



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD**

**Empoderamiento organizacional y engagement desde la perspectiva  
del personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud**

**AUTORA:**

Vivanco Cuadros, Katherine Milagros (ORCID: 0000-0001-6587-8779)

**ASESORA:**

Dr.Narvaez Aranibar, Teresa (ORCID: 0000-0002-4906-895X)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Calidad de las Prestaciones Asistenciales y Gestión del Riesgo en Salud

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Promoción de la salud, nutrición y salud alimentaria

LIMA-PERÚ  
2020

### **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a mi familia quienes me apoyaron en todo momento para la realización de mis objetivos.

### **Agradecimiento**

A la Dra. Teresa Narvaez Aranibar, por su orientación profesional y su enseñanza paciente; y también agradezco a mi familia por su comprensión en todos aquellos momentos difíciles brindándome su apoyo incondicional.

## Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria -----	ii
Agradecimiento-----	iii
Índice de contenidos -----	iv
Índice de tablas -----	v
Índice de gráficos y figuras-----	vi
Resumen-----	vii
Abstract-----	viii
I. INTRODUCCIÓN -----	1
II. MARCO TEÓRICO -----	6
III. METODOLOGÍA-----	29
3.1 Tipo y diseño de investigación -----	29
3.2 Variables y operacionalización -----	30
3.3 Población, muestra y muestreo -----	31
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos -----	32
3.5 Procedimientos -----	38
3.6 Método de análisis de datos -----	38
3.7 Aspectos éticos-----	39
IV. RESULTADOS -----	40
V. DISCUSIÓN -----	54
VI. CONCLUSIONES-----	58
VII. RECOMENDACIONES -----	59
REFERENCIAS -----	60
ANEXOS -----	66

## Índice de tablas

	Pág.	
Tabla 1	Distribución del personal de la clínica odontológica San Borja según el sexo	31
Tabla 2	Niveles de interpretación del cuestionario de empoderamiento organizacional	34
Tabla 3	Validación del instrumento que mide el empoderamiento organizacional por juicio de expertos	34
Tabla 4	Resultados de la prueba de confiabilidad del instrumento que mide el empoderamiento organizacional	35
Tabla 5	Niveles de interpretación del cuestionario de engagement	36
Tabla 6	Validación del instrumento que mide el engagement por juicio de expertos	37
Tabla 7	Resultados de la prueba de confiabilidad del instrumento que mide el engagement	37
Tabla 8	Frecuencias y porcentajes de la variable empoderamiento organizacional	40
Tabla 9	Frecuencias y porcentajes de la variable engagement	41
Tabla 10	Frecuencias y porcentajes de la dimensión vigor del engagement	42
Tabla 11	Frecuencias y porcentajes de la dimensión dedicación del engagement	43
Tabla 12	Frecuencias y porcentajes de la dimensión absorción del engagement	44
Tabla 13	Frecuencias y porcentajes según empoderamiento y engagement	45
Tabla 14	Frecuencias y porcentajes según empoderamiento y la dimensión vigor	45
Tabla 15	Frecuencias y porcentajes según empoderamiento y la dimensión dedicación	47
Tabla 16	Frecuencias y porcentajes según empoderamiento y la dimensión absorción	48
Tabla 17	Pruebas de normalidad	49
Tabla 18	Tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman según Bisquerra	49
Tabla 19	Prueba de hipótesis de la relación entre el empoderamiento organizacional y engagement	50
Tabla 20	Prueba de hipótesis de la relación entre el empoderamiento organizacional y el vigor	51
Tabla 21	Prueba de hipótesis de la relación entre el empoderamiento organizacional y la dedicación	52
Tabla 22	Prueba de hipótesis de la relación entre el empoderamiento organizacional y la absorción	53

## Índice de gráficos y figuras

		Pág.
Figura 1	Niveles del empoderamiento organizacional en el personal de una clínica odontológica de San Borja	40
Figura 2	Niveles de engagement en el personal de una clínica odontológica de San Borja	41
Figura 3	Niveles del vigor en el personal de una clínica odontológica de San Borja	42
Figura 4	Niveles de la dedicación en el personal de una clínica odontológica de San Borja	43
Figura 5	Niveles de la absorción en el personal de una clínica odontológica de San Borja	44

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y el engagement desde la perspectiva del personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020.

Para este estudio se usó el enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal, y de nivel correlacional. La población estuvo conformada por 34 empleados pertenecientes al personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja. La técnica implementada para la realización de esta investigación fue la encuesta y los instrumentos utilizados para la recolección de datos fueron el “Cuestionario de empoderamiento organizacional” de Spreitzer G.M y el “Cuestionario UWES Engagement” de Schaufeli y Bakker.

Para la determinación de la validez de los instrumentos se usó el juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada utilizando el Coeficiente Alfa de Cronbach en ambos siendo el resultado 0.958, para el primer cuestionario y un 0.943, en el segundo.

Los resultados evidenciaron que existe una relación positiva moderada ( $r=0.555$ ;  $p=0.001$ ), entre el empoderamiento organizacional y el engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja. De acuerdo con estos resultados, se puede señalar que, a mayor empoderamiento organizacional, mayor será el engagement en los empleados.

*Palabras clave:* empoderamiento organizacional, engagement, empresa

## **ABSTRACT**

This research aimed to determine the relationship between organizational empowerment and engagement from the perspective of the staff of the San Borja dental specialties clinic, 2020.

For this study, the quantitative approach was used with a non-experimental cross-sectional, correlational level design. The population consisted of 34 employees belonging to the staff of the San Borja dental specialties clinic. The technique implemented to carry out this research was the survey and the instruments used for data collection were the "Organizational Empowerment Questionnaire" by Spreitzer G.M and the "UWES Engagement Questionnaire" by Schaufeli and Bakker.

Expert judgment was used to determine the validity of the instruments and reliability was calculated using Cronbach's Alpha Coefficient in both, the result being 0.958, for the first questionnaire and 0.943, for the second.

The results showed that there is a moderate positive relationship ( $r = 0.555$ ;  $p = 0.001$ ), between organizational empowerment and engagement in the staff of the San Borja dental specialties clinic. According to these results, it can be pointed out that the greater the organizational empowerment, the greater the engagement among employees

Keywords: organizational empowerment, engagement, company



## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, vivimos en un mundo que se rige a las normas de la globalización, que consiste en la integración al proceso interdependencia y comunicación de los distintos países mediante procesos económicos, políticos, entre otros; estos han generado diversos cambios en las estructuras establecidas en el siglo XX, por lo que diversos factores como avances en el campo tecnológico ha incrementado la competitividad y productividad en los mercados donde las empresas se rigen en las normas del libre albedrío de la oferta y la demanda, lo cual ha traído con ello la renovación de las estrategias organizacionales llevando a tener en cuenta los nuevos enfoques administrativos y gestiones del talento humano (Stiglitz, 2010).

Al enfocarnos en el contexto en el que la humanidad de esta era se desarrolla, se ha visto una mejora en la calidad de vida laboral para el trabajador, esto es producto de las nuevas políticas de las empresas las cuales buscan revalorizar el recurso más importante que tienen, que son los recursos humanos debido a que una mejora en la eficacia de los empleados mejora exponencialmente la productividad lo que permitirá a las organizaciones competir de manera más ventajosa en los mercados. Según Pfeffer (1994) los recursos humanos son elementos indispensables para producir, usar y mantener la superioridad competitiva de las empresas, lo cual ha traído consigo la necesidad revalorizar el papel que realizan los individuos en las organizaciones y como contribuyen en ellas.

En el ámbito internacional se puede revisar en la Observatorio de Recursos Humano (2018) la cual mediante la publicación de sus revistas digitales realizó una investigación sobre el empoderamiento en el trabajo y como influía en la incrementación del desempeño laboral; se concluyó que aquellos individuos con mayor empoderamiento y que se encuentran en un ambiente donde se sienten cómodos y donde son contribuidos por su rendición presentan un incremento en su compromiso. Con dichos resultados se puede inferir que las incipientes políticas admirativas, que buscan dar más expresión y participación dentro de la toma de decisiones a sus trabajadores para mejorar en mayor medida el sentimiento de pertenencia a la empresa, se han vuelto cada vez más recurrentes en las empresas de nuestros días. Se debe también mencionar que,

en España, Sanclemente et al. (2017) publicaron en una revista llamada *“Enfermería Global”* que mediante sus investigaciones realizadas ellos llegaron a la conclusión sobre que las empresas al incentivar a sus trabajadores mediante la inducción de la toma de decisiones esto generaría una retroalimentación sobre dicha experiencia, esto es debido a que al ser comprometido con la empresa este comienza a comprometerse con ella y ser retenido emocionalmente.

Al dirigirnos al ámbito nacional se debe hacer revisión en la investigación realizada por Cárdenas (2019) donde buscó encontrar la correlación que existe entre el engagement y el empowerment en los trabajadores de una organización. Sus resultados comprobaron la existencia de una relación positiva. Esto es demostrativo que en nuestro país ya hay interés por el estudio de estos temas en las empresas; también se puede sumar la publicación del Diario Gestión (2016) sobre una investigación que se centró en evaluar los niveles de comprometimiento de los trabajadores con sus respectivos centros laborales; en la misma publicación se comentó que el Perú es un país donde sus empleados se sienten parte de su empresa en comparación con el resto de América Latina, esto es debido a que el Perú es un país que se encuentre en vías de desarrollo con una economía que en los últimos años ha sido estable por lo que las empresas han podido establecer factores determinantes como las capacitaciones y oportunidades de ascensos, a la par de aumentos por respectivas acciones que realicen lo que conlleva a que los trabajadores se encuentren en un ambiente íntegro.

Para el ámbito local, es decir en Lima metropolitana, se debe hacer mención al trabajo de Duran (2018) donde al observar el contexto en una empresa llamada clínica Oncocenter Perú las variables de clima laboral y el empoderamiento, se pudo determinar que dichas variables siempre van a estar presente si una de ellas lo está; esto se debe a que los trabajadores que presenten altos índices de engagement son aquellos que en su centro laboral han implementado políticas de empoderamiento dando como resultado esta correlación.

Finalmente, con todo lo exployado en los diversos contextos, nos referiremos ahora a la clínica de especialidades odontológicas San Borja donde aplican en cierta medida dichas políticas administrativas las cuales brindan a sus trabajadores beneficios como charlas de capacitación, reuniones sobre el estado actual de la empresa, se dan horarios flexibles para ayudar a sus trabajadores en su estudio u otros trabajos, bonificaciones de puntualidad, proporcionan los implementos de trabajos como uniformes y lugares de descanso, entre otros beneficios. Al observar dichas políticas administrativas y gestión de los recursos humanos se realizará una investigación que pretenderá identificar los niveles del empoderamiento organizacional y del engagement para luego compararlos en función a sexo, y por último confirmar la existencia de una correlación entre las variables en los empleados del personal de una clínica odontológica de San Borja durante el periodo del 2020.

De esta forma y con base a la información obtenida, se procedió a realizar la investigación correlativa entre el empoderamiento organizacional con el engagement en los trabajadores de una clínica odontológica de San Borja, durante el periodo del 2020.

Luego de una contemplación sobre la realidad problemática que se desarrolla en nuestro contexto de interés, se procedió a la formulación de los problemas que se dan en ella para poder detallar de manera más específica, aquella interrogante que se tratará de responder.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se propuso como problema general la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y engagement en el personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020?

Así como también se propusieron los problemas específicos en las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y la dimensión vigor del engagement en el personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020?

¿Cuál es la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y la dimensión dedicación del engagement en el personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020?

¿Cuál es la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y la dimensión absorción del engagement en el personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020?

Para la presente pesquisa, su realización es justificada en función a los siguientes puntos:

Desde la perspectiva teórica, la investigación realizada se justifica a través de la implementación de la teoría e información básica recolectada en la literatura correspondiente a los temas tratados lo cual permitirá una contribución en el acercamiento y divulgamiento de los conocimientos de la variable empoderamiento organizacional y de la variable engagement; asimismo, favorece a la discusión, al contraste de los resultados registrados y la verificación de los diversos estudios sobre el tema a tratar.

La justificación dentro del ámbito pragmático se sustenta en el cómo las variables implementadas en estos estudios son vitales para el buen funcionamiento de las empresas modernas debido a que tanto como el empoderamiento organizacional como el engagement son indispensables para el alcance de una óptima eficacia en los trabajadores y, por ende, en las empresas.

Desde una perspectiva netamente metodológica, esta pesquisa se encuentra sustentado debido al sometimiento de los

sustentada por el sometimiento a diversos procesos metodológicos del enfoque cuantitativo y a la revisión de técnicas, procedimientos y verificación de los instrumentos mediante el contraste de la fiabilidad y de la confiabilidad; todo lo exployado con anterioridad permitirá un adecuado recojo de información dando como resultado una buena interpretación de los resultados generando un respaldo para las futuras investigaciones.

Al observar desde una perspectiva social, representará un aporte significativo debido a que se justifica como una base donde las próximas pesquisas del contexto que abarquen la problemática sobre las organizaciones

y cómo estas deben adaptarse a los nuevos modelos que garanticen la eficacia mediante el empoderamiento de sus empleados los cuales a sentirse “dueños de su trabajo” lo retribuirán mejorando su sentimiento de pertenencia de a la empresa trayendo como resultado una mejora de su productividad lo cual es indispensable para poder competir de manera óptima con las empresas dentro del mercado de la sociedad peruana e internacional.

Luego de ello se procedió a redactar los objetivos; el objetivo general es el siguiente:

Determinar la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y el engagement en el personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020.

Asimismo, se procedió a redactar los objetivos específicos las cuales se presentan a continuación:

Determinar la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y la dimensión vigor del engagement en el personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020.

Determinar la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y la dimensión dedicación del engagement en el personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020.

Determinar la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y la dimensión absorción del engagement en el personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020.

Luego de plantear los problemas y justificar la investigación, se procedió a presentar las hipótesis, comenzando por la general:

Existe relación entre el empoderamiento organizacional y engagement en el personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020

Asimismo, se procedió a realizar las hipótesis específicas las cuales se presentan a continuación:

Existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión vigor del engagement en el personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020.

Existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión dedicación del engagement en el personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020.

Existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión absorción del engagement en el personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

Hasta el momento de haber realizado esta investigación no se hallaron estudios donde abordarán, de manera directa, las variables empoderamiento organizacional y el engagement en una investigación; sin embargo, hay estudios que, si las implementaron, pero de manera individual o relacionadas con otras variables, algunos de los cuales se han utilizado para la elaboración de este trabajo, considerando distintos aspectos utilitarios para analizar los resultados de la investigación.

Para la consideración de los antecedentes internacionales se revisaron varias investigaciones de las cuales se encuentran trabajos como los de Onyemeh (2017) en su tesis Impacto en los empleados empoderamiento psicológico, proceso y equipo en calidad operativa de servicio en la industria de servicios petroleros. Tesis doctoral de la universidad de Nottingham, Inglaterra. El objetivo consistía en determinar el grado de asociación sobre el impacto que tiene el empoderamiento psicológico. procesos y calidad de equipos y servicio operativo en una empresa que presta sus servicios en el ámbito petrolero. Para la recolección de datos se usaron escalas que midieron las variables dichas y la muestra de carácter significativa estuvo compuesta por 151 empleados. Fueron usados análisis estadísticos con modelos de ecuaciones estructurales para obtener los resultados los cuales comprobaron que tanto como el empoderamiento psicológico como el mantenimiento de los equipos estaban correlacionados de manera significativa más con la calidad del servicio que con el proceso; al realizar un según análisis se pudo determinar que la elección, la competencia, el impacto y el significado, también se encuentran asociados de manera altamente significativa con la variable empoderamiento psicológico. El aporte del antecedente sobre la pesquisa radica en el nivel investigativo debido a que ambos estudios buscan relacionar la variable empoderamiento con alguna variable, en este caso el engagement, que se asocien de manera positiva. Al mismo tiempo, ambas investigaciones son de diseño no experimental.

Continuando con Valdez (2017) en su tesis que buscaba determinar la asociación entre el empoderamiento y el desarrollo organizacional en empleados que ostentaban puestos laborales con rangos medios en una empresa de

alimentos de Quetzaltenango, Guatemala. Este estudio está delineado con un diseño no experimental y de nivel correlacional. La población estuvo integrada por 35 empleados que oscilaban entre las edades de 35 y 50 años. En la recolección de datos, se usaron un instrumento de escala Likert el cual consiste en un diagnóstico organizacional. El resultado de dicho estudio contempló que existe asociación entre ambas variables, a la par también se evidencio que los colaboradores que obtuvieron mayor puntaje de empoderamiento presentaron un mayor índice de desarrollo organizacional. Concluyeron que siempre debe estar latente las capacitaciones en el personal que refuercen ambas variables llevado de la mano con incentivos y recompensas. El aporte que este antecedente presenta a esta investigación radica en el nivel investigativo debido a que ambos estudios buscan relacionar la variable empoderamiento con alguna variable, en este caso el desarrollo organizacional, que se asocien de manera positiva. Al mismo tiempo, ambas investigaciones son de diseño no experimental; y presentan un número de muestra semejante a la de esta investigación.

Morales (2016) en su investigación de empoderamiento y desempeño laboral el personal del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala. El objetivo es establecer el nivel de empoderamiento en el desempeño laboral en los colaboradores de dicha institución. Esta investigación es experimental de tipo cuasiexperimental. La muestra estuvo constituida por 34 empleados, se usó un instrumento para evaluar los niveles de empoderamiento y la elaboración de un taller sobre el empoderamiento para aumentar los niveles de dicha variable y cómo esto tiene un efecto en el desempeño laboral. Concluyó que los niveles de empoderamiento se encuentran limitados en aspectos de iniciativas propias y tomas de decisiones sobre sus áreas laborales, esto es producto de que las organizaciones de carácter vertical tienen a presionar y limitar a los trabajadores en un desenvolvimiento más táctico. El aporte del antecedente sobre la investigación radica en el carácter relacional que tiene el empoderamiento en el desempeño laboral, dicha variable es similar al engagement debido a que comparten marcos referenciales; simultáneamente la muestra utilizada es similar.



En el trabajo de Cáliz et al. (2016) realizaron un artículo sobre un estudio en el rol del Empowerment dentro del éxito empresarial en la *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*. El objetivo fue el de establecer como el empowerment se relacionaba con el éxito empresarial, si la primera propiciaba o determinaba a la segunda variable; también se consideraron variables criterios para hacer comparativas como el rubro, el periodo que los trabajadores que llevaban contratados, el sueldo y entre otros factores; todo esto se realizó en una muestra de 120 empresas que se encuentran ubicadas en la ciudad de La Ceiba, perteneciente al país de Honduras. Finalizaron el estudio con que la implementación, en las políticas administrativas, del empowerment está relacionado con el incremento de los éxitos organizacionales. El aporte del antecedente sobre la investigación radica en el carácter de relación causal que tiene el empowerment en el éxito empresarial, el cual es una referencia y sustento teórico sobre la importancia y determinación que tiene el empoderamiento sobre una variable similar al engagement.

Cajamarca (2016) en su estudio que buscaba determinar en qué manera el empoderamiento influye en la productividad laboral de los miembros del Sindicato mencionado. Este estudio es de tipo correlacional. Para la muestra fueron requeridos 50 participantes que se encuentren siempre activos en las instalaciones. Con la finalidad de recolectar información se realizó la aplicación de un cuestionario para medir el empoderamiento y una escala para evaluar los niveles de productividad laboral. Los resultados obtenidos evidenciaron la existencia de una relación entre ambas variables, lo que pudo determinar que el empoderamiento es indispensable para un óptimo desarrollo e incremento de la productividad laboral como de un buen desenvolvimiento interno de los trabajadores, permitiendo a los trabajadores prestar unos servicios correspondientes a las exigencias empresariales como a las necesidades que requiere la sociedad actual. El aporte que este antecedente presenta a esta investigación radica en el nivel investigativo debido a que ambos estudios buscan relacionar la variable empoderamiento con alguna variable semejante al engagement, en este caso la productividad laboral, que se asocian de manera positiva.

En ese mismo periodo, Kokila (2016) investigó sobre el impacto que tiene el empoderamiento en la satisfacción laboral de empleados pertenecientes al sector bancario de la India. Es una investigación no experimental y de nivel descriptivo correlacional de corte transversal. Fueron requeridos datos de los participantes los cuales fueron recolectados a través de un cuestionario sobre el empoderamiento y una escala de satisfacción laboral. La muestra que fue usada para esta investigación estuvo compuesta por 513 trabajadores; y los resultados que se obtuvieron fueron que la satisfacción laboral está relacionada con las dimensiones del empoderamiento; por lo que concluyeron que la primera variable tiende a generar la segunda. El aporte que tiene este antecedente está sujeto al método de investigación; simultáneamente el nivel de investigación es igual, el cual es correlacional al asociar la variable empoderamiento con la satisfacción laboral, la cual comparte muchos indicadores con el engagement.

Mckivor (2016) realizó una pesquisa la cual fue una correlación multivariada entre las variables, empoderamiento, la toma de decisiones y la satisfacción laboral en gerentes mujeres en las unidades de registro en 20 universidades de Ontario. En The University of Western Ontario para optar el grado de doctorado en educación. Fueron usados los instrumentos: el *Cuestionario de condiciones para la efectividad en el centro laboral (CWEQ-I)*, la *Escala general de tomas de decisiones (GDMS)*, y la *Encuesta de satisfacción laboral (JSS)*. Mediante una correlación de Pearson se pudo determinar la asociación altamente significativa entre el empoderamiento estructural y la satisfacción laboral; y por medio de una regresión lineal se pudo concretar que el empoderamiento predijo un 77% de la variación en la satisfacción laboral. El aporte que tiene este antecedente está sujeto al diseño de investigación el cual es no experimental; simultáneamente el nivel de investigación es igual, el cual es correlacional pero multivariada; no obstante, al asociar la variable empoderamiento con la toma de decisiones y la satisfacción laboral, las cuales comparten muchos de los indicadores con el engagement, por lo que la hace completamente relevante para este estudio.

Además, Espinoza (2015) en su investigación que tenía como objetivo identificar el estilo de liderazgo y los valores que predominan en la formación de los carabineros desde la perspectiva de los alumnos sobre la conducta de sus líderes. El diseño fue no experimental y de tipo descriptivo correlacional; la

muestra utilizada estuvo conformada por 985 colaboradores a los cuales se les evaluó con la *Escala Multifactorial de Liderazgo (M.L.Q. 5X – Short)*, la *Escala de Identidad Social* elaborada por Cameron, y el *Cuestionario de Engagement en el Trabajo*. Concluyó que existe una correlación entre la variable liderazgo transformacional y el engagement. El aporte que tiene este antecedente está sujeto al diseño de investigación el cual es no experimental; simultáneamente el nivel de investigación es igual, el cual es correlacional pero multivariada; no obstante, asocia variables similares al empoderamiento organizacional (que en este caso son el liderazgo transformacional y la identidad social) con el engagement, por lo que la hace completamente relevante para este estudio.

No obstante, Villota y Cabrera (2015) realizaron una investigación tuvo como objetivo determinar la correlación entre el clima laboral y el engagement en un grupo de 30 trabajadores de una tienda electrodomésticos de San Juan de Pasto. Consistió en un estudio correlacional de corte transversal; y para la recolección de datos se elaboró un cuestionario que midiera la dinámica organizacional denominado *Cuestionario Clima CE*, y para medir el engagement se utilizó el *Cuestionario UWES*". Los resultados obtenidos fueron que los constructos medidos en esta investigación no presentaron relación de ningún tipo; argumentando que el cambiante clima en el centro laboral genera una falta de engagement. El aporte que tiene este antecedente está sujeto al diseño de investigación el cual es no experimental; simultáneamente el nivel de investigación es igual, el cual es correlacional; debido a que asocia una variable con indicadores similares al empoderamiento organizacional (que en este caso es el clima organizacional) con el engagement, por lo que la hace completamente relevante para este estudio; a la par que usa una muestra muy similar a la realizada para esta investigación.

En el trabajo de Córdoba (2015) buscó identificar los niveles de engagement en empleados de una industria guatemalteca que produce detergentes en Escuintla. Implementó un tipo de estudio descriptivo y uso a 69 empleados de ambos sexos, seleccionados mediante una muestra aleatoria simple cuyas edades oscilaban entre los 18 y 46 años. Para la recolección de datos se usó el "*Cuestionario de Engagement UWES*". Concluyó el estudio con que todos los empleados presentan un elevado índice de engagement; y al hacer

una comparativa entre los sexos se determinó que los hombres presentan más nivel de engagement a diferencia que las mujeres. El aporte que tiene este antecedente este sujeto al diseño de investigación el cual es no experimental; simultáneamente el nivel de investigación es similar, debido a que abarca un nivel descriptivo comparativo ya que busca conocer los niveles de engagement y como se diferencia según el sexo; también se consideró relevante para este estudio porque aplica el mismo instrumento para medir dicha variable.

Además, Arango (2015) en su tesis buscó correlacionar con el engagement en empleados de un colegio de Bogotá, capital de Colombia. La muestra estuvo compuesta por 72 empleados y para recolectar datos de ella se usó el *Cuestionario de Engagement UWES* elaborado por Schaufeli y Bakker, y el *Cuestionario PRH* de Grueso. Los resultados que se obtuvieron fueron que existe una relación significativa entre ambas variables; aporta que para realizar una buena gestión se debe primero tener en cuenta a los recursos humanos los cuales ejecutarán de manera adecuada las medidas para mejorar el rendimiento de los trabajadores y por lo tanto su pertenencia a la empresa. El aporte que tiene este antecedente este sujeto al diseño de investigación el cual es no experimental de corte transversal; simultáneamente el nivel de investigación es similar, el cual es descriptivo correlacional; debido a que asocia una variable con indicadores similares al empoderamiento organizacional (que en este caso son los recursos humanos) con el engagement, por lo que la hace completamente relevante para este estudio; a la par que usa una muestra muy similar a la realizada para esta investigación.

Procediendo con los antecedentes nacionales se revisó una variedad de estudios de los cuales se encuentran investigaciones como el de Villa (2018) que tuvo como objetivo determinar la incidencia del empowerment existente en el compromiso organizacional de los trabajadores pertenecientes a distintas empresas de Moyobamba. La pesquisa fue de diseño no experimental con corte transversal y de tipo relación causal en una muestra de 115 empleados de diversas empresas de esa ciudad. Se utilizaron instrumentos adaptados para esta investigación. Para los análisis estadísticos se usó el sistema de regresión lineal lo cual permitió determinar que la primera variable induce una causalidad en la segunda (ex.fac. =13%, p. 05). El aporte del antecedente sobre la

investigación radica en el carácter de relación causal que tiene el empowerment en el compromiso organizacional, el cual es una referencia y sustento teórico sobre la importancia y determinación que tiene el empoderamiento sobre una variable similar al engagement.

Simultáneamente, Pérez y Valderrama (2018) en su investigación correlacional multivariada entre los estilos de liderazgo, la felicidad y el engagement en empleados de una organización pública de Arequipa. la muestra requerida para este estudio fue de 150 personas pertenecientes al personal directivo y 20 operarios. para la recolección de datos fueron usados los instrumentos: el *Cuestionario CELID de liderazgo* (solo en directivos), el *Cuestionario UWES-17* (en operarios y directivos), y la *Escala de Felicidad* elaborada por Reynaldo Alarcón (solo en operarios). En los resultados se determinó que existe una correlación de carácter positiva en la asociación del estilo transformacional con el engagement en los directivos y que presentaron una mayor incidencia de la dimensión vigor del engagement ( $p < 0.05$ ;  $r = 0.568$ ); concluyeron que un estilo de liderazgo de categoría transformacional genera mayor engagement en los empleados. El aporte que tiene este antecedente está sujeto al diseño de investigación el cual es no experimental; simultáneamente el nivel de investigación es igual, el cual es correlacional; debido a que asocia una variable con indicadores similares al empoderamiento organizacional (que en este caso es la felicidad) con el engagement, por lo que la hace completamente relevante para este estudio; a la par que usa una muestra muy similar a la realizada para esta investigación.

Luna y Mío (2017) en su tesis, asocia la cultura organizacional con el engagement en trabajadores de una organización del sector agroindustrial. Tuvo como diseño al no experimental y fue de tipo correlacional bivariado; fue realizado en una muestra compuesta por 154 empleados. Para la recolección de datos se usaron los instrumentos: el *Cuestionario de Cultura Organizacional* y la *Escala Utrecht de Engagement*. Obtuvieron como resultado que una gran parte de los factores pertenecientes a la cultura organizacional se encuentran asociados con las dimensiones de la variable engagement. El aporte que tiene este antecedente este sujeto al diseño de investigación el cual es no experimental; simultáneamente el nivel de investigación es igual, el cual es

correlacional; debido a que asocia una variable con indicadores similares al empoderamiento organizacional (que en esta cultura organizacional) con el engagement, por lo que la hace completamente relevante para este estudio; a la par que usa una muestra muy similar a la realizada para esta investigación; también otro factor para su consideración fue el uso del mismo instrumento para medir dicha variable.

Al mismo tiempo, Hernández (2017) en su tesis tuvo como objetivo el de hallar la asociación entre las variables compromiso organizacional y el engagement en empleados pertenecientes a una empresa que brinda el servicio de atención telefónica ubicada en el Callao. Usó un diseño no experimental de corte transversal y de tipo correlacional bivariado; para esta investigación usaron a 125 empleados, de ambos sexos, pertenecientes al área administrativa. Para realizar la recolección de datos usaron el *Cuestionario de Compromiso Organizacional* elaborado por Meyer y Allen, y la *Escala Utrecht de Engagement* creado por Schaufeli y Bakker. Concluyeron que existe una relación significativa de carácter positiva entre ambas variables; y a la par se determinó que existen diferencias significativas siguiendo las variables criterios: género y edad de sus empleados. El aporte que tiene este antecedente este sujeto al diseño de investigación el cual es no experimental; simultáneamente el nivel de investigación es igual, el cual es correlacional; debido a que asocia una variable con indicadores similares al empoderamiento organizacional (que en este compromiso organizacional) con el engagement, por lo que la hace completamente relevante para este estudio; a la par que usa una muestra muy similar a la realizada para esta investigación; también otro factor para su consideración fue el uso del mismo instrumento para medir dicha variable.

En la investigación de Palomino (2017) que realizó para su tesis, la cual tuvo como tema central a la asociación entre las variables empoderamiento y compromiso organizacional en un centro de hemodiálisis, ubicado en Lima. Fue un estudio con diseño no experimental y de tipo descriptivo correlacional, a la par de una tipología sustantiva. Para esta investigación se requirió la colaboración de 75 colaboradores; e implementaron análisis estadísticos que determinaron la existencia correlativa positiva entre ambas variables mediante un Rho de Spearman ( $Rho = .874$ ). El aporte que este antecedente presenta a esta

investigación radica en el nivel investigativo debido a que ambos estudios buscan relacionar la variable empoderamiento con alguna variable, en este caso el compromiso organizacional, que se asocian de manera positiva y referencial engagement. Al mismo tiempo, ambas investigaciones son de diseño no experimental; y presentan un número de muestra semejante a la de esta investigación.

Para la tesis magistral de Flores (2017) investigó la relación que tiene el empowerment sobre la productividad en trabajadores de la empresa llamada Industrias y Servicios El Tigre S.A., Fue una investigación de carácter básico con diseño no experimental y de tipo descriptivo correlacional. Para la realización de esta investigación se requirió de una muestra conformada por 60 empleados, y para la recolección de datos se usó una escala sobre el empowerment y un cuestionario sobre productividad. Al proceder con los análisis estadísticos, no paramétricos, correspondientes se pudo determinar que existe una relación significativa y de carácter positiva entre ambas variables ( $Rho= 0.78$  y  $p= 0.001$ ). El aporte que este antecedente presenta a esta investigación radica en el nivel investigativo debido a que ambos estudios buscan relacionar la variable empoderamiento con alguna variable, en este caso la productividad en la empresa, que se asocian de manera positiva y referencial al engagement. Al mismo tiempo, ambas investigaciones son de diseño no experimental; y presentan un número de muestra semejante a la de esta investigación.

Bobadilla et al. (2015) realizaron una pesquisa que tuvo como objetivo principal determinar la correlación entre la cultura organizacional y la orientación cultural en el engagement. El estudio implementó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental y de tipo correlacional multivariado; y usó una muestra no probabilística 219 participantes voluntarios. Para la recolección de los datos de la muestra se usaron los instrumentos: el *Cuestionario UWES* elaborado por Schaufeli y Bakker para medir el engagement, el *Cuestionario DOCS* de Denison y Neale que evalúa la cultura organizacional y colectiva, y por último tenemos la *Escala de Orientación Cultural* creada por Dorfman y Howel la cual identifica los niveles de la orientación cultural. A través de un análisis inferencial se pudo determinar la asociación de las variables estudiadas estableciendo que los individuos presentaron en su gran mayoría una mente positiva y sienten

satisfacción con su trabajo, a la par se encontró que existían altos niveles de la de la orientación cultural asociados con la cultura organizacional y con el involucramiento de los trabajadores con la empresa. Concluyeron su estudio afirmando que los diversos tipos de cultura organizacional, la misión e involucramiento de los empleados se encuentran correlacionados de manera significativa y con carácter positivo. El aporte que tiene este antecedente este sujeto al diseño de investigación el cual es no experimental; simultáneamente el nivel de investigación es igual, el cual es correlacional multivariado; no obstante, asocia variables con indicadores similares con el empoderamiento organizacional (en este caso son la cultura organizacional y la orientación cultural) con el engagement, por lo que la hace completamente relevante para este estudio; a la par que usa una muestra muy similar a la realizada para esta investigación; también otro factor para su consideración fue el uso del mismo instrumento para medir dicha variable.

Para poder respaldar la investigación se procedió a revisar las bases teóricas correspondientes al tema tratado, procediendo con aquellas que estén relacionadas con la variable empoderamiento organizacional. Por lo consecuente se estudió las diversas definiciones como la de Eslava (2006) quien considera al empoderamiento organizacional a todas aquellas acciones que consisten en dar a los empleados más facilidades y poder sobre su área laboral con el fin de incrementar su desempeño laboral y actuando de manera más autónoma; es una nueva filosofía laboral donde se busca derribar aquellas jerarquías verticales e implementar una más horizontal, llevado de la mano de capacitaciones y remuneraciones a sus logros, dando la confianza a los trabajadores de poder manifestar lo que creen que deben hacer ante las diversas situaciones.

Complementando lo anterior tenemos a Koontz y Weichrich (2008) quienes lo definen como aquella política administrativa que se centra en las habilidades y capacidades que los trabajadores poseen y de ellas se pueden encontrar facilidades para la resolución de adversidades que se presenten en el área de trabajo, incentivando a la toma de decisiones las cuales pueden ser eficientes y ser



beneficiar a la empresa; esto puede traer iniciativa y aprecio de los trabajadores en sus respectivas labores por lo que dará un resultado óptimo.

En nuestros días, el término empoderamiento tiene muchas consideraciones como de ser un proceso que implica la transformación y desarrollo de las poblaciones o comunidades (Montero, 2003); como también la necesidad latente de los individuos, la cual tendrá como determinante, de acrecentar las capacidades de manejar aquellas acciones relacionadas con satisfacerlas; incluso aún se ha relacionado con la lucha feminista la cual connotaba dicho término con el impulso de transformar aquellas estructuras sociales en función de acrecentar a la mujer (Romano y Antunes, 2002).

Sin embargo, este término ha logrado atravesar las barreras de estas definiciones y alinearse más al campo laboral, dando concepciones como Rappaport (1990) el cual lo consideraba como el medio que los individuos e instituciones tienen la capacidad de controlar sus acciones.

Zimmerman (2000) afirma que el empoderamiento radica en dos aspectos: un acercamiento valorativo hacia el trabajo, y el otro como un modelo teórico. El primero lo justifica que para alcanzar una empresa sus objetivos deben realizar una reingeniería sobre sus políticas; mientras que el segundo, al abordarlo desde una perspectiva teórica, será provisto de un marco referencial y principios los cuales ayudarán a la organización.

No obstante, Diaz (2005) lo relaciona con la “potenciación del trabajador”, como la capacitación de los empleados para que adquieran más autoridad y conferirles un sentimiento de dominio sobre su propio trabajo, dejando de lado las jerarquías e implementado la toma de decisiones en situaciones complicadas.

Menon (2005) considera que el empoderamiento organizacional es parte de las prácticas relacionadas a la gestión de empresas, las cuales consisten en brindar información, recompensas y apreciación hacia la labor de los empleados permitiéndoles crear aprecio por su trabajo e interés de mejorarlo mediante su integración al proceso productivo con tomas de decisiones, opiniones sobre el servicio que brindan, e ideas para la aplicación de reingenierías a la empresa.

A la par, Iturralde (2005) opinó que el empoderamiento puede ser abarcado mediante dos formas de expresión. Una es el intrínseco, el cual está relacionada a la psicología del individuo y lo que entiende por el poder; mientras que la segunda es extrínseca, lo contextualiza desde un campo más social y cómo se distribuye el poder en otros sectores.

Alles (2007) sostiene que es una nueva forma de administración que capacita a los empleados con el fin de delegar tanto poder para realizar decisiones y responsabilidades de mayor confianza, como asuntos internos y estado de la empresa, teniendo como resultado el respaldo y la lealtad de sus trabajadores.

En contrapuesta tenemos a Ríos et al. (2013) consideran al empoderamiento como en la potenciación de las motivaciones de los empleados que se relacionan con los resultados esperados por la empresa mediante la toma de batutas en actividades y la delegación de responsabilidades; para ello es requisitorio la participación en conjunto de todo el personal para optimizar la producción como el reemplazo de los esquemas pasados sobre las tomas de decisiones laborales obstruidas por la burocracia hacia una más dinámica.

Para García (2014) el empoderamiento consiste en otorgar considerables responsabilidades y poder manejarlas de manera más independiente en el puesto de trabajo que desempeña para que desarrollen su responsabilidad. Tener poder de decisión consiste en no depender de los altos mandos para reaccionar ante los problemas que se presenten y que deben resolverse de manera inmediata; es la apreciación armoniosa de los recursos humanos y técnicas administrativas.

Y una apreciación más reciente sería la de Vigo (2015) el cual considera al empoderamiento organizacional, no como la pérdida absoluta de poder de los altos cargos, sino en la cooperación con los trabajadores los cuales serán capacitados y se harán responsables de sus acciones o felicitarlos por ellas; no obstante, es un proceso que debe llevarse de manera adecuada ya que puede traer tanto como resultados positivos o negativos.

Luego de la revisión de varias conceptualizaciones, se prefirió optar por la definición de Herrera (2012) la cual consiste en la delegación de funciones y

responsabilidades a los empleados; complementándose con capacitaciones y recompensas lo cual promoverá la toma de decisiones de ellos en diversas situaciones; es la aceptación de aquella filosofía laboral de olvidar las estructuras piramidales y adoptar una organización más horizontal.

Al desarrollar una investigación se debe tener en cuenta a las diversas posturas teóricas las cuales argumentan con base en sus modelos paradigmáticos, permitiendo sustentar una variable. Para la revisión de las perspectivas teóricas relacionadas con el empoderamiento organizacional se tomó en cuenta primero a trabajos de autores y luego de teorías. Los planteamientos de Kinlaw (1995) consideraban que aquellos centros laborales que potencializan a sus empleados mediante una ideología organizacional que lo incentiva, tendría como resultados una producción óptima y una administración eficaz sobre los recursos que disponen, en comparación con aquellas empresas que no tienen esa misma mentalidad. Consiste en la vinculación con la reingeniería y con el desarrollo empresarial.

Continuando con un investigador de renombre sobre esta variable, Spreitzer (1995) postuló que todas aquellas acciones que estén relacionados con el empoderamiento dentro de las empresas generarán cambios en relación con el establecimiento de un proceso exitoso en las actividades organizacionales. También considera que la autoestima del trabajador, el uso de incentivos, un buen locus de control, y una constante retroalimentación son la base para un correcto empoderamiento en los empleados.

A la par, Kanter (1977) complemento la idea con al considerar que un empoderamiento es posible, siempre y cuando, sea abordado como una herramienta que promocióne la eficiencia, la efectividad y la eficacia de los individuos que conformen a la organización laboral, cargos administrativos, o en trabajos operacionales; mediante tres determinantes que son el poder, la distribución del personal y las oportunidades.

Silva y Martínez (2004) estudiaron al empoderamiento y afirman que es un proceso que presenta muchas facetas las cuales se encuentra relacionadas con la capacitación de los sujetos a delegar funciones y responsabilidades en los demás, ya sea en ámbitos individuales, grupales, laborales o sociales; para ello es necesario que aquellos individuos se les haya implementado las

apreciaciones debidas sobre la participación, respeto correspondido y empatía. Otro investigador que comparte estas apreciaciones es Gonzales (2013) debido a que lo considera un proceso de características sociales y asociado con la comunicación, el liderazgo y grupos autónomos donde se han dejado de lado a viejas jerarquías piramidales de carácter mecanicistas por las modernas que son de esencia horizontal.

Procediendo con la sustentación teórica, se consideró a la teoría ecológica del desarrollo humano, elaborada por la cual consiste en un sistema ambiental semejante al desarrollo que experimentan las personas en distintos contextos donde se manifiestan distintos cambios de aspectos morales, cognitivos y relacionales

Procediendo con el respaldo teórico, se consideró a la “teoría ecología del desarrollo humano”, creada por Bronfenbrenner en 1979; esta teoría consistía en un sistema ambiental que gira en torno al desarrollo de las personas a través de diferentes contextos donde se desenvuelven y producto de ello, experimentarían cambios y desarrollo en ámbitos morales, cognitivos y relacionales. Considera al “ambiente ecológico” como una especie de cinco estructuras en las cuales los individuos realizan interacciones, al mismo tiempo sirven como reforzadores para él; también considera las “transiciones ecológicas” como los cambios contextuales que experimentan los individuos a lo largo de sus vidas (Bronfenbrenner, 1987). Para Bronfenbrenner (1987), el empoderamiento surgió en empresas medianas cuando se les dio más poder a las propuestas de sus empleados y obtuvieron resultados óptimos, esto se debió a que los empleados al estar en contacto directo con las deficiencias y fortalezas del servicio que brindaban las empresas, fomentó la creatividad y la necesidad de mejorar su ámbito laboral. Esta postura fue incrementándose por el incentivo de los cargos medios quienes capacitaron, impulsaron y recomendaron a sus empleados con el objetivo de mejorar los servicios al cliente, adaptabilidad hacia los cambios y situaciones repentinas, y la constante lealtad a la empresa.

Desde la apreciación de la psicología se puede considerar a la psicología humanista con la teoría de las motivaciones humanas con los postulados piramidales sobre la jerarquía de las necesidades humanas, creada por Abraham Maslow en 1943. Consiste que las necesidades que experimentan los seres humanos se presentan de manera secuencial a lo largo de sus vidas, siendo

posible catalogarlas en un orden estructurado consistente en cinco niveles donde los primeros cuatro son producto de la carencia y el último producto de la trascendencia (Maslow, 1998). A medida que se van satisfaciendo aquellas carencias para el sustento vital se procede a la seguridad provista del entorno al individuo, después se saciar las necesidades de afiliación con otras personas, se verán encaminados a la búsqueda de reconocimiento propio y de los demás hacia él; y la última necesidad es la de trascender (Angarita, 2007). Al pasar unos años de la creación de su teoría piramidal fue acogida y abordada no solo por la psicología sino también por el ámbito empresarial como el marketing y las áreas de los recursos humanos, por lo que se llegó a apreciar en el sustento del constructo empoderamiento organizacional con un foco en las necesidades de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización de los trabajadores. La necesidad de seguridad sobre un empleo, aquellas personas deben tener un ámbito laboral donde desarrollarse; la afiliación de amistades en su trabajo y sentirse que su empresa se preocupa por ellos; el reconocimiento por sus acciones o metas que alcance; y la autorrealización debido a que la necesidad de trascender lo va a impulsar a generar cambios en la empresa. Todo esto será posible se las necesidades mencionadas son satisfechas o al menos en su parcialidad, ya que, al contar con la seguridad de un empleo, un ambiente amigable y apreciado, respeto y reconocimiento por su empresa, propiciarán las condiciones idóneas para una buena aplicación del empoderamiento al trabajador (Casales, 2016).

Complementando con lo anterior se tiene a la teoría sobre el empoderamiento organizacional de Rappaport (1990), la consiste en el entendimiento de sobre el trabajador, que no es una máquina sino un ser humano con necesidades y derechos como también de tener las facultades elección y control sobre sus acciones. Se comprende que el trabajador puede y debe ser capaz de resolver los problemas frecuentes que se susciten en las empresas de manera eficaz que los cargos superiores los cuales se encuentran en contextos no muy relacionados con ellos. Si hay problemas más complejos, es requisito que se consulte con el personal encargados de esas áreas sobre la situación lo que generará una colaboración que llevará a encontrar soluciones más eficaces mientras incentiva al trabajador a sentirse parte de la empresa (Rappaport, 1990).

Para entender los tipos de empoderamiento se debe considerar que se están abordando desde el ámbito organizacional el cual es centrarse en los trabajadores y en las condiciones que se encuentran para proporcionar una mejoría en su labor debido a que un trabajador con óptimos niveles de empoderamiento es un sólido pilar que sostendrá a la empresa. Se entiende que existen dos tipos de empoderamiento:

*Empoderamiento estructural*

Abordado desde el campo laboral, consiste en la equilibrada distribución de factores determinantes como las responsabilidades, poder de tomar decisiones y la autoridad correspondiente en su zona de trabajo. Esto se puede entender con las afirmaciones de Kanter (Kanter, 1993) sobre la distribución de responsabilidades por los cargos de mayor autoridad, considerando como la habilidad de movilización y aprovechamiento de los recursos humanos, para ello se deben dar ciertas facilidades a los empleados (apoyo, oportunidades, recursos, información, etc.) mediante el fortalecimiento de capacidades e implementación de una comunicación con el trabajador. Menon (2001) considera que un empoderamiento estructural es indispensable para desarrollar un empoderamiento psicológico

*Empoderamiento psicológico*

Es un proceso que tiene como mayor finalidad concientizar a las personas de que tienen el poder, control y responsabilidad de sus acciones; como también en interesarse sobre qué es lo que sienten, piensan y entienden los trabajadores con respecto a su trabajo (Bandura, 1977).

Zimmerman (2000) nos plantea que el empoderamiento psicológico está constituido por tres componentes los cuales son:

- Intrapersonal

Es la percepción propia que las personas tienen sobre sus capacidades, habilidades y destrezas.

- Interactivo  
Son aquellos vínculos que las personas establecen en su ambiente laboral.
- Comportamental  
Son las acciones que realizan los individuos con la finalidad de obtener el control sobre ellos.

Thomas y Velthouse (1990) consideraban a la motivación intrínseca de los trabajadores como un factor más determinante, para ello se buscaría crear las condiciones adecuadas que generarán un impacto en los empleados lo cual propiciará el aumento de sentimiento de elección, pertenencia y competencia, los cuales son vitales para el crecimiento de una empresa. Sin embargo, Spreitzer (1995) considera que lo más determinante es el aspecto cognitivo, ya que opina que se deben centrar los esfuerzos en modificar las percepciones que tienen los trabajadores sobre ellos mismo como hacia su centro laboral mediante el apoyo y capacitaciones para mejorar su rendimiento.

Al momento de estudiar las dimensiones del empoderamiento organizacional se tomó las teorías de varios autores para poder tener una perspectiva amplia del panorama estudiado. Según Spreitzer (1995) el empoderamiento organizacional está compuesto por cuatro dimensiones las cuales son las siguientes:

#### *Significado*

Se considera aquellos conceptos o ideas que se relacionan de manera sensorial o perceptible sobre un acontecimiento en el trabajo; contiene un factor objetivo como también uno subjetivo. Gonzales (2013) considera que el significado en el empoderamiento radica en la asociación de las ideas que tienen los trabajadores y el valor que le atribuían sus empleos. Los indicadores para determinar esta dimensión son: la oportunidad, el significado personal y la importancia del trabajo.

### *Autonomía*

Se considera a la capacidad que tienen los individuos de forjar sus propias normativas y accionar con base a ellas. Esta concepción está incluida en los ámbitos de la autogestión personal. Spreitzer (1995) la considera a la autonomía dentro del empoderamiento como aquella capacidad que tienen las personas de pensar, sentir y decidir por cuenta propia; abarcando todas las acciones que realiza de manera independiente en su laborar. Los indicadores para determinar esta dimensión son: la decisión, ser autónomo e independencia.

### *Competencia*

Es la determinación que tienen los empleados sobre sus propias capacidades para realizar cualquier trabajo (González, 2013). Son conjuntos de conocimiento que al emplearse en distintos momentos, generan las destrezas necesarias para la resolución de problemas que se presenten (Spreitzer, 1995). Los indicadores para determinar esta dimensión son: la influencia por sus competencias, la confianza y la seguridad sobre sus capacidades.

### *Impacto*

Se considera a los efectos que un empleado pueda producir en su centro laboral e influenciar a los demás a través de su rendimiento laboral; el impacto puede ser a manera administrativa u operacional (Spreitzer, 1995). Los indicadores para determinar esta dimensión son: las habilidades, la influencia que tiene y el control que posee.

Después de estudiar a la variable empoderamiento organizacional se procedió a la revisión de la segunda variable la cual es el engagement, comenzando con sus diversas definiciones que se han ido presentando en diversos contextos y autores como Schaufeli y Bakker (2003) quienes catalogan al engagement como un estado mental donde prevalece los pensamientos positivos, de satisfacción y laborales donde presentan manifestaciones



conductuales requisitorias como lo son la absorción, la dedicación y el vigor; lo consideran como un estado de afectivo y cognitivo constante que condiciona e incentiva al individuo.

Kahn (1990) plantea que el engagement es el disfrute y aprovechamiento que desarrollan los empleados al desempeñar su trabajo, esto se puede ver evidenciado mediante las manifestaciones emocionales, físicas y cognitivas que experimentan al ejecutar sus respectivas funciones.

Para Robbins (1996) el engagement es la consideración e identificación que desarrollan los trabajadores con los objetivos y metas que tienen las empresas donde laboran. Complementando a ese estudio, Jericó (2001) considera como el engagement como aquella motivación de los empleados por ser y permanecer dentro de su organización, para ello incentiva conductas que refuercen el cumplimiento de los objetivos propios mediante la resolución de objetivos laborales.

No obstante, Schaufeli et al. (2011) consideran al engagement como un estado psicológico de carácter positivo producido por la labor que desempeña, incentivado por su latente vigor, la absorción al realizarlo, y la dedicación que conlleva aquellas acciones; estos generan en los empleados una vivencia afectiva y cognitiva en favor a su empresa de manera constante. Complementando lo dicho, Schaufeli y Bakker (2003) consideran que aparte de ser un estado de carácter positivo también es dinámico debido a los constantes cambios y condiciones a las que están sujetos por el ambiente.

Para Bakker et al. (2011) plantean que el engagement es aquella condición que experimenta el trabajador al tener un pensamiento positivo y satisfactorio asociado al trabajo que realiza, incentivando un estado “engaged” o “comprometido con su trabajo”. También lo consideran como un estado emotivo de carácter positivo hacia su trabajo, a la par de características intrínsecas las causales los cuales refuerzan aquellas capacidades relacionadas con disminuir factores estresores laborales.

Schaufeli (2012) al trabajar de manera independiente, considera al engagement como un proceso donde los trabajadores se involucran en sus

labores debido a que el ambiente genera las condiciones adecuadas para generar en ellos un sentimiento de responsabilidad y aprecio por su desempeño.

Sin embargo, Jara (2015) considera al engagement como un vínculo entre los trabajadores con su empleo, acompañado de la percepción de ser una pieza fundamental y de importancia para la empresa.

Luego de la revisión de varias conceptualizaciones, se prefirió optar por la definición de Salanova y Schaufeli (2009) quienes consideraban que el engagement es aquel estado psicológico positivo en el empleado debido a que se siente involucrado y dedicado con la labor que realiza en su centro laboral; se puede ver reflejado a través de ciertas características que provienen del vigor, dedicación y absorción.

Si bien se tiene entendido que el engagement proviene del vocablo anglosajón y puede ser entendido como “entusiasmo laboral”, “compromiso con la empresa”, o hasta el típico lema “ponerse la camiseta”; no se tiene una traducción clara al español, trayendo consigo malas interpretaciones como confusión con otros términos como el síndrome de burnout o el workaholics. Para ello se procederá a explicar los términos anteriormente mencionados y a diferenciarlos con nuestra variable, lo que nos permitirá tener un panorama más amplio sobre ella.

El burnout o también llamado síndrome de burnout, tiene una cercana traducción al español como el “síndrome del quemado”; se considera aquel estado del trabajador donde está en constante agotamiento, ineficacia, y cinismo, producto de un ambiente estresante, generando una negatividad en el bienestar personal del trabajador. Se diferencia de manera opuesta al engagement debido a que este genera y es causado por todo lo opuesto (Jiménez et al., 2010).

Sin embargo, los workaholics, o mediante una traducción cercana al español sería “adictos al trabajo”, son aquellos trabajadores que expresan niveles reducidos de energía e integración a sus acciones realizadas en la empresa; son aquellos que trabajan excesivamente por cumplir y no por dedicación. Esto es lo contrario a los engaged, quienes son empleados con un

alto índice de energía y comprometimiento con su trabajo; aquellos que trabajan por dedicación y no por cumplir (Bravo, 2013).

Al desarrollar una investigación se debe tener en cuenta a las diversas posturas teóricas las cuales argumentan con base en sus modelos paradigmáticos, permitiendo sustentar una variable. Para la revisión de las perspectivas teóricas relacionadas con el engagement se tomó en cuenta primero a trabajos de autores y luego de teorías.

Se tiene entendido que, por factores contextuales, la variable engagement tiene sus orígenes en la psicología organizacional que a través de los años se han ido implementando diversos estudios y teorías que sirvieron para respaldarlo. Nace en los postulados de la psicología positiva en el área de los recursos humanos ganando su carácter de teoría empírica a la par de realizar aplicaciones mediante las escalas que se crearon para medirlas. Se tienen sus antecedentes con la psicología humanista, la cual enfoca sus esfuerzos al potencial y capacidades de las personas en lugar de patologías (Schaufeli y Bakker, 2003). Al dejar el ámbito clínico y centrarse en la productividad humana, se dieron los factores idóneos para la creación de la teoría de jerarquización de las necesidades humanas de Abraham Maslow, permitió reevaluar el contexto de los trabajadores y determinar sus motivaciones y aspiraciones por lo que propició la creación de políticas administrativas en favor de mejorar las condiciones de los empleados (Alarcón, 2009).

A diferencia de la teoría humanista, la psicología positiva centra todos sus esfuerzos en la prevención y mejora de la salud psicológica; esta teoría ya no se sustenta por propuestas y pensamientos filosóficos, sino que emplea la metodología científica (Alarcón, 2009). El engagement de la psicología positiva abarca en la estimulación y la energía de las personas complementándose con los sentimientos de felicidad y satisfacción; al incentivar a los trabajadores el compromiso organizacional y la idea de calidad se conseguirá variantes conductuales y reformativa cognitiva. Se tiene en cuenta a todos aquellos factores que puedan influir en la mejora del rendimiento de las personas (Schaufeli, 2008).

Existen simultáneamente otros modelos teóricos que se centran en el estudio de la salud ocupacional como la “Teoría de demanda y recursos laborales” creada por Bakker y Deerpouti; se centran en los factores motivacionales y los factores estresores, el primero disminuye el desgaste psicológico y físico del empleado por motivos laborales, mientras que el segundo los aumenta. Esta teoría abarca tanto al engagement como al burnout, estos influyen en gran medida a la motivación intrínseca generando el desarrollo y aprendizaje, si se dan en óptimas condiciones, mediante la retroalimentación (Salanova y Schaufelli, 2009).

Otro modelo que estudia al engagement es la “Teoría del intercambio social” de Alan Saks, consiste en centrarse en el desempeño individual el cual está determinado por condicionantes emocionales, cognitivos y conductuales, propiciando un correcto engaged en los trabajadores; este constructo se divide en una tipología dual, uno está asociado a las funciones laborales que realiza, mientras que el otro está correlacionada a la organización como una entidad y que forma parte de ella. Explica que al momento de que un empleado tenga claro su función y las responsabilidades que tiene dentro de la empresa, propiciará las habilidades y la confianza adecuada para ejecutarlas, a la par que se sentirá dispuesto a recibir la retroalimentación sobre sus acciones permitiéndoles aumentar su productividad lo cual le generará satisfacción por su desenvolvimiento (Salanova y Schaufelli, 2009).

Al momento de estudiar las dimensiones del engagement se tomó en cuenta a las teorías de varios autores para poder tener una perspectiva amplia del panorama estudiado; sin embargo, para esta investigación se prefirió usar el modelo Schaufeli y Bakker (2003) el cual dividía al engagement en tres dimensiones las cuales son:

#### *Vigor*

Es la cantidad alta de energía invertida para la realización de un trabajo, está condicionada por el deseo de mejorar y producir mayores resultados ante las adversidades presentadas. Los indicadores para determinar esta dimensión son: la energía que tienen los trabajadores, la voluntad presente en ellos y la resiliencia que ostenta.

### *Dedicación*

Es la implicancia de los empleados por su trabajo como también la significancia, entusiasmo, inspirador y orgullo por lo que realiza acompañado con emociones positivas. Los indicadores para determinar esta dimensión son: el entusiasmo hacia su empleo y el orgullo por su trabajo.

### *Absorción*

Es la inmersión de los empleados y la plena concentración en su labor, generando la pérdida de la noción del tiempo. Los indicadores para determinar esta dimensión son: la concentración en sus laborales y la conexión que tienen con su trabajo.

### III. METODOLOGÍA

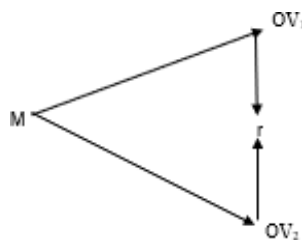
#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Para la realización de la siguiente pesquisa se implementó el método hipotético-deductivo, el cual consiste en tener como punto de partida una hipótesis y luego proceder hasta llegar a las conclusiones, contrastándolas mediante los datos obtenidos. Bernal (2010) plantea que es método que empieza por afirmaciones y en el proceso se da la confrontación con los datos obtenidos, permitiendo al investigador la verificación de la relación entre las variables

El enfoque que presenta este estudio es el cuantitativo debido al uso de la recolección de datos de las variables que se encuentran en la población, y mediante el análisis estadístico se buscará establecer patrones de comportamiento y la verificación de las hipótesis (Hernández et al. 2014). Esta investigación usó el diseño no experimental, porque el investigador no modifica ni manipula las variables, ya que solo mide los acontecimientos cómo se desarrollan; a la par también es de corte transversal debido a que mide a las variables en los sujetos durante un delimitado contexto de espacio y tiempo (Hernández et al. 2014).

El nivel de la investigación es correlacional, porque busca asociar las variables permitiendo dar alguna relación entre ellas (Hernández et al. 2014).

Gráficamente se denota:



Donde:

- M : Muestra de Estudio.
- OV<sub>1</sub> : Empoderamiento Organizacional
- OV<sub>2</sub> : Engagement
- r : Correlación

### **3.2. Variables y operacionalización**

#### **Variable 1: Empoderamiento Organizacional**

##### **Definición conceptual**

El empoderamiento organizacional se define como la delegación de funciones y responsabilidades a los empleados, complementándose con capacitaciones y recompensas lo cual promover la toma de decisiones de ellos en diversas situaciones, es la aceptación de aquellas filosofías laborales de olvidar las estructuras piramidales y adoptar una organización más horizontal (Spreitzer, 1995).

##### **Definición operacional**

Para medir la variable empoderamiento organizacional se ha implementado el “Cuestionario de empoderamiento organizacional” de Spreitzer G.M. de 36 ítems y dividido en cuatro dimensiones las cuales son: significado, autonomía, competencia e impacto.

#### **Variable 2: Engagement**

##### **Definición conceptual**

Es aquel estado mental donde prevalece los pensamientos positivos, de satisfacción y laborales donde presentan manifestaciones conductuales requisitorias como lo son la absorción, la dedicación y el vigor; lo consideran como un estado de afectivo y cognitivo constante que condiciona e incentiva al individuo (Spreitzer, 1995).

##### **Definición operacional**

Para la medición de la variable Engagement se ha implementado el “Cuestionario UWES Engagement” que consta de 17 ítems y dividido en tres dimensiones las cuales son: vigor, dedicación y absorción.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### 3.3.1. Población

Según Hernández et al. (Spreitzer, 1995), sostienen que una población es aquel conjunto de elementos cuyos integrantes comparten ciertos atributos o características que permiten generalizarlos. A través de lo sustentado anteriormente, la población de la investigación realizada estuvo conformada por 34 empleados pertenecientes al personal de una clínica odontológica de San Borja, en el periodo del 2020.

- Criterios de inclusión

Empleados que pertenezcan al personal de una clínica odontológica de San Borja, en el periodo del 2020.

- Criterios de exclusión

Empleados que no pertenezcan al personal de una clínica odontológica de San Borja, en el periodo del 2020; como mantenimientos externos, etc.

#### 3.3.2. Muestra

Para la presente investigación, la muestra seleccionada fue de 34 empleados que forman parte personal de una clínica odontológica de San Borja, durante el año 2020.

**Tabla 1**

*Distribución del personal de una clínica odontológica de San Borja según el sexo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	16	47,1	47,1	47,1
	Mujer	18	52,9	52,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

*Nota:* Elaboración propia obtenida de la relación de empleados.



### 3.3.3. Muestro

El presente estudio utilizó un muestreo de carácter censal. Según Ramírez (1997) especifica que es aquella donde se considera a todos los individuos dentro de la población producto del número accesible de sujetos que la integran.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica implementada fue la denominada encuesta debido a que se recogen los datos de la muestra a través de preguntas a los individuos (Carrasco, 2009).

Los instrumentos para la recolección de datos fueron, para la primera variable, el “Cuestionario de empoderamiento organizacional” de Spreitzer G.M y, para la segunda variable, la “Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES)”

Escala de Empoderamiento organizacional

Nombre:	Cuestionario de empoderamiento organizacional
Original:	Spreitzer (1995) - EE. UU.
Adaptación:	Duran (2018)
Administración:	Individual o colectivo
Duración:	15 minutos
Aplicación:	Empleados
Significación:	Identifica niveles empoderamiento organizacional

Estructura:

El instrumento consta de 36 ítems al cual el sujeto responde en una escala Likert de cuatro opciones de respuestas:

“Poco” [1]

“Regular” [2]

“Suficiente” [3]

“Bastante” [4]

“Mucho” [5]

El instrumento tiene 4 dimensiones:

- Significado (28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 y 36)
  - Importancia de trabajo
  - Significado personal
  - Oportunidad
- Autonomía (10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18)
  - Autónomo
  - Decisión
  - Independencia
- Competencia (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 y 9)
  - Confianza
  - Influencia
  - Seguro de sus capacidades
- Impacto (19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27)
  - Influencia
  - Habilidades
  - Control

#### Calificación

El instrumento puede ser empleado de manera virtual o manual para ser calificado. La calificación se realiza mediante una simple suma de las respuestas por cada ítem, respetando el valor que ostenta cada uno

#### Interpretación:

Para interpretar los resultados, usamos la siguiente tabla de interpretación:

**Tabla 2**

*Niveles de interpretación del cuestionario de empoderamiento organizacional*

	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Empoderamiento organizacional	1 – 31	32 - 74	75 – 116	117 - 160

*Nota:* Adaptado de Duran (2018)

Validez:

El instrumento fue sometido a una validez de contenido por juicio de expertos, los mismos que mediante formatos establecidos que se muestran en los anexos, se realizó la validación del instrumento para medir el engagement, obteniendo la validez y aplicabilidad.

**Tabla 3**

*Validación del instrumento que mide el empoderamiento organizacional por juicio de experto.*

Experto	Opinión
Dra. Teresa Narváez Aranibar	Valido – Aplicable

*Nota:* Elaboración propia

Confiabilidad

Es aquella propiedad o cualidad presente en un instrumento que le permite siempre obtener las mismas puntuaciones de los datos obtenidos de la muestra al aplicarlo en diferentes periodos de tiempo e individuos (Carrasco, 2009). El instrumento presenta un coeficiente alfa de Cronbach de 0.958; esto indicaría que posee una alta confiabilidad.

#### Tabla 4

*Resultados de la prueba de confiabilidad del instrumento que mide el empoderamiento organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,958	36

*Nota.* Elaboración propia

#### Escala de Engagement

Nombre:	Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES)
Original:	Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker (Holanda)
Adaptación:	Hernández (2017)
Administración:	Individual o colectivo
Duración:	10 minutos aproximadamente
Aplicación:	Empleados entre 19 y 58 años
Significación:	Identificar los niveles de engagement

#### Estructura:

El instrumento consta de 17 ítems al cual el sujeto responde en una escala tipo Likert de seis opciones de respuestas:

- “Nunca” [0]
- “Casi nunca” [1]
- “Algunas veces” [2]
- “Regularmente” [3]
- “Bastantes veces” [4]
- “Casi siempre” [5]
- “Siempre” [6]

El instrumento tiene 3 dimensiones:

- Vigor (6 ítems)
  - Energía: 1, 4 y 8

- Voluntad: 12 y 15
- Resiliencia: 17
- Dedicación (5 ítems)
  - Entusiasmo: 2 y 5
  - Orgullo: 7, 10 y 13
- Absorción (5 ítems)
  - Concentración: 3, 6 y 9
  - Conexión: 11, 14 y 16

### Calificación

El instrumento puede ser empleado de manera virtual o manual para ser calificado. La calificación se realiza mediante una simple suma de las respuestas por cada ítem, respetando el valor que ostenta cada uno.

### Interpretación:

Para interpretar los resultados, usamos la siguiente tabla de interpretación:

**Tabla 5**

*Niveles de interpretación del cuestionario de Engagement*

Categorías	Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Alto	29 a 33	28	33 a 34	88 a 95
Medio	27 a 28	25 a 27	29 a 32	82 a 87
Bajo	24 a 26	21 a 24	25 a 28	71 a 81

*Nota:* Adaptado de Vela (68)

### Validez:

El instrumento fue sometido a una validez de contenido por juicio de expertos, los mismos que mediante formatos establecidos que se

muestran en los anexos, se realizó la validación del instrumento para medir el engagement, obteniendo la validez y aplicabilidad.

**Tabla 6**

*Validación del instrumento que mide el engagement por juicio de experto.*

Experto	Opinión
Dra. Teresa Narváez Aranibar	Válido – Aplicable

Nota: Elaboración propia

**Confiabilidad**

Es aquella propiedad o cualidad presente en un instrumento que le permite siempre obtener las mismas puntuaciones de los datos obtenidos de la muestra al aplicarlo en diferentes periodos de tiempo e individuos (Carrasco, 2009). El instrumento presenta un coeficiente alfa de Cronbach de 0.943; esto indicaría que posee una alta confiabilidad.

**Tabla 7**

*Resultados de la prueba de confiabilidad del instrumento que mide el engagement*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,943	17

Nota. Elaboración propia

### **3.5 Procedimientos**

La presente investigación se desarrollará con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental, con las siguientes variables cuantitativas: empoderamiento organizacional y el engagement.

La población estará conformada por el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja en el año 2020. La técnica implementada para realizar esta investigación será mediante encuestas, siendo los instrumentos para utilizar el “Cuestionario de empoderamiento organizacional” de Spreitzer G.M y el “Cuestionario UWES Engagement” de Schaufeli y Bakker.

Luego se procederá a realizar la recolección de datos de la población el “pre-vaciado”, mediante el programa Microsoft Excel para llenar, ordenar y sistematizar los datos que se recolectan de los instrumentos a la población objetiva; Después se procederá a exportar la base de datos al software denominado como “*Statistical Package for the Social Sciences*” (SPSS) en su versión 25 donde se elaborará los respectivos análisis estadísticos

### **3.6. Método de análisis de datos**

Luego se procedió a la recolección de datos de la población objetivo para el estudio, se usaron un conjunto de herramientas y métodos estadísticos a la par de lineamiento con sus respectivos fines que se explicaran a continuación:

Primero, durante la fase llamada como “pre-vaciado”, se implementó el programa Microsoft Excel para llenar, ordenar y sistematizar los datos obtenidos de los cuestionarios resueltos por el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja. Después se procedió a exportar la base de datos al software denominado como “*Statistical Package for the Social Sciences*” (SPSS) en su versión 25, donde se elaboraron los respectivos análisis estadísticos a través de los debidos métodos correspondientes.

Segundo, durante la fase denominada como “post vaciado” se emplearon métodos estadísticos como descriptivos como frecuencias y tablas cruzadas, luego se procedió con análisis inferenciales de pruebas de

normalidad y correlaciones no paramétricas para el contraste de la hipótesis general y de las específicas.

### **3.7. Aspectos éticos**

Para un buen control y manejo de la investigación, se siguió el código de ética, considerando los siguientes principios:

La debida especificación del responsable manejo de los datos brindados y la confiabilidad de los empleados de la clínica, con el objetivo de incentivar la integra participación de ellos. También se les proporciono un consentimiento informado el cual tiene como finalidad el garantizar la validez ética y legal, dando al estudio un carácter formal y con parámetros. Además, se especifica el correcto uso de las referencias bibliográficas utilizadas en la presente pesquisa (Acevedo, 2002).



#### IV. RESULTADOS

##### Análisis descriptivos

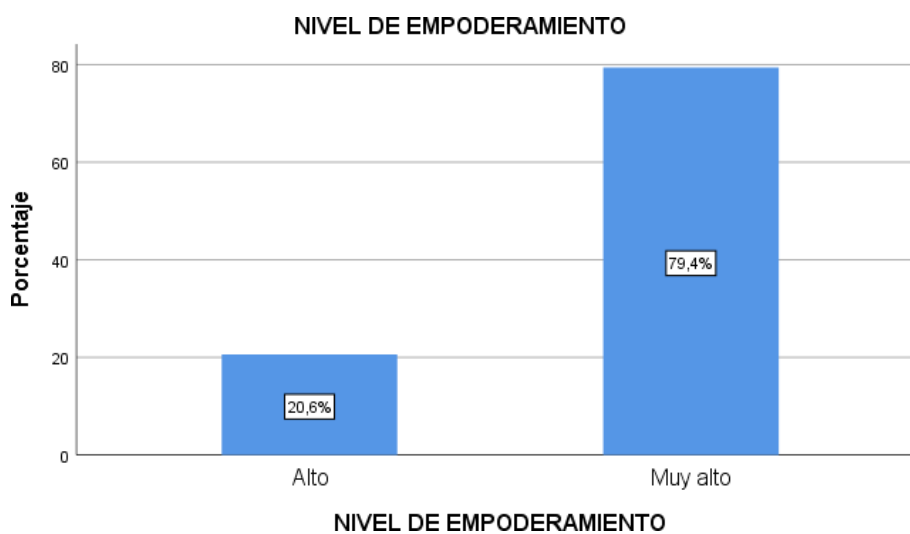
Tabla 8

*Frecuencias y porcentajes de la variable empoderamiento organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Alto	7	20,6	20,6	20,6
	Muy alto	27	79,4	79,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Figura 1

*Niveles del empoderamiento organizacional*



En la tabla 8 y figura 1, se presenta la descripción de los niveles de empoderamiento organizacional en los empleados de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, durante el 2020. Se observa que del 100% (34) de los empleados, el 79,4% (27) presentan un nivel “muy alto”, mientras que el 20,6% (7) tienen un nivel “alto”.

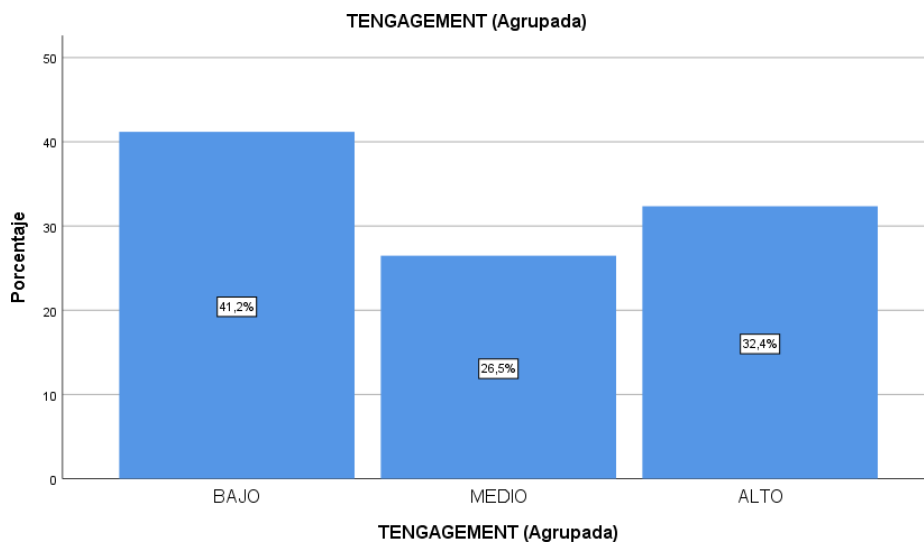
**Tabla 9**

*Frecuencias y porcentajes de la variable engagement*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	14	41,2	41,2	41,2
	Medio	9	26,5	26,5	67,6
	Alto	11	32,4	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**Figura 2**

*Niveles de engagement*



En la tabla 9 y figura 2, se presenta la descripción de los niveles de engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, durante el 2020. Se observa que del 100% (34) de los empleados, el 41,2% (14) presentan un nivel “bajo”, mientras que el 32,4% (11) tienen un nivel “alto”; y para el 26,5% (9) obtuvieron un nivel “medio”.

**Tabla 10**

*Frecuencias y porcentajes de la dimensión vigor del engagement*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	12	35,3	35,3	35,3
	Medio	11	32,4	32,4	67,6
	Alto	11	32,4	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**Figura 3**

*Niveles del vigor*



En la tabla 10 y figura 3, se presenta la descripción de los niveles de la dimensión vigor en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, durante el 2020. Se observa que del 100% (34) de los empleados, el 35,3% (12) presentan un nivel “bajo”, mientras que tanto para los que obtuvieron un nivel “medio” y “alto” fueron la misma cantidad de 32,4% (11).

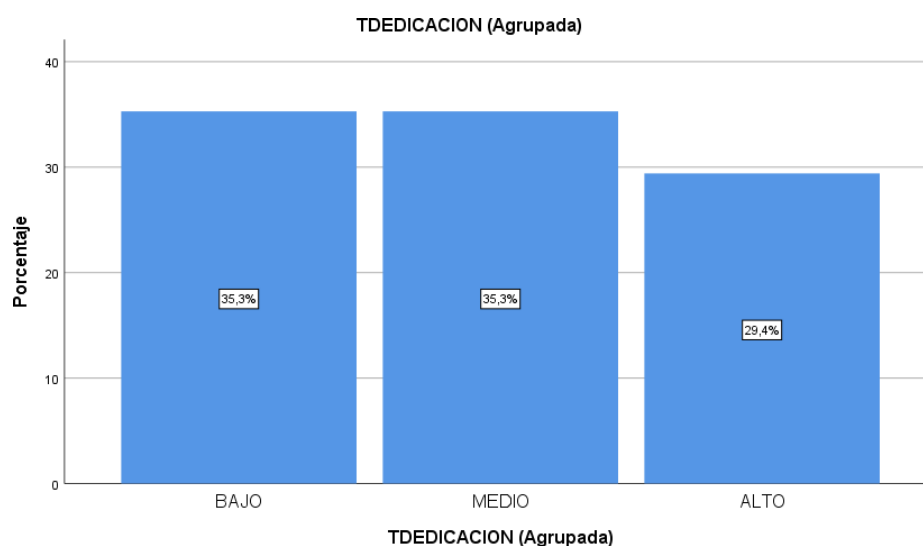
**Tabla 11**

*Frecuencias y porcentajes de la dimensión dedicación del engagement*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	12	35,3	35,3	35,3
	Medio	12	35,3	35,3	70,6
	Alto	10	29,4	29,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**Figura 4**

*Niveles de dedicación*



En la tabla 11 y figura 4, se presenta la descripción de los niveles de la dimensión dedicación en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, durante el 2020. Se observa que del 100% (34) de los empleados, el 29,4% (10) presentan un nivel “alto”, mientras que tanto para los que obtuvieron un nivel “medio” y “alto” fueron la misma cantidad de 35,3% (12).

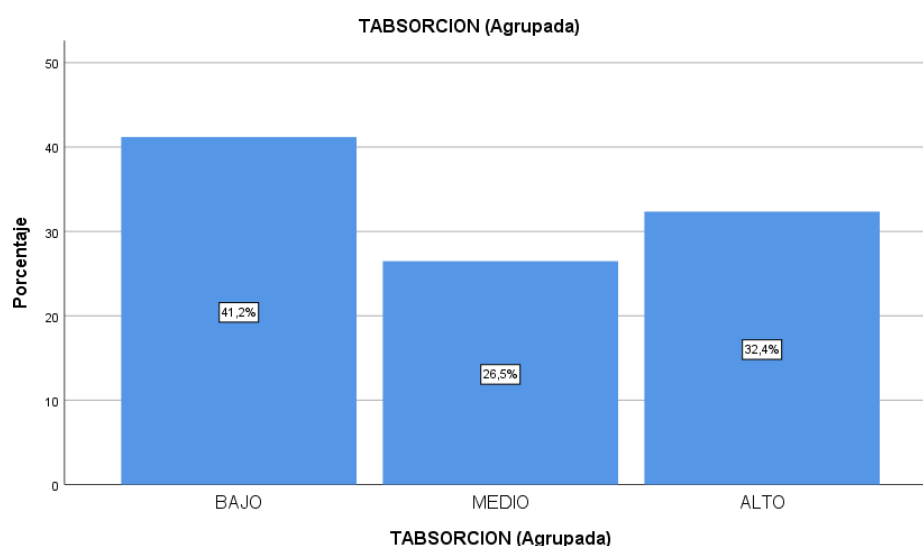
**Tabla 12**

*Frecuencias y porcentajes de la dimensión absorción del engagement*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	14	41,2	41,2	41,2
	Medio	9	26,5	26,5	67,6
	Alto	11	32,4	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

**Figura 5**

*Niveles de absorción*



En la tabla 12 y figura 5, se presenta la descripción de los niveles de la dimensión absorción en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, durante el 2020. Se observa que del 100% (34) de los empleados, el 41,2% (14) presentan un nivel “bajo”, mientras que el 32,4% (11) tienen un nivel “alto”; y para el 26,5% (9) obtuvieron un nivel “medio”.

**Tabla 13**

*Frecuencias y porcentajes según el empoderamiento organizacional y engagement*

			Engagement			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Empoderamiento organizacional	Alto	Recuento	4	3	0	7
		% del total	11,8%	8,8%	0,0%	20,6%
	Muy alto	Recuento	10	6	11	27
		% del total	29,4%	17,6%	32,4%	79,4%
Total	Recuento	14	9	11	34	
	% del total	41,2%	26,5%	32,4%	100,0%	

En la tabla 13, se observa que el 11,8% de los empleados que presentaron un nivel de empoderamiento organizacional “alto” cuando su nivel de engagement es “bajo”; mientras que el 32,4% de los empleados que obtuvieron un nivel de empoderamiento organizacional “muy alto” cuando su nivel de engagement era “alto”. Sin embargo, el 29,4% de los empleados que obtuvieron un nivel de empoderamiento organizacional “muy alto” cuando su nivel de engagement era “bajo”.

**Tabla 14**

*Frecuencias y porcentajes según el empoderamiento organizacional y la dimensión vigor*

			Vigor			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Empoderamiento organizacional	Alto	Recuento	4	2	1	7
		% del total	11,8%	5,9%	2,9%	20,6%
	Muy alto	Recuento	8	9	10	27
		% del total	23,5%	26,5%	29,4%	79,4%
Total	Recuento	12	11	11	34	
	% del total	35,3%	32,4%	32,4%	100,0%	

En la tabla 14, se observa que el 11,8% de los empleados que presentaron un nivel de empoderamiento organizacional “alto” cuando su nivel de vigor es “bajo”; mientras que el 29,4% de los empleados que obtuvieron un nivel de empoderamiento organizacional “muy alto” cuando su nivel de vigor era “alto”. Sin embargo, el 23,5% de los empleados que obtuvieron un nivel de empoderamiento organizacional “muy alto” cuando su nivel de vigor era “bajo”.

**Tabla 15**

*Frecuencias y porcentajes según el empoderamiento organizacional y la dimensión dedicación*

			Dedicación			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Empoderamiento organizacional	Alto	Recuento	5	2	0	7
		% del total	14,7%	5,9%	0,0%	20,6%
	Muy alto	Recuento	7	10	10	27
		% del total	20,6%	29,4%	29,4%	79,4%
Total	Recuento	12	12	10	34	
	% del total	35,3%	35,3%	29,4%	100,0%	

En la tabla 15, se observa que el 14,7% de los empleados que presentaron un nivel de empoderamiento organizacional “alto” cuando su nivel de dedicación es “bajo”; mientras que el 29,4% de los empleados que obtuvieron un nivel de empoderamiento organizacional “muy alto” cuando su nivel de dedicación era “alto”. Sin embargo, el 20,6% de los empleados que obtuvieron un nivel de empoderamiento organizacional “muy alto” cuando su nivel de dedicación era “bajo”.

**Tabla 16**

*Frecuencias y porcentajes según el empoderamiento organizacional y la dimensión absorción*

			Absorción			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Empoderamiento organizacional	Alto	Recuento	6	1	0	7
		% del total	17,6%	2,9%	0,0%	20,6%
	Muy alto	Recuento	8	8	11	27
		% del total	23,5%	23,5%	32,4%	79,4%
Total		Recuento	14	9	11	34
		% del total	41,2%	26,5%	32,4%	100,0%

En la tabla 16, se observa que el 17,6% de los empleados que presentaron un nivel de empoderamiento organizacional “alto” cuando su nivel de absorción es “bajo”; mientras que el 32,4% de los empleados que obtuvieron un nivel de empoderamiento organizacional “muy alto” cuando su nivel de absorción era “alto”. Sin embargo, el 23,5% de los empleados que obtuvieron un nivel de empoderamiento organizacional “muy alto” cuando su nivel de absorción era “bajo”.

### **Análisis inferencial**

#### **Pruebas de normalidad**

Se realizó la prueba de normalidad para ambas variables y las dimensiones de la segunda variable.

H0: Los datos de las variables estudiadas no son diferentes a la distribución normal.

H1: Los datos de las variables estudiadas son diferentes a la distribución normal.

Regla de decisión:

Si Valor  $p > 0.05$ , se acéptala Hipótesis Nula (H0)

Si Valor  $p < 0.05$ , se acéptala Hipótesis Alternativa (H1)



**Tabla 17***Pruebas de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Empoderamiento organizacional	,498	34	,000
Engagement	,771	34	,000
Vigor	,792	34	,000
Dedicación	,798	34	,000
Absorción	,771	34	,000

La tabla 17, muestra los resultados de la prueba normalidad de los datos a analizar. Se procedió a utilizar la prueba estadística Shapiro-Wilk. Se observa que todos los  $p$  (nivel de significancia) de los datos son menores a 0,05, por tanto, se descarta la  $H_0$  y se acepta la alterna, lo que implica que la distribución no es normal de los datos. Debido a ello, los datos serán analizados por la prueba no paramétrica Rho de Spearman para comprobar las hipótesis de estudio.

**Tabla 18**

*Tabla de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman según Bisquerra*

Valor	Lectura
De - 0.91 a - 1	Correlación muy alta
De - 0,71 a - 0.90	Correlación alta
De - 0.41 a - 0.70	Correlación moderada
De - 0.21 a - 0.40	Correlación baja
De 0 a - 0.20	Correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	Correlación prácticamente nula
De + 0.21 a 0.40	Correlación baja
De + 0.41 a 0.70	Correlación moderada
De + 0,71 a 0.90	Correlación alta
De + 0.91 a 1	Correlación muy alta

*Nota:* Adaptado de Bisquerra (72).

### Prueba de Hipótesis General

H0: No existe relación entre el empoderamiento organizacional y el engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.

H1: Existe relación entre el empoderamiento organizacional y el engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.

Regla de decisión:

Si  $p < 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula

**Tabla 19**

*Prueba de hipótesis de la relación entre el empoderamiento organizacional y engagement*

			Empoderamiento organizacional	Engagement
Rho de Spearman	Empoderamiento organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,555**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	34	34
	Engagement	Coeficiente de correlación	,555**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	34	34

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

En la tabla 19, se observa que el valor  $p=0.001$  es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta a la hipótesis alterna, esto quiere decir que existe relación entre el empoderamiento organizacional y engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja; y el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman es 0.555, lo que indicaría que dicha correlación es moderada.

#### Prueba de Hipótesis Especifica 1

H0: No existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión vigor del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.

H1: Existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión vigor del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.

Regla de decisión:

Si  $p < 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula

**Tabla 20**

*Prueba de hipótesis de la relación entre el empoderamiento organizacional y el vigor*

			Empoderamiento organizacional	Vigor
Rho de Spearman	Empoderamiento organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,513**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	34	34
	Vigor	Coefficiente de correlación	,513**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	34	34

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

En la tabla 20, se observa que el valor  $p=0.002$  es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta a la hipótesis alterna, esto quiere decir que existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión vigor del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja; y el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman es 0.513, lo que indicaría que dicha correlación es moderada.

#### Prueba de hipótesis específica 2

H0: No existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión dedicación del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.

H1: Existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión dedicación del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.

Regla de decisión:

Si  $p < 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula

**Tabla 21**

*Prueba de hipótesis de la relación entre el empoderamiento organizacional y la dedicación*

			Empoderamiento organizacional	Dedicación
Rho de Spearman	Empoderamiento organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,542**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	34	34
	Dedicación	Coefficiente de correlación	,542**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	34	34

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

En la tabla 21, se observa que el valor  $p=0.001$  es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta a la hipótesis alterna, esto quiere decir que existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión dedicación del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja; y el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman es 0.542, lo que indicaría que dicha correlación es moderada.

### Prueba de hipótesis específica 3

H0: No existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión absorción del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.

H1: Existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión absorción del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.

Regla de decisión:

Si  $p < 0,05$ , entonces se rechaza la hipótesis nula

**Tabla 22**

*Prueba de hipótesis de la relación entre el empoderamiento organizacional y la absorción*

			Empoderamiento organizacional	Absorción
Rho de Spearman	Empoderamiento organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,506**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	34	34
	Absorción	Coefficiente de correlación	,506**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	34	34

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

En la tabla 22, se observa que el valor  $p=0.002$  es menor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta a la hipótesis alterna, esto quiere decir que existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión absorción del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja; y el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman es 0.506, lo que indicaría que dicha correlación es moderada.

## V. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de conocer la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y el engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja; por lo que este trabajo incluye también los objetivos de conocer cuáles serían las correlaciones entre las dimensiones del engagement con el empoderamiento organizacional.

Para ello se ha analizado la relación que existe entre ambas variables como se puede observar en la tabla 19 donde se obtuvieron los datos de  $p=0.001$  rechazando la hipótesis nula y aceptando la alterna; a la par de una rho de Spearman de 0.555, indicando que sería una correlación positiva moderada. Estos datos pueden ser contrastados con la investigación de Cárdenas (2019) que tuvo como objetivo relacionar el engagement con el empowerment en 60 trabajadores de Resonar Diagnostico S.A.C, ubicada en Surco, durante el 2019. Si bien, no es directamente con el empoderamiento organizacional, es una muy similar salvo diferencias lingüísticas y contextuales. Sus resultados evidenciaron la presencia de una correlación positiva fuerte media ( $p=0.000$ ;  $r=0.955$ ). Estos datos reflejan que ambas variables se encuentran asociadas y que a mayor presencia de una implicaría una mayor presencia de la otra. Arango (2015) que tuvo como principal objetivo el determinar la relación que tienen las prácticas de recursos humanos con el engagement en empleados de un colegio de Bogotá durante en el 2015. Obtuvo como resultado que existe una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. El empoderamiento organizacional guarda relación y similitud con las prácticas de recursos humanos, por lo que se tomó como referencia para este contraste. Se puede encontrar un respaldo teórico a estos datos con la postura de Spreitzer (1995) que determina que todas las acciones que guarden relación con el empoderamiento dentro las instalaciones de las empresas generarán cambios beneficiosos y comenzarán un proceso exitoso en las actividad y objetivos que tengan las organizaciones; simultáneamente, tenemos a Schaufeli y Bakker (2003) quien determina que el engagement es un proceso donde los trabajadores se involucran en sus labores debido a que un ambiente estimulante genera las

condiciones adecuadas para establecer en los trabajadores un sentimiento de responsabilidad y aprecio por su labor desempeñada.

Al realizar la correlación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión vigor del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja: se obtuvo como resultado la existencia de una correlación positiva moderada debido a que el valor  $p=0.002$  siendo este menor a 0.05, rechazaría la hipótesis nula y aceptaría la hipótesis del investigador; simultáneamente presentó una rho de Spearman de 0.513; estos datos pueden ser observados más detalladamente en la tabla 20. Al contrastar estos resultados, podemos tomar como punto de referencia a la pesquisa de Pérez y Valderrama (2018) la cual era una multivariante entre los estilos de liderazgo, felicidad y su relación con el engagement en una organización pública en Arequipa; la cual evidencio que el liderazgo transformacional se encuentra relacionado con la dimensión vigor del engagement ( $r=0.568$ ;  $p<0.05$ ); cabe mencionar que el empoderamiento organizacional comparte similitudes e indicadores con el liderazgo transformacional, por lo que nos permite tener como punto de referencia este trabajo. Asimismo, puede encontrarse respaldo con las posturas de Kinlaw (1995) quien afirmaba que los centros laborales que prioricen una ideología organizacional incentivadora a sus trabajadores tendrán como consecuencias una producción óptima, por lo tanto, una administración eficaz. También se puede hacer mención al trabajo de Schaufeli et al. (2002) quienes afirman que el engagement es un estado psicológico y positivo producido por la labor que desempeña, generando en los empleados una convivencia adecuada en la empresa de manera constante.

Del mismo modo, al realizar una correlación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión dedicación del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja; los datos arrojaron fueron un valor  $p=0.001$  y una rho de Spearman de 0.542; al interpretar los datos nos podemos percatar de la aceptación de la hipótesis alterna y del rechazo de la hipótesis nula, esto significa la presencia de una correlación positiva moderada; esto puede ser apreciado en la tabla 21. Para contrastar estos resultados se puede hacer mención al trabajo de Villota y Cabrera (2015) tuvo como objetivo



principal determinar la relación entre el clima laboral y el engagement; y con ello se relaciono la primera variable con la dimensión dedicación obteniendo como resultado una correlación significativa con un rho de Spearman de 0.424 y un p valor de 0.020; sin embargo, tanto el empoderamiento como el clima laboral son variables que comparten muchas similitudes, esto nos permite tener como referencia esta investigación. También se puede sustentar con base a la teoría de Maslow (1998) que jerarquiza las necesidades humanas, y al ser extrapolada al campo organizacional, se pueden tener en consideración las motivaciones y aspiraciones presentes en los trabajadores de las organizaciones y cómo estos responden de manera fructífera ante un ambiente estimulante con posibilidades de ascensos, aumentos, un contexto agradable, por lo que buscarían acceder a ellos; esto puede explicar la dedicación presente en los trabajadores con su trabajo para acceder a dichas responsabilidades y beneficios. Se puede hacer mención a Robbins (1996) con su postura sobre el engagement afirmando que es la consideración e identificación que desarrollan los empleados con las metas y objetivos que tienen las empresas donde laboran debido a la importancia y dedicación que le dan a la labor que realizan dentro de la organización.

De modo similar, cuando se relaciona el empoderamiento organizacional con la dimensión absorción en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja; cómo se puede apreciar en la tabla 24 donde se presentaron datos que permitieron el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis del investigador ( $p=0.002$ ), a la par de presentar un rho de Spearman de 0.506, lo que permite afirmar que existe una correlación positiva moderada. Como respaldo de esta afirmación se puede referenciar al trabajo de Morales (2019) que tuvo como finalidad la correlación entre la cultura organizacional y el engagement; con ello se relacionó la primera variable con la dimensión absorción obteniendo como resultado una correlación positiva débil ( $r=0.338$ ;  $p=0.016$ ); sin embargo, tanto el empoderamiento como la cultura organizacional comparten muchas similitudes, por lo tanto, se ha tomado de referencia. Así mismo, se puede tomar como referencia la teoría de Jara (2015) quien considera que el engagement como un vínculo entre los trabajadores con su empleo, acompañado de la percepción de ser una pieza fundamental y de importancia para la empresa; esto afirmará una absorción del empleado a los

intereses de la empresa; es similar a la postura de Schaufeli (2012) quien especifica que el engagement es un proceso, dentro de dicho proceso se implementa la involucración del trabajador a los intereses de la empresa, generando un de responsabilidad y aprecio por su desempeño.

## VI. CONCLUSIONES

**PRIMERA:** El presente estudio determinó que una relación entre el empoderamiento organizacional y engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, debido a que la prueba estadística rho de Spearman es 0.428, con un nivel de significancia  $p=0,001$  entre las variables empoderamiento organizacional y engagement, lo cual nos indica que a mayor empoderamiento organizacional existirá un moderado incremento en el nivel de engagement.

**SEGUNDA:** Se determinó la existencia la existencia de una relación positiva moderada según la prueba estadística rho de Spearman es 0.513, con un nivel de significancia  $p=0,002$  entre la variable empoderamiento organizacional y la dimensión vigor del engagement, lo cual nos indica que a mayor empoderamiento organizacional existirá un incremento en el vigor del personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja.

**TERCERA:** Se determinó la existencia la existencia de una relación positiva moderada según la prueba estadística rho de Spearman es 0.542, con un nivel de significancia  $p=0,001$  entre la variable empoderamiento organizacional y la dimensión dedicación del engagement, lo cual nos indica que a mayor empoderamiento organizacional existirá un incremento en la dedición del personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja.

**CUARTA:** Se determinó la existencia la existencia de una relación positiva moderada según la prueba estadística rho de Spearman es 0.506, con un nivel de significancia  $p=0,002$  entre la variable empoderamiento organizacional y la dimensión absorción del engagement, lo cual nos indica que a mayor empoderamiento organizacional existirá un incremento en la absorción del personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja.

## VII. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** La gerencia de la clínica de especialidades odontológicas San Borja podría incrementar el empoderamiento organizacional en sus trabajadores con la finalidad de mejorar la productividad de sus empleados por lo que generará aún más el engagement que presentan lo que tendrá consigo un mayor desempeño y alcance de las metas que tiene la empresa.

**SEGUNDA:** Se puede mejorar aún más las condiciones de trabajo de la empresa con el objetivo de generar en sus empleados el vigor requerido para una productividad aun mayor que la que presentan; como también debe incrementar aún más el sentimiento de confianza en sus trabajadores.

**TERCERA:** La gerencia de la clínica de especialidades odontológicas San Borja podría incrementar aún más la delegación de responsabilidades y la opción participativa a resolución de los problemas que se suscitan a diario. Esto generará un mayor compromiso con la empresa y afecto por parte de sus empleados.

**CUARTA:** Incentivar a los trabajadores el compromiso con la empresa a la par de responsabilidades delegadas a ellos; como también a generar un ambiente donde se presente un bienestar laboral como económico.

## REFERENCIAS

- Acevedo, I. (2002). Aspectos éticos en la investigación científica. *Ciencia y enfermería*, 8(1).
- Alarcón, R. (2009). *Psicología de la Felicidad. Introducción a la Psicología Positiva*. Editorial Universitaria Ricardo Palma.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* (3rd ed.) Granica.
- Angarita, J. (2007). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Recuperado el 22 de junio del 2020 de <https://docplayer.es/20908893-Teoria-de-las-necesidades-de-maslow.html>.
- Arango, A. (2015). *Prácticas de recursos humanos y su relación con el engagement de los empleados en una institución de educación superior en la ciudad de Bogotá* (Tesis de maestría). Universidad del Rosario.
- Bakker, A., Demerouti, E. y Xanthopoulou, D. (2011) ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Revista Ciencia y Trabajo*, 41.
- Bandura, A. (1977). *Teoría del Aprendizaje social*. Espasa Libros.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3rd ed.). Pearson Education.
- Bisquerra, R. (2009). *Psicopedagogía de las emociones*. Síntesis.
- Bobadilla, M., Callata, C. y Caro, A. (2015) *Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global* (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico.
- Bravo, E. (2013). *El compromiso laboral (engagement) en las áreas administrativas de un medio de comunicación escrito de la ciudad de Quito – Ecuador* (Tesis de licenciatura). Universidad de las Américas.
- Bronfenbrenner, U. (1987). *La ecología del desarrollo humano: Experimentos en entornos naturales y diseñados*. Paidós.
- Cajamarca, J. (2016). *Empoderamiento y la productividad laboral de los miembros del Sindicato del Cantón Salcedo* (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Ambato.
- Cálix, C., Martínez, L., Vigier, H., y Núñez. K. (2016). Compromiso Organizacional: Estímulo de Éxito del Personal Docente en las Universidades Privadas de Venezuela. *Redalyc*, 45 (117). pp. 23-37.

- Cárdenas, Z. (2019). *Engagement y empowerment en los trabajadores de Resonar Diagnóstico SAC* (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos.
- Casales, J. (2016). La jerarquía de necesidades de la personalidad del directivo y su relación con la efectividad de la dirección. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 15(2).
- Concha, G. y Pauca, Y. (2019). *Relación entre el Engagement con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Autónoma San Francisco SAC Arequipa, 2019*. (Tesis de licenciatura). Universidad Autónoma San Francisco.
- Córdoba, N. (2015). *Niveles de Engagement en los colaboradores de una industria de detergentes ubicada en Escuintla* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar.
- Diario Gestión (2016). *¿Qué tanto se comprometen los peruanos con la empresa para la que trabajan?* Gestión. Recuperado el 15 de junio del 2020 de <https://gestion.pe/buscar/%C2%BFQu%C3%A9+tanto+se+comprometen+los+peruanos+con+la+empresa+para+la+que+trabajan%3F/todas/descendente/?query=%C2%BFQu%C3%A9+tanto+se+comprometen+los+peruanos+con+la+empresa+para+la+que+trabajan%3F>.
- Díaz, J. (2005). *Una explicación del concepto empoderamiento*. McGraw Hill.
- Duran, S. (2018). *El Clima Laboral y el Empoderamiento en la Empresa Oncocenter Perú SAC* (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo.
- Eslava, E. (2006) Empoderamiento en la gestión gerencial. De gerencia. Recuperado el 15 de junio del 2020 de [https://degerencia.com/articulo/empowerment\\_en\\_la\\_gestion\\_gerencial/](https://degerencia.com/articulo/empowerment_en_la_gestion_gerencial/).
- Espinoza, S. (2015). Liderazgo Transformacional, Identidad Social y Engagement en carabineros de Chile: Un estudio empírico sobre la eficacia del Liderazgo en el proceso de formación policial (Tesis de doctorado). Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Flores, D. (2017). *El empowerment y la productividad en la empresa Industrias y Servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas, año 2017* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.

- García, E. (2014). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- González, S. (2013). *El efecto: Descubra la riqueza de ese "algo" que usted transmite*. Grupo Nelson.
- Hernández, H. (2017). *Compromiso Organizacional y Engagement en trabajadores del área administrativa de una empresa call center del Callao, 2017* (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.) McGRAW-HILL.
- Herrera, C. (2012). *Empowerment y liderazgo*. Administrate hoy.
- Iturralde, P. (2005). *Memoria del Taller de diseño de la estrategia de empoderamiento de Empresas Campesinas*. Asocam.
- Jara, I. (2015). ¿Qué es el engagement. Recuperado el 14 de junio del 2020 del <http://www.iskiamjara.com/blog/2009/01/15/que-es-el-engagement/>
- Jericó, P. (2001). *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Prentice Hall Financial Times.
- Jiménez, B., Corso, S., Sanz, A., Rodríguez, A. y Boada, M. (2010). El "Burnout" y el "Engagement" en profesores de Perú. Aplicación del modelo de demandas-recursos laborales. *Revista Ansiedad y Estrés*. 16(2).
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and DisEngagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33.
- Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kanter, R. (1993). *Men and women of the corporation*. Basic Books, Inc.
- Kinlaw, D. (1995). *The practice of empowerment: Makign the most of human competence*. Gower Publishing Limited
- Kokila, P. (2016). *Impact of employee empowerment on job satisfaction in banking sector with reference to Chennai city* (Doctoral dissertation). Hindustan University.
- Koontz, H. y Weichrich, H. (2008). *Administración: Una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Luna, F. y Mío, R. (2017). *Cultura organizacional y Engagement en colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque* (Tesis de licenciatura). Universidad Señor de Sipán.
- Maslow, A. (1998). *Teoría de las Necesidades*. Interamericana.

- Mckivor, L. (2016). *A study of the relationships between empowerment, decision-making style and job satisfaction in female middle managers within Ontario's University registrarial units* (Doctoral dissertation). Western University.
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: an Integrative Psychological Approach. *Applied psychology*, 50(1).
- Menon, S. (2005). *Empoderamiento de Empleados: Definición, Construcción de Validación y Medición* (Tesis de doctoral). Universidad McGill.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Paidós.
- Morales, E. (2016). *Empoderamiento y Desempeño laboral* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar.
- Morales, J. (2019). *Cultura organizacional y engagement en los trabajadores del Fondo de Aseguramiento en Salud de la PNP SALUDPOL, Pueblo Libre, 2019* (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo.
- Observatorio de Recursos Humanos (2018). El empoderamiento en el trabajo y su influencia en el incremento del desempeño laboral. *Psicothema*, 35(1).
- Onyemeh, N. (2017). *Impact of employee psychological empowerment, process and equipment and operational service quality in the oilfield service industry* (Doctoral dissertation). University of Nottingham
- Palomino, Y. (2017). *Empoderamiento y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis medical consortium sociedad anónima cerrada Lima, 2017* (Tesis de maestría). Universidad Privada César.
- Rappaport, A. (1990). El poder de permanencia de la corporación pública. *Harvard Business Review*. 68 (1).
- Pfeffer, J. (1994). *Ventaja competitiva a través de las personas*. Business School Press.
- Pérez, B. y Valderrama, A. (2018). *Estilos de liderazgo, felicidad y su relación con el Engagement en una organización del Gobierno Regional de Arequipa* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional de San Agustín.
- Ramírez, T. (1997). *Como hacer un proyecto de investigación*. Panapo.
- Ríos, M., Téllez, M., y Ferrer, J. (2013). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y administración*, (231), 103-125.



- Robbins, S. (1996). *Compromiso Organizacional*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Romano, O. y Antunes, M. (2002). Empoderamento: enfrentemos primeiro a questão do poder para combater juntos a pobreza. Empoderamento e direitos no combate à pobreza. *ActionAid Brasil*, 9(20).
- Salanova, M. y Schaufelli, W. (2009). *El Engagement en el Trabajo: Cuando el Trabajo se Convierte en Pasión*. Alianza Editorial.
- Sanclemente, I., Elboj, C. & Íñiguez, T. (2017). Engagement o compromiso en profesionales de enfermería: variables socio-demográficas y laborales asociadas. *Revista enfermería Global*, 16(47).
- Schaufeli, W. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(4).
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzáles-Roma, V. y Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two simple confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3.
- Schaufeli, W., Taris, T. y Van Rhenen, W. (2008) Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied psychology*, 57(2).
- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht*, 26(1), 64-100.
- Silva, C. y Martínez, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. *Psykhé*, 13(2).
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation.. *Academy of Management Journal*, 38(5).
- Stiglitz, J. (2010). *Cómo hacer que funcione la globalización*. Taurus.
- Thomas, k. y Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15.
- Valdez, M. (2017). *Empoderamiento y desarrollo organizacional* (Tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar.
- Vela, F. (2018). *Estilos de liderazgo y engagement en trabajadores de una empresa textil-retail del distrito de San Luis, 2018* (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo.

- Vigo, J. (2015). *Actitud Emprendedora y Oportunidades de Negocio. Capacidades de necesarias para lograr el éxito empresarial*. Ideas propias Editorial.
- Villa, C. (2018). *El empowerment en el compromiso organizacional en las empresas comerciales de la ciudad de Moyobamba* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo.
- Villota, M, y Cabrera, C. (2015). Clima laboral y engagement: estudio de una organización de San Juan de Pasto. *Revista UNIMAR*, 33 (1).
- Zimmerman, M. (2000). *Empowerment theory*. Kluwer.

## ANEXOS

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “Empoderamiento organizacional y engagement desde la perspectiva del personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020”

Responsable: Vivanco Cuadros, Katherine Milagros

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Operacionalización de las variables							
General	General	General	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Ítems	Escalas	Niveles y rangos
¿Cuál es la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y el engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020?	Determinar la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y el engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020 .	Existe relación entre el empoderamiento organizacional y el engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.	Empoderamiento organizacional	El empoderamiento organizacional se define como la delegación de funciones y responsabilidades a los empleados, complementándose con capacitaciones y recompensas lo cual promover la toma de decisiones de ellos en diversas situaciones, es la aceptación de aquellas filosofías laborales de olvidar las estructuras piramidales y adoptar una organización más horizontal (41).	Significado	- Importancia de trabajo - Significado personal - Oportunidad	Cuestionario de empoderamiento organizacional de Spreitzer G.M.	36 ítems	Tipo Likert Totalmente en desacuerdo=1 En desacuerdo=2 Ni de acuerdo ni en desacuerdo=3 De acuerdo=4 Totalmente de acuerdo=5	Bajo [1 – 31] Medio [32 – 74] Alto [75 – 116] Muy alto [117 – 160]
				Autonomía	- Autónomo - Decisión - Independencia					
				Competencia	- Confianza - Influencia - Seguro de sus capacidades					
				Impacto	- Influencia - Habilidades - Control					

<p>¿Cuál es la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y la dimensión vigor del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y la dimensión vigor del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.</p>	<p>Existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión vigor del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.</p>	<p>Engagement</p>	<p>Es aquel estado mental donde prevalecen los pensamientos positivos, de satisfacción y laborales donde presentan manifestaciones conductuales requisitorias como lo son la absorción, la dedicación y el vigor; lo consideran como un estado afectivo y cognitivo constante que condiciona e incentiva al individuo. (53).</p>	<p>Vigor</p>	<p>- Energía - Voluntad - Resiliencia</p>	<p>Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES)</p>	<p>17 ítems</p>	<p>Tipo Likert Nunca=0 Casi nunca=1 Algunas veces=2 Regularmente=3 Bastantes veces=4 Casi siempre=5 Siempre=6</p>	<p>Bajo (71 a 81) Medio (82 a 87) Alto (88 a 95)</p>		
<p>¿Cuál es la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y la dimensión dedicación del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y la dimensión dedicación del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.</p>	<p>Existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión dedicación del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.</p>			<p>Dedicación</p>	<p>- Entusiasmo - Orgullo</p>						
<p>¿Cuál es la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y la dimensión absorción del</p>	<p>Determinar la relación que existe entre el empoderamiento organizacional y la dimensión</p>	<p>Existe una relación entre el empoderamiento organizacional y la dimensión</p>			<p>Absorción</p>	<p>- Concentración - Conexión</p>						
<p>Diseño metodológico</p>												
<p>Población: Estuvo conformada por 34 empleados pertenecientes al personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020. Muestra: Fue una muestra censal donde se utilizaron a los 34 empleados pertenecientes al personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020. Método de la investigación: Hipotético-deductivo Enfoque de investigación: Cuantitativa Diseño de investigación: No experimental-Transversal Nivel de investigación:</p>												

<p>engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020?</p>	<p>absorción del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.</p>	<p>absorción del engagement en el personal de la clínica de especialidades odontológicas San Borja, 2020.</p>	<p>Correlacional</p> <p>Método de investigación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Técnica de recolección de datos: Encuesta</li> <li>2. Instrumento para obtener de datos: Cuestionarios-Escala Likert</li> <li>3. Técnicas para el procesamiento de datos:</li> <li>4. Programa estadístico SPSS Versión 25</li> </ol>
---	---	---	--

## Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
<b>Asertividad</b>	Es aquella capacidad que tiene el individuo de manifestar pensamientos, sentimientos y acciones de forma adecuada y con respeto hacia su persona; siendo también la capacidad para expresar comentarios críticos y recibirlos de forma adecuada y respetuosa. (García y Magaz, 2003)	Para medir la variable asertividad se ha implementado el Cuestionario de Asertividad ADCA-1 de 35 ítems y dividido en dos dimensiones las cuales son: la Autoasertividad y la Heteroasertividad.	Autoasertividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actuar diferente a como los demás desearían.</li> <li>- Hacer las cosas de manera imperfecta.</li> <li>- Cometer equivocaciones.</li> <li>- Pensar de manera propia y diferente.</li> <li>- Cambiar de opinión.</li> <li>- Aceptar o rechazar críticas o quejas.</li> <li>- Decidir la importancia de las cosas.</li> <li>- No saber algo.</li> <li>- No entender algo.</li> <li>- Formular preguntas.</li> <li>- Hacer peticiones.</li> <li>- Rechazar una petición.</li> <li>- Expresar sentimientos.</li> <li>- Elogiar y recibir elogios.</li> </ul>	Escala de Asertividad ADCA-1 de García y Magaz
			Heteroasertividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actuar diferente a como los demás desearían.</li> <li>- Hacer las cosas de manera imperfecta.</li> <li>- Cometer equivocaciones.</li> <li>- Pensar de manera propia y diferente.</li> <li>- Cambiar de opinión.</li> <li>- Aceptar o rechazar críticas o quejas.</li> <li>- Decidir la importancia de las cosas.</li> <li>- No saber algo.</li> <li>- No entender algo.</li> <li>- Formular preguntas.</li> <li>- Hacer peticiones.</li> <li>- Rechazar una petición.</li> <li>- Expresar sentimientos.</li> <li>- Elogiar y recibir elogios.</li> </ul>	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
<b>Aprendizaje significativo</b>	Es un tipo de aprendizaje el cual radica en la atribución de significado a ciertos símbolos y esto es posible cuando se asocia la información nueva con los saberes previos o con algún aspecto existente en la estructura cognitiva que posee el estudiante; generando una reestructuración en ambas informaciones. No obstante, este nuevo aprendizaje debe llevarse a la par de un significado para el estudiante porque permitirá adquirir y almacenar en gran medida de aquellos conceptos como de ocasiones figuradas en distintos espacios de conocimientos (Ausubel, 1976).	Para la medición de la variable Aprendizaje Significativo se ha implementado el “Cuestionario de Aprendizaje Significativo” que consta de 19 ítems y dividido en tres dimensiones las cuales son: Aprendizaje de representaciones, aprendizaje de conceptos y aprendizaje de proposiciones.	Aprendizaje de representaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retención de palabras nuevas.</li> <li>- Asocia palabras con lo que representa.</li> <li>- Vocabulario amplio.</li> <li>- Conocimiento de los significados de los símbolos.</li> </ul>	Cuestionario de Aprendizaje Significativo de Castillo
			Aprendizaje de conceptos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retención del significado de las palabras</li> <li>- Asignación de símbolos a ideas.</li> </ul>	
			Aprendizaje de proposiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atribución correcta de conceptos a diferentes representaciones.</li> <li>- Forma oraciones coherentes.</li> <li>- Conoce los significados de cada palabra.</li> </ul>	

## Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
<b>Empoderamiento organizacional</b>	El empoderamiento organizacional se define como la delegación de funciones y responsabilidades a los empleados, complementándose con capacitaciones y recompensas lo cual promover la toma de decisiones de ellos en diversas situaciones, es la aceptación de aquellas filosofías laborales de olvidar las estructuras piramidales y adoptar una organización más horizontal (41).	Para medir la variable empoderamiento organizacional se ha implementado el "Cuestionario de empoderamiento organizacional" de Spreitzer G.M. de 36 ítems y dividido en cuatro dimensiones las cuales son: significado, autonomía, competencia e impacto.	Significado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia de trabajo</li> <li>- Significado personal</li> <li>- Oportunidad</li> </ul>	Cuestionario de empoderamiento organizacional de Spreitzer G.M.
			Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autónomo</li> <li>- Decisión</li> <li>- Independencia</li> </ul>	
			Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza</li> <li>- Influencia</li> <li>- Seguro de sus capacidades</li> </ul>	
			Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influencia</li> <li>- Habilidades</li> <li>- Control</li> </ul>	



Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Engagement	Es aquel estado mental donde prevalecen los pensamientos positivos, de satisfacción y laborales donde presentan manifestaciones conductuales requisitorias como lo son la absorción, la dedicación y el vigor; lo consideran como un estado afectivo y cognitivo constante que condiciona e incentiva al individuo (53).	Para la medición de la variable Engagement se ha implementado el "Cuestionario UWES Engagement" que consta de 17 ítems y dividido en tres dimensiones las cuales son: vigor, dedicación y absorción.	Vigor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Energía.</li> <li>- Voluntad</li> <li>- Resiliencia</li> </ul>	Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES)
			Dedicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entusiasmo</li> <li>- Orgullo</li> </ul>	
			Absorción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentración</li> <li>- Conexión</li> </ul>	

## ANEXO 2

### Inventario de empoderamiento organizacional Spreitzer G.M.

Edad.....Sexo.....Tiempo de servicios.....

Estado Civil: Soltero  Casado  Conviviente

Condición laboral: Nombrado  Contratado

A continuación, se presenta un conjunto una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de lo que piensas acerca del poder. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las oraciones que aparecen a continuación, de acuerdo con como pienses o actúes, de acuerdo con la siguiente Escala:

Poco	1
Regular	2
Suficiente	3
Bastante	4
Mucho	5

Responde a todas las preguntas y recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas.

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	¿Se siente libre al decir lo que opina?					
2	¿Su puesto de trabajo contribuye con su autorrealización?					
3	¿Siente que tiene la capacidad de realizar su trabajo?					
4	¿Tiene la capacidad de influir e incentivar conocimientos a tus compañeros?					
5	¿El clima laboral influye en su trabajo diario?					
6	¿Considera usted que su jefe influye con facilidad ante sus compañeros de trabajo?					
7	¿Se siente seguro de sus capacidades? ?					
8	¿Crees usted que es parte importante de su equipo de trabajo?					
9	¿Se siente usted seguro en su trabajo?					
10	¿Se siente autonomía para realizar su trabajo? ?					
11	¿Cree usted que afronta las dificultades a la hora de resolver un problema? ?					
12	¿Cuenta con autonomía profesional en mi área de trabajo??					
13	¿Se siente capaz de tomar decisiones en su trabajo?					
14	¿Las decisiones que usted toma en el trabajo, se hacen respetar?					

15	¿Las decisiones son tomadas en cuenta por sus compañeros de trabajo y jefes?					
16	¿Considera usted que es independiente para desarrollar su trabajo en el área?					
17	¿Ejerce influencia sobre mis autoridades inmediatas?					
18	¿Mis decisiones son influenciadas en el comportamiento de los demás?					
19	¿Creo que mi trabajo no influye positivamente sobre otras personas?					
20	¿La productividad se ve influenciada por su trabajo?					
21	¿Su comportamiento influye en el de otros?					
22	¿Apoya a sus compañeros cuando ellos lo necesitan?					
23	¿Requieren sus compañeros de su apoyo con frecuencia?					
24	¿Se siente capaz de desenvolverse adecuadamente en el trabajo?					
25	¿Cuenta con control sobre lo que sucede en su área de trabajo?					
26	¿Usted puede controlar las emociones de sus demás compañeros, en una situación laboral difícil?					
27	¿Puede usted controlar sus emociones en el trabajo?					
28	¿Posee usted escucha receptiva por los demás?					
29	¿Siente usted que se preocupan por informarle su situación actual en la empresa?					
30	¿El trabajo que realizo es importante en su área?					
31	¿Considera usted que los jefes valoran su trabajo?					
32	¿Considera usted que su esfuerzo laboral está bien remunerado?					
33	¿Considera usted que han cumplido con las expectativas que tuvo al iniciar su trabajo?					
34	¿Le ofrecen oportunidades de crecimiento laboral?					
35	¿Le ofrecen a usted el pago de horas extras?					
36	¿Considera usted que su horario de trabajo es de su agrado?					

### ANEXO 3

## Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES)

Schaufeli & Bakker

Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así conteste 0 (cero), y en caso contrario indique cuantas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuesta (de 1 a 6)

Nunca	0
Casi nunca	1
Algunas veces	2
Regularmente	3
Bastantes veces	4
Casi siempre	5
Siempre	6

N°	Ítems	0	1	2	3	4	5	6
1	En mi trabajo me siento lleno de energía.							
2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito.							
3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando.							
4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo							
5	Estoy entusiasmado con mi trabajo.							
6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.							
7	Mi trabajo me inspira.							
8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.							
9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.							
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago.							
11	Estoy inmerso en mi trabajo.							
12	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.							
13	Mi trabajo es retador.							
14	Me “dejo llevar” por mi trabajo.							
15	Soy muy persistente en mi trabajo.							
16	Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo.							
17	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.							



# ANEXO 5



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Observaciones: \_\_\_\_\_ Es pertinente la aplicación del instrumento \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador Dra Teresa Narvaez Aranibar..... DNI:.....10122038.....

Especialidad del validador:.....Docente metodóloga.....

.....25.....de...junio..... del 2020

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

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

-----  
Firma del Experto Informante.  
Especialidad

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide el empoderamiento organizacional**  
**Inventario de empoderamiento organizacional**

N°	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M	D	A	N	M	D	A	N	M	D	A	N	
	<b>DIMENSIÓN 1: COMPETENCIA</b>													
1	¿Se siente libre al decir lo que opina?				X				X				X	
2	¿Su puesto de trabajo contribuye con su autorrealización?				X				X				X	
3	¿Siente que tiene la capacidad de realizar su trabajo?				X				X				X	
4	¿Tiene la capacidad de influir e incentivar conocimientos a tus compañeros?				X				X				X	
5	¿El clima laboral influye en su trabajo diario?				X				X				X	
6	¿Considera usted que su jefe influye con facilidad ante sus compañeros de trabajo?				X				X				X	
7	¿Se siente seguro de sus capacidades?				X				X				X	
8	¿Cree usted que es parte importante de su equipo de trabajo?				X				X				X	
9	¿Se siente usted seguro en su trabajo?				X				X				X	
	<b>DIMENSIÓN 2: AUTONOMÍA</b>													<b>Sugerencias</b>
10	¿Se siente autonomía para realizar su trabajo?				X				X				X	
11	¿Cree usted que afronta las dificultades a la hora de resolver un problema?				X				X				X	
12	¿Cuento con autonomía profesional en mi área de trabajo?				X				X				X	
13	¿Se siente capaz de tomar decisiones en su trabajo?				X				X				X	
14	¿Las decisiones que usted toma en el trabajo, se hacen respetar?				X				X				X	
15	¿Las decisiones son tomadas en cuenta por sus compañeros de trabajo y jefes?				X				X				X	
16	¿Considera usted que es independiente para desarrollar su trabajo en el área?				X				X				X	
17	¿Ejerce influencia sobre sus autoridades inmediatas?				X				X				X	
18	¿Sus decisiones son influenciadas en el comportamiento de los demás?				X				X				X	
	<b>DIMENSIÓN 3: IMPACTO</b>													<b>Sugerencias</b>
19	¿Creo que mi trabajo no influye positivamente sobre otras personas?				X				X				X	



20	¿La productividad se ve influenciada por su trabajo?				X			X			X
21	¿Su comportamiento influye en el de otros?				X			X			X
22	¿Apoya a sus compañeros cuando ellos lo necesitan?				X			X			X
23	¿Requieren sus compañeros de su apoyo con frecuencia?				X			X			X
24	¿Se siente capaz de desenvolverse adecuadamente en el trabajo?				X			X			X
25	¿Cuenta con control sobre lo que sucede en su área de trabajo?				X			X			X
26	¿Usted puede controlar las emociones de sus demás compañeros, en una situación laboral difícil?				X			X			X
27	¿Puede usted controlar sus emociones en el trabajo?				X			X			X
	<b>DIMENSIONES / Ítem</b>										<b>Sugerencias</b>
	<b>DIMENSIÓN 4: SIGNIFICADO</b>										
28	¿Posee usted escucha receptiva por los demás?				X			X			X
29	¿Siente usted que se preocupan por informarle su situación actual en la empresa?				X			X			X
30	¿El trabajo que realiza es importante en su área?				X			X			X
31	¿Considera usted que los jefes valoran su trabajo?				X			X			X
32	¿Considera usted que su esfuerzo laboral está bien remunerado?				X			X			X
33	¿Considera usted que ha cumplido con las expectativas que tuvo al iniciar su trabajo?				X			X			X
34	¿Le ofrecen oportunidades de crecimiento laboral?				X			X			X
35	¿Le ofrecen a usted el pago de horas extras?				X			X			X
36	¿Considera usted que su horario de trabajo es de su agrado?				X			X			X





## ANEXO 6



Observaciones: \_\_\_\_\_ Es pertinente la aplicación del instrumento \_\_\_\_\_

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

Apellidos y nombres del juez validador Dra Teresa Narvaez Aranibar.....        DNI:.....10122038.....

Especialidad del validador:.....Docente metodóloga.....

.....25....de...junio..... del 2020

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

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

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



-----  
Firma del Experto Informante.  
Especialidad



**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide el engagement**  
**Inventario de empoderamiento organizacional**

N.º	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M D	D	A	M A	M D	D	A	M A	M D	D	A	M A	
	<b>DIMENSIÓN 1: VIGOR</b>													
1	En mi trabajo me siento lleno de energía.				X				X				X	
2	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.				X				X				X	
3	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.				X				X				X	
4	Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.				X				X				X	
5	Soy muy persistente en mi trabajo.				X				X				X	
6	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.				X				X				X	
	<b>DIMENSIONES / ítems</b>													<b>Sugerencias</b>
	<b>DIMENSIÓN 2: DEDICACIÓN</b>													
7	Mi trabajo está lleno de significado y propósito.				X				X				X	
8	Estoy entusiasmado con mi trabajo.				X				X				X	
9	Mi trabajo me inspira.				X				X				X	
10	Estoy orgulloso del trabajo que hago.				X				X				X	
11	Mi trabajo es retador.				X				X				X	
	<b>DIMENSIONES / ítems</b>													<b>Sugerencias</b>
	<b>DIMENSIÓN 3: ABSORCIÓN</b>													
12	El tiempo vuela cuando estoy trabajando.				X				X				X	
13	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.				X				X				X	
14	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.				X				X				X	
15	Estoy inmerso en mi trabajo.				X				X				X	
16	Me "dejo llevar" por mi trabajo.				X				X				X	
17	Me es difícil "desconectarme" de mi trabajo.				X				X				X	

"Año de la universalización de la salud"

Lima, 01 JUNIO DEL 2020

Carta P. 240 – 2020 EPG – UCV LE

SEÑOR

*Percy Atencio Pizarro*

Gerente General

CLINICA DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS SAN BORJA- Lima.

**Asunto:** Carta de Presentación del estudiante **KATHERINE MILAGROS VIVANCO CUADROS**.

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **KATHERINE MILAGROS VIVANCO CUADROS**, identificada con DNI N.°72915695 y código de matrícula N° 7002291043; estudiante del Programa de MAESTRIA EN GESTION DE LOS SERVICIOS DE LA SALUD quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

**EMPODERAMIENTO ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT DESDE LA PERSPECTIVA DEL PERSONAL DE LA CLINICA DE ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS SAN BORJA, 2020.**

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestra estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,

  
*Dr. Raúl Delgado Arenas*  
Dr. Raúl Delgado Arenas  
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO  
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

  
C.D. Esp. Percy Atencio Pizarro  
Rehabilitación Oral  
CQP. 9952 R.E. 114

CLINICA ESPECIALIDADES ODONTOLÓGICAS  
SAN BORJA EIRL


## Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, NARVAEZ ARANIBAR TERESA, docente de la Escuela de posgrado y Programa Académico de Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud de la Universidad César Vallejo Sede Lima Este SJL, asesor del Trabajo de Tesis titulada: “Empoderamiento organizacional y engagement desde la perspectiva del personal de una clínica odontológica de San Borja, 2020” de la autora Vivanco Cuadros Katherine Milagros, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el trabajo de tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lima, 24 de julio de 2022

NARVAEZ ARANIBAR TERESA	
DNI: 10122038	Firma 
ORCID: 0000-0002-4906-895X	