3	28	28	13	69		
4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	74	5	2	5	4	5	5	2	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	2	26	29	20	75		
1	5	5	3	5	5	5	1	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	74	5	3	5	1	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	1	3	5	24	33	20	77			
4	4	5	4	4	5	5	3	3	4	4	5	4	5	4	3	4	5	75	2	2	2	3	2	5	2	5	5	2	3	4	4	3	3	3	4	4	2	16	25	19	60		
5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	82	4	5	5	5	4	5	4	5	5	1	4	3	4	4	3	3	5	5	3	28	26	23	77		
4	4	4	4	4	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	4	2	4	4	4	2	2	5	5	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	20	26	18	64		
3	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	4	4	4	2	4	4	62	1	1	3	5	3	1	4	1	4	3	4	5	5	5	4	4	4	1	14	26	22	62			
1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	2	1	1	5	1	1	2	4	30	4	4	4	4	2	2	1	1	1	1	4	4	2	1	4	1	2	1	5	20	14	14	48		
2	1	5	5	5	3	2	5	5	1	4	5	5	4	4	4	4	4	68	5	5	4	5	2	4	4	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	25	30	24	79		
4	3	5	4	4	4	3	4	1	3	4	4	5	5	4	4	3	4	68	5	5	1	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	1	1	1	3	26	33	15	74		

Anexo 3: instrumentos.

ENCUESTA VARIABLE EMPOWERMENT		totalmente desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Considero que en la empresa puedo desarrollar todas mis habilidades DP1					
2	Existen programas de capacitación que me permiten explorar todas mis potencialidades DP2					
3	Siento que mis Jefes me mantienen informado acerca de los cambios que suceden en la empresa DP3					
4	Se me permite tomar algunas decisiones importantes dentro de la empresa DP4					
5	Siento que mis opiniones sobre el desempeño de la empresa las conoce bien el dueño de la misma. DP5					
6	Mis superiores me han indicado cuales son mis fortalezas y mis debilidades y me han comentado la forma cómo puedo mejorarlos DP6					
7	He recibido algún reconocimiento por parte de la empresa (felicitación, comisión, entre otros) cuando realizo bien mi trabajo MO1					
8	Considera que los beneficios económicos y no económicos (seguro de salud, días de descanso, horarios, etc.) que recibo son justos por parte de la empresa. MO2					
9	Mi jefe conoce a mi familia y tiene una relación más que cordial con todos ellos. MO3					
10	Considero que mis decisiones son relevantes para lograr los objetivos de la empresa. MO4					
11	La relación con mi jefe y compañeros de trabajo me motiva a tener un mejor desempeño laboral en la empresa. MO5					
12	Mi Jefe sabe cuáles son mis principales objetivos en la vida y me motiva a seguirlos constantemente. MO6					
13	Me siento escuchado frecuentemente por mis Jefes o Superiores de la empresa. LI6					
14	Me siento comprendido(a) por mi Jefe y/o el dueño de la empresa cuando me equivoco algunas veces en mi trabajo. LI5					
15	Cuento con el apoyo de mis jefes y compañeros de trabajo para lograr mis objetivos en la empresa. LI1					
16	Mis Jefes me permiten que yo tome decisiones dentro de la empresa de forma autónoma LI2					
17	Creo que existe retroalimentación del jefe hacia todo el personal de la empresa. LI3					
18	Creo que existe una buena comunicación entre las áreas de trabajo en la empresa. LI4					

DP: Delegación de Poder MO: Motivación LI: Liderazgo

ENCUESTA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL			totalmente desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo
			1	2	3	4	5
1	No me siento ligado emocionalmente a esta empresa.	CA1					
2	No me siento "ser parte de una familia" en esta empresa.	CA2					
3	Siento realmente los problemas de esta empresa como si fueran los míos.	CA3					
4	Esta empresa significa personalmente mucho para mí.	CA4					
5	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta empresa.	CA5					
6	No experimento un fuerte sentimiento de pertenecer a mi empresa.	CA6					
7	Siento como si al salir de la empresa tuviera muy pocas opciones de trabajo de acuerdo a lo que sé hacer.	CC1					
8	Si no hubiera puesto tanto de mi mismo en esta empresa, podría haber considerado salirme de ella desde hace mucho tiempo.	CC2					
9	Sería materialmente muy penoso para mí en este momento, salir de esta empresa aunque pudiera hacerlo.	CC3					
10	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la empresa en este momento.	CC4					
11	Actualmente, mantenerme en esta empresa es tanto una cuestión de necesidad material como de voluntad personal.	CC5					
12	Una de las consecuencias negativas para mí, si saliera de esta empresa, sería la escasez de alternativas de empleo que hay disponible actualmente en Moyobamba.	CC6					
13	Considero que sería un gran sacrificio para mí renunciar a esta empresa, ya que en otra puede que no cubra todos los beneficios que hoy tengo aquí.	CC7					
14	Tendría un sentimiento de culpa si es que renunciara a la empresa en este momento.	CN1					
15	No abandonaré a la empresa en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación personal con todas las personas que trabajan aquí.	CN2					
16	Siento que estoy en deuda con esta empresa.	CN3					
17	Siento que esta empresa donde trabajo merece toda mi lealtad.	CN4					
18	Aunque fuera una ventaja para mí, siento que no sería correcto dejar la empresa en este momento.	CN5					
19	Siento que no tengo ningún deber moral en permanecer en la empresa donde actualmente estoy.	CN6					

CA: Compromiso Afectivo CC: Compromiso Continuo CN: Compromiso Normativo

Anexo 3: Certificado de validez de contenidos.



ESCUOLA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	DIMENSIÓN 1: COMPROMISO AFECTIVO No me siento ligado emocionalmente a esta empresa.	X						
2	No me siento "ser parte de una familia" en esta empresa.	X						
3	Siento realmente los problemas de esta empresa como si fueran los míos.	X						
4	Esta empresa significa personalmente mucho para mí.	X						
5	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta empresa.	X						
6	No experimento un fuerte sentimiento de pertenecer a mi empresa.	X						
7	DIMENSIÓN 2: COMPROMISO CONTINUO Siento como si al salir de la empresa tuviera muy pocas opciones de trabajo de acuerdo a lo que sé hacer.	X						
8	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta empresa, podría haber considerado salirme de ella desde hace mucho tiempo.	X						
9	Sería materialmente muy penoso para mí en este momento, salir de esta empresa aunque pudiera hacerlo.	X						
10	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la empresa en este momento.	X						
11	Actualmente, mantenerme en esta empresa es tanto una cuestión de necesidad material como de voluntad personal.	X						
12	Una de las consecuencias negativas para mí, si saliera de esta empresa, sería la escasez de alternativas de empleo que hay disponible actualmente en Miyoombamba.	X						
13	Considero que sería un gran sacrificio para mí renunciar a esta empresa, ya que en otra puede que no cubra todos los beneficios que hoy tengo aquí.	X						
14	DIMENSIÓN 3: COMPROMISO NORMATIVO Tendría un sentimiento de culpa si es que renunciara a la empresa en este momento.	X						
15	No abandonaría a la empresa en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación personal con todas las personas que trabajan aquí.	X						
16	Siento que estoy en deuda con esta empresa.	X						
17	Siento que esta empresa merece trabajo mereca toda mi lealtad.	X						
18	Aunque fuera una ventaja para mí, siento que no sería correcto dejar la empresa en este momento.	X						
19	Siento que no tengo ningún deber moral en permanecer en la empresa donde actualmente estoy.	X						

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [M] No aplicable []
 Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Mg. Mejía Ayala Desmarada DNI: 42219339
 Especialidad del validador: Mg en Dirección de Operaciones ... de ... del 2019

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Firma del Experto Informante.



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE VARIABLE EMPOWERMENT

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN 1: DELEGACIÓN DE PODER								
1	Considero que en la empresa puedo desarrollar todas mis habilidades.	X						
2	Existen programas de capacitación que me permiten explorar todas mis potencialidades.	X						
3	Siento que mis jefes me mantienen informado acerca de los cambios que suceden en la empresa.	X						
4	Se me permite tomar algunas decisiones importantes dentro de la empresa.	X						
5	Siento que mis opiniones sobre el desempeño de la empresa las conoce bien el dueño de la misma.	X						
6	Mis superiores me han indicado cuales son mis fortalezas y mis debilidades y me han comentado la forma como puedo mejorarlos.	X						
DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN								
7	He recibido algún reconocimiento por parte de la empresa (felicitación, comisión, entre otros) cuando realizo bien mi trabajo.	X						
8	Considera que los beneficios económicos y no económicos (seguro de salud, días de descanso, horarios, etc.) que recibo son justos por parte de la empresa.	X						
9	Mi jefe conoce a mi familia y tiene una relación más que cordial con todos ellos.	X						
10	Considero que mis decisiones son relevantes para lograr los objetivos de la empresa.	X						
11	La relación con mi jefe y compañeros de trabajo me motiva a tener un mejor desempeño laboral en la empresa.	X						
12	Mi jefe sabe cuales son mis principales objetivos en la vida y me motiva a seguirlos constantemente.	X						
DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO								
13	Me siento escuchado frecuentemente por mis jefes o Superiores de la empresa.	X						
14	Me siento comprendido(a) por mi jefe y/o el dueño de la empresa cuando me equivoco algunas veces en mi trabajo.	X						
15	Cuento con el apoyo de mis jefes y compañeros de trabajo para lograr mis objetivos en la empresa.	X						
16	Mis jefes me permiten que yo tome decisiones dentro de la empresa de forma autónoma.	X						
17	Creo que existe retroalimentación del jefe hacia todo el personal de la empresa.	X						
18	Creo que existe una buena comunicación entre las áreas de trabajo en la empresa.	X						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr/ Mg: Mg Mejía Ayala Dora Mercedes** DNI: **42219339**

Especialidad del validador: **Mg en Dirección de Operaciones**

.....del 20 19

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Firma del Experto Informante.

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



ESCUELA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinen- cia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSION 1: COMPROMISO AFECTIVO								
1	No me siento ligado emocionalmente a esta empresa.	X						
2	No me siento "ser parte de una familia" en esta empresa.	X						
3	Siento realmente los problemas de esta empresa como si fueran los míos.	X						
4	Esta empresa significa personalmente mucho para mí.	X						
5	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta empresa.	X						
6	No experimento un fuerte sentimiento de pertenecer a mi empresa.	X						
DIMENSION 2: COMPROMISO CONTINUO								
7	Siento como si al salir de la empresa tuviera muy pocas opciones de trabajo de acuerdo a lo que sé hacer.	X						
8	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta empresa, podría haber considerado salirme de ella desde hace mucho tiempo.	X						
9	Sería materialmente muy penoso para mí en este momento, salir de esta empresa aunque pudiera hacerlo.	X						
10	Gran parte de mi vida se dedicaría si decidiera salir de la empresa en este momento.	X						
11	Actualmente, mantenerme en esta empresa es tanto una cuestión de necesidad material como de voluntad personal.	X						
12	Una de las consecuencias negativas para mí, si saliera de esta empresa, sería la escasez de alternativas de empleo que hoy disponible actualmente en Maysabamba.	X						
13	Considero que sería un gran sacrificio para mí renunciar a esta empresa, ya que en otra puede que no cubra todos los beneficios que hoy tengo aquí.	X						
DIMENSION 3: COMPROMISO NORMATIVO								
14	Tendría un sentimiento de culpa si es que renunciara a la empresa en este momento.	X						
15	No abandonaré a la empresa en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación personal con todas las personas que trabajan aquí.	X						
16	Siento que estoy en deuda con esta empresa.	X						
17	Siento que esta empresa donde trabajo merece toda mi lealtad.	X						
18	Aunque fuera una ventaja para mí, siento que no sería correcto dejar la empresa en este momento.	X						
19	Siento que no tengo ningún deber moral en permanecer en la empresa donde actualmente estoy.	X						

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr/ Mg. Mg. John Henry Santa María Hualgu** DNI: **1.059.231.8**

Especialidad del validador: **H.B.A.**

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entienda sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

.....11. de 01. del 2014

Firma del Experto Informante.



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE VARIABLE EMPOWERMENT

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN 1: DELEGACIÓN DE PODER								
1	Considero que en la empresa puedo desarrollar todas mis habilidades.	X						
2	Existen programas de capacitación que me permiten explorar todas mis potencialidades.	X						
3	Siento que mis Jefes me mantienen informado acerca de los cambios que suceden en la empresa.	X						
4	Se me permite tomar algunas decisiones importantes dentro de la empresa.	X						
5	Siento que mis opiniones sobre el desempeño de la empresa las conoce bien el dueño de la misma.	X						
6	Mis superiores me han indicado cuáles son mis fortalezas y mis debilidades y me han comentado la forma como puedo mejorarlos.	X						
DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN								
7	He recibido algún reconocimiento por parte de la empresa (felicitación, comisión, entre otros) cuando realizo bien mi trabajo.	X						
8	Considero que los beneficios económicos y no económicos (seguro de salud, días de descanso, horarios, etc.) que recibo son justos por parte de la empresa.	X						
9	Mi jefe conoce a mi familia y tiene una relación más que cordial con todos ellos.	X						
10	Considero que mis decisiones son relevantes para lograr los objetivos de la empresa.	X						
11	La relación con mi jefe y compañeros de trabajo me motiva a tener un mejor desempeño laboral en la empresa.	X						
12	Mi jefe sabe cuáles son mis principales objetivos en la vida y me motiva a seguirlos constantemente.	X						
DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO								
13	Me siento escuchado frecuentemente por mis Jefes o Superiores de la empresa.	X						
14	Me siento comprendido(a) por mi jefe y/o el dueño de la empresa cuando me equivoco algunas veces en mi trabajo.	X						
15	Cuento con el apoyo de mis jefes y compañeros de trabajo para lograr mis objetivos en la empresa.	X						
16	Mis jefes me permiten que yo tome decisiones dentro de la empresa de forma autónoma.	X						
17	Creo que existe retroalimentación del jefe hacia todo el personal de la empresa.	X						
18	Creo que existe una buena comunicación entre las áreas de trabajo en la empresa.	X						

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: *Dr. Mg. Pety Taha, Henry Sant, María Flaque* DNI: *10.59.8318*

Especialidad del validador: *M.B.A.*

..... de del 2019

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

 Firma del Experto Informante.



ESQUEMA DE POSTGRADO

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinen- cia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSION 1: COMPROMISO AFECTIVO								
1	No me siento ligado emocionalmente a esta empresa.	/	/	/	/	/	/	
2	No me siento "ser parte de una familia" en esta empresa.	/	/	/	/	/	/	
3	Siento realmente los problemas de esta empresa como si fueran los míos.	/	/	/	/	/	/	
4	Esta empresa significa personalmente mucho para mí.	/	/	/	/	/	/	
5	Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta empresa.	/	/	/	/	/	/	
6	No experimento un fuerte sentimiento de pertenecer a mi empresa.	/	/	/	/	/	/	
DIMENSION 2: COMPROMISO CONTINUO								
7	Siento como si al salir de la empresa tuviera muy pocas opciones de trabajo de acuerdo a lo que sé hacer.	/	/	/	/	/	/	
8	Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta empresa, podría haber considerado salirme de ella desde hace mucho tiempo.	/	/	/	/	/	/	
9	Sería materialmente muy penoso para mí en este momento, salir de esta empresa aunque pudiera hacerlo.	/	/	/	/	/	/	
10	Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de la empresa en este momento.	/	/	/	/	/	/	
11	Actualmente, mantenerme en esta empresa es tanto una cuestión de necesidad material como de voluntad personal.	/	/	/	/	/	/	
12	Una de las consecuencias negativas para mí, si saliera de esta empresa, sería la escasez de alternativas de empleo que hay disponible actualmente en Meryobamba.	/	/	/	/	/	/	
13	Considero que sería un gran sacrificio para mí renunciar a esta empresa, ya que en otra puede que no cubra todos los beneficios que hoy tengo aquí.	/	/	/	/	/	/	
DIMENSION 3: COMPROMISO NORMATIVO								
14	Tendría un sentimiento de culpa si es que renunciara a la empresa en este momento.	/	/	/	/	/	/	
15	No abandonaría a la empresa en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación personal con todas las personas que trabajan aquí.	/	/	/	/	/	/	
16	Siento que estoy en deuda con esta empresa.	/	/	/	/	/	/	
17	Siento que esta empresa donde trabajo merece toda mi lealtad.	/	/	/	/	/	/	
18	Aunque fuera una ventaja para mí, siento que no sería correcto dejar la empresa en este momento.	/	/	/	/	/	/	
19	Siento que no tengo ningún deber moral en permanecer en la empresa donde actualmente estoy.	/	/	/	/	/	/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Fernando Baza, Víctor Hugo DNI: 44326351

Especialidad del validador: Ab. Gerardo Espinoza; Lic. en Administración.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

.....
 de del 2019.

 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE VARIABLE EMPOWERMENT

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN 1: DELEGACIÓN DE PODER								
1	Considero que en la empresa puedo desarrollar todas mis habilidades.							
2	Existen programas de capacitación que me permiten explorar todas mis potencialidades.							
3	Siento que mis Jefes me mantienen informado acerca de los cambios que suceden en la empresa.							
4	Se me permite tomar algunas decisiones importantes dentro de la empresa.							
5	Siento que mis opiniones sobre el desempeño de la empresa las conoce bien el dueño de la misma.							
6	Mis superiores me han indicado cuales son mis fortalezas y mis debilidades y me han comentado la forma como puedo mejorarlos.							
DIMENSIÓN 2: MOTIVACIÓN								
7	He recibido algún reconocimiento por parte de la empresa (felicitación, comisión, entre otros) cuando realizo bien mi trabajo.	SI	No	SI	No	SI	No	
8	Considero que los beneficios económicos y no económicos (seguro de salud, días de descanso, horarios, etc.) que recibo son justos por parte de la empresa.							
9	Mi jefe conoce a mi familia y tiene una relación más que cordial con todos ellos.							
10	Considero que mis decisiones son relevantes para lograr los objetivos de la empresa.							
11	La relación con mi jefe y compañeros de trabajo me motiva a tener un mejor desempeño laboral en la empresa.							
12	Mi jefe sabe cuáles son mis principales objetivos en la vida y me motiva a seguirlos consistentemente.							
DIMENSIÓN 3: LIDERAZGO								
13	Me siento escuchado frecuentemente por mis Jefes o Superiores de la empresa.	SI	No	SI	No	SI	No	
14	Me siento comprendido(a) por mi Jefe y/o el dueño de la empresa cuando me equivoco algunas veces en mi trabajo.							
15	Cuento con el apoyo de mis jefes y compañeros de trabajo para lograr mis objetivos en la empresa.							
16	Mis Jefes me permiten que yo tome decisiones dentro de la empresa de forma autónoma.							
17	Creo que existe retroalimentación del jefe hacia todo el personal de la empresa.							
18	Creo que existe una buena comunicación entre las áreas de trabajo en la empresa.							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [1] No aplicable [1]

Apellidos y nombres del juez validador: Dri Mg: *Fernández B. Víctor Hugo* DNI: *44.3226351*

Especialidad del validador: *Mag. Ciencias Empresariales. Lic. en Administración* de: *01 del 2019*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

Firma del Experto Informante.



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Mercedes Nagamine Miyashiro, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "El empowerment y el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba, 2018" del (de la) estudiante VILLA CORDOVA, CARLOS ALBERTO, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito(a) analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 19 de enero del 2019




Mercedes Nagamine Miyashiro

DNI: 20031516

Facebook Share - Google Chrome
<https://www.luminas.com.sv/?cat=177&f=180&10623655931&g=es&us=104832126>
 feedback studio

Tesis de maestría

7 de 28

Resumen de comparativas

16 %

1	Entregada a Universidad...	4 %
2	repositorio ucr.edu.pe	3 %
3	doalibraryes	1 %
4	repositorio ucr.edu.pe	1 %
5	repositorio ucr.edu.pe	1 %
6	www.luminas.com	1 %
7	Entregado a Universidad...	<1 %
8	www.grandiprimario.com	<1 %
9	repositorio ucr.edu.pe	<1 %
10	repositorio ucr.edu.pe	<1 %
11	repositorio ucr.edu.pe	<1 %
12	repositorio ucr.edu.pe	<1 %
13	Entregado a Universidad...	<1 %

Escuela de Posgrado
 Universidad Católica del Perú

El **empowerment y el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyubamba, 2018**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
 Maestro en Administración de Negocios


AUTOR:
 Bush, Carlos, Wilfredo Villa Córdova

ASESORA:
 Dra. Mercedes Maguiness Alvarado

SECCIÓN:
 Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
 Modelos y herramientas gerenciales

LIMA - PERÚ
 2019



Página 1 de 79 Número de palabras: 17330 High Resolution Text only Report



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Villa Córdova Carlos Alberto
D.N.I. : 10192698
Domicilio : Av. Angélica Gamarra N° 550, Los Olivos Lima
Teléfono : Fijo : 5331115 Móvil : 961800036
E-mail : carlo_cvc@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad :
Escuela :
Carrera :
Título :

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : Maestro
Mención : Administración de Negocios - MBA

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Villa Córdova Carlos Alberto
.....
.....

Título de la tesis:

El Empowerment en el Compromiso Organizacional en las
Empresas Comerciales en la Ciudad de Moyobamba, 2018

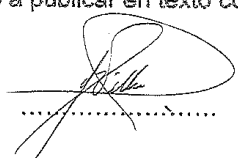
Año de publicación : 2019

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : 

Fecha : 15 de Marzo 2019



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

CARLOS ALBERTO VILLA CORDOVA

INFORME TITULADO:

EL EMPOWERMENT EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
LAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE MOYOBAMBA, 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

SUSTENTADO EN FECHA: 29 de Enero de 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



[Firma]
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN