



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS - MBA**

Empowerment y desempeño laboral en los colaboradores de una universidad
privada del Cono Norte

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Br. Esthefany Brillyti Oседа Dávila (ORCID: 0000-0002-9671-5486)

ASESOR:

Dr. Noel Alcas Zapata (ORCID: 0000-0001-9308-4319)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

Lima – Perú

2020

Dedicatoria

A mi madre por el apoyo incondicional, a Sebastián por ser mi motivo de superación, a mi hermana para demostrarle que todo se puede hacer mientras se desee, a mis familiares que estuvieron conmigo en este proceso por el cariño brindado.

Agradecimiento

A Dios por ser mi guía en la vida.

A mi familia, por el apoyo y paciencia.

A mis amigos, por el cariño y los consejos.

A mis maestros por sus enseñanzas.

Página del jurado

Declaratoria de autenticidad

Yo, Esthefany Brillyti Oseda Dávila, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de Negocios - MBA, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado “Empowerment y Desempeño laboral en los colaboradores de una universidad privada del Cono Norte” presentada, en 61 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de Negocios, es de mi autoría. De conformidad con la Resolución de Vicerrectorado Académico N° 00089-2019-UCV. Lima, 28 de febrero de 2019.

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.

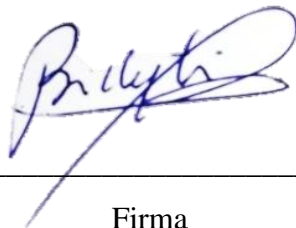
No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

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, 30 de julio de 2020.



Firma

Esthefany Brillyti Oseda Dávila

DNI: 73756011

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: Empowerment y Desempeño laboral en los colaboradores de una universidad privada del Cono Norte, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestra en Administración de Negocios.

Espero que mis modestos aportes contribuyan de alguna manera en la solución de la problemática de Empowerment y el desempeño laboral en la universidad privada, que fue base de estudio.

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad. En el primer capítulo se expone la introducción, la misma que contiene Realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el segundo capítulo se presenta el método, en donde se abordan aspectos como: el diseño de investigación, las variables y la operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V, VI, y VII contienen respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias

La autora

Índice

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
I. Introducción	1
II. Método	15
2.1 Tipo y diseño de investigación	15
2.2 Variable, operacionalización	16
2.3 Población, muestra y muestreo	18
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	18
2.5 Procedimiento	20
2.6 Métodos de análisis de datos	20
III. Resultados	21
IV. Discusión	27
V. Conclusiones	29
VI. Recomendaciones	30
Referencias	31
Anexos	37
Anexo 1: Matriz de consistencia	37
Anexo 2: Instrumentos	38
Anexo 3: Resultados del análisis de fiabilidad	41
Anexo 4: Base de datos de la prueba piloto	42
Anexos 5: Base de datos de la muestra	43
Anexo 6: Certificado de validez de contenido	44
Anexo 7: Autorización	46

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización del Empowerment	17
Tabla 2 Operacionalización del Desempeño laboral	17
Tabla 3 Resultados de la opinión de juicio de expertos	19
Tabla 4 Frecuencia de los niveles de Empowerment	21
Tabla 5 Frecuencias de los niveles de las dimensiones de Empowerment	21
Tabla 6 Frecuencia de los niveles de Desempeño Laboral	22
Tabla 7 Frecuencias de los niveles de las dimensiones de Desempeño Laboral	23
Tabla 8 Correlación entre Empowerment y Desempeño Laboral	24
Tabla 9 Correlación entre Empowerment Estructural y Desempeño Laboral	25
Tabla 10 Correlación entre Empowerment Psicológico y Desempeño Laboral	25
Tabla 11 Correlación entre Empowerment Competencias y Desempeño Laboral	26

Índice de figuras

Figura 1 Diseño de investigación.	15
Figura 2 Niveles de Empowerment	21
Figura 3 Niveles de las dimensiones de Empowerment	22
Figura 4 Niveles de Desempeño Laboral	22
Figura 5 Niveles de las dimensiones de Desempeño Laboral	23

Resumen

El objetivo de este estudio fue determinar la relación Empowerment y desempeño laboral en una universidad privada del cono norte, para ello se generó el estudio en el área administrativa de la organización mencionada.

El enfoque de este estudio es cuantitativo, debido a que partimos de una idea que pasa por un proceso de delimitación, obteniendo objetivos y preguntas de investigación para construir un marco teórico, estableciendo hipótesis y determinando y probando variables con métodos estadísticos, finalizando con la extracción de conclusiones de las hipótesis planteadas. También, este estudio es de tipo básico, correlacional simple, transversal. La muestra no aleatoria del estudio, fue de 85 colaboradores de una universidad privada del cono norte.

En relación al objetivo general, se concluye que, existe relación entre el Empowerment y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte, lo cual se demuestra en primer lugar, con la prueba estadística Spss, en donde $p_valor < 0,05$ y un coeficiente de correlación de 0,89, que el Empowerment estructural se relaciona con desempeño laboral. En segundo lugar, con la prueba estadística Spss, en donde $p_valor < 0,05$ y un coeficiente de correlación de 0,821, que el Empowerment psicológico se relaciona con desempeño laboral. Así mismo, con la prueba estadística Spss, en donde $p_valor < 0,05$ y un coeficiente de correlación de 0,913, en tercer lugar, se demuestra que las competencias se relacionan con el desempeño laboral.

Palabras claves: Empowerment, desempeño laboral, Empowerment estructural, Empowerment psicológico.

Abstract

The objective of this study was to determine the relationship between empowerment and word performance in a private university in the Cono Norte, for which the study was generated in the administrative area of the aforementioned organization.

The focus of this study is quantitative, since we start from an idea that goes through a delimitation process, obtaining objectives and research questions to build a theoretical framework, establishing hypotheses and determining and testing variables with statistical methods, ending with the extraction of conclusions of the hypotheses raised.

Also, this study is basic, simple correlational, cross-sectional. In this study was 85 collaborators from a private university in the Cono Norte.

In relation to the general objective, it is concluded that there is a relationship between empowerment and job performance in a private university in the Cono Norte, which is demonstrated firstly with the Spss statistical test, where $p_value < 0.05$ and a correlation coefficient of 0.89, which the structural empowerment is related to job performance. Secondly, with the Spss statistical test, where $p_value < 0.05$ and a correlation coefficient of 0.821, that psychological empowerment is related to job performance. Likewise, with the Spss statistical test, where $p_value < 0.05$ and a correlation coefficient of 0.913, thirdly, it is shown that skills are related to job performance.

Keywords: empowerment, job performance, structural empowerment, psychological empowered.

I. Introducción

Las universidades actualmente afrontan cambios en el desarrollo de sus actividades, la globalización es el principal factor de estos cambios, las herramientas de formación y aprendizaje que se van adaptando a la enseñanza tienen como finalidad llegar a tener mayor captación de alumnado para que se generen mayores beneficios, se conoce que tanto los docentes, alumnos y colaboradores de las universidades buscan maneras más sencillas de poder acoplarse a los constantes cambios que se vienen desarrollando en diversos temas, pero no siempre el resultado es satisfactorio para todos.

En pleno siglo XXI, no encontramos con vaivenes económicos dentro de los mercados laborales que obliga a desarrollar la competitividad cada día más alta, generando nuevos retos para las empresas, y a su vez, desarrollar habilidades en los colaboradores como calidad, eficiencia y productividad. Jáimes y Bretones (2011), mencionan que la utilidad de poder estudiar el Empowerment se manifiesta cuando las empresas necesitan de colaboradores con mayor capacidad e innovación por el continuo cambio y globalización en las que se encuentran. Así mismo indican que, es un promotor de la creación de cambios oportunos en tiempos correctos, con la finalidad de conseguir frutos beneficiosos. Alfaro, Leyton, Meza y Saenz (2012), indican que la organización busca ser exitosa, pretende desarrollar un excelente y ameno lugar de trabajo, debido a que, según el grado de satisfacción laboral, se ve el grado de retención de colaboradores, manteniendo un buen clima organizacional y saludable, para así, motivar el desempeño máximo de funciones. Así mismo Ahedo (2020) concluye que se necesita de empoderamiento autógeno dentro de la sociedad, debido a que este promueve una conciencia colectiva, interacción social y grupal.

En diferentes países, se busca que los colaboradores compartan el objetivo y puedan ser parte de las decisiones que se toman en estas organizaciones, debido a que se maneja estándares de calidad que se deben de cumplir en su totalidad, se ha demostrado que si los colaboradores y docentes conocen los procesos que se deben desarrollar en un ciclo regular generan el cumplimiento de los estándares. Altaf y Shahzad (2018) presentaron como objetivo demostrar la relación entre el empoderamiento de y propiedad de la marca y con la comprensión y valor de la marca según el colaborador y sus resultados mostraron la relación positiva entre las variables. Las universidades que se encuentran en los países de primer mundo cuentan con personal altamente calificado tanto en áreas administrativas como en su

plana docente para que los profesionales que están forjando su futuro demuestren que su centro de estudio es uno de los mejores, este tipo de publicidad genera que estas universidades tengan mayor aceptación y los jóvenes las prefieran.

En el Perú, las universidades han demostrado ineficiencia debido a que no se encuentran preparadas para afrontar cambios, esto se presenta cuando no se sabe manejar herramientas digitales o en este caso plataformas para la interacción con el alumnado, los colaboradores tienen información básica del manejo o del desarrollo de las mismas y a la vez no buscan relacionarse o interactuar en su totalidad con estas estrategias. Estas situaciones deben ser mejoradas por los directivos debido a que los cambios cada vez serán mayores y se podrían generar retrasos en el avance del alumnado y como consecuencia se pueden tener pérdidas de dinero porque los profesionales actualmente buscan nuevas formas de desarrollarse por el mismo cambio que se vive día a día.

En Lima, las universidades privadas son el objeto de estudio en esta investigación, debido a que actualmente presentan cambios internos por las adaptaciones del entorno en el que se desarrollan, están buscando relacionarse con las demás formas de trabajo para que se genere mayor rapidez en la respuesta y también se sientan capaces de afrontar mayores riesgos en un futuro que se puedan presentar, buscan que, a los colaboradores se les delegue mayor poder para que su compromiso sea más de lo esperado; el desempeño de los colaboradores en las funciones que tienen en las universidades genera que la atención y los servicios que se brinden puedan ser de calidad. En la universidad de Lima Norte se aprecia que los colaboradores no cuentan con estrategias adecuadas para asumir responsabilidades provocando que no se creen lazos de confianza y de compromiso con su empleador. Así mismo, se aprecia que los colaboradores que no se encuentran comprometidos con los objetivos de la organización presenten un desempeño bajo o son indiferentes ante las propuestas de mejora en las diversas áreas. Las áreas de Atención de la universidad son las que presentan mayores inconvenientes debido a que no tienen una buena comunicación con otras áreas para realizar consultas. Se busca que, ante las diferentes posibilidades de toma de decisión se actúe de manera razonable y empoderada para permitir mejorar la relación entre las diversas áreas y a la vez poder observar un mejor desempeño del equipo de trabajo.

El Empowerment a nivel internacional ha sido parte de diversos estudios debido a su característica de herramienta hábil que posibilita el trabajo en equipo, por sus características garantiza flexibilidad y autonomía, desarrollando un crecimiento en los colaboradores, algunos de los investigadores que avalan en el contexto internacional son Silva y Pereira

(2018) quienes afirman que el empoderar a los colaboradores es un mecanismo importante dentro de una empresa, en parte de su investigación concuerdan con Orgambídez, Moura y De Almeida (2017) menciona que algunas empresas optan por sobrecargar de funciones a un solo colaborador generando estrés en el desarrollo del rol de sus actividades, esto debido a que en diferentes oportunidades es necesario delegar funciones para poder lograr el desarrollo de los objetivos en conjunto, nos menciona también que si se tiene un buen desempeño en las actividades que se desarrollan se observa un rendimiento mayor al esperado en el servicio, el propósito del artículo fue afirmar el impacto positivo del empoderamiento con relación a los clientes porque se aprecia mayor involucramiento por parte de los colaboradores generando un ingreso positivo.

El colaborador presenta mayor libertad, autonomía y posición crítica frente al desarrollo de algún proyecto sus habilidades y capacidades se notan en mayor proporción, asimismo Leonir, Nunes, Pereira y De Souza (2018) menciona que el programa desarrollado en la empresa tiene una mayor consideración con las participaciones que tienen los colaboradores tanto mujeres como varones para las decisiones o consejos para algún proyecto. Si bien es cierto se busca empoderar al colaborador en la organización también es necesario poder elegir a un grupo de colaboradores que sean el soporte para el cumplimiento en su totalidad de los objetivos. Otro resultado fue el de Herianingrum y Shofawati (2019) quienes mencionaron que con un financiamiento de instituciones de Microfinanzas se logró empoderar a microempresas porque se desarrollaron estrategias de crecimiento como también de poder dar mayor facultad de decisión a sus colaboradores.

Por otro lado, también tenemos a Akgunduz y Bardakoglu (2017) en su investigación a los colaboradores de hoteles en Turquía, pudo desarrollar un modelo integrado donde resaltó la relación entre el prestigio organizacional y a la identificación organizacional, para poder identificar el nivel de rotación de los colaboradores, en una muestra de 332 empleados se reveló que cada si es mayor la percepción del prestigio e identificación menor serán las intenciones de rotar del trabajo. Y esto concuerda con Chhotray, Silvertsson y Tell (2018) quienes mencionaron la importancia de los roles del liderazgo y la visión de la organización y Segovia, Treviño y Mendoza (2020) quienes analizaron el impacto del empoderamiento estructural en la satisfacción laboral al estudiar los efectos del empoderamiento psicológico y se concluyó que si existe relación significativa. Cabe mencionar que, en cuanto al empoderamiento de los colaboradores, resaltando la cultura desarrollada dentro de la

empresa como base para el empoderamiento de cada trabajador en cuanto a las funciones asignadas.

En referencia a las investigaciones nacionales, la mayoría de los autores mencionan que el Empowerment en Perú es crucial para poder desarrollar el mercado, debido a que el empoderamiento de los colaboradores es una de las mejores competencias desarrolladas por ellas. Según Urbano (2018), las empresas tienen entre uno de sus objetivos principales el contar con un clima organizacional adecuado o excelente, el desempeño laboral de los colaboradores mejora de manera significativa o mayor a la esperada. Asimismo, Álvarez, Alfonso y Indacochea (2018) precisó que a nivel mundial los diferentes estudios relacionados a la ciencia y tecnología buscan tener relaciones permanentes con la búsqueda constante de mejorar el desempeño laboral para que se fortalezca la competitividad, esto genera que se adapten o se opte por una innovación tecnológica que propicie el mejoramiento de las capacidades de los colaboradores, dando consigo un empoderamiento en la toma de decisiones o direccionar a un grupo de personas dentro de una organización.

También, Guartán, Torres y Ollague (2019), afirmó que las empresas deben de tener un método de evaluación para medir el desempeño laboral de sus colaboradores en referencia al cumplimiento de metas que se tengan en el área o en toda la empresa. Otro resultado, fue el de Guerrero, Neira y Vásconez (2019) concluyó en que en las empresas se tienen climas organizacionales autoritarios y en otras participativos, dejando como referencia que se favorecen más los que tienen participación entre colaboradores que cuando se rige una jerarquía, porque de esta forma generan aportes sustanciales para el cumplimiento de las metas en las empresas.

Para Chiavenato (2002) la teoría del Empowerment menciona que es usada como órgano encargado de transmisión de responsabilidades para cada área de la empresa, buscando demostrar que cada colaborador es capaz de crear e integrar energía intelectual en la empresa. Sirve para controlar de manera más específica e impulsar la calidad en la empresa. También se sabe que esta teoría se relaciona con la teoría del comportamiento comentan que esta teoría busca conocer la conducta del colaborador en la organización de manera individual y de manera colectiva para conocer el desarrollo de funciones dentro de la organización. Por último, Ramírez (2013) en la teoría de las relaciones humanas nos menciona que todo colaborador debe ser el factor más importante considerado dentro de la empresa, para esto es necesario que se encuentre en la capacidad de poder mostrar sus habilidades y capacidades con mayor énfasis.

Una definición más exacta del empowerment Lashley (2001) se aprecia como una técnica de dirección adaptable globalmente en todas las organizaciones modernas por la misma necesidad generada en estos tiempos. Conocer más a fondo a los colaboradores y las funciones que desarrollan tiene como ventaja crear vínculos entre su área de trabajo y el desarrollo de su actividad. El empowerment es sumamente importante para lograr el éxito en las empresas debido a que los colaboradores se sienten vinculados y comprometidos, buscando el crecimiento profesional y personal en la empresa. Este ha tomado cada vez diversas ideas en los últimos años para las empresas, Jáimez (2012) menciona que es conocido como “empoderamiento” o “delegación de funciones” entre otras definiciones, pero para las empresas cada vez está siendo tomado como valor interno para el desarrollo de sus colaboradores debido a que muestran mayor compromiso con el desarrollo de sus funciones. Rodrigues, Menezes y Ferreira (2018) mencionan que el empoderamiento es una construcción de campos como individual, organizacional y social, en la que cada nivel es interdependiente con los demás.

Para Alabarta (2007) el empowerment es el sistema de trabajo funcional que cada colaborador tiene para el cumplimiento de metas en las organizaciones quiere decir que está en la capacidad de poder desarrollar este objetivo con sus conocimientos y habilidades intelectuales y personales pero también este sistema busca que los colaboradores descubran nuevas capacidades que tienen y las pongan en uso para sus actividades, de tal forma se puede controlar y optimizar recursos para ser más eficaces y eficientes en los procesos a desarrollar. La autonomía e iniciativa para Davis y Newstrom (2003) son pilares que influyen en el concepto de empoderamiento debido a que si se encuentran en la facultad de poder descubrir nuevas habilidades para el desarrollo de sus funciones estos pueden ser considerados en la toma de decisiones importantes dentro de la empresa y también se compartiría información, dándoles autoridad dentro de los procesos ya que esto va a reflejar en su desempeño laboral.

Las empresas para el siglo XXI vienen aplicando distintas formas de vincular al trabajador con la organización para Wilson (2004) el empowerment es considerado como la filosofía necesaria que ayuda a una empresa a ser exitosa esto se debe a que el capital humano es el motor impulsador para conseguir los beneficios esperados. Según Porret (2012) hace referencia al empowerment como el potenciar, empoderar, dar poder de decisión, etc., para que los colaboradores dentro de las organizaciones sean autónomos. Se busca que los colaboradores tengan la facultad de tomar decisiones de sus puestos de trabajo, de forma

individual o colectiva, pero considerando a los más indicados para estas decisiones. Se sabe que los colaboradores son envueltos en diversas estrategias de empowerment para Blanchard, K. (2011) el empowerment consiste en que el empleador busque generar la confianza en sus colaboradores para que puedan tomar el control sobre sus decisiones y las del entorno conociendo los posibles resultados, esto nos indica que si el colaborador actúa con responsabilidad sobre las decisiones a tomar generar que se rompan viejos modelos de jerarquías autoritarios dentro de las organizaciones que básicamente tienen la idea de que una sola persona debe dirigir y controlar a los demás. Así mismo, Maria Beuren, Dos Santos y Cristina Bernd (2020) indican que el empoderamiento apoya a los colaboradores a mantener una postura con motivación, aligerando la amenaza y estrés desarrollados en tiempos laborales difíciles.

Hoy en día el empowerment es importante debido a los múltiples beneficios que puede brindar, se conoce que dentro de una empresa se busca conseguir el cumplimiento de las metas en su totalidad, pero en ciertas ocasiones no todos los colaboradores tienen el mismo compromiso para el desarrollo de sus funciones por eso se considera como una estrategia fundamental debido a que si se les brinda esta capacidad a los colaboradores se pueden conseguir un compromiso con la empresa, para Wilson (2004) menciona que esta estrategia busca desarrollar y conocer las habilidades ocultas que tienen los individuos. Se entiende que si el colaborador conoce su potencial este podría auto motivarse a seguir desarrollando y en consecuencia la empresa también saldría beneficiada.

Las características del Empowerment son muy variadas y es debido a que dependen de la forma de fomentarlo, pero en base solo busca que el colaborador sea capaz de tomar decisiones y aplicarlas; para Alles (2005) tiene diversas definiciones para un colaborador, tenemos la delegación de labores donde cada colaborador dentro de la organización tiene asignada una función a desarrollar durante su horario de trabajo, lo que se busca es que el trabajador asuma el sentido de compromiso y de autonomía personal brindándole una mayor participación dentro del área de trabajo o con funciones que vayan de acuerdo a su desarrollo.

Así mismo, se relaciona con la proactividad esto hace referencia a que los colaboradores encuentran atractiva la idea de implementar las ideas que tienen para un mejor desarrollo en su área de trabajo. Esto nos lleva a que ellos asuman riesgos y puedan tener mayores responsabilidades con el desarrollo de sus actividades. También, se refiere al aumento de satisfacción y compromiso porque el colaborador logra identificar y analizar situaciones que conlleven riesgos y conocen cómo dar soluciones inmediatas a los problemas

genera que el compromiso hacia la empresa aumente y a la vez le brinda satisfacción saber que gracias a sus habilidades y decisiones los resultados obtenidos son mejores que los esperados.

Se relaciona también con el manejo de funciones donde todos los colaboradores tienen asignadas funciones dentro de sus áreas, pero el poder responder con rapidez ante situaciones diversas conlleva a que estén pendientes del desarrollo de las otras áreas, indicando que se encuentran en la capacidad de ser flexibles y que cualquier cambio puede ser una oportunidad. En algunas ocasiones resalta la característica del temor de asignación de funciones debido a que si bien es cierto al inicio de una nueva actividad siempre se presenta el miedo debido a que es un nuevo campo al que se está ingresando, pero el hecho de aceptar nuevas funciones demuestra que el crear y mejorar procedimientos no forma barreras de jerarquía entre colaboradores. Por último, la característica más definida es la de toma de decisiones porque todo colaborador necesita tener la habilidad de liderazgo, en ocasiones unos destacan más que otros por la determinación que se tiene para el logro de objetivos, esto se relaciona con la toma de decisiones debido a que poder elegir una opción para la empresa conlleva recolectar opiniones, fijar objetivos y poder inspirar confianza entre los demás para la ejecución final de alguna idea.

Cuando un trabajador se encuentra en un ambiente de empowerment tiene la capacidad de tener el acceso a la información, recursos y apoyo. El contar con el acceso a este diseño de estructuras significa un aumento en las características del trabajo y la comunicación efectiva. En el mismo sentido tenemos a Jáimez y Bretones (2011) quienes lo mencionan como el poder y la habilidad para influenciar en los colaboradores y recursos puedan llegar a las metas corporativas, se detectó que en un clima con Empowerment los trabajadores manejan información, recursos, apoyo y oportunidades con el fin de capacitarse. Así mismo, para Kanter (1993) el Empowerment estructural se desarrolla a través del poder debido a que es la fuerza que impulsa la movilización de talentos humanos y materiales con el objetivo de cumplir las metas propuestas en una organización. Cabe mencionar que ambos autores tienen como una de sus conclusiones en que si el colaborador tiene acceso al aprendizaje la empresa tendrá un mayor compromiso y productividad.

La dimensión estructural se desarrolla desde los mayores niveles del Empowerment debido a que se generan desde el campo social en el ambiente laboral, en ese sentido Jáimez y Bretones (2011), resaltan indicadores para la dimensión y los define como oportunidad, información, apoyo y recursos. De los cuales se entiende el primero como al crecimiento de

la empresa y pertinencia en incrementar las habilidades y conocimiento. Para el segundo se refiere a los aprendizajes requeridos para ser efectivo en el ambiente laboral. En el caso del tercero, se refiere a la retroalimentación y orientación de los mismos colaboradores y superiores. Finalmente, el recurso es entendido como la capacidad para poder tener financiamiento, apoyo, tiempo y materiales para realizar el trabajo.

El Empowerment se puede ver como una variable continua, debido a que se puede calificar al colaborador con más o menos o con o sin Empowerment, es decir se convierte en un concepto global capaz de generalizarse para los diferentes campos personales del trabajador. En la misma línea, Jáimez y Bretones (2011) indica que esta dimensión es la agrupación de circunstancias favorables para el incremento de la labor. Asimismo, Conger y Kanungo (1988) lo definen como el proceso de mejora para las capacidades de los trabajadores como la auto-eficacia que ayuda en la identificación de las condiciones con la finalidad de llegar a cumplir las metas de la organización. Así mismo también Javed, Bashir y Arjoon (2017) presentaron la relación entre liderazgo ético y creatividad son mediadores de un empoderamiento psicológico, afirmando que el liderazgo promueve la creatividad en el puesto laboral.

Los indicadores de la dimensión psicológico son señalados por Spreitzer (1995) como canalizadores del sentido del colaborador en su función diaria, aquí se encuentra a la autoeficacia, es decir una convicción del colaborador en su habilidad para crear ciertas actividades y se cataloga así debido a que centra en el rol y no en la eficiencia del trabajador. Otro de los indicadores para esta dimensión es el significado, es el valor que se otorga al cumplimiento de la labor, esto incluye a las creencias, requerimientos, valores y comportamiento en el lugar de trabajo.

Para una organización un buen inicio es centrarse en cómo los colaboradores realizan sus tareas, debido a que esto permite visualizar a cada integrante asumiendo responsabilidades, esto a su vez aumenta sus competencias, desarrollo y el uso del potencial hasta ese momento. Según Alles (2007) el crecimiento de la organización se presenta de manera más eficaz si es que asume un modelo de competencias. Ello debido a que un modelo es sistémico y ello apoya a la realización de acciones de desarrollo, teniendo en cuenta los aspectos relacionados a los colaboradores que la integran.

Para los indicadores de esta dimensión Alles (2007) menciona a la autonomía y el impacto. El primero es entendido como el sentimiento del trabajador para decidir iniciar o no alguna función. Este indicador muestra la autonomía para comenzar un proceso. En el

caso de Impacto, este se entiende como el nivel por el cual el trabajador interviene fuera del trabajo. Para ambas definiciones se entiende como procesos externos que se desarrollan en el colaborador como respuesta.

El desempeño de los trabajadores dentro de una empresa ayuda a reconocer el nivel de compromiso, en la misma línea la teoría del desempeño laboral para Chiavenato (2002), es el factor que muestra la eficacia que tiene el personal en el incremento de sus actividades dentro de la organización, y es necesario que esta conozca el grado de desempeño de los trabajadores para conocer la satisfacción laboral existente en las diferentes áreas.

El desempeño varía en formas inigualables debido a los factores de su entorno social, porque influyen de manera gradual en las recompensas y percepción que se tenga, para las empresas se presenta como una relación perfecta de costo – beneficio. Dentro de las definiciones más resaltantes sobre desempeño laboral tenemos a Chiavenato, (2011) y Newtron (2001), el primero menciona que el desempeño es netamente el comportamiento que tiene la persona en su puesto de trabajo con el desarrollo de sus funciones, mientras que Newtron indica que es el nivel de ejecución que buscan los colaboradores para poder conseguir el cumplimiento adecuado de las metas en la empresa con un alto grado de determinación. Para esto el desempeño está conformado por actos tangibles, observables y de medición debido a que son los principales actores para la evolución del desempeño.

El desempeño laboral para Jacobs y McClelland (1994) es definido como los comportamientos y habilidades que tiene un colaborador en su área de trabajo, esto lo demuestra en su empleo a través del desarrollo de sus tareas por medio de sus atributos para el cumplimiento del mismo, el colaborador tiene diversos factores que priman la evolución de su capacidad en su centro de trabajo. En la misma línea, el comportamiento laboral definido por Robbins y Coulter (2010) es parte fundamental dentro del desempeño laboral en una empresa debido a que el colaborador tiene como característica hacer mención a lo que hace y lo que los demás perciben cuando realiza sus funciones en su centro de trabajo. Este proceso nos ayuda a identificar el éxito que se puede tener para el proyecto o meta a realizar. Así también Ramírez-Vielma y Nazar (2019) lo definen como aquellos comportamientos de los trabajadores que estén dirigidas al cumplimiento de las metas de la empresa, es decir aquellas que conforman un valor esperado por la empresa para una efectividad mayor, esto es clave en el logro de objetivos.

El proceso de eficacia del personal según Robbins y Judge (2013) es una muestra del desempeño laboral, quiere decir que, las organizaciones se encuentran constantemente

desarrollando estrategias para mejorar sus procesos. Para Stonner (1996) el desempeño laboral tiene como principal factor que los miembros de una organización puedan percibir de manera clara como sus funciones se deben realizar, es importante que ellos conozcan sus funciones porque de esta forma podrán desarrollar todas sus capacidades para tener un desempeño laboral óptimo y a la vez que logren con éxito cumplir las metas trazadas para cada una de sus actividades. El desempeño para Benavides (2002) lo relaciona con las aptitudes que tienen los colaboradores dentro de las organizaciones para el correcto funcionamiento de una área o proceso que realice. Cabe resaltar que las competencias, destrezas y habilidades son el motor principal de medición del desempeño laboral estas deben ser usadas en el cumplimiento de los objetivos para conseguir el éxito en la organización. Según Palaci (2005) el valor que tiene gran importancia dentro de una empresa es el desempeño laboral hace referencia a que en la organización las conductas que presenten cada colaborador aportan significancia en los procesos para que se puedan desarrollar en un periodo de tiempo menos. Para un mejor desarrollo del desempeño se usan herramientas como la motivación y satisfacción para tener resultados positivos. Se considera de esta forma que, el desempeño laboral es definido por la productividad laboral como la capacidad de sus colaboradores para producir, hacer y generar trabajo en un tiempo menor, de mejor calidad y con menor esfuerzo.

Chae y Park (2020) que mencionan la personalidad del colaborador se relaciona con el desempeño, con mayor fuerza cuando se demuestra más la autoeficacia como una expresión de rasgo, cabe mencionar que la autoeficacia se entiende como una construcción de autoevaluación general, es decir, un juicio motivador sobre las capacidades de las funciones. En cuanto a Bibi y Saeed Akhtar (2020) indicaron que el desempeño laboral son todas aquellas conductas en los que los colaboradores desarrollan e involucran mientras laboran. También Alhamami, Wan Ismail, Kamarudin y Abdullah (2020) mencionan que el desempeño laboral mejora en el lugar de trabajo en cuanto se reconozca la manera de pensar y comportarse de los colaboradores, así mismo indican que aquellos trabajadores que desarrollen un alto nivel de conciencia emocional hace que ellos confíen más en sus compañeros de trabajo. En la misma línea tenemos a Reyhanoglu y Akin (2020), quienes señalan que el desempeño laboral es la forma en que el trabajador distribuye y organiza sus funciones, así mismo, la capacidad de resolver situaciones difíciles.

El desempeño laboral tiene gran importancia debido a que un colaborador es una pieza necesaria para la organización, debido a que apoya a poner en marcha y perfeccionar

la eficacia, siguiendo la idea Werther y Davis (2008) debido a que el talento humano que se tienen en las empresas es en primera instancia el desarrollador de energía, en la actualidad se cuentan con nuevas maquinarias para cumplir con el desarrollo de funciones, pero es necesario tener gente calificada para poder utilizar estas herramientas. Para Robbins y Judge (2013) mencionan que anteriormente las empresas solo se centran en evaluar el desarrollo de las funciones que tenían cada colaborador con su área esto cambió debido a que toda empresa se encuentra afrontando cambios para adaptarse a esta nueva era digital buscando que el vínculo sea más fuerte en relación a toda la empresa.

Las organizaciones buscan características importantes en sus colaboradores, pero también buscan que las percepciones que tengan sobre la empresa sobre la igualdad, actitudes y diversas opiniones de su trabajo, sean tomadas en consideración para las respectivas mejoras que se puedan presentar. Algunas de las características que definen al desempeño laboral según Chiavenato (2006) son individuales y en conjunto o área donde se destacan las capacidades y habilidades de los colaboradores que interactúan en la organización. Algunas características resaltantes son la proactividad determinada por la cantidad de trabajo que un colaborador tenga debido a que cumple los objetivos en base a disposiciones acogidas y por voluntad propia, que finalizan cuando se termine. También, podemos mencionar la eficacia que tiene un colaborador para planificación sus funciones de tal forma las órdenes que se otorgan para el desarrollo del trabajo tengan a fin de cumplir con todos los plazos establecidos utilizando las capacidades de los colaboradores y los recursos de manera correcta.

El desempeño laboral presenta algunas características como por ejemplo capacidad laboral, esta se entiende el grupo de habilidades, capacidades y condiciones de carácter físico, mental y social, que posibilitan un cumplimiento de una labor habitual. Asimismo, para Robbins y Judge (2013) la capacidad laboral se puede visualizar dentro de las aptitudes que tiene el colaborador en función del desarrollo de su trabajo habitual demostrándolo en sus conocimientos, habilidades, experiencias para el correcto desarrollo del trabajo asignado. También, Alles (2007) menciona que todo colaborador cuenta con diversas competencias que le brindan a la empresa la estrategia de gestionar todos sus recursos humanos por capacidades y habilidades, es decir, busca orientar el diseño de los variados subsistemas en función de estas capacidades.

Dentro de este orden de ideas se considera como parte de los indicadores al desempeño de la tarea, se refiere a la realización de toda actividad o función que se debe

generar en algún lugar de trabajo y esto contribuirá con la producción de un bien o un servicio para apoyar las carencias de la empresa e individuales. Tenemos también al civismo que se encuentra dirigido de manera psicológico para cada colaborador, es decir cómo perciben el trato y apoyo de sus compañeros para que realice sus funciones con tolerancia y sobretodo poder saber si presentan ineficiencias en alguna actividad que puedan desarrollar esto se realiza con la finalidad de alcanzar las metas de la empresa. Por último, tenemos como indicador la falta de productividad, se relaciona a todo aspecto que pueda ser perjudicial para la relación laboral entre empresa – colaborador, esto mencionado por Robbins y Judge (2013). Lo que afecta al correcto funcionamiento de la empresa son conductas inapropiadas y la poca empatía hacia las otras personas que laboran en esa empresa.

En medida que se crea un clima de amistad y compañerismo en el trabajo se va desarrollando más el desenvolvimiento, es decir, la capacidad que tiene el colaborador para involucrarse en alguna tarea designada y cumplirla en su totalidad, para Robbins y Judge (2013) refiere también a la optimización de comunicación relacionada al bienestar social y excelencia personal. Así mismo, Fernández (2014) menciona que el desenvolvimiento para las empresas son el factor determinante en el desarrollo de las funciones debido a que son todo o en parte sobre de la viabilidad de la empresa, tanto para la realidad económica productiva, porque busca una ganancia y mantiene ciertos puestos de trabajo.

El desenvolvimiento presenta algunos indicadores como iniciativa y adaptación, estas son definidas, en ese mismo orden, como la intención de percibir activamente nuevas estrategias para que los objetivos se puedan lograr e identificación de efectividad de cada colaborador en diversas áreas y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas, según Robbins y Judge (2013). Asimismo, Fernández (2014) considera que un indicador principal es la comunicación. Y esto debido a que se muestra la forma en cómo se expresan los conceptos de manera válida para un grupo o individual, buscando que la explicación a las necesidades sea el esperado y comprendido por todos.

Dentro de la organización, uno de los objetivos en cuanto a equipo se refiere es aumentar la eficacia del personal debido a que es uno de los motores que ayudan a obtener mayores beneficios monetarios adicional a ello que ayudan a priorizar metas que ayuden a las empresas en la carrera para mejorar. Para Robbins y Judge (2013) es definido como la estrategia para realizar las cosas de forma correcta, mientras que para Chiavenato (2011) es la herramienta que sirve como medida para la obtención de resultados. Esto se debe a que la

eficacia a la capacidad de satisfacer la necesidad que tiene el mercado para promocionar la oferta de los productos tanto como bienes o servicios.

Dentro de la dimensión eficacia se puede relacionar con los siguientes indicadores para Robbins y Judge (2013) el conocimiento es el principal factor en las organizaciones esto quiere decir que, los trabajadores deben tener un nivel técnicos y/o profesional sobre los procesos y servicios que se brinden dentro de una organización. Así mismo, se puede complementar como indicador según Chiavenato (2011) a la calidad de trabajo, donde se nos menciona que es lo que toda empresa busca brindar a sus clientes, de tal forma se cuentan con condiciones requeridas para alcanzar el producto o servicio, buscando que lo que se produzca o realice en las tareas asignadas tenga una alta calidad.

Se presenta como justificación para la investigación, el apoyo que brindara a la empresa y a sus áreas para poder crear estrategias nuevas con el fin de mejorar la toma de decisión de cada colaborador y a su vez el clima entre áreas. Se busca que los colaboradores puedan sentirse más cómodos para así aumentar la aceptación de los alumnos. Como justificación teórica la presente investigación servirá para desarrollar y manejar estrategias de empoderamiento en los colaboradores de diferentes empresas de tal forma que se sientan motivadas al momento de realizar sus funciones, según lo mencionado por Chiavenato (2006) todo colaborador dentro de su organización relaciona su desempeño laboral a dos factores importante, los factores de habilidades y factores operativos, se busca con este estudio orientar las facultades de cada uno de ellos. Así mismo el aporte teórico que se obtendrá en la presente investigación será utilizado como precedente para trabajos de investigación subsiguientes.

Como justificación práctica nos permitirá reconocer la relación que tienen estas dos variables, permitiéndonos identificar y establecer estrategias entre Empowerment y desempeño laboral en una universidad privada del Cono norte, para perfeccionar los procesos y servicios que se otorgan a diferentes personas.

En la parte metodológica determinará la relación que tienen Empowerment y desempeño laboral en los colaboradores de una universidad de Lima Norte; por lo que se han empleado técnicas e instrumentos que tienen validez y confiabilidad, que serán estimados por peritos, para alcanzar efectos precisos, y que puedan ser utilizados para otros trabajos de investigación.

Se formuló la siguiente pregunta de investigación como problema general ¿Cómo se relaciona Empowerment y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte?,

En cuanto a los problemas específicos tenemos los siguientes ¿Cómo se relaciona Empowerment estructural y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte? También, ¿Cómo se relaciona Empowerment psicológico y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte? por último ¿Cómo se relacionan las competencias y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte?

En cuanto a la hipótesis general, Empowerment se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte. Como hipótesis específicas tenemos, Empowerment estructural se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte. Así mismo, Empowerment psicológico se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte. Por último; las competencias se relacionan con el desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.

Como objetivo general presentamos determinar la relación Empowerment y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte. Dentro de los objetivos específicos se busca determinar la relación del Empowerment estructural y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte. También, se busca determinar la relación del Empowerment psicológico y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte. Por último; se busca determinar la relación de las competencias y el desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.

II. Método

2.1 Tipo y diseño de investigación

Enfoque

El enfoque de este estudio es cuantitativo, debido a que partimos de una idea que pasa por un proceso de delimitación, obteniendo objetivos y preguntas de investigación para construir un marco teórico, estableciendo hipótesis y determinando y probando variables con métodos estadísticos, finalizando con la extracción de conclusiones de las hipótesis planteadas (Hernández et al., 2014).

Tipo de estudio

Así mismo, esta investigación corresponde a los estudios de tipo básico, debido a que uno de nuestros objetivos pretende mejorar los conocimientos sobre nuestras variables, siendo beneficioso para obtener objetivos a largo plazo (Hernández et al., 2014).

Diseño de investigación

En este caso particular, la investigación presenta como características: (a) de tipo no experimental, porque se observarán los hechos en su contexto natural sin intervenir de forma intencional para poder analizarlos, (b) es transversal porque su fin es explicar las variables y distinguir su conexión en un momento dado y (c) es correlacional, debido a que tiene como finalidad determinar la asociación que hay entre dos o más conceptos como indica (Hernández et al., 2014).

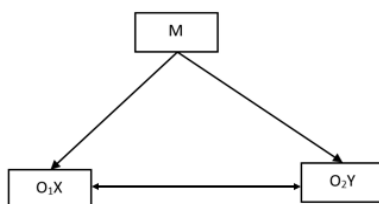


Figura 1 Diseño de investigación.

Fuente: Elaboración Propia

Dónde:

M: Muestra de estudio

O₁; O₂: Observaciones de las variables

X: Empowerment (Variable independiente)

Y: Desempeño Laboral (Variable dependiente)

2.2 Variable, operacionalización

2.2.1 Variables

Definición conceptual de Empowerment

El Empowerment ha tomado cada vez diversas ideas en los últimos años para las empresas, (Jáimez, 2012) menciona que es conocido como “empoderamiento” o “delegación de funciones” entre otras definiciones, pero para las empresas cada vez está siendo tomado como valor interno para el desarrollo de sus colaboradores debido a que muestran mayor compromiso con el desarrollo de sus funciones.

Definición operacional de Empowerment

El Empowerment, operacionalmente contiene tres dimensiones: estructural (16 ítems), psicológico (8 ítems) y competencias (8 ítems). Se utilizó la técnica de la encuesta y se desarrolló un cuestionario con escala ordinal que presenta cinco opciones respuesta tipo Likert.

Definición conceptual de Desempeño laboral

Según Newtron (2001) indica que es el nivel de ejecución que buscan los colaboradores para poder conseguir el cumplimiento adecuado de las metas en la empresa con un alto grado de determinación. Para esto el desempeño está conformado por actos tangibles, observables y de medición debido a que son los principales actores para la evolución del desempeño.

Definición operacional de Desempeño laboral

El desempeño laboral operacionalmente se define mediante tres dimensiones: capacidad laboral (12 ítems), Desarrollo (12 ítems) y Eficacia (8 ítems) que se miden con un cuestionario con escala ordinal y con cinco opciones de respuesta tipo Likert.

2.2.2. Operacionalización

Tabla 1
Operacionalización del Empowerment

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Estructural	Oportunidad	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,	5: Totalmente de acuerdo 4: De acuerdo 3: Indiferente 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo	Baja 32 – 74 Moderada 75 – 117 Alta 118 - 160
	Información	10, 11, 12, 13, 14, 15,		
	Apoyo	16		
	Recursos			
Psicológico	Autoeficacia	17, 18, 19, 20, 21, 22,		
	Significado	23, 24		
Competencias	Autonomía Impacto	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2
Operacionalización del Desempeño laboral

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Capacidad	Desempeño de la tarea	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,	5: Totalmente de acuerdo 4: De acuerdo 3: Indiferente 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo	Deficiente (32 – 74) Regular (75 – 117) Bueno (118 – 160)
	Civismo	10, 11, 12		
	Productividad			
Desenvolvimiento	Iniciativa	13, 14, 15, 16, 17, 18,19		
	Adaptación	20, 21, 22, 23, 24		
	Comunicación			
Eficacia	Conocimiento	25, 26, 27, 28, 29, 30,		
	Calidad de trabajo	31, 32		

Fuente: Elaboración propia

2.3 Población, muestra y muestreo

2.3.1 Población

Por población se hace referencia normalmente al conjunto de seres humanos que hacen vida en un determinado espacio geográfico. Según Hernández et al (2014), es la cantidad de objetos de estudio que presentan características parecidas que nos permiten determinar nuestro estudio. Se utilizó una población de 85 colaboradores administrativos de la universidad Privada.

2.3.2 Muestra

En cuanto a la muestra entendemos como una parte extraída de un conjunto que se considera como una porción representativa del mismo. Hernández et al (2014) menciona que la muestra es un subconjunto de nuestra población en estudio, sobre quiénes se recolectarán datos. También, en este estudio, la muestra está constituida por 85 colaboradores administrativos de la universidad Privada.

2.3.3 Muestreo

El muestreo para esta investigación fue no aleatorio, por lo que también se cuenta con 85 colaboradores administrativos de la universidad Privada. Según Hernández et al (2014) el muestreo es el tipo de objeto que se selecciona para estudiar.

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

Técnica de la encuesta

La presente investigación, ha utilizado la técnica de la encuesta, que se desarrolla cuando el indagador recoge información sobre las variables de manera masiva; para lo que, (Bernal, 2010) indica como una asociación del cuestionario a esta técnica, el cual está constituido por preguntas debidamente formado con el fin de obtener información de sujetos que participan voluntariamente en el estudio. Asimismo, mencionar que este procedimiento no modifica el contexto ni el fenómeno donde se recoger la información.

Fichas técnicas de los instrumentos

En relación con Empowerment, se desarrolló un cuestionario con cinco opciones de respuesta, con escala politómica ordinal tipo Likert. Cabe mencionar que el cuestionario de la variable Empowerment contiene 32 ítems, para las tres dimensiones: (a) estructural (16 ítems), (b) psicológico (8 ítems). y (c) Competencias (8 ítems). Así mismo, la aplicación del

instrumento es individual y tiene aproximadamente 8 minutos como tiempo de respuesta. En cuanto a la variable de Desempeño laboral, se construyó un cuestionario con tres dimensiones y 32 ítems: capacidad laboral (12 ítems), desenvolvimiento (12 ítems) y eficacia (8 ítems). El desarrollo de este cuestionario se logra en 8 minutos y es aplicado de forma individual.

Validez

Se entiende como validez cuando el instrumento se acomoda a las necesidades de la investigación, para Bernal (2010) es considerada como tal, cuando los objetos de estudio son medidos correctamente y cumplen con determinada función. Cabe mencionar que, este estudio optó por el tipo de validez de contenido, es decir la magnitud en que un instrumento muestra un dominio determinado del contenido de lo que se mide según Hernández et al (2014). El proceso de validez de instrumentos presentados en esta investigación, se concretó gracias a docentes peritos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, que evaluaron los ítems según pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 3
Resultados de la opinión de juicio de expertos

Experto	Especialidad	Opinión
Dr. Noel Alcas Zapata	Metodólogo	Aplicable
Mg. Francisco Gonzales Rodríguez	Temático	Aplicable
Mg. Jorge Cardeña Peña	Temático	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad

En cuanto a confiabilidad se comprende como el grado de exactitud, es decir que al aplicarse repetidas veces el instrumento al mismo objeto realiza efectos similares. Según Hernández et al (2014) la confiabilidad es un instrumento de medición que se va a determinar mediante diversas técnicas. Cabe mencionar que, para explicar que los instrumentos de las dos variables son confiables, se seleccionó a 25 ex colaboradores para una prueba piloto, estos no formaron parte del estudio, debido a la situación actual fueron separados de la empresa. Finalmente, se procesaron los datos recopilados en hoja de cálculo de Excel, aplicando el estadístico Alfa de Cronbach, se obtuvo el resultado para Empowerment 0.952 y 0.950 para Desempeño laboral, estos resultados demuestran que los instrumentos utilizados son confiables.

2.5 Procedimiento

En esta investigación, se inició con una explicación de la realidad problemática presentada en una universidad del cono norte. Seguidamente se consultó trabajos previos concernientes a Empowerment y Desempeño laboral, así como en el entorno nacional como internacional. Para aumentar el conocimiento sobre las variables, se procedió con la verificación de fuentes de información teórica relacionadas. Asimismo, se desarrollaron los problemas, hipótesis, objetivos del estudio, como su justificación. En relación al método, se investigó sobre el enfoque, tipo y diseño del estudio, la población, muestra y muestreo, la técnica e instrumentos. Igualmente, se han desarrollado cuestionarios para ambas variables con sus correspondientes resultados de validez y confiabilidad. En los próximos capítulos se muestran los resultados, y en donde se desarrollaron tablas y figuras con su análisis correspondiente. Así como en los resultados inferenciales se utilizó el coeficiente de correlación Spearman para definir el nivel de relación entre las variables a estudiar. Finalmente se visualizan la discusión, las recomendaciones y referencias de las cuales se ha obtenido accesos y anexos.

2.6 Métodos de análisis de datos

El cuestionario se aplicó a 85 colaboradores de una universidad privada del cono norte; cuyos resultados obtenidos fueron procesados en el programa estadístico SPSS. Se establecieron niveles para cada una de las variables y dimensiones verificando la correlación de ambas variables, resultados descriptivos e inferenciales. Para los resultados descriptivos se procedió a presentar con tablas y figuras según los datos obtenidos y así poder indicar las frecuencias y porcentajes de las variables y sus dimensiones, asimismo se detectó que porcentaje se presenta según los niveles. En cuanto a los resultados inferenciales, se presentaron las correlaciones obtenidas según los objetivos planteados, consecuentemente se verificó la hipótesis según los resultados permitiéndonos rechazar una de ellas. Se utilizó el método hipotético deductivo, es decir desarrollarse de lo general a lo particular, para así poder obtener explicaciones particulares según lo mencionado. Bernal (2010)

2.7 Aspectos éticos

Para el presente estudio, se ha respetado los siguientes aspectos: (a) la autoría de todos los documentos y fuentes de información, (b) la autenticidad de los datos, (c) el anonimato de los informantes, (d) el consentimiento informado de los participantes en la muestra y (e) no existe copia o autoplagio alguno. Asimismo, se solicitó la autorización de la institución para aplicar los cuestionarios.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos

3.1.1 Descripción de Empowerment

Tabla 4
Frecuencia de los niveles de Empowerment

Dimensiones	Frecuencias	Porcentajes
Bajo	20	23,5
Moderado	54	63,5
Alto	11	12,9
Total	85	100,0

Fuente: Elaboración propia

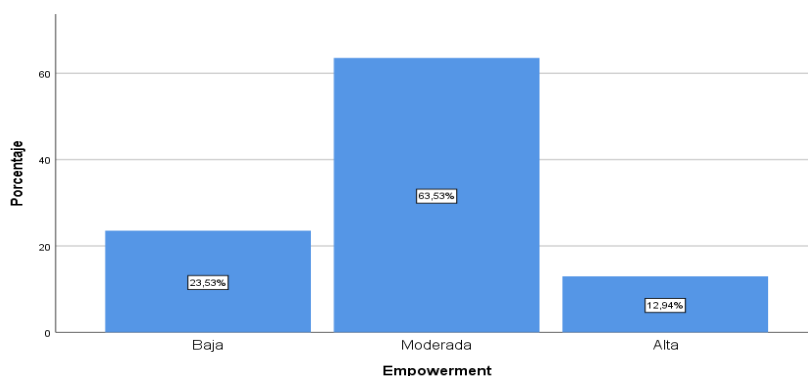


Figura 2 Niveles de Empowerment

La tabla 4 y figura 2, presentan las frecuencias de los niveles de la variable Empowerment, donde nos demuestran que el 63,5% de los colaboradores se encuentran en un nivel moderado de Empowerment, seguido del 23,5 que están en el nivel bajo.

3.1.2 Descripción de las dimensiones de Empowerment

Tabla 5
Frecuencias de los niveles de las dimensiones de Empowerment

Nivel	Dimensión Estructural		Dimensión Psicológico		Dimensión Competencias	
	F	%	F	%	F	%
Baja	20	23,5	32	37,6	29	34,1
Moderada	53	62,4	48	56,5	44	51,8
Alta	12	14,1	5	5,9	12	14,1
Total	85	100,0	85	100,0	85	100,0

Fuente: Elaboración propia

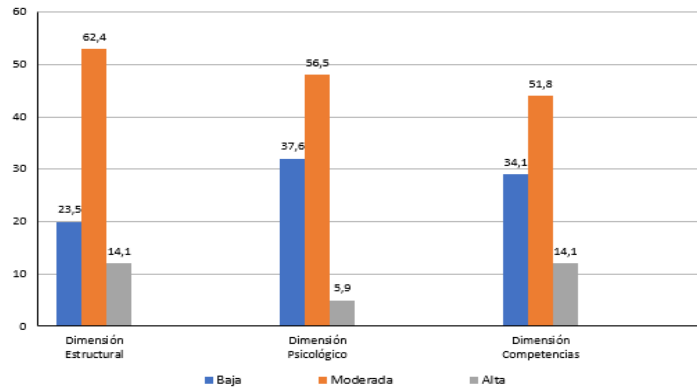


Figura 3 Niveles de las dimensiones de Empowerment

La tabla 5 y figura 3, presentan las frecuencias y porcentajes de los niveles de las dimensiones de Empowerment, mencionar también que, en la dimensión Estructural, es decir de aquellos colaboradores que desarrollan su Empowerment a raíz del crecimiento de la empresa, del aprendizaje para mejorar en las funciones laborales y la retroalimentación con los compañeros, se encuentran en el nivel moderado con el 62,4%, frente al 23,5% del nivel bajo. También la dimensión Psicológico, es decir, de aquellos colaboradores que mejoraron su autoeficacia para poder cumplir con metas de la organización, están en el nivel moderado un 56,5% seguido de 37,6% del nivel bajo. Finalmente, la dimensión Competencias se tiene al 51,8% del nivel moderado, frente al 34,1% del nivel bajo, esto demuestra el porcentaje de colaboradores que desarrollan competencias asumiendo responsabilidades.

3.1.3 Descripción de Desempeño Laboral

Tabla 6
Frecuencia de los niveles de Desempeño Laboral

Dimensiones	Frecuencias	Porcentajes
Deficiente	20	23,5
Regular	58	68,2
Bueno	7	8,2
Total	85	100,0

Fuente: Elaboración propia

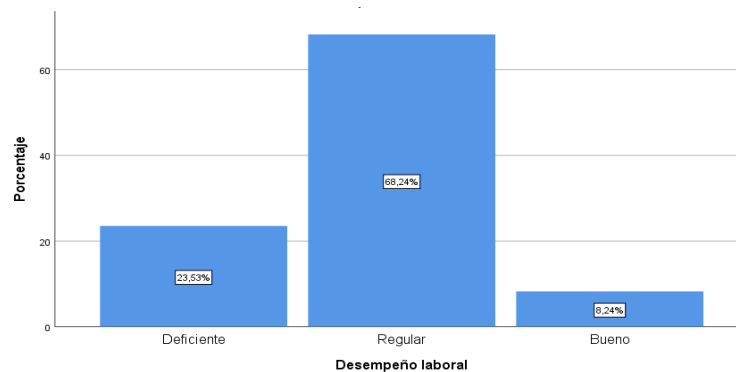


Figura 4 Niveles de Desempeño Laboral

En la tabla 6 y figura 4, se presentan las frecuencias y porcentajes de los niveles de Desempeño Laboral. Se visualiza además que el 68,2% de los colaboradores se encuentran en un nivel regular en cuanto al desempeño de sus funciones, seguido del 23,5% del nivel deficiente

3.1.4 Descripción de las dimensiones de Desempeño Laboral

Tabla 7

Frecuencias de los niveles de las dimensiones de Desempeño Laboral

Nivel	Dimensión Capacidad		Dimensión Desenvolvimiento		Dimensión Eficacia	
	F	%	F	%	F	%
Deficiente	28	32,9	37	43,5	20	23,5
Regular	50	58,8	43	50,6	57	67,1
Bueno	7	8,2	5	5,9	8	9,4
Total	85	100,0	85	100,0	85	100,0

Fuente: Elaboración propia

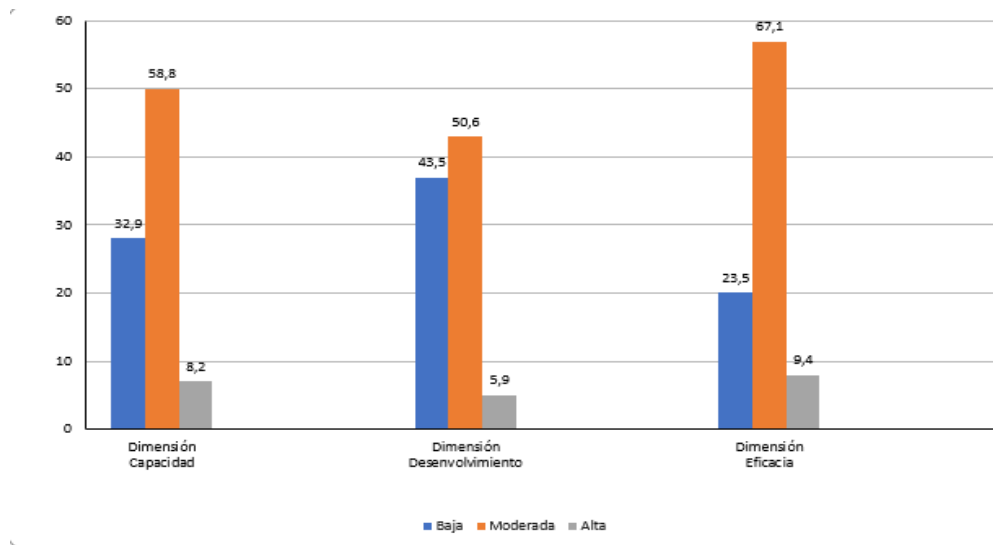


Figura 5 Niveles de las dimensiones de Desempeño Laboral

La tabla 7 y figura 5, presentan las frecuencias y porcentajes de los niveles de las dimensiones de Desempeño Laboral, mencionar también que en la dimensión Capacidad, es decir las aptitudes que presenta el colaborador en su lugar de trabajo, se encuentran en el nivel regular con el 58,8%, frente al 32,9% del nivel deficiente. También la dimensión Desarrollo está en el nivel regular y representa el 50,6% seguido de 43,5% del nivel deficiente. Finalmente, la dimensión Eficacia se tiene al 67,1% del nivel regular, frente al 23,5% del nivel deficiente.

3.2 Prueba de Hipótesis

3.2.1 Hipótesis general

H0: Empowerment no se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.

H1: Empowerment se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte

Regla de decisión:

Si $P_valor < 0,05$, rechazar H0

Si $P_valor \geq 0,05$, aceptar H0

Tabla 8

Correlación entre Empowerment y Desempeño Laboral

Correlaciones				
		Empowerment		Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Empowerment	Coefficiente de correlación	1,000	,944**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,944**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

En la tabla 8, se presentan los resultados de la prueba de hipótesis entre Empowerment y Desempeño Laboral. Se visualiza que la significancia bilateral es menor de $0,000 < 0,05$. Asimismo, el coeficiente de correlación es igual a $0,944^{**}$, lo que significa que es una correlación positiva perfecta. Esto permite rechazar H0, es decir, Empowerment se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.

3.2.2 Hipótesis específicas

Primera hipótesis específica

H0: Empowerment estructural no se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.

H1: Empowerment estructural se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.

Tabla 9
Correlación entre Empowerment Estructural y Desempeño Laboral

Correlaciones			Empowerment Estructural	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Empowerment Estructural	Coeficiente de correlación	1,000	,890**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,890**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

En la tabla 9, se presentan los resultados de la prueba de hipótesis entre Empowerment Estructural y Desempeño Laboral. Se visualiza una significancia bilateral menor de $0,000 < 0,05$. Asimismo, el coeficiente de correlación es igual a $0,890^{**}$, lo que significa que es una correlación positiva muy fuerte. Esto permite rechazar H_0 , es decir, Empowerment estructural se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.

Segunda hipótesis específica

H0: Empowerment psicológico no se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.

H1: Empowerment psicológico se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.

Tabla 10
Correlación entre Empowerment Psicológico y Desempeño Laboral

Correlaciones			Empowerment Psicológico	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Empowerment Psicológico	Coeficiente de correlación	1,000	,821**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,821**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

En la tabla 10, se presentan los resultados de la prueba de hipótesis entre Empowerment Psicológico y Desempeño Laboral. Se visualiza una significancia bilateral menor de 0,000 < 0,05. Asimismo, el coeficiente de correlación es igual a 0,821**, lo que significa que es una correlación positiva muy fuerte. Esto permite rechazar H0, es decir, Empowerment psicológico se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.

Tercera hipótesis específica

H0: Las competencias no se relaciona con el desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.

H1: Las competencias se relacionan con el desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.

Tabla 11

Correlación entre Empowerment Competencias y Desempeño Laboral

			correlaciones	
			Empowerment Competencias	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Empowerment Competencias	Coeficiente de correlación	1,000	,913**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,913**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

En la tabla 11, se presentan los resultados de la prueba de hipótesis entre Empowerment Competencias y Desempeño Laboral. Se visualiza una significancia bilateral menor de 0,000 < 0,05. Asimismo, el coeficiente de correlación es igual a 0,913**, lo que significa que es una correlación positiva perfecta. Esto permite rechazar H0, es decir, las competencias se relacionan con el desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.

IV. Discusión

El objetivo general tuvo como fin, determinar la relación entre Empowerment y Desempeño laboral en los colaboradores de una universidad privada del cono norte, según los resultados descriptivos muestran que Empowerment está en un nivel alto con 12,9% y el moderado con 63,5 % seguido del nivel bajo con un 23,5%, para la variable Desempeño laboral tiene para el nivel bueno un 8,2%, 68,2% para el nivel regular y 23,5% para el nivel deficiente Así mismo, los resultados inferenciales indican que existe relación entre ambas variables, con una significancia bilateral de 0,000 y con un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,94. Estos resultados indicaron que Empowerment se relaciona con Desempeño laboral de los colaboradores de una universidad privada del cono norte. Asimismo en la teoría de Chiavenato (2002) mencionan que el Empowerment es una herramienta que transmite responsabilidad al colaborador para incrementar su desempeño y conducta dentro de la organización, esto coincide con resultados de la investigación científica de Silva y Pereira (2018) quienes en su artículo concluyen que el empoderamiento conduce a una participación más activa y que actúa positivamente en el cliente de manera que se genera una motivación externa para tomar decisiones y una motivación interna de participación voluntaria. En el mismo sentido Jáimez y Bretones (2011) concluyen que la empresa debe generar estructuras que faciliten el desarrollo de autonomía en los colaboradores, de esta manera ellos se sentirán apoyados por parte de la organización. Cabe mencionar que no es suficiente con que se establezcan estructuras dentro de la organización, sino también que los colaboradores entiendan el manejo y procesamiento de estos, de esa manera ellos ya estarían desarrollando su empoderamiento y se mejoraría la participación dentro de las funciones asignadas, es así cómo se incuban nuevas ideas para la empresa.

En cuanto al primer objetivo, sus resultados descriptivos muestran que la dimensión Estructural presenta con mayor porcentaje al nivel moderado con 62,4%, seguido del nivel bajo con 23,5% y presenta 14,1% en su nivel alto; para sus resultados inferenciales se visualizan una la significancia bilateral menor de $0,000 < 0,05$. con un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,890, lo cual permite indicar que Empowerment estructural se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte, en la misma línea Kanter (1993) concluye que los colaboradores deben tener acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y avance dentro de la empresa, de esa manera se aumenta la satisfacción del trabajador, su compromiso y a su vez su productividad. De igual manera Jáimez y Bretones (2011) concluye que con el Empowerment estructural se aumentan los

niveles de normatividad, es decir el aumento de sentimiento de agradecimiento del colaborador hacia la empresa, como respuesta a beneficios sociales brindados. Así mismo Segovia, Treviño y Mendoza (2020) quienes concluyen en su artículo que existe una relación directa proporcional del empoderamiento estructural con la satisfacción laboral, es decir, mientras más apoyo, conocimiento, material y oportunidades tengan los colaboradores mayor será su satisfacción en su lugar de trabajo.

En referencia al segundo objetivo, la dimensión Empowerment Psicológico en un nivel alto un porcentaje de 5,9, 56,5% en el nivel moderado y en el bajo 37,6%; los resultados inferenciales demostraron una significancia bilateral menor de $0,000 < 0,05$ y una correlación de Spearman igual a 0,821, lo que significa que Empowerment psicológico se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte. Esto coincide con (Spreitzer, 1995) que indica que el Empowerment es un constructo motivacional para mejorar la funcionalidad del colaborador, debido a que no solo es una delegación de poder sino es el hecho de crear condiciones que aumente el desarrollo de la eficacia personal. Esto permitirá aumentar el sentimiento de clima laboral y bienestar, pero disminuir la intención de ausentarse de sus labores, todo ello sin sentirse comprometido con la organización. También Akgunduz y Bardakoglu (2017) afirman en su artículo que el empoderamiento psicológico presenta una función mediadora en la relación del prestigio organizacional con la intención de rotación, es decir, cuando el colaborador percibe el prestigio organizacional y la identificación organizacional como positiva y se sienten reforzados dentro de la empresa, su percepción de empoderamiento psicológico disminuye la intención de rotación.

Para el tercer objetivo, la dimensión Empowerment Competencias presenta como resultados 14,1% en el nivel alto, 51,8 % en el moderado y 34,1% en el nivel bajo, en cuanto a los resultados inferenciales presenta una significancia bilateral menor de $0,000 < 0,05$ y un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,913, lo que indica que las competencias se relacionan con el desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte, en la misma línea tenemos a Alles (2007), quien concluye que las competencias son referencias a las características de personalidad resultantes de comportamientos, estos desarrollan un desempeño exitoso en el lugar de trabajo, teniendo en cuenta que cada puesto tiene diferentes características y funciones dentro de la organización. Así mismo Chhotrav, Sivertsson y Tell (2018) en su artículo concluyen que a los colaboradores se les debe apoyar en cuanto a las decisiones y actividades diarias para poder desarrollar sus capacidades y competencias.

V. Conclusiones

Primera:

El objetivo general tuvo como fin, determinar la relación entre Empowerment y Desempeño laboral en los colaboradores de una universidad privada del cono norte, según los resultados descriptivos muestran que Empowerment está en un nivel alto con 12,9% y el moderado con 63,5 % seguido del nivel bajo con un 23,5%, para la variable Desempeño laboral tiene para el nivel bueno un 8,2%, 68,2% para el nivel regular y 23,5% para el nivel deficiente Así mismo, los resultados inferenciales indican que existe relación entre ambas variables, con una significancia bilateral de 0,000 y con un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,94.

Segunda:

En cuanto al primer objetivo, sus resultados descriptivos muestran que la dimensión Estructural presenta con mayor porcentaje al nivel moderado con 62,4%, seguido del nivel bajo con 23,5% y presenta 14,1% en su nivel alto; para sus resultados inferenciales se visualizan una la significancia bilateral menor de $0,000 < 0,05$. con un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,890.

Tercero:

En referencia al segundo objetivo, la dimensión Empowerment Psicológico en un nivel alto un porcentaje de 5,9, 56,5% en el nivel moderado y en el bajo 37,6%; los resultados inferenciales demostraron una significancia bilateral menor de $0,000 < 0,05$ y una correlación de Spearman igual a 0,821.

Cuarta:

Para el tercer objetivo, la dimensión Empowerment Competencias presenta como resultados 14,1% en el nivel alto, 51,8 % en el moderado y 34,1% en el nivel bajo, en cuanto a los resultados inferenciales presenta una significancia bilateral menor de $0,000 < 0,05$ y un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,913.

VI. Recomendaciones

Primera:

Se verifico que existe relación entre Empowerment y Desempeño laboral, por lo que se recomienda implementar, fortalecer y adecuar los mecanismos para la asignación de funciones buscando los mejores resultados. También implementar nuevas estrategias con herramientas digitales que permitan el empoderamiento y capacitación del colaborador.

Segunda:

Se recomienda que se establezcan políticas y estructuras que permitan que los colaboradores desarrollen autonomía y a su vez se sientan apoyados por la organización, permitiendo el acceso a la información y recursos necesarios para poder desarrollar mejor sus funciones.

Tercera:

Incrementar el nivel de libertad de elección de iniciativa y el desarrollo de acciones, que demostraría su autoeficacia para realizar diferentes tareas, ello apoyaría mostrarle al colaborador que su trabajo tiene significado para la organización.

Cuarta:

Implementar políticas que permitan evaluar a cada colaborador según las funciones y roles, debido a que las competencias obtenidas difieren por las funciones delegadas, y así aumentar los lazos organización – colaborador.

Referencias

Ahedo, M. (2020). Más allá de la seguridad y la resiliencia. Hacia la intervención civil y el empoderamiento autógeno de las sociedades para construir su paz y su prosperidad. *Relaciones Internacionales*, vol. 43, 49–67.

doi: <https://doi.org/10.15366/relacionesinternacionales2020.43.003>

Alabarta, E. (2007). *Cómo gestionar una Pyme mediante el Cuadro de Mando*. España: Esic Editorial.

Alfaro, R., Leyton, S., Meza A. y Sáenz I. (2012) *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis de magister. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Alhamami, N. M., Wan Ismail, W. K., Kamarudin, S., y Abdullah, F. Z. (2020). Linking Emotional Intelligence and Transformational Leadership to Job Performance in a Conflict-Stricken Environment. *Talent Development y Excellence*, 12, 2153–2163.

Alles, M. (2005). *Diccionario de Gestión por competencias*. Argentina: Granica.

Alles, M. (2007). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360*. Argentin: Granica.

Altaf, M., y Shahzad, A. (2018). “That’s my job” Exploring the effect of brand empowerment towards employee brand equity: The mediating role of employee critical psychological states. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, vol. 20.

doi: [599–618. https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3952](https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3952)

Álvarez, B., Alfonso, D. y Indacochea, B. (2018, 03 de mayo). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Revista Didasc@lia: D&E*, 2224-2643.

doi: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>

Akgunduz, Y., Y Bardakoglu, O. (2017). The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: the mediating effect of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, vol. 20, 1510–1526.

doi: <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1034094>

Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.

Bernal, C. (2010). *Metodología De La Investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México. Pearson Educación de México, SA de CV.

Blanchard, K. (2011). *Empowerment. Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Santa Fe de Bogotá. Editorial Norma.

Bibi, N., y Saeed Akhtar, M. M. (2020). Relationship between Organizational Structure and Job Performance of Teaching Faculty at Higher Education Level. *Journal of Research & Reflections in Education (JRRE)*, vol. 14, 113–122.

Chae, H., y Park, J. (2020). Interactive effects of employee and coworker general self-efficacy on job performance and knowledge sharing. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, vol. 48, 1–11.

Doi: <https://doi.org/10.2224/sbp.9527>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano*. Bogotá, Colombia: Mac Graw – Hill. Interamericana. S.A

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos el capital humano de las organizacione (Novena ed.)*. Mexico,D.F.: McGraw-hill/interamericana editores, S.A. de C.V.

Chhotray, S., Sivertsson, O., y Tell, J. (2018). The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 16, 38–57.

Doi: <https://doi.org/10.1007/s10843-017-0201-8>

Conger, J. y Kanungo, R. (1988). *Behavioral dimensions of charismatic leadership*. San Francisco: Jossey – Bass.

Davis, K., y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Editorial McGraw Hill.

Fernandez, L. (2014). *Derecho individual del Trabajo*. Madrid: Editorial UNED.

Guartán, A., Torres, K. y Ollague, J. (2019, 19 de septiembre). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios 2 factores. *Digital Publisher*, 2588-0705.

doi: <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>

Guerrero, F., Neira, L. y Vásconez, H. (2019, 01 de mayo). Clima organizacional en el desempeño laboral de las instituciones públicas gubernamentales. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*. 2542-3029.

doi: <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.214>

Herianingrum, S. y Shofawati, A. (2019, 08 noviembre). Model for microeconomic empowerment: islamic microfinance institutions (Imis) in East Java. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 2477-9555.

doi: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27962050035>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª.ed.). México: McGraw-Hill

Jacobs, R. L., y McClelland, D. C. (1994) Moving up the corporate ladder: A longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 46, 32–41.

doi: <https://doi.org/10.1037/1061-4087.46.1.32>

Jáimez Román, M. J. y Bretones, F. D. (2011). *El Empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo*. Granada: Universidad de Granada.

- Jáimez, M. J. (2012) *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. Dirigida por Francisco Díaz Bretones, Andrés Rodríguez Fernández Y Pedro Castón Boyer. Granada: Universidad de Granada.
- Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., y Arjoon, S. (2017). Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, vol. 20, 839–851.
- doi: <https://doi.org/10.1080/13683500.2016.1188894>
- Kanter, R. (1993). *Men and Women of the Corporation*. 2nd ed. New York, NY: Basic Books.
- Lashley, C. (2001). *Empowerment: HR Strategies for Service Excellence*. Londres: Routledge
- Leonir, J. Nunes, A., Pereira, M. y De Souza, P. (2018, 17 de agosto). Empoderamiento en el programa IFSC "Mujeres SIM". *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 30-50.
- doi: <https://doi.org/10.12712/rpca.v12i3.12606>
- Maria Beuren, I., dos Santos, V., y Cristina Bernd, D. (2020). Effects of the Management Control System on Empowerment and Organizational Resilience. *Brazilian Business Review (Portuguese Edition)*, vol. 17, 211–232.
- doi: <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>
- Newtron, (2001). *“Desempeño Laboral”*. Madrid. Civitas.
- Orgambídez, A., Moura, D., De Almeida, H. (2017). Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 257-278.
- doi: <https://doi.org/10.18800/psico.201701.009>
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prenteci Hall. Madrid, España.

Porret, M. (2012). *Gestión de personas - Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.

Ramírez, C. (2013). *Fundamentos de administración*. México: Ecoe Ediciones.

Ramírez-Vielma, R., y Nazar, G. (2019). Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral. *Revista Psicologia. Organizacoes e Trabalho*, vol. 19, 791–799.

Doi: <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.4.17517>

Reyhanoglu, M., y Akin, O. (2020). The Effect of Workplace Conditions on Employee Job Performance. *Ege Academic Review*, vol. 20, 57–74.

Doi: <https://doi.org/10.21121/eab.510839>

Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración*. México D.F: Pearson Educación.

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Rodrigues, M., Menezes, I., y Ferreira, P. D. (2018). Validating the formative nature of psychological empowerment construct: Testing cognitive, emotional, behavioral, and relational empowerment components. *Journal of Community Psychology*, vol. 46, 58–78.

Doi: <https://doi.org/10.1002/jcop.21916>

Segovia Romo, A., Treviño Reyes, R., y Mendoza Gomez, J. (2020). The Impact of Structural Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Study in Mexico. *Journal of Applied Business & Economics*, vol. 22, 170–179.

Doi: <https://doi.org/10.33423/jabe.v22i1.2723>

Silva, P. y Pereira, E. (2018, 14 de mayo). Aprovechamiento del rendimiento de servicio altamente relacional a través de la participación de clientes potenciados. *Revista Brasileira de Marketing*, vol. 17, 315-328.

Doi: <https://doi.org/10.5585/remark.v17i3.3483>

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, vol. 38, 1442 – 1465.

Doi: <https://doi.org/10.2307/256865>

Stonner, J. (1996). *Administración. 6ta ed.* México: Pearson Education.

Urbano, S. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz. *Aporte Santiaguino*, vol. 11, 2616-9541.

doi: <http://dx.doi.org/10.32911/as.2018.v11.n1.465>

William B. Werther y Keith Davis. (2008). *Administración de Recursos Humanos de las Empresas el capital humano de las empresas (Sexta ed.)*. Mexico,D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Wilson, T. (2004). *Strangers to ourselves*. España, Barcelona: Gestión 2000.

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

Matriz de consistencia		Variables e indicadores																																									
Título: Empowerment y Desempeño laboral en los colaboradores de una universidad privada del Cono Norte Autor: Br. Esthefany Brillyti Oseda Dávila																																											
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable independiente: Empowerment																																								
<p>Problema General: ¿Cómo se relaciona Empowerment y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cómo se relaciona Empowerment estructural y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte? ¿Cómo se relaciona Empowerment psicológico y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte? ¿Cómo se relacionan las competencias y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación Empowerment y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.</p> <p>Objetivos específicos: Determinar la relación del Empowerment estructural y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte. Se busca determinar la relación del Empowerment psicológico y desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte. Se busca determinar la relación de las competencias y el desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.</p>	<p>Hipótesis general: Empowerment se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.</p> <p>Hipótesis específicas: Empowerment estructural se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte. Empowerment psicológico se relaciona con desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte. Las competencias se relacionan con el desempeño laboral en una universidad privada del Cono Norte.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala de medición</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estructural</td> <td>Oportunidad Información Apoyo Recursos</td> <td>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16</td> <td>5: Totalmente de acuerdo 4: De acuerdo 3: Indiferente 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo</td> <td>Baja 32 – 74 Moderada 75 – 117 Alta 118 - 160</td> </tr> <tr> <td>Psicológica</td> <td>Autoeficacia Significado</td> <td>17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Competencias</td> <td>Autonomía Impacto</td> <td>25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable dependiente: Desempeño Laboral</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala de medición</th> <th>Niveles y rangos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capacidad</td> <td>Desempeño de la tarea Civismo Productividad</td> <td>1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12</td> <td>5: Totalmente de acuerdo 4: De acuerdo 3: Indiferente 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo</td> <td>Deficiente (32 – 74) Regular (75 – 117) Bueno (118 – 160)</td> </tr> <tr> <td>Desarrollo</td> <td>Iniciativa Adaptación Comunicación</td> <td>13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Eficacia</td> <td>Conocimiento Calidad de trabajo</td> <td>25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos	Estructural	Oportunidad Información Apoyo Recursos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16	5: Totalmente de acuerdo 4: De acuerdo 3: Indiferente 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo	Baja 32 – 74 Moderada 75 – 117 Alta 118 - 160	Psicológica	Autoeficacia Significado	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24			Competencias	Autonomía Impacto	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos	Capacidad	Desempeño de la tarea Civismo Productividad	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	5: Totalmente de acuerdo 4: De acuerdo 3: Indiferente 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo	Deficiente (32 – 74) Regular (75 – 117) Bueno (118 – 160)	Desarrollo	Iniciativa Adaptación Comunicación	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24			Eficacia	Conocimiento Calidad de trabajo	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32		
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos																																							
Estructural	Oportunidad Información Apoyo Recursos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16	5: Totalmente de acuerdo 4: De acuerdo 3: Indiferente 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo	Baja 32 – 74 Moderada 75 – 117 Alta 118 - 160																																							
Psicológica	Autoeficacia Significado	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24																																									
Competencias	Autonomía Impacto	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32																																									
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos																																							
Capacidad	Desempeño de la tarea Civismo Productividad	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	5: Totalmente de acuerdo 4: De acuerdo 3: Indiferente 2: En desacuerdo 1: Totalmente en desacuerdo	Deficiente (32 – 74) Regular (75 – 117) Bueno (118 – 160)																																							
Desarrollo	Iniciativa Adaptación Comunicación	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24																																									
Eficacia	Conocimiento Calidad de trabajo	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32																																									

CUESTIONARIO

Estimado(a) colaborador(a),

El presente instrumento es de carácter anónimo, tiene como objetivo conocer la relación entre el Empowerment y el Desempeño laboral en una universidad privada del cono norte. Por ello se solicita responda los siguientes enunciados con veracidad.

Instrucciones:

A continuación, se presenta una serie de enunciados a los cuales usted deberá responder seleccionando la respuesta que considere conveniente: 5 (Totalmente de acuerdo), 4 (De acuerdo), 3 (Indiferente), 2 (En desacuerdo), 1 (Totalmente en desacuerdo).

	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1	Se cuenta con el material necesario para el desarrollo de las actividades.					
2	Existen nuevas oportunidades de ascenso en todas las áreas de trabajos.					
3	Las capacitaciones son adecuadas y oportunas para el desarrollo del trabajo.					
4	En mi área de trabajo puedo desarrollar mis habilidades.					
5	Se tienen las estrategias necesarias para desarrollar funciones.					
6	Los conocimientos se comparten en todas las áreas de la universidad.					
7	Recibo el reconocimiento de mi jefe por mi trabajo.					
8	La universidad tiene una buena estrategia para promocionar sus servicios.					
9	El personal cuenta con diversas oportunidades para realizar sus actividades.					
10	La universidad tiene un respaldo económico sólido para que sus trabajadores desarrollen todas las estrategias.					
11	Los trabajadores cumplen con todas sus metas trazadas.					
12	La universidad cuenta con el espacio suficiente para desarrollar los objetivos.					
13	La universidad emplea todos sus recursos para conseguir nuevos clientes.					
14	Ud. Considera que la universidad emplea de manera eficiente sus recursos materiales.					
15	La universidad demuestra que su recurso más importante es el del capital humano.					
16	Los recursos que emplean la universidad para ejecutar sus estrategias son eficientes.					
17	Los objetivos de la universidad son comprensibles para el desarrollo de las actividades.					
18	La universidad busca que los trabajadores muestren sus habilidades y capacidades.					

19	Los trabajadores organizan su tiempo para el desarrollo total de sus actividades.				
20	Los trabajadores se adaptan a los cambios tecnológicos que se presenten en la universidad.				
21	Las funciones que se realizan dentro de la universidad son de importancia en diversos procesos.				
22	Las decisiones que se toman en las áreas de trabajo son consultadas entre todos los trabajadores de la empresa.				
23	Se planifica de manera cuidadosa el desarrollo de estrategias.				
24	Los clientes reciben el servicio que solicitan de nosotros.				
25	Ud. Considera que el ambiente de trabajo es adecuado.				
26	La comunicación que existe entre áreas es permanente y planificada.				
27	Se considera su opinión para la toma de decisiones en la organización.				
28	La universidad brinda el poder de desarrollo autónomo de actividades a cada uno de sus empleados.				
29	La universidad brinda herramientas que ayudan a mejorar el trabajo.				
30	La universidad acepta ideas y sugerencias de parte de todas las áreas.				
31	La universidad facilita opciones de solución cuando se presentan inconvenientes en el desarrollo de actividades.				
32	La universidad muestra una buena relación con su personal.				
33	Las actividades que se realizan son acorde a lo establecido en mi área de trabajo.				
34	Se cumplen todas las actividades acordadas.				
35	Los objetivos de la empresa se relacionan con sus habilidades personales.				
36	La universidad recompensa su esfuerzo por el cumplimiento de los objetivos.				
37	La empresa es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.				
38	La comunicación es fluida entre las áreas de la empresa				
39	Se siente comprometido con el éxito de la organización.				
40	El ambiente de la organización es el adecuado.				
41	Las actividades asignadas requieren de mucho esfuerzo				
42	Los jefes encargados motivan a sus trabajadores				
43	El desarrollo de sus actividades se ve influido con su estado de ánimo.				
44	Siente agrado con la asignación de tarea y como lo realiza.				
45	Ud. Se siente capaz de superar los obstáculos que se presentan en la universidad.				
46	Su jefe inmediato lo motiva a la superación de obstáculos en la universidad.				

47	Se siente en la capacidad de alcanzar los objetivos con dedicación y esmero.						
48	Su jefe inmediato lo ayuda a lograr alcanzar los objetivos con eficacia						
49	Ud. Considera que los problemas que se presenta en su área de trabajo los enfrenta con seguridad.						
50	Sus actividades se encuentran organizadas de manera eficaz para lograrse en el tiempo correcto.						
51	Organiza sus actividades antes de realizarlas.						
52	Realiza los procedimientos que la universidad plantea para el desarrollo.						
53	Las metas de la universidad se desarrollan con la alta calidad del esfuerzo de cada persona.						
54	Las actividades que realiza permiten cumplir tus metas.						
55	El jefe inmediato busca tener una comunicación asertiva con todas las áreas.						
56	La universidad busca la comunicación asertiva con todas las áreas para permitir la interacción de los colaboradores.						
57	El jefe inmediato busca delegar responsabilidad al personal para lograr todos los objetivos.						
58	Considera que el cumplimiento de los objetivos de la organización sea parte de su responsabilidad.						
59	La universidad imparte el liderazgo para permitir lograr la eficiencia.						
60	La universidad busca que todos sus colaboradores conozcan todos los procesos que se desarrollan.						
61	La calidad del trabajo mejora con el nivel de compromiso.						
62	El jefe inmediato hace saber la satisfacción de calidad de trabajo que realizas.						
63	Los resultados óptimos se consiguen de acuerdo al conocimiento que se tiene en el puesto de trabajo.						
64	El jefe inmediato muestra confianza y se encuentra en la búsqueda constante de optimización de los recursos.						

Anexo 3: Resultados del análisis de fiabilidad

Variable 1

CONFIABILIDAD DE ALFA DE CROMBRACH																
ALFA DE CROMBRACH																
Total Sujetos=	25															
Var-Total=	234.17	Suma de Varianzas= 18.02														
Preguntas=	32	$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_{iS}^2}{S_T^2} \right] = 0.9528230$														
Media=	4.04	3.88	4.00	4.12	3.92	3.92	3.96	3.72	3.6	4	4.04	3.84	3.92	3.92	3.76	3.84
Varianza=	0.54	0.53	0.5	0.53	0.83	0.58	0.46	0.79	1.08	0.58	0.54	0.47	0.33	0.33	0.61	0.39
Cuenta =	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Sujeto	Peta01	Peta02	Peta03	Peta04	Peta05	Peta06	Peta07	Peta08	Peta09	Peta10	Peta11	Peta12	Peta13	Peta14	Peta15	Peta16
4	3.92	4.08	3.84	3.92	3.92	3.84	3.88	3.92	3.64	3.96	3.92	3.76	3.76	3.88	3.84	
0.5	0.58	0.33	0.39	0.41	0.66	0.31	0.44	0.58	0.82	0.37	0.58	0.77	1.02	0.36	0.81	
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
Peta17	Peta18	Peta19	Peta20	Peta21	Peta22	Peta23	Peta24	Peta25	Peta26	Peta27	Peta28	Peta29	Peta30	Peta31	Peta32	

Variable 2

CONFIABILIDAD DE ALFA DE CROMBRACH																
ALFA DE CROMBRACH																
Total Sujetos=	25															
Var-Total=	192.92	Suma de Varianzas= 15.35														
Preguntas=	32	$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_{iS}^2}{S_T^2} \right] = 0.95012473$														
Media=	3.80	3.88	3.84	3.76	3.96	3.64	3.8	3.96	4.04	4	4.08	3.88	4.2	3.8	3.88	4.08
Varianza=	0.5	0.53	0.72	0.44	0.46	0.57	0.67	0.21	0.46	0.42	0.41	0.69	0.42	0.75	0.44	0.41
Cuenta =	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Sujeto	Peta01	Peta02	Peta03	Peta04	Peta05	Peta06	Peta07	Peta08	Peta09	Peta10	Peta11	Peta12	Peta13	Peta14	Peta15	Peta16
4.12	3.92	4.16	4.12	4	4.08	4.08	4	4	4.16	4	4.24	4	4.08	4.12	3.92	
0.28	0.66	0.56	0.44	0.33	0.49	0.41	0.33	0.83	0.56	0.33	0.36	0.58	0.24	0.36	0.49	
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
Peta17	Peta18	Peta19	Peta20	Peta21	Peta22	Peta23	Peta24	Peta25	Peta26	Peta27	Peta28	Peta29	Peta30	Peta31	Peta32	

AUTORIZACIÓN PARA APLICAR CUESTIONARIOS >> Recibidos X



NOEL ALCAS ZAPATA
para mí

Estimada ESTHEFANY
Reciba mis cordiales saludos
He revisado sus cuestionarios y ambos cumplen con los criterios de validez de contenido Por lo tanto puede aplicarlos.
Atentamente:
Dr. Noel Alcas Zapata

mar., 4 ago. 21:01 ☆ ↶ ⋮

Temático 1

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN >> Recibidos X



brillyti oseda

Estimado Mg. Francisco Gonzales, buenas noches: Le saluda Esthefany Oseda, estudiante del tercer y ultimo ciclo de la maestría de Administración de negocios - M

dom., 31 may. 18:38 ☆



Martin Gonzalez <fmgonzalez@gmail.com>

para mí

Estimada Brillyti:
He revisado los instrumentos de la investigación referida en tu correo precedente y los encuentro conforme a las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. Por lo que adjunto envío los mismos rubricados.
Saludos,
Martin Gonzalez

lun., 1 jun. 17:46 ☆ ↶ ⋮



Responder Reenviar

Temático 2

Validación de Instrumento... >> Recibidos X



Jorge Manuel Cardeña Peña <pcadmcar@gmail.com>

para mí

Estimada Esthefany Osedo:
He revisado los instrumentos de la investigación referida en tu correo y los encuentro conforme a las normas de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo. Por lo que adjunto envío los mismos rubricados.

Saludos,
Jorge Cardeña

mié., 10 jun. 22:46 ☆ ↶ ⋮



Responder Reenviar



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año de la Universalización de la Salud"

Lima, 17 de junio de 2020
Certa P. 166-2020-EPG-UCV-UN-F05L01/J-INT

Lic.
Noemí Gabriela Salinas Boyer
Director General
sede lima norte
Universidad tecnológica del Perú

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a OGEDA DÁVILA, ESTHEFANY BRILLYTI; identificada con DNI N° 73756011 y con código de matrícula N° 7002274750; estudiante del programa de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Empowerment y Desempeño laboral en los colaboradores de una universidad privada del Cono Norte

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestro estudiante investigador OGEDA DÁVILA, ESTHEFANY BRILLYTI asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dr. Carlos Ventura Orbegoso
Jefe
ESCUELA DE POSGRADO
UCV FILIAL LIMA
CAMPUS LIMA NORTE



Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.

