



**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN,  
PARA OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL  
REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL - UNASAM**

Conforme al Reglamento del Repositorio Nacional de Trabajos de  
Investigación – RENATI. Resolución del Consejo Directivo de  
SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

**1. Datos del Autor:**

Apellidos y Nombres: **CHUMBIAUCA CASTILLO JULIO FRANCISCO**  
Código de alumno: **2012.2186.2.AM** Teléfono: **953983877**  
Correo electrónico: [juliofcc@hotmail.com](mailto:juliofcc@hotmail.com) DNI O Extranjería: **40795082**

**2. Modalidad de trabajo de investigación:**

( ) Trabajo de investigación ( ) Trabajo académico  
( ) Trabajo de suficiencia profesional (x) Tesis

**3. Título Profesional:**

( ) Bachiller ( ) Título ( ) Segunda especialidad  
( ) Licenciado (x) Magister ( ) Doctor

**4. Título del trabajo de investigación:**

**"EL EMPODERAMIENTO Y SU RELACION CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS  
EMPLEADOS DE LA OFICINA REGIONAL DE HUARAZ DEL ORGANISMO SUPERVISOR DE LA  
INVERSION DE LA ENERGIA Y MINERIA (OSINERGMIN), HUARAZ 2018"**

**5. Facultad de:** .....

**6. Escuela, Carrera o Programa: Maestría en Administración con Mención en  
Administración de Negocios, MBA**

**7. Asesor:**

Apellidos y Nombres: **VILLANUEVA BENITES LUIS** Teléfono: **948115243**  
Correo electrónico: [luisvillanuevab@yahoo.es](mailto:luisvillanuevab@yahoo.es) DNI o Extranjería: **17993162**

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI).

Asimismo, por la presente dejo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.

Firma:  .....

D.N.I.:

FECHA:



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“SANTIAGO ANTUNEZ DE MAYOLO”**

---

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**“EL EMPODERAMIENTO Y SU RELACION CON EL  
COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS  
DE LA OFICINA REGIONAL DE HUARAZ DEL  
ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSION DE LA  
ENERGIA Y MINERIA (OSINERGMIN), HUARAZ 2018”**

Tesis para optar el grado de maestro

en Administración

Mención en Administración de Negocios, MBA

**JULIO FRANCISCO CHUMBIAUCA CASTILLO**

Asesor: **Dr. LUIS VILLANUEVA BENITES**

Huaraz – Ancash – Perú

2019

Nº Registro: T0695

## MIEMBROS DEL JURADO

*Doctor* Jorge Luis Tandaypan Salazar

Presidente

---

*Magister* Telmo Pablo Loli Poma

Secretario

---

*Doctor* Luis Augusto Villanueva Benites

Vocal

---

**ASESOR**

*Doctor* Luis Augusto Villanueva Benites

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por ampararme con su amor en los momentos difíciles y muestra de ello es haberme puesto a personas indicadas en mi camino que me ayudaron de diferentes maneras a seguir adelante y así alcanzar mis sueños de ser profesional, agradezco a mi esposa y a mis hijos porque son mi motor y mi impulso para seguir apostando por mi como siempre lo ha sido.

## **DEDICATORIA**

A mi esposa y amiga Yanett, por su apoyo incondicional en mi desarrollo profesional, gracias a los corazones tan nobles de mis hijos Camila y Rodrigo, pues con sus gestos de amor hacia mi hacen que piense que en este mundo todo es posible de alcanzar. Dedicarle también este esfuerzo a la persona que me brindo todo su apoyo en mis inicios como estudiante y que sin su amor mi vida no hubiera sido la que hoy es, gracias abuelita Maria Esterfilia por todo el amor que siempre me has dado, agradecer a mis padres Antonieta y Francisco por su esfuerzo en guiarme de niño para lograr ser una mejor persona y finalmente dar gracias a mis tíos Violeta y Elías que con su apoyo y ejemplo de trabajo me enseñaron a no descansar en alcanzar mis objetivos.

## INDICE

	Página
Resumen.....	ix
Abstract.....	x
I. INTRODUCCION.....	1
1.1. Objetivos.....	5
1.2. Hipótesis.....	6
1.3. Variables.....	7
II. MARCO TEORICO.....	9
2.1. Antecedentes de la Investigacion.....	9
2.2. Bases Teóricas.....	21
2.3. Definición de Términos.....	43
III. METODOLOGÍA.....	46
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	46
3.2. Plan de recolección de información.....	46
- Población.....	46
- Muestra.....	47
3.3. Instrumentos de recolección de información.....	47
3.4. Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información.....	48
IV. RESULTADOS.....	49
V. DISCUSIÓN.....	68
VI. CONCLUSIONES.....	78
VII. RECOMENDACIONES.....	79
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
ANEXO.....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definición de Variables .....	7
Tabla 2: Operacionalización de las Variables .....	8
Figura 1: Modelo de Medición del Compromiso Organizacional .....	16
Tabla 3: Distribución de Empleados en el Osinergmin Huaraz .....	47
Tabla 4: Nivel de Empoderamiento .....	49
Tabla 5: Nivel de Información como dimensión del Empoderamiento .....	50
Tabla 6: Nivel de Conocimiento como dimensión del Empoderamiento .....	51
Tabla 7: Nivel del Poder de Delegación como dimensión del Empoderamiento .....	51
Tabla 8: Nivel de Recompensas y Reconocimiento como dimensión del Empoderamiento .....	52
Tabla 9: Nivel de Compromiso Organizacional.....	53
Tabla 10: Nivel de Compromiso Afectivo como dimensión del Compromiso Organizacional .....	54
Tabla 11: Nivel de Compromiso Normativo como dimensión del Compromiso Organizacional .....	55
Tabla 12: Nivel de Compromiso de Continuación como dimensión del Compromiso Organizacional .....	56
Tabla 13: Relación entre Empoderamiento y Compromiso Organizacional .....	57
Tabla 14: Relación entre Información y Compromiso Organizacional .....	58
Tabla 15: Relación entre Conocimiento y Compromiso Organizacional .....	59
Tabla 16: Relación entre Poder de Delegación y Compromiso Organizacional...	60
Tabla 17: Relación entre Recompensas y Reconocimiento y el Compromiso Organizacional .....	61



Tabla 18: Prueba de normalidad de las variables estudiadas .....	62
Tabla 19: Contrastación de la Hipótesis general .....	63
Tabla 20: Contrastación de la Primera hipótesis específica.....	64
Tabla 21: Contrastación de la Segunda hipótesis específica.....	65
Tabla 22: Contrastación de la Tercera hipótesis específica .....	66
Tabla 23: Contrastación de la Cuarta hipótesis específica.....	67
Tabla 24: Fiabilidad de los instrumentos .....	95
Tabla 25: Pruebas de Normalidad .....	96
Tabla 26: Coeficiente de correlación .....	97
Tabla 27: Baremos de las variables.....	98

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación existente entre el empoderamiento y el compromiso organizacional de los empleados de la Oficina Regional de Huaraz del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin Huaraz).

El estudio fue de tipo correlacional ya que se buscó responder el grado de relación entre las dos variables investigadas. La población en estudio estuvo conformada por los trabajadores de la institución considerando al personal administrativo, técnico, vigilancia y de servicios generales.

La técnica utilizada fue la encuesta basada en el método Likert que se representa por un conjunto de ítems, y validada está misma antes de su aplicación por el juicio de tres expertos en administración de empresas, recursos humanos y en metodología.

Considerando los resultados obtenidos se ha podido concluir que el empoderamiento se encuentra relacionado de forma positiva con el compromiso organizacional en los empleados en el Osinergmin Huaraz con un coeficiente de correlación de 0.307.

**Palabras Clave:** Empoderamiento, Compromiso Organizacional.

## ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the relationship between the empowerment and organizational commitment of the employees of the Huaraz Regional Office of the Supervisory Body for Investment in Energy and Mining (Osinergmin Huaraz).

The study was of correlational type since it was sought to answer the degree of relationship between the two variables investigated. The study population consisted of workers of the institution considering the administrative, technical, monitoring and general services staff.

The technique used was the survey based on the Likert method that is represented by a set of items, and it is validated before its application by the judgment of three experts in business administration, human resources and methodology.

Considering the results obtained, it has been concluded that empowerment is positively related to the organizational commitment of employees in the Osinergmin Huaraz with a correlation coefficient of 0.307.

**Key words:** Empowerment, Organizational commitment.

## I. INTRODUCCION

Hoy en el siglo XXI, conocida como la era de la información, se ha podido comprobar la importante relación entre el talento humano y el progreso económico empresarial, por el cual los trabajadores ya no son suelen ser herramientas de generación de utilidades dentro de los procesos empresariales y que hoy más bien son parte fundamental de los productos o servicios de toda organización, en este contexto podemos citar a Ricardo Alania, director académico del área de factor humano y de la división empresarial de la escuela de postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias en el Perú, quien menciona que hoy es necesario hacer de la vida laboral una fuente de innovación y creatividad y esto lo vamos a lograr si en el trabajo nos sentimos bien, usamos nuestros talentos, tenemos ciertos grados de autonomía y trabajamos por algo más que solamente el dinero que llevaremos a casa.

Considerando la introducción anterior podemos inferir que las empresas que se proponen en confeccionar equipos empoderados, competentes y motivados obteniendo mejores resultados, mejorando su productividad, y garantizándoles su supervivencia. Así por el contrario las organizaciones que aún no se enfocan hacia el desarrollo de su talento humano están casi destinadas a decaer a consecuencia del desarrollo de liderazgos autoritarios, sin reconocimientos, sin motivación, los cuales no hacen más que llevar al trabajador al fracaso personal y profesional y a la organización a un fracaso económico.

Por lo antes explicado se hace necesaria la utilización de herramientas de la administración moderna que nos ayuden a aprovechar el talento humano en la

organización como es el caso de la teoría del Empoderamiento (Empowerment) que quiere decir “potenciación” que es el hecho de facultar o delegar poder y autoridad al trabajador para tomar decisiones que le permitan desarrollarse libremente comprometiéndolo, motivándolo, recompensándolo y confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. La presente investigación ha propuesto también que se evalué el Compromiso Organizacional la que según lo mencionado por Meyer y Allen (1991) es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influye en la decisión de continuar o dejarla; es un constructo de concepto multidimensional que comprende tres tipos de compromiso; el afectivo, el de continuidad y el normativo, el cual la presente investigación cree importante su análisis sobre en qué tanto se relaciona con el empoderamiento que se viene aplicando dentro de una organización.

Por tanto, bajo el contexto de los objetivos de la presente investigación, que busca la relación entre el empoderamiento y el compromiso organizacional, se analizó como es que se ha venido desarrollando estas dos variables en la Oficina Regional de Huaraz del Organismo Supervisor de la Inversión de la Energía y Minería (Osinergmin Huaraz), entidad pública que se encarga de supervisar a los sectores de energía y minería a través de personal especializado, así mismo encargada de orientar a la población en general sobre sus derechos y deberes como usuarios de los servicios relacionados a energía como es el caso de electricidad, hidrocarburos, minería y gas natural. El Osinergmin cuenta con una sede principal ubicada en el distrito de Magdalena de la provincia de Lima, región Lima, así mismo cuenta con veinte cuatro (24) oficinas regionales y diecisiete (17) oficinas desconcentradas ubicadas en todas las regiones del Perú. La presente investigación se ha enmarcado

en la Oficina Regional de Ancash (Osinermin Huaraz) ubicada en la provincia de Huaraz, región Ancash, la cual cuenta con catorce (14) colaboradores con cargos administrativos, técnicos y de servicios generales como limpieza y vigilancia. Del análisis realizado se pudo hallar en la organización algunas deficiencias que afectarían a las variables en investigación, para el primer caso, Empoderamiento, las deficiencias encontradas se enmarcarían dentro de los cuatro elementos básicos que hacen que el empoderamiento funcione mejor y que las personas actúen con más libertad, según Idalberto Chiavenato (2009); primero, observamos que no se ha venido compartiendo parte de la información a todos los trabajadores de dicha sede lo que hace imposible que los colaboradores actúen o den solución inmediata al momento de afrontar actividades delegadas, segundo, la organización aun cuenta con un programa incipiente de capacitación respecto al entrenamiento y habilidades que los trabajadores necesitarían contar como mínimo para afrontar las actividades delegadas de otras áreas ya sea por facultad propia o por requerirse ante la atención inmediata de algún problema o contingencia; tercero, se observó que se practica un estilo de liderazgo autocrático de parte de la jefatura regional que hace que el trabajador no tenga la total libertad para poder tomar decisiones y en muchos casos inclusive decisiones propias de su área y por último observamos que la organización no cuenta con una política de recompensas ni de reconocimientos frente a los logros y metas alcanzados por los trabajadores.

Para el segundo caso, compromiso organizacional, se supo por información proporcionada por el encargado de las actividades administrativas del Osinermin Huaraz que en muchos casos los trabajadores vienen cumpliendo solo por obligación con las funciones encomendadas, más no se reflejaba un compromiso

de parte de ellos en realizar las tareas delegadas, según nos indica, se viene observando que estos trabajadores tienen alta preocupación en permanecer en sus puestos de trabajo con el objeto de cubrir sus obligaciones económicas y familiares.

Por lo tanto, de continuar con las situaciones arriba descritas, es decir con una insuficiente aplicación del empoderamiento y un disminuido compromiso organizacional, se originaría por consecuencia una disminución del desempeño laboral, baja productividad y deficiencia en los servicios prestados. Por ello, se sugiere que se le dé importancia al empoderamiento el cual permitirá influir positivamente en el compromiso organizacional haciendo que el trabajador cuente con libertad y autonomía para desarrollar las actividades encomendadas y se comprometa afectivamente con los valores y fines de la organización realizando un desempeño óptimo, eficiente y eficaz.

Considerando el contexto anterior la presente investigación evaluó la existencia de la relación entre el empoderamiento y el compromiso organizacional determinándose, luego de recabar información de los trabajadores a través del instrumento de recolección de datos como el cuestionario, una relación existente y considerable de más del 30% entre las dos variables en estudio.

Como correspondencia de lo anterior expuesto el principal problema de la presente investigación se planteó de la siguiente manera: ¿Cómo se relaciona el empoderamiento con el compromiso organizacional de los trabajadores de la oficina regional de Huaraz del Organismo Supervisor de la Inversión de la Energía y Minería (Osinermin Huaraz), Huaraz 2018? Así mismo se formularon como problemas específicos los siguientes: Primero ¿Cuál es la relación entre la

información como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz?; Segundo ¿Cuál es la relación entre el conocimiento como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz?; Tercero ¿Cómo se relaciona el poder de delegación como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz?; y por último ¿Cómo se relaciona las recompensas y el reconocimiento como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz?

### **1.1. Objetivos:**

Dadas las interrogantes del presente trabajo de investigación lo que se pretende alcanzar como objetivo principal es lo siguiente;

#### **Objetivo general:**

Determinar la relación del empoderamiento con el compromiso organizacional de los empleados del Osinergmin Huaraz.

#### **Objetivos específicos:**

- a. Determinar la relación entre la información como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz.
- b. Determinar la relación entre el conocimiento como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz.
- c. Determinar la relación entre el poder de delegación como dimensión del



empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz.

- d. Determinar la relación entre las recompensas y el reconocimiento como dimensión del nivel de empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz.

## **1.2 Hipótesis**

El Empoderamiento está relacionado positivamente con el compromiso organizacional de los empleados del Osinergmin Huaraz, 2018.

### **Hipótesis Específicas**

1. Existe relación directa entre la información como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz.
2. Existe relación directa entre el conocimiento como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz.
3. Encontramos relación directa entre el poder de delegación como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz.
4. Se observa relación directa entre las recompensas y el reconocimiento como dimensión del nivel de empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz.

### 1.3 Variables

**Variable 1:** Empoderamiento.

**Variable 2:** Compromiso Organizacional.

**Tabla 1:**

*Definición de Variables*

Variable 01	Variable 02
Empoderamiento	Compromiso Organizacional
“...Los gerentes guían a sus empleados mediante el otorgamiento de facultades de decisión, o empowerment, lo cual consiste en dar a los empleados un tipo de poder de decisión a los trabajadores....”  Fuente: Según Robbins, Coulter (2010). (p. 385).	“...Es es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización....”  Fuente: Según Robbins, Coulter (2010). (p. 287).

**Tabla 2:***Operacionalización de las Variables*

TIPO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
Variable 1	Empoderamiento	Información	• Disponibilidad de la información.
		Conocimiento	• Capacitación y Entrenamiento en las labores delegadas.
		Poder de Delegación	• Autonomía Laboral. • Confianza en el colaborador.
		Recompensas y Reconocimiento	• Reconocimiento. • Recompensas.
Variable 2	Compromiso Organizacional	Afectivo	• Sentimientos de pertenencia y afectó.
		Normativo	• Lealtad, sentirse de fondo moralmente obligado.
		Continuación	• Se siente obligado por el salario que obtiene, beneficios que recibe.

## **II. MARCO TEORICO**

### **2.1 Antecedentes de la investigación:**

#### **A nivel internacional**

Agudelo P, Campillo V., Cortes Mejía y Henao Z. (2005), en su tesis titulada “Dificultades en la Gestión Empresarial para el logro del Empoderamiento”, investigación que tuvo por objetivo conocer las dificultades en el desarrollo de la teoría del Empowerment en una empresa de empaquetaduras y empaques, los investigadores encontraron que existían dificultades de motivación, del sistema y del estilo directivo así como del comportamiento que hacen que la teoría del Empowerment no sea de fácil desarrollo, ante esta problemática los investigadores establecieron tres soluciones principales, en primer lugar; compartir la información con todos los trabajadores, en segundo lugar; crear autonomía mediante fronteras y por último reemplazar la vieja jerarquía con equipos auto dirigidos. La investigación finalmente concluyó en que el Empowerment en su variable principal “empleado” debe de trabajarse mejorando la comunicación, pro actividad, cumplimiento del perfil y motivación, ya que estas características, hacen que los trabajadores incrementen su desempeño, potencialicen sus capacidades y por tanto ellos y la empresa se vean beneficiados a través de los logros alcanzados. La investigación conto con una muestra de 34 personas de los cuales se conformaban en 29 operarios y 5 mandos medios.

Claudia Pérez Maldonado (2002), en su tesis titulada “Empowerment y su relación en la Productividad del trabajador en el departamento de Radiología de los hospitales de la ciudad de Monterrey Nuevo León”, el presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el Empowerment y la Productividad. La investigación alcanzó recomendaciones específicas para lograr la efectividad organizacional relacionada con la aplicación del Empowerment, principalmente en que es sumamente importante que los jefes sean capaces de habilitar o dar poder a sus colaboradores con el objeto de que estos tengan el suficiente autocontrol en la realización de su trabajo. La investigación concluye en que para generar Empowerment en las organizaciones se deberá de involucrar al personal en las decisiones de la organización, capacitarlo para que resuelva situaciones laborales, facultarlo para realizar su trabajo sin limitaciones que estorben su buen desempeño, ello por tanto traerá como consecuencia la satisfacción de los trabajadores, su autodesarrollo, la disminución de estrés y sobre todo el mejoramiento de su calidad de vida. El método de investigación aplicado en la investigación es de tipo correlacional y consideró una muestra de 66 trabajadores de 13 hospitales privados.

Durrego Ana y Echevarría Nery (1999), en su tesis titulada “Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral”, la investigación tuvo como objetivo determinar la relación del compromiso organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de una compañía de seguros por lo

que de los resultados mostrados se puede destacar que existen nueve factores que influyen en el desarrollo del compromiso organizacional los cuales son: Primero; Características del trabajo: cuando el compromiso tiende a ser mayor cuando las personas tienen altos niveles de responsabilidad, Segundo; Recompensas: se ha demostrado que los sentimientos de compromiso son aumentados por el uso de planes de beneficios compartidos, Tercero; Alternativas de Oportunidades de Empleo: en la medida que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, Cuarto; Trato de los nuevos empleados en una organización, Quinto; Características personales: los trabajadores con mayor antigüedad en la empresa se sienten más comprometidos o en el caso del Sexo las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres, Sexto; La Percepción de que la organización está altamente interesada por la calidad y el servicio al cliente, Setimo; El trabajo y las responsabilidades claramente definidas: Una clara comprensión de como el trabajo tiene que ser hecho, Octavo; Un trabajo estimulante: Los trabajos que permiten a los empleados, utilizar sus propias aptitudes, conocimientos y opiniones, y por último, Noveno; La calidad de la información dada a los empleados acerca de los planes y actividades de la compañía. El estudio de investigación demostró que existe correlación positiva entre las variables compromiso organizacional y satisfacción laboral lo que significa que en la medida que los empleados se encuentren más satisfechos estarán más comprometidos con su trabajo. La

investigación fue de tipo correlacional y seleccionó una muestra de 92 empleados de todos los niveles de la compañía de seguros.

Liliana García de Pilo, Maria Useche y Maria Schelesinger (2013), en su tesis titulada “El Empowerment y el Compromiso Organizacional del personal docente investigador en el ámbito Universitario Zuliano”. La investigación tuvo como objetivo demostrar la relación existente entre el empowerment y el compromiso organizacional. El estudio concluye en que el empowerment se relaciona con el compromiso organizacional y representa una estrategia que permite cambiar el pensamiento crítico y evaluador que se transmite para este caso a los docentes con una cultura inspirada en la libertad, iniciativa y autonomía en el trabajo. La metodología de investigación que se aplicó fue de tipo descriptiva y correlacional, así mismo, la investigación se considera de campo, ya que se realizó en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio, en el lugar, área, espacio o ambiente. La muestra en la investigación estuvo conformada por 13 docentes universitarios.

Mariana Claire y Mario Raul Bohrt (2012), en su tesis titulada “Tres Dimensiones del Compromiso Organizacional: Identificación, Membresía y Lealtad” La presente investigación plantea como objetivo estudiar la medición de las dimensiones del compromiso organizacional como una herramienta de gestión de los recursos humanos. La investigación concluyó en que gracias a la identificación que se logra en el trabajador

con la organización, las expectativas se cumplen, los objetivos organizacionales y personales no difieren significativamente y se busca conseguir las metas a partir de un mejor desempeño; el empleado sabe que cuenta con un lugar de trabajo que le permite crecer como persona y como profesional y que le brinda el espacio suficiente para satisfacer sus necesidades, no sólo existe una fuerte similitud con los objetivos organizacionales, sino que las personas hacen “suya” a la organización, a ello la investigación la llama “lealtad” la que podría traducirse en actitudes y acciones de sus miembros que muestren prudencia y discreción para manejar y guardar información confidencial, que la defiendan ante extraños que pudieran dudar del prestigio de la organización. El método de investigación fue descriptivo y se consideró una población de 160 trabajadores de una empresa privada de servicios y conformándose una muestra de 26 trabajadores que pertenecen al área administrativa, grupo considerado para esta investigación por las características de homogeneidad que presentaba, el grupo seleccionado estuvo compuesto por personas de ambos sexos y presentaban diversas características en cuanto a formación, cargo que ocupaban y antigüedad en la empresa.

José Ruiz de Alba Robledo, Málaga (2013), en su investigación titulada “El Compromiso Organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno”. La investigación tuvo como objetivo principal aportar luz sobre la cuestión básica respecto a entender mejor al compromiso organizacional, los autores concluyen en que el compromiso es



consecuencia de los valores de cada individuo los cuales sirven de iluminación a la hora de tomar decisiones en función de cada situación mediante un proceso en que la persona en primer lugar define interiormente la situación en la que se encuentra, y en función del valor que preside sus metas u objetivos vitales. El método de investigación aplicado en el presente estudio fue de tipo correlacional y la población se conformó de colaboradores de empresas hoteleras de tres, cuatro y cinco estrellas que suponen un total de 4,478 establecimientos, la muestra final seleccionada fue de 201 hoteles.

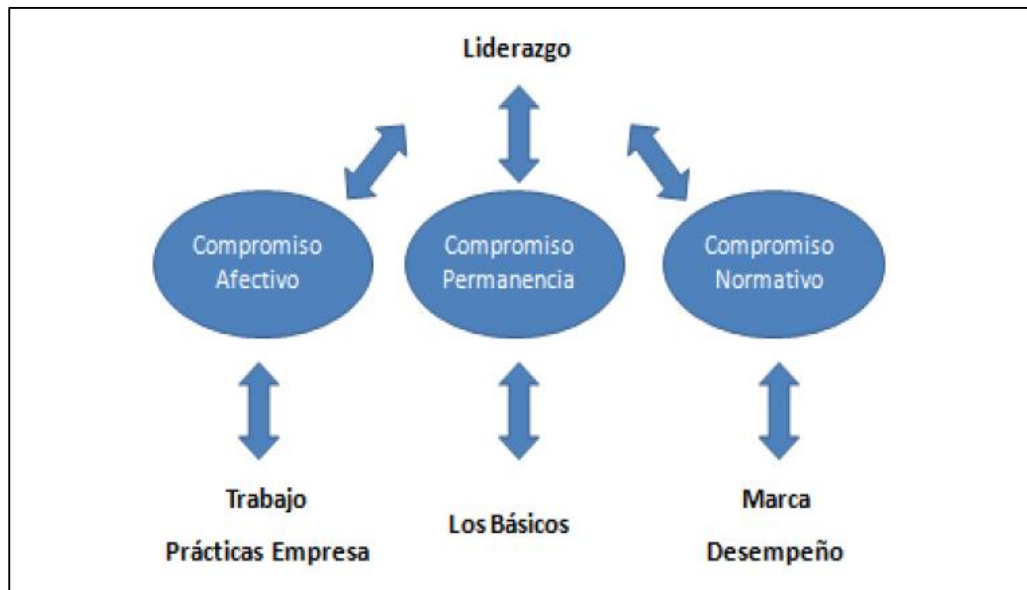
Cristóbal Mehech Vargas – Agustín Cordero Unghiatti – Tomas Gómez Rabagliati (2016), en su investigación titulada “Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa”. Los investigadores propusieron parámetros para la medición del compromiso laboral como son: Primero; La Marca, como la reputación de la empresa, la propuesta de valor para el empleado, la responsabilidad empresarial, el posicionamiento de la marca en el mercado y la innovación de la misma. Segundo; El Liderazgo, se refiere al involucramiento que tiene la alta dirección de una empresa en conjunto con los empleados. Tercero; El Desempeño, se refiere a las oportunidades y el trato que recibe el empleado dentro de la empresa, como oportunidades de carrera dentro de la organización, el aprendizaje y desarrollo, la gestión de desempeño, gestión de personas, reconocimiento, recompensas hacia el empleado y la valoración personal que este recibe dentro de la organización. Cuarto; Las

Prácticas de la empresa se refiere a cómo esta se comporta con su medio externo, este parámetro está compuesto por la comunicación, la orientación al cliente, la diversidad e inclusión, la infraestructura adecuada, el talento y plantilla, los procesos de trabajo y el personal. Quinto; El Trabajo, se refiere a la colaboración que recibe el empleado, la capacitación y autonomía que tiene el empleado dentro de la empresa, las tareas laborales que el empleado recibe y la comunicación interna de la organización y Sexto; Los Básicos, se refiere a los beneficios que ofrece la empresa, la estabilidad laboral, la seguridad en el trabajo, el ambiente de trabajo, el balance personal y laboral y la remuneración que recibe el empleado. Los investigadores determinaron además que el compromiso a nivel afectivo, que se refiere al apego emocional del empleado hacia la organización se puede relacionar con las variables de “trabajo” y “prácticas”. Por otro lado, el compromiso de continuación, que hace referencia a lo material, está ligado principalmente con la variable de los “básicos” y en tercer lugar, se tiene al compromiso normativo que se caracteriza por encontrar la creencia en la lealtad a la organización, tiene una relación directa con las variables “desempeño” y “marca”. Este estudio concluyó en que sí existe una relación directa entre el compromiso y el nivel de utilidades, pero a su vez también los autores precisan que no se puede explicar el nivel de impacto del compromiso sobre los resultados financieros, y claramente no siempre el nexo entre estos dos indicadores existe. El método de investigación aplicado en el presente estudio fue de

tipo descriptivo y correlacional, enmarcándose en la evaluación de empleados de tres empresas de servicios chilenas.

**Figura 1**

**Modelo de Medición de Compromiso Organizacional**



Fuente: Según Cristóbal Mehech, Agustín Cordero y Tomas Gómez (2016). (p. 23).

**A nivel nacional**

Madison Huarcaya Godoy (2011), en su tesis titulada “Aplicación del Empowerment para lograr una gestión eficiente en la Municipalidad Provincial del Callao”, la investigación tuvo como objetivo determinar la eficiencia en el desempeño de los colaboradores, de niveles Jerárquicos, órganos intermedios y órganos operativos de la Municipalidad Provincial del Callao a fin de contribuir a mejorar con la gestión municipal en beneficio de la población usuaria del servicio. El resultado alcanzado con la presente investigación tiene que ver con la gestión de cuyo análisis se determinará la

eficiencia en el desarrollo de las funciones de los colaboradores con el objetivo de satisfacer a través de los servicios que brindan a la ciudadanía local. La investigación concluyó en que dentro del contexto actual en que se encuentran inmersos los gobiernos locales y frente a una difícil situación socio - económica que presenta el Perú, la municipalidad asume el rol de ente promotor y debe de brindar un servicio eficiente a la población; dentro de este marco, la municipalidad ha empleado un rol que se traduce en las siguientes acciones; una política de descentralizar las funciones, las responsabilidades y la toma de decisiones, dotando de más libertad a sus colaboradores para que puedan ejercer sus funciones todo esto enmarcado dentro del marco de sus atribuciones, la cual está contemplada en el Manual de Organización y Funciones (MOF) logrando así una gestión administrativa eficaz de los recursos públicos y de atención al ciudadano. La metodología aplicada por la investigación ha sido de tipo descriptivo y explicativo, así mismo ha efectuado una muestra de 300 personas entre ellas colaboradores de la organización y población usuaria del servicio de la municipalidad provincial.

Herlinda Celmi y Giovanna Cruz (2012), en su tesis titulada “El Empowerment y el Desempeño Laboral en los restaurantes turísticos de la Ciudad de Huaraz” esta investigación planteó la evaluación de cómo influye el empowerment en el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz. La investigación finalmente concluyó en que los trabajadores mejoran su nivel de desempeño laboral

gracias a la aplicación del empowerment, para que ello ocurra se recomienda de que los gerentes o líderes deben crear una cultura al interior de la organización con valores como el compromiso, la lealtad, la solidaridad, el compañerismo, la calidad en el trabajo, la responsabilidad; estos valores se evidenciarán gracias a la dinámica de grupos y las recompensas; con este paso se formarán dos pilares fundamentales: la capacitación y la confianza. La presente investigación recomendó que se debe de realizar reuniones periódicas con aquellos trabajadores que parecen ser más flexibles y más involucrados con la institución, a quienes debemos de explicarles sobre esta filosofía de trabajo, se deberá de propiciar el desarrollo de la creatividad de los trabajadores a través de incentivos, concursos internos, dinámicas de grupos y el uso de iniciativas para resolver problemas dentro de cada restaurant turístico. La metodología de investigación aplicada en el presente estudio ha sido de tipo no experimental y transeccional y su población estuvo conformada por 10 restaurantes turísticos con una muestra de 100 personas, de los cuales 90 trabajadores pertenecen a las áreas de servicio y otros 10 son directivos de la gerencia.

Mary Oblitas Castro (2010), en su tesis titulada “Satisfacción Laboral, el Empowerment y la Calidad del Servicio en la Municipalidad Provincial de Arequipa, 2010”, el objetivo de la presente investigación fue de conocer la relación que existe entre la Satisfacción laboral y el Empowerment en la Municipalidad Provincial de Arequipa y si se relacionan estas variables con la calidad del servicio brindado. La investigación sugirió que se ponga énfasis

en el bienestar de los empleados (Felicidad; bienestar subjetivo) que favorezcan aspectos como: la motivación, la iniciativa individual, un clima de apoyo e innovación y una retribución de acuerdo con las expectativas de los empleados, aunada a una política de participación en la toma de decisiones y al concepto de una organización saludable. El método de investigación aplicado fue de tipo experimental y transversal; la población de estudio estuvo conformada por 383 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Arequipa y por 292 personas de la población de usuarios, los cuales son atendidas en promedio diariamente, la muestra fue tomada de un subgrupo de la población de interés para este caso participaron 192 empleados de la municipalidad y 166 usuarios.

Lady Sapacayo y Cintia Espinoza (2014), en su tesis titulada “Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral en el RENIEC, Oficina Zonal de Huaraz, 2014”. La investigación tiene por objetivo medir el grado de compromiso organizacional que tienen los trabajadores del RENIEC Huaraz y su influencia en el desempeño de los mismos. La investigación concluye en que existe relación positiva entre el compromiso organizacional y el desempeño de los trabajadores, así mismo la investigación sugirió la creación de un plan de mejora en favor de la participación de los trabajadores, crear políticas de compensación y recompensas, realizar campañas de sensibilización como la lealtad, identificación y pertenencia, y finalmente capacitar a los trabajadores con talleres hechos por los mismos especialistas de la institución para el mejoramiento de las labores encomendadas. El tipo

de estudio fue descriptivo y transeccional, la población estuvo constituida por 12 colaboradores del RENIEC Huaraz de los cuales se encuestaron a 11 trabajadores excluyendo al administrador de la mencionada institución.

Mirko Misari (2016), en su tesis titulada “Clima Organizacional y Compromiso Organizacional de los estudiantes del instituto de educación superior tecnológico público de diseño y comunicación, 2016”. El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar si el clima y el compromiso organizacional se relacionaban para el caso de las instituciones educativas superiores. Los resultados de la investigación mostraron que existe una relación directa entre las variables en estudio, determinándose que el clima laboral y el grado de compromiso se encontraban fortalecidos en un 86% lo cual definiría la tendencia en esta población. La metodología de investigación que se desarrolló en el presente estudio ha sido desde un enfoque cuantitativo, tipificándose como una investigación sustantiva correlacional y no experimental transversal. La población estaba comprendida por 642 estudiantes del Instituto Superior de Educación Superior Tecnológico Público Diseño, obteniéndose una muestra aleatoria estratificada de 241 estudiantes a los que se aplicó dos cuestionarios, uno para recabar su percepción del clima organizacional y el otro para establecer su nivel de compromiso organizacional.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1 Definición de la teoría del Empoderamiento**

Evans y Lindsay (2014), definen como empoderamiento a dar a las personas autoridad para tomar decisiones con base en lo que consideran que está bien, tener control sobre su trabajo, enfrentar riesgos, aprender de sus errores y promover el cambio. Señalan que para empoderar se requiere una creencia sincera y confianza en la gente, Una Encuesta de Annandale que se realizó en Mastery Works, Inc, empresa con sede en Virginia, llegó a la conclusión de que los empleados renuncian a sus organizaciones debido a la falta de confianza y participación. También explican que empoderamiento significa que los líderes y directivos deben de ceder parte del poder que antes tenían, este cambio de poderes a menudo inspira en los directivos temor de que los empleados abusen de este privilegio, sin embargo, la experiencia demuestra que por lo general los obreros son más conservadores que los directivos.

Es importante precisar que en adelante ciertos autores citan conceptos como Facultamiento o Empowerment los mismos que son sinónimos del concepto de Empoderamiento.

### **2.2.2 Facultamiento**

Whetten y Cameron (2011), nos mencionan que el facultamiento significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacerlos que hagan lo que usted quiere. Indican que el facultamiento es una estrategia de “Atraer”, se enfoca en las formas en que



los directivos pueden diseñar una situación de trabajo para que vigore y proporcione aliento intrínseco en los empleados, en este contexto los empleados cumplen con las actividades porque están intrínsecamente atraídos por ellas, no debido a un sistema de recompensa extrínseco o a una técnica de influencia. Así mismo indican que por un lado aplicando facultamiento los empleados son más productivos, están más satisfechos y son más innovadores y crean productos de mejor calidad que los empleados sin facultamiento, sin embargo, por otro lado, facultamiento significa ceder el control y dejar que los demás tomen las decisiones, establezcan metas, logren resultados y reciban las recompensas. Es de resaltar que es un reto para un directivo sacrificar sus necesidades (recompensa, éxito, reconocimiento) para un beneficio de alguien más, ellos podrían preguntarse ¿Por qué otros deben recibir los beneficios cuando estoy yo a cargo?, la respuesta aseveran los autores es que los directivos no necesitan sacrificar las recompensas deseadas, el reconocimiento o eficacia con la que el hábil directivo faculta o confiere, pues al contrario mediante el verdadero facultamiento los directivos pueden multiplicar su propia eficacia, ellos y su organización se vuelven más eficientes de los que podrían ser otros.

### **2.2.3 Atributos del Facultamiento**

Whetten y Cameron (2011), los autores nos indican que el facultamiento puede tener éxito si es que encontramos cinco atributos en aquellos a quienes queremos facultar, un facultamiento hábil implicaría crear las siguientes sensaciones:

- 1.- Autoeficacia, el empleado siente la sensación de que poseen la capacidad y competencia para desempeñar una actividad con éxito, las personas con facultamiento no solo se sienten competentes, sino que tienen confianza de que pueden desempeñarse adecuadamente, poseen un sentido de dominio personal y creen que pueden aprender y crecer para encontrar nuevos retos.
- 2.- Autodeterminación, significa experimentar un sentido de elección o tener un sentimiento de opción, las personas se sienten con autodeterminación cuando pueden participar voluntaria e intencionalmente en actividades más que ser forzadas o que se les prohíba participar, sus acciones son consecuencia de libertad personal y autonomía, son capaces de tomar la iniciativa por sí mismos.
- 3.- Consecuencia Personal, las personas tienen sentido de control personal sobre los resultados, creen que pueden hacer una diferencia al influir en el ambiente en el que trabajan o en los resultados que se producen, los individuos con facultamiento no creen que los obstáculos en el ambiente externo controlen sus acciones, mejor piensan que esos obstáculos pueden ser controlados, tienen un sentido de control activo que les permite alinear el ambiente con sus deseos.
- 4.- Significado, el personal con facultamiento valora el propósito o las metas de la actividad en la que participan, sus propios ideales y estándares se

perciben como consistentes con lo que está haciendo, los individuos acreditados creen y les importa lo que producen, las actividades llenas de significado crean un sentido de propósito, pasión o misión para las personas, proporcionan una fuente de energía y entusiasmo. Es comprobado sobre el significado en el trabajo, que se ha descubierto que cuando los individuos participan en un trabajo que sienten que tiene significado, están más comprometidos con él y participan más, tienen mayor concentración de energías y son más persistentes al buscar las metas deseadas que cuando el sentido de significado es bajo.

- 5.- Confianza, los individuos con facultamiento tienen la sensación de confianza. Confían en que serán tratados con justicia y equidad. Tienen la seguridad de que, incluso si ocupan puestos de bajo nivel jerárquico, el resultado final de sus acciones será de justicia y bienestar, y no daño o dolor. Personas con autoridad o puestos de poder no les harán daño ni los lastimarán, y que serán tratados con imparcialidad. Estudios sobre la confianza revelan que los individuos confiados son más aptos para reemplazar la superficialidad y las apariencias por intimidad y acciones directas; son más aptos para mostrarse abiertos, honestos y congruentes que para ser engañosos o superficiales; están más orientados a la búsqueda y tienen más autodeterminación, poseen más seguridad personal y están más dispuestos a aprender, muestran mayor grado de cooperación y están más dispuestos a asumir riesgos en los grupos que los individuos poco confiados. Quienes poseen confianza muestran

mayor disposición a tratar de llevarse bien con los demás y a contribuir en un equipo.

#### **2.2.4 Empowerment y sus cuatro elementos**

Chiavenato (2009). El autor nos menciona que el Empowerment es parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información necesaria para tomar decisiones y participar activamente en la organización. El autor además nos menciona que las empresas deben emplear cuatro elementos que permitirán que las personas actúen con más libertad para realizar sus tareas, los cuales son: 1.- Información. En las organizaciones en las que delegan autoridad ninguna información permanece en secreto. 2.- Conocimiento. Las organizaciones emplean varios métodos de entrenamiento para brindar a las personas el conocimiento y las habilidades que se necesitan para contribuir en el desempeño de la organización. 3.- Poder. Actualmente las organizaciones más competitivas están otorgando a las personas poder para influir en los procesos de trabajo y el curso de la organización por medio de círculos de calidad y equipos de trabajo auto administrados. Los equipos hacen sus propios programas de trabajo y pueden alterar el proceso de producción o los diseños del producto. Así como definir la mejor manera de atender a los clientes. 4.- Recompensas. Las organizaciones recompensan económicamente el desempeño de sus trabajadores con base en el desempeño de la organización mediante el reparto de utilidades y programas para tener una participación de las acciones de la organización.

### **2.2.5 Facultamiento como Ingrediente de la Administración Moderna**

Jones y George (2006), nos mencionan que en la actualidad cada vez más administradores incorporan en su estilo de liderar personal, un aspecto que a la vista parecería ser lo opuesto de un líder, el facultamiento (Empowerment), el proceso en el que se cede a los empleados de todos los niveles en la organización la autoridad para tomar decisiones, ser responsables de sus resultados, mejorara la calidad y recortar costos. Cuando los líderes otorgan facultades a sus subordinados estos suelen asumir algunas de las responsabilidades y autoridad que anteriormente estaban en manos del líder o jefe, como el derecho a rechazar partes o actividades que no cumplen con las normas de calidad, el derecho a verificar el trabajo propio y el derecho a programar las actividades de trabajo. Por lo que los subordinados también reciben la potestad para tomar algunas decisiones que sus líderes o supervisores solían tomar. A simple vista parecería que el facultamiento es lo opuesto al liderazgo, porque se permite que los subordinados asuman un papel más activo en la dirección de sí mismos, sin embargo, nos menciona el autor que más bien puede contribuir a un liderazgo eficaz por varias razones:

- 1.- El facultamiento eleva la capacidad de un administrador para hacer que las cosas se hagan porque el administrador cuenta con el apoyo y ayuda de sus subordinados que pueden tener un conocimiento especial de las tareas de trabajo.

2.- A menudo el facultamiento incrementa la participación, motivación y compromiso de los empleados, y esto ayuda a que trabajen para conseguir las metas organizacionales.

3.- Es otorgar facultades, además concede a los administradores más tiempo para que se concentren en preocupaciones de mayor trascendencia porque pasan menos tiempo en las actividades cotidianas de supervisión.

### **2.2.6 Fortalecimiento del Facultamiento**

Whetten y Cameron (2011), nos muestra la investigación de distintos investigadores los cuales han producido nueve prescripciones específicas para fortalecer el facultamiento como es el caso:

1.- Articulación de una Visión Clara y Valores, se requiere que los empleados sean guiados por una visión claramente articulada de hacia dónde se dirige la organización y como pueden contribuir como individuos. 2.- Experiencias de Dominio Personal, se debe ayudar a experimentar durante un reto o problema, al cumplir exitosamente una actividad, vencer a un oponente o resolver un problema, las personas desarrollan un sentido de dominio. La clave para desarrollar este dominio es que las personas comiencen con actividades fáciles y luego progresan con pequeños pasos hacia actividades más difíciles hasta que la persona experimente un sentido de dominio sobre un complejo entero de problemas. 3.- Modelar, consiste en establecer un modelo o demostrar la

conducta correcta que las personas deberían desempeñar, se comprobó que observar a alguien más tener éxito en actividades de reto, proporcionar un poderoso ímpetu a los demás al creer que ellos también pueden tener éxito. 4.- Brindar Apoyo, significa en proporcionar apoyo social y emocional, si las personas se sienten con facultad los directivos deben de elogiarlos, alentarlos, expresarles su aprobación, respaldarlos y brindarles seguridad, pueden también crear confianza en sus subordinados al supervisarlos menos de cerca o realizar con regularidad ceremonias donde se reconozcan los logros de los empleados. 5.- Activación Emocional, significa reemplazar las emociones negativas como el temor, ansiedad o malhumor, con emociones positivas como es la excitación o pasión, los directivos deben de ayudar a hacer del ambiente de trabajo divertido y atractivo. 6.- Dar Información, cuando lo directivos proporcionan más en vez de menos información, esas personas obtienen un sentido de facultamiento y tienen mayor probabilidad de trabajar en forma productiva, exitosa y en armonía con los deseos del directivo. 7.- Ofrecer Recursos, el facultamiento también se fomenta al proporcionar a las personas los recursos que le ayude a cumplir con sus actividades, los directivos que intentan mejorar el facultamiento de los empleados al proporcionarles los recursos aseguran que los trabajadores reciban experiencias adecuadas y continuas de capacitación y desarrollo, se deberá proporcionar apoyo técnico y administrativo suficiente para asegurar el éxito. 8.- Conexión con los Resultados, Es importante que se haga una conexión entre los trabajadores y los clientes finales con el

objeto de ver los efectos de su trabajo, otra forma es de darles autoridad a los empleados a resolver problemas en el momento, cuando a los empleados se les faculta criterio para resolver un problema, responder inmediatamente a la queja de un cliente, a través de ello no solo incrementa en forma notable la satisfacción de los clientes, sino que los trabajadores se sienten también mucho más comprometidos. 9.- Crear Confianza, la técnica final para facultar es crear entre los trabajadores la seguridad de que pueden confiar en los directivos, esta confianza ayuda a alejar la incertidumbre, la inseguridad y ambigüedad en las relaciones empleados y directivo, cuando las personas desconfían entre sí, no escuchan, no se comunican con claridad, no se esfuerzan y no colaboran, cuando existe confianza los individuos son libres de experimentar aprender y contribuir sin temor a la retribución.

### **2.2.7 Es apropiado el Empowerment?**

Lovelock, Reynoso, D'andrea y Huete (2004), ¿Es apropiado el Empowerment? El enfoque del Empowerment proporcionara mayor rendimiento en la producción, empleados motivados y clientes satisfechos, por el contrario, un enfoque de producción diseña un sistema estandarizado y espera que los trabajadores ejecuten las tareas asignadas siguiendo unos pasos concretos. Sin embargo, es importante precisar que no todos los empleados están ansiosos por tener poder de decisión, mucho de los empleados no buscan el crecimiento personal en sus puestos de trabajo y preferirán trabajar en direcciones establecidas en vez de poner en práctica su iniciativa. Muchos



ejecutivos dicen que dan poder de decisión a sus empleados, pero estos últimos creen que se les deja de lado en las grandes decisiones.

### **2.2.8 Pasos y obstáculos del proceso de delegación**

Samuel Certo (2001), nos dicen que el proceso de delegación constaría de tres pasos, 1.- Asignación de deberes específicos a un individuo. En todos los casos, el gerente debe asegurarse de que aquel subordinado a quien se le han asignado deberes específicos tenga clara comprensión de lo que esos deberes implican. Cuando sea posible, las actividades deben darse en términos operativos, para que el subordinado sepa exactamente qué acciones debe tomar. 2.- Ceder autoridad apropiada al subordinado; es decir el subordinado debe tener el derecho y el poder dentro de la organización para realizar los deberes asignados. 3.- El subordinado debe ser consciente de la responsabilidad de lo asignado y aceptar tal responsabilidad.

El autor nos lista parámetros para una delegación eficaz: Dar a los empleados libertad para realizar las tareas a su manera, establecer estándares y resultados mutuamente acordados para las tareas delegadas, alentar a los empleados para que desempeñen un papel activo en definir, ejecutar y comunicar el proceso de las tareas, cuando sea posible dar a los empleados un proyecto completo o una tarea completa por realizar, explicar la relevancia que tienen las tareas delegadas con las metas de la empresa, dar la autoridad necesaria para realizar las tareas, permitir que los empleados accedan a toda la información para realizar la tarea delegada, ofrecer guía y capacitación necesaria para que los

empleados realicen las tareas delegadas satisfactoriamente, cuando sea posible delegar a los empleados tareas de acuerdo con los intereses de estos. Además, el autor nos menciona sobre ciertos obstáculos que pueden dificultar la delegación y recomendaciones para solucionarlos, los cuales los clasifica en tres categorías:

- 1.- Obstáculos relacionados con el supervisor; en este caso el supervisor se resiste a delegar su autoridad a su subordinado porque no soporta ceder algo de su autoridad, así mismo tiene miedo a que los subordinados no hagan el trabajo bien.
2. Obstáculos relacionados a los subordinados; en este caso se pueden encontrar empleados renuentes a aceptar la autoridad delegada por temor a fallar, porque no confían en ellos mismos o porque sienten que el supervisor no confía en ellos.
- 3.- Obstáculos relacionados con la empresa, es el caso de que la característica de esta dificultaría la delegación por ejemplo una empresa pequeña puede dejar a un supervisor con un número de actividades mínimas a delegar; otro obstáculo relacionado es que existen algunas empresas en las que pocas veces han delegado en el pasado, un intento de iniciar un proceso de delegación puede tornar a los empleados desconfiados o renuentes, ya que generalmente se origina resistencia al cambio.

### **2.2.9 Contraposición del Empowerment al enfoque de producción**

Lovelock, Reynoso, D'andrea y Huete (2004), nos mencionan que los resultados de un buen Empowerment tienen que contraponerse a los crecientes costos de selección y formación, a los altos costos laborales y a la lentitud en el servicio, porque el personal de contacto dedica más tiempo al cliente y menos consistencia en la entrega del servicio. El enfoque de producción para dirigir personas está basado en un modelo de control, con unos papeles bien definidos, sistema de control de arriba abajo, estructuras jerárquicas piramidales y la suposición de que la dirección sabe lo que es mejor; en contraposición se encuentra el Empowerment, que está basado en un modelo de participación y compromiso, que asume que la mayoría de los empleados pueden tomar buenas decisiones y tener buenas ideas si están bien informados. Se asume también que los empleados pueden estar motivados internamente para actuar de manera eficaz y que son capaces de auto controlarse y marcarse sus propios objetivos. En un modelo de control así como de un modelo de implicación o participación existen cuatro características fundamentales, la única diferencia que existe para cada modelo es que en el modelo de control estas se concentran en la parte más alta de la dirección y en el modelo de participación en la parte más baja; a continuación las características: Información sobre el desempeño de la organización, recompensas según los beneficios de la organización, Know How por los empleados que les da capacidad para entender y contribuir al desarrollo de la organización, Poder para tomar decisiones que influyan en los procedimientos de trabajo y en la dirección de la organización.

### **2.2.10 El Empowerment y su presencia e importancia en las organizaciones actuales**

García (2012), El cambio en el entorno empresarial y las mayores demandas de los clientes tienen un gran impacto en la estructura de las organizaciones. Para poder hacer frente a los tiempos de respuestas más cortos y la necesidad de comunicación mucho más rápida, las jerarquías de Directivos deben reducirse. Existen menos capas en las organizaciones, lo que facilita la toma de decisiones. Las organizaciones tienen también que ser más flexibles para cumplir con las diferentes prioridades que conllevarán esos cambios. Todos los empleados deben tener un conjunto más amplio de habilidades, para que puedan pasar rápidamente de una tarea a otra. Estas nuevas demandas en el mercado y la tecnología, cada vez más avanzada, hacen que los trabajadores sean más cualificados y preparados. Las personas tienen más expectativas y quieren conseguir un trabajo que les satisfaga y una carrera profesional que valga la pena, por lo que se están incrementando los salarios y el reconocimiento para igualar las nuevas habilidades y las expectativas personales.

### **2.2.11 ¿Qué es la participación?**

Newstrom (2011), el autor nos menciona que los administradores participativos consultan con sus empleados, acercándolos a los problemas y las decisiones, de manera que trabajen juntos, como equipo. A pesar de que no son autócratas, tampoco son personas que abandonan sus responsabilidades administrativas; conservan la responsabilidad final de la

operación de sus unidades, pero aprendieron a compartir la responsabilidad operativa con quienes ejecutan el trabajo. El resultado es que los empleados tienen un sentido de participación en las metas del grupo. De este sentimiento se deriva que la participación es el compromiso mental y emocional de los trabajadores en situaciones de grupo, que los anima a contribuir para lograr las metas del grupo y a compartir las responsabilidades correspondientes. Esta definición comprende tres importantes ideas: compromiso, contribución y responsabilidad. 1.- Compromiso, y tal vez antes que cualquier otra cosa, la participación significa un compromiso trascendente más que una simple actividad física. Una persona que participa compromete su ego, en lugar de sólo hacer una tarea. Algunos gerentes confunden la realización de una tarea con la participación eficaz. Pasan por las acciones de participación, pero nada más. Convocan a juntas, piden opiniones y así sucesivamente, pero todo el tiempo está muy claro para los empleados (o lo suponen con toda seguridad) que su gerente es un patrón autocrático que no quiere que le aporten nuevas ideas. Estas acciones administrativas vacías constituyen una pseudo participación (un falso compromiso, o tan sólo una fachada), con el resultado de que los empleados no comprometen su ego. 2.- Motivación para contribuir un segundo concepto de la participación es que motiva a los trabajadores a hacer aportes. Se les da la facultad de liberar sus recursos de iniciativa y creatividad con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. 3.- Aceptación de la responsabilidad, por último, la participación alienta al personal a aceptar su responsabilidad en las actividades grupales. Es un proceso social mediante el cual las personas llegan a participar por sí mismas

en una organización, se comprometen con ella y desean que salga adelante. Cuando hablan de su organización, comienzan a decir “nosotros”, no “ellos”. Cuando ven un problema en el trabajo, “es nuestro”, no “es de ellos”. La participación los ayuda a ser buenos ciudadanos organizacionales, antes que trabajadores sin responsabilidad, autómatas.

#### **2.2.12 Tres claves para lograr que el proceso de facultar funcione en los empleados:**

Ken Blanchard (2007), el autor nos menciona que empleados facultados benefician a la organización y se benefician así mismos, tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en sus vidas y su participación se traduce directamente en mejora continua de sistemas y procesos en lugar de trabajo, los trabajadores facultados aportan sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo, además actúan con responsabilidad y colocan los intereses de la organización primero que todo. Para crear un ambiente de trabajo facultado es preciso pasar de una mentalidad de mando y control a una de responsabilidad y apoyo en donde todos los empleados tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí mismos. El autor menciona tres claves para lograr que el proceso de facultar funcione en la organización; primero, compartir información con todos, como la de compartir información sobre cómo anda el negocio, utilidades, desperdicio, presupuesto, participación en el mercado, productividad, defectos y todo lo demás, considerando según el autor que quienes no tienen información no pueden actuar con responsabilidad y quienes tienen información se ven

obligados a actuar de forma responsable; segundo, crear autonomía por medio de fronteras, es decir crear normas que sirvan de guías a los empleados a fin de canalizar la energía en una determinada dirección evitando así que los empleados caigan en sus viejos hábitos de cuando no estaban facultados, el autor lista algunos ejemplos de las fronteras que se deben de crear en la organización como el propósito, valores, visión, metas, funciones, estructura organizacional y sistemas ; tercero, remplazar la jerarquía con equipos auto dirigidos, consiste en tener un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo, un proceso o producto, ellos planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin, el autor menciona que equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados, solo equipos con información y destreza pueden reemplazar la vieja jerarquía.

### **2.2.13 ¿Qué es Compromiso Organizacional?:**

Mowday, Porter y Steers (1982) citados por Luis Gonzales y Concha Antón (1995), definen al compromiso organizacional como la identificación e implicación del trabajador con la organización. Esta identificación del trabajador con la organización conlleva una fuerte aceptación de las metas y valores de la organización, la voluntad de ejercer los esfuerzos necesarios para que alcance sus objetivos y el deseo de permanecer como miembro de la organización.

### **2.2.14 Compromiso con la organización:**

Newstrom (2011), el autor nos menciona que el compromiso con la

organización, o lealtad del empleado, es la medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella. Al igual que una fuerte atracción magnética atrae un objeto metálico hacia otro, el compromiso es una medida de la disposición del empleado a quedarse en la empresa en el futuro. El compromiso es semejante a sentir una fuerte conexión e interés por la organización en un nivel emocional. Es frecuente que refleje la convicción del empleado respecto de las metas y la misión de la empresa, su disposición a invertir el esfuerzo necesario para contribuir a alcanzarlas y su propósito de seguir trabajando allí. Es útil según el autor distinguir tres formas de compromiso con la organización: 1.- El compromiso afectivo es un estado emocional positivo en que los empleados desean esforzarse y deciden quedarse en la organización. 2.- El compromiso normativo es la decisión de seguir en la organización debido a una ética cultural o familiar muy fuerte que los impulsa a hacerlo. Creen que deben comprometerse a causa de los sistemas de creencias ajenos y sus propias normas y sentimientos de obligación interiorizados y 3.- El compromiso de continuación estimula a los empleados a quedarse debido a las grandes “inversiones” que tienen en la organización (tiempo y esfuerzo), y las pérdidas económicas y sociales en que incurrirían si se marcharan. Es preciso que los administradores conozcan los niveles de cada tipo de compromiso que tienen sus empleados y que procuren fortalecer cada tipo (en el caso de los empleados eficientes). En términos de la organización, los empleados comprometidos suelen tener buenos registros de asistencia, demuestran buena disposición a cumplir con las políticas de la compañía y tienen tasas más bajas



de deserción. En particular, su base más amplia de conocimientos del trabajo y el nivel alto de atención al cliente suelen traducirse en una clientela leal que compra más, da recomendaciones que traen por resultado nuevos clientes, e incluso está dispuesta a pagar un sobreprecio.

### **2.2.15 Componentes del compromiso organizacional**

Robbins y Judge (2009), mencionan a los siguientes componentes del compromiso organizacional:

El compromiso organizacional se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de esta, y desea mantener su relación con ella, el compromiso tiene tres componentes distintos: 1.- Compromiso Afectivo: Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores, por ejemplo, un empleado Petco (compañía de productos para mascotas) tal vez tenga un compromiso afectivo con la compañía debido a su involucramiento con los animales. 2.- Compromiso para continuar: Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Una trabajadora quizá se comprometa con su empleador porque este le paga bien y ella siente que su familia se vería perjudicada si renunciara. 3.- Compromiso normativo: Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas, por ejemplo, un empleado que encabeza con fervor una iniciativa nueva tal vez permanezca en la empresa por que sienta que la dejaría mal parada si se fuera. Pareciera ver una relación positiva entre el compromiso organizacional y la

productividad en el trabajo, pero no demasiada. Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el rendimiento es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia; y al igual que con el involucramiento en el trabajo, las evidencias de las investigaciones demuestran que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional, el ausentismo y la rotación, en general, parece que la relación del compromiso afectivo con los resultados organizacionales tales como el desempeño y la rotación es más fuerte que con las otras dos dimensiones del compromiso. Un estudio encontró que el compromiso afectivo era un índice del pronóstico significativo de varios eventos (percepción de las características de la tarea, satisfacción con la carrera, intentos de salir de la empresa, en el 72% de los casos, en comparación con solo el 36% del compromiso normativo y el 7 % del de continuación. Los débiles resultados hacia el compromiso normativo para continuar tienen sentido si en realidad no hay ningún compromiso fuerte. En vez de ser una filiación (compromiso afectivo) u obligación (compromiso normativo) para un empleador, el compromiso de continuación describe a un empleador que está atado a un empleado tan solo porque no hay nada mejor disponible. Hay razones para creer que el concepto de compromiso es menos importante para las empresas y trabajadores de lo que alguna vez fue. El contrato de lealtad no escrito que existía hace 30 años entre ellos se ha visto dañado seriamente, y el concepto de que los empleados permanezcan

con una sola organización durante la mayor parte de sus carreras es cada vez más obsoleto. Por eso, “las mediciones del lazo entre el empleado y la empresa, como el compromiso, son problemáticas para las relaciones con los empleados nuevos”. Esto sugiere que el compromiso organizacional, en tanta actitud relacionada con el trabajo, probablemente sea menos importante de lo que fue en el pasado. En su lugar, es de esperarse que algo parecido al compromiso ocupacional se vuelva una variable de medida más relevante porque refleja el flujo de la fuerza de trabajo que se da en la actualidad (pp. 79- 81).

#### **2.2.16 Tipos de compromiso organizacional.**

Meyer y Allen (1991), estos autores diferencian tres tipos de compromiso organizacional, teniendo en cuenta que estas son diferentes en lo que respecta a sus causas y consecuencias. A continuación, se detalla cada tipo de compromiso organizacional propuesto por estos autores: 1. El compromiso afectivo, es visto como el vínculo emocional que los trabajadores sienten hacia su organización, caracterizada por su identificación e implicación con la misma, así como por su deseo de permanecer en ella. Es entonces, este vínculo el que promueve que los trabajadores disfruten y sientan placer de trabajar en su organización. De ahí que los trabajadores que poseen este tipo de compromiso están inclinados a trabajar para el beneficio y bien de la entidad a la que pertenecen; esto último estaría relacionado con la motivación intrínseca, ya que el trabajador realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin recibir algún incentivo externo, sintiendo una sensación de

placer, éxito y un fuerte deseo personal. 2. El compromiso continuo hace referencia a los costos, tales como financieros, beneficios, y otros incentivos económicos, los cuales perdería un trabajador al retirarse de una institución, de manera que dejarlo implicaría un alto costo para el empleado, ya debido a las pocas probabilidades de conseguir otro empleo similar. Se podría decir que el compromiso continuo puede estar más relacionado con la motivación extrínseca, ya que lo que atrae al trabajador no es la actividad que realiza en sí, si no lo que recibe a cambio por la actividad realizada, ya sea dinero u otra forma de recompensa. Entonces, ello hace que el trabajador permanezca comprometido en la organización, por que adquiere beneficios que no sacrificaría y 3. Compromiso normativo, es definido como el sentimiento de obligación de los trabajadores de permanecer en la organización, esto también hace referencia a las normas sociales que deben seguir para que una organización marche bien. Asimismo, este compromiso hace referencia a la creencia de la lealtad hacia la organización, partiendo del sentido moral, ya que al recibir ciertas prestaciones tales como, capacitaciones, pago de estudios, etc., conduce al despertar de un sentido de reciprocidad en los empleados para con la empresa, y, por ende, estar comprometidos con la organización hasta el tiempo estipulado. En conclusión, existen, según Meyer y Allen (1997) tres formas en las que los trabajadores se comprometen con una organización: permaneciendo comprometidos porque así lo desean y han establecido un vínculo emocional con su centro laboral (afectivo), porque lo necesitan y se sienten obligados de permanecer en la organización (continuo) y porque sienten que deben hacerlo por una obligación moral (normativo).

Cada tipo de compromiso organizacional tiene distintos efectos sobre el comportamiento del trabajador, tales como el sentir apego, el mantener una conducta consistente para evitar perder los beneficios que brinda la organización, la satisfacción general del con funciones que desempeña y el compromiso que ello conlleva y la identificación que el trabajador siente con su organización.

### **2.2.17 Estructura de la escala de compromiso organizacional**

La estructura de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen ha sido traducida al español por Arciniega (2006). Los cuales se presentan a continuación:

En la sub escala del “compromiso afectivo”, se presentan las siguientes afirmaciones: tengo una gran fuerte sensación de pertenecer a mi empresa; esta empresa tiene un gran significado personal para mí; me siento como parte de una familia en esta empresa; realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas; disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella; sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en ésta empresa.

En la sub escala de “compromiso de continuidad, se consideran a las siguientes afirmaciones: una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí; creo que tengo muy pocas opciones de conseguir

otro trabajo igual como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa; uno de los motivos principales por los que sigo trabajando en mi empresa es porque afuera me resultaría difícil conseguir un trabajo como el tengo aquí; ahora mismo sería muy duro para mí dejar mi empresa, incluso si quisiera hacerlo; demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.

Por último, en la sub escala de “compromiso normativo”, se consideran los siguientes: una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella; aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora a mi empresa; me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa, considerando todo lo que me ha dado; ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente; esta empresa se merece mi lealtad; creo que le debo mucho a esta empresa.

### **2.3 Definición de Términos**

1. Empoderamiento. - Es un proceso iniciado por los gerentes que captan ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de sus propias metas y desarrollo profesional. Es dar y adquirir en forma continua y permanente el poder del conocimiento. Es el hecho de Delegar responsabilidad y autoridad a los trabajadores, además de conferirles el sentimiento de que son dueños de sus propios

trabajos; no significa dar poder al personal sino reconocer su poder. Chiavenato (2009).

2. Compromiso Organizacional. - Es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su pertenencia a esa organización. Las investigaciones indican que el compromiso organizacional también contribuye a disminuir los niveles de ausentismo y rotación, y es, de hecho, un mejor indicador de la rotación que la satisfacción laboral. Robbins y Coulter (2010).
3. Compromiso de Continuidad. - Existe en un planteamiento básico del “coste de oportunidad”. Es un nivel de compromiso muy bajo basado en lo que perdería el individuo si no se comprometiera. Para algunos autores sería de continuidad o alienante. Ruiz de Alva (2013).
4. Compromiso Afectivo. - En el que el individuo tiene sentimientos positivos de pertenencia, lealtad. En el compromiso de continuidad el individuo “tiene” que estar, mientras que en el compromiso afectivo “quiere” estar. Ruiz de Alva (2013).
5. Compromiso Normativo. - Conocido también como compromiso moral, mientras que en el compromiso afectivo el vínculo desarrollado es meramente emocional, en este caso es racional por lo que es de esperar

que los empleados en este caso tengan un mayor nivel de compromiso moral con los valores y objetivos de la empresa. Para algunos autores (Jaros y otros, 1993) el compromiso moral es una continuación del afectivo y en muchos casos se produce un lógico solapamiento pues no tienen por qué ser excluyentes entre sí. Ruiz de Alva (2013).



### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación:**

El tipo de investigación que se aplicó es el correlacional ya que se requirió determinar la relación o vinculación no causal existente entre las dos variables investigadas, el empoderamiento y el compromiso organizacional.

El diseño de investigación aplicado ha sido el No Experimental, Transeccional, y correlacional. No experimental ya que sólo se observaron los fenómenos tal y como se dieron en su ambiente natural y Transeccional porque se tomó los datos en una única oportunidad, para después analizar la relación existente entre las dos variables en investigación a través de un examen estadístico.

#### **3.2 Plan de recolección de la información:**

##### **Población:**

El estudio poblacional se realizó con una muestra de tipo Censal a los empleados del Osinergmin Huaraz. El tamaño de la muestra ha sido el número total de colaboradores de la oficina regional de Huaraz del Organismo Supervisor de la Inversión de la Energía, conformada por catorce (14) trabajadores.

Tabla 3

*Distribución de Empleados en el Osinergmin Huaraz*

<b>EMPLEADOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
Administrativos	07	50 %
Supervisores	04	29 %
Vigilancia	02	14 %
Servicios Generales	01	7 %
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Relación de colaboradores según Plan de Emergencia de Osinergmin Huaraz a Noviembre 2018.

**Muestra:**

No se utilizó la fórmula de la muestra ya que la población en estudio es pequeña por lo que se realizó una muestra censal.

**Características de la Población:**

Homogeneidad: Los trabajadores laboran con las mismas políticas y cultura organizacional del Organismo Supervisor de la Inversión de la Energía y Minería de la sede principal ubicada en la ciudad de Lima.

**Tiempo:** El periodo de ubicación de la población de interés ha sido el año 2018, entre los meses de julio hasta noviembre.

**3.3 Instrumentos de recolección de la información:**

En el presente estudio de investigación se usó la encuesta como técnica en la recolección de la información, y el instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual fue aplicado a los colaboradores del Osinergmin Huaraz

según muestra censal, la aplicación ha sido realizada mediante la entrevista personal.

El cuestionario estuvo conformado por un conjunto de afirmaciones cuyo origen fueron los indicadores para medición de las dimensiones de cada variable, el cual nos permitió obtener información de primera mano mediante la entrevista directa de los empleados del Osinergmin Huaraz.

Así mismo se tomó en cuenta registros de índices de número de veces en las que se realizaron actividades relacionadas para fortalecer las dimensiones de las variables en investigación.

#### **3.4 Plan de procesamiento y análisis estadístico de la información:**

Una vez que se finalizó la fase de recojo de información, se procedió a la codificación de variables y su tabulación en la hoja de cálculo de Microsoft Office Excel, todos los datos captados en los cuestionarios considerados válidos (consistencia y sin omisiones) para lo cual se usaron los siguientes programas informáticos:

1. Ingreso de la información: Excel de Microsoft Office 2010.
2. Procesamiento de datos: Programas: SPSS v. 19, Minitab v. 16.

En el tratamiento de la información se utilizó el análisis univariado mediante la aplicación de técnicas estadísticas descriptivas para describir cada una de las variables en estudio; así mismo, para la contrastación de la hipótesis y la determinación de las interrelaciones que existen entre las variables se utilizó la prueba del coeficiente de correlación de Pearson.

## IV. RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados provenientes de la evaluación estadística de la información obtenida en el instrumento de recolección de datos denominado Cuestionario aplicado a los empleados de la Sede Huaraz del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería respecto a las variables en estudio del empoderamiento y el compromiso organizacional.

### 4.1. Relación entre Empoderamiento y Compromiso Organizacional de la Oficina Regional de Huaraz del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería

#### 4.1.1 Resultados descriptivos de la variable Empoderamiento

A continuación, se presentan los resultados descriptivos de la variable empoderamiento que comprende desde la tabla 4 a la tabla 8, indicar que los resultados fueron determinados en base a la información obtenida de los formularios aplicados a los empleados del Osinergmin Huaraz.

Tabla 4

*Nivel de Empoderamiento*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	6	43%
Regular	4	29%
Alto	4	29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

De la tabla 4, se observa que el 43% de los empleados de la oficina regional de Huaraz del organismo supervisor de la inversión de la energía y minería (OSINERGMIN) consideran que existe un nivel bajo de empoderamiento, el 29% de los mismos consideran que existe un nivel regular de empoderamiento, mientras que el 29% de los mismos consideran que existe un nivel alto de empoderamiento en los empleados de la institución.

#### 4.1.1.1 Resultados de la dimensión de Información

Tabla 5

*Nivel de Información como dimensión del Empoderamiento*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	1	7%
Regular	7	50%
Alto	6	43%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

De la tabla 5, se observa que el 7% de los empleados de la oficina regional de Huaraz del organismo supervisor de la inversión de la energía y minería (OSINERGMIN) consideran que existe un nivel bajo de información, el 50% de los mismos consideran que existe un nivel regular de información, mientras que el 43% de los mismos consideran que existe un nivel alto de información en los empleados de la institución.

#### 4.1.1.2 Resultados de la dimensión del Conocimiento

Tabla 6

*Nivel de Conocimiento como dimensión del Empoderamiento*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	7	50%
Regular	4	29%
Alto	3	21%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

De la tabla 6, se observa que el 50% de los empleados de la oficina regional de Huaraz del organismo supervisor de la inversión de la energía y minería (OSINERGMIN) consideran que existe un nivel bajo de conocimiento, el 29% de los mismos consideran que existe un nivel regular de conocimiento, mientras que el 21% de los mismos consideran que existe un nivel alto de conocimiento en los empleados de la institución.

#### 4.1.1.3 Resultados de la dimensión de Poder de Delegación

Tabla 7

*Nivel de Poder de Delegación como dimensión del Empoderamiento*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	6	42%
Regular	4	29%
Alto	4	29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

De la tabla 7, se observa que el 42% de los empleados de la oficina regional de Huaraz del organismo supervisor de la inversión de la energía y minería (OSINERGMIN) consideran que existe un nivel bajo de poder de delegación, el 29% de los mismos consideran que existe un nivel regular de poder de delegación, mientras que el 29% de los mismos consideran que existe un nivel alto de poder de delegación en los empleados de la institución.

#### 4.1.1.4 Resultados de la dimensión de Recompensas y Reconocimientos

Tabla 8

*Nivel de Recompensas y Reconocimiento como dimensión del Empoderamiento*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	9	64%
Regular	3	22%
Alto	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

De la tabla 8, se observa que el 64% de los empleados de la oficina regional de Huaraz del organismo supervisor de la inversión de la energía y minería (OSINERGMIN) consideran que existe un nivel bajo de recompensas y reconocimientos, el 22% de los mismos consideran que existe un nivel regular de recompensas y reconocimientos, mientras que el 14% de los

mismos consideran que existe un nivel alto de recompensas y reconocimientos en los empleados de la institución.

#### **4.1.2 Resultados descriptivos de la variable Compromiso Organizacional**

A continuación, se presentan los resultados descriptivos de la variable compromiso organizacional que comprende desde la tabla 9 al 12, indicar que los resultados fueron determinados en base a la información recabada de los formularios aplicados a los empleados del Osinergmin Huaraz.

Tabla 9

*Nivel de Compromiso Organizacional*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	5	36%
Regular	8	57%
Alto	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

De la tabla 9, se observa que el 36% de los empleados de la oficina regional de Huaraz del organismo superior de la inversión de la energía y minería (OSINERGMIN) consideran que existe un nivel bajo de compromiso organizacional, el 57% de los mismos consideran que existe un nivel regular de compromiso organizacional, mientras que el 7% de los mismos



consideran que existe un nivel alto de compromiso organizacional en los empleados de la institución.

#### 4.1.2.1 Resultados de la dimensión Compromiso Afectivo

Tabla 10

*Nivel de Compromiso Afectivo*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	4	29%
Regular	7	50%
Alto	3	21%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

De la tabla 10, se observa que el 29% de los empleados de la oficina regional de Huaraz del organismo supervisor de la inversión de la energía y minería (OSINERGMIN) consideran que existe un nivel bajo de compromiso afectivo, el 50% de los mismos consideran que existe un nivel regular de compromiso afectivo, mientras que el 21% de los mismos consideran que existe un nivel alto de compromiso afectivo en los empleados de la institución.

#### 4.1.2.2 Resultados de la dimensión Compromiso Normativo

Tabla 11

*Nivel de Compromiso Normativo*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	7	50%
Regular	4	29%
Alto	3	21%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

De la tabla 11, se observa que el 50% de los empleados de la oficina regional de Huaraz del organismo supervisor de la inversión de la energía y minería (OSINERGMIN) consideran que existe un nivel bajo de compromiso normativo, el 29% de los mismos consideran que existe un nivel regular de compromiso normativo, mientras que el 21% de los mismos consideran que existe un nivel alto de compromiso normativo en los empleados de la institución.

#### 4.1.2.3 Resultados de la dimensión Compromiso de Continuación

Tabla 12

*Nivel de Compromiso de Continuación*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	6	43%
Regular	8	57%
Alto	0	0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

De la tabla 12, se observa que el 43% de los empleados de la oficina regional de Huaraz del organismo supervisor de la inversión de la energía y minería (OSINERGMIN) consideran que existe un nivel bajo de compromiso continuación, el 57% de los mismos consideran que existe un nivel regular de compromiso continuación, mientras que el 0% de los mismos consideran que existe un nivel alto de compromiso continuación en los empleados de la institución.

### 4.1.3 Relación entre Empoderamiento y Compromiso Organizacional

Tabla 13

*El empoderamiento y el compromiso organizacional*

Empoderamiento	Compromiso organizacional						Total	
	Bajo		Regular		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Bajo	2	14	4	29	0	0	6	43
Regular	1	7	3	21	0	0	4	29
Alto	2	14	1	7	1	7	4	29
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>57</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

De la tabla 13, se observa que el 14% de los empleados consideran que existe un nivel bajo de empoderamiento y a la vez presentan un nivel bajo de compromiso organizacional, mientras que el 7% de los mismos consideran que existe un nivel alto de empoderamiento y a la vez presentan un nivel alto de compromiso organizacional.

#### 4.2. Relación entre la Información como dimensión del Empoderamiento y Compromiso Organizacional

Tabla 14

*La información y el compromiso organizacional*

Información	Compromiso organizacional						Total	
	Bajo		Regular		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Bajo	1	7	0	0	0	0	1	7
Regular	2	14	5	36	0	0	7	50
Alto	2	14	3	21	1	7	6	43
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>57</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

De la tabla 14, se observa que el 7% de los empleados consideran que existe un nivel bajo de información y a la vez presentan un nivel bajo de compromiso organizacional, mientras que el 7% de los mismos consideran que existe un nivel alto de información y a la vez presentan un nivel alto de compromiso organizacional.

### 4.3. Relación entre el Conocimiento como dimensión del Empoderamiento y Compromiso Organizacional

Tabla 15

*El conocimiento y el compromiso organizacional*

Conocimiento	Compromiso organizacional						Total	
	Bajo		Regular		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Bajo	2	14	5	36	0	0	7	50
Regular	1	7	3	21	0	0	4	29
Alto	2	14	0	0	1	7	3	21
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>57</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

De la tabla 15, se observa que el 14% de los empleados consideran que existe un nivel bajo de conocimiento y a la vez presentan un nivel bajo de compromiso organizacional, mientras que el 7% de los mismos consideran que existe un nivel alto de conocimiento y a la vez presentan un nivel alto de compromiso organizacional.

#### 4.4. Relación entre el Poder de Delegación como dimensión del Empoderamiento y Compromiso Organizacional

Tabla 16

*El poder de delegación y el compromiso organizacional*

Poder de delegación	Compromiso organizacional						Total	
	Bajo		Regular		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Bajo	1	7	5	36	0	0	6	43
Regular	3	21	1	7	0	0	4	29
Alto	1	7	2	14	1	7	4	29
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>57</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

De la tabla 16, se observa que el 7% de los empleados consideran que existe un nivel bajo de poder de delegación y a la vez presentan un nivel bajo de compromiso organizacional, mientras que el 7% de los mismos consideran que existe un nivel alto de poder de delegación y a la vez presentan un nivel alto de compromiso organizacional.

#### 4.5. Relación entre las Recompensas y Reconocimiento como dimensión del Empoderamiento y el Compromiso Organizacional

Tabla 17

*Las recompensas y reconocimientos y el compromiso organizacional*

Recompensas y reconocimiento	Compromiso organizacional						Total	
	Bajo		Regular		Alto		n	%
	n	%	n	%	n	%		
Bajo	3	21	6	43	0	0	9	64
Regular	1	7	2	14	0	0	3	21
Alto	1	7	0	0	1	7	2	14
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>36</b>	<b>8</b>	<b>57</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

De la tabla 17, se observa que el 21% de los empleados consideran que existe un nivel bajo de recompensas y reconocimientos y a la vez presentan un nivel bajo de compromiso organizacional, mientras que el 7% de los mismos consideran que existe un nivel alto de recompensas y reconocimientos y a la vez presentan un nivel alto de compromiso organizacional.



#### 4.6. Contrastación o Prueba de la Hipótesis

La contrastación de las hipótesis se realizó mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson (para datos poblacionales) debido a que las variables estudiadas presentan normalidad en los datos.

Tabla 18

*Prueba de normalidad de las variables estudiadas*

Variable / Dimensión	Shapiro-Wilk			Resultado
	Estadístico	gl	Sig.	
<b>Empoderamiento</b>	<b>0,963</b>	<b>14</b>	<b>0,775</b>	<b>Normal</b>
Información	0,943	14	0,454	Normal
Conocimiento	0,903	14	0,126	Normal
Poder de delegación	0,964	14	0,786	Normal
Recompensas y reconocimiento	0,935	14	0,354	Normal
<b>Compromiso organizacional</b>	<b>0,975</b>	<b>14</b>	<b>0,933</b>	<b>Normal</b>

Se utilizó la prueba de normalidad de Shapiro - Wilk ya que el tamaño de la población es considerado como pequeño (14 encuestas).

#### 4.6.1. Contrastación de la Hipótesis general

##### 1. Hipótesis de Investigación

El empoderamiento está relacionado positivamente con el compromiso organizacional de los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018.

##### 2. Estadístico de Prueba

Se realizó por medio del Coeficiente de Correlación de Pearson.

##### 3. Cálculos

Tabla 19

*Coeficiente de correlación entre el empoderamiento y el compromiso organizacional de los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018*

		Compromiso organizacional
<b>Empoderamiento</b>	Correlación de Pearson	0.307
	N	14

**Existe relación positiva y baja entre ambas variables.**

##### 4. Conclusión

Como el valor del Coeficiente de Correlación de Pearson = 0.307 es positiva y en un nivel bajo, significa que existe relación positiva y baja entre el empoderamiento y el compromiso organizacional de los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis general de investigación.

#### 4.6.2. Contrastación de la Primera hipótesis específica

##### 1. Hipótesis de Investigación

Existe relación directa entre la información como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018.

##### 2. Estadístico de Prueba

Se realizó por medio del Coeficiente de Correlación de Pearson.

##### 3. Cálculos

Tabla 20

*Coefficiente de correlación entre la información y el compromiso organizacional de los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018*

		<b>Compromiso organizacional</b>
	Correlación de Pearson	0.456
<b>Información</b>	N	14

**Existe relación positiva y baja entre ambas variables.**

##### 4. Conclusión

Como el valor del Coeficiente de Correlación de Pearson = 0.456 es positiva y en un nivel bajo, significa que existe relación positiva y baja entre la información y el compromiso organizacional de los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018.

Por lo tanto, se acepta la primera hipótesis específica de investigación.

### 4.6.3. Contrastación de la Segunda hipótesis específica

#### 1. Hipótesis de Investigación

Existe relación directa entre el conocimiento como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018.

#### 2. Estadístico de Prueba

Se realizó por medio del Coeficiente de Correlación de Pearson.

#### 3. Cálculos

Tabla 21

*Coeficiente de correlación entre el conocimiento y el compromiso organizacional de los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018*

		<b>Compromiso organizacional</b>
	Correlación de Pearson	0.121
<b>Conocimiento</b>	N	14

**Existe relación positiva y baja entre ambas variables.**

#### 4. Conclusión

Como el valor del Coeficiente de Correlación de Pearson = 0.121 es positiva y en un nivel bajo, significa que existe relación positiva y baja entre el conocimiento y el compromiso organizacional de los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018.

Por lo tanto, se acepta la segunda hipótesis específica de investigación.

#### 4.6.4. Contrastación de la Tercera hipótesis específica

##### 1. Hipótesis de Investigación

Existe relación directa entre el poder de delegación como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018.

##### 2. Estadístico de Prueba

Se realizó por medio del Coeficiente de Correlación de Pearson.

##### 3. Cálculos

Tabla 22

*Coeficiente de correlación entre el poder de delegación y el compromiso organizacional de los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018*

		<b>Compromiso organizacional</b>
	Correlación de Pearson	0.293
<b>Poder de delegación</b>	N	14

**Existe relación positiva y baja entre ambas variables.**

##### 4. Conclusión

Como el valor del Coeficiente de Correlación de Pearson = 0.293 es positiva y en un nivel bajo, significa que existe relación positiva y baja entre el poder de delegación y el compromiso organizacional de los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018.

Por lo tanto, se acepta la tercera hipótesis específica de investigación.

#### 4.6.5. Contrastación de la Cuarta hipótesis específica

##### 1. Hipótesis de Investigación

Existe relación directa entre las recompensas y reconocimientos como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018.

##### 2. Estadístico de Prueba

Se realizó por medio del Coeficiente de Correlación de Pearson.

##### 3. Cálculos

Tabla 23

*Coefficiente de correlación entre las recompensas y reconocimientos y el compromiso organizacional de los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018*

		<b>Compromiso organizacional</b>
	Correlación de Pearson	0.289
<b>Recompensas y reconocimientos</b>	N	14

**Existe relación positiva y baja entre ambas variables.**

##### 4. Conclusión

Como el valor del Coeficiente de Correlación de Pearson = 0.289 es positiva y en un nivel bajo, significa que existe relación positiva y baja entre las recompensas y reconocimientos y el compromiso organizacional de los empleados del OSINERGMIN Huaraz, 2018.

Por lo tanto, se acepta la cuarta hipótesis específica de investigación.

## V. DISCUSIÓN

El propósito de esta investigación se centró en conocer la relación existente entre el empoderamiento y el compromiso organizacional de los empleados de la Oficina Regional de Huaraz del Organismo Supervisor de la Inversión de la Energía y Minería (Osinergmin Huaraz), para ello se llevó a cabo la evaluación a cada uno de los elementos o dimensiones que componen a la variables en estudio, para el primer caso del empoderamiento se evaluó a las dimensiones de Información, Conocimiento, Poder de delegación y Recompensas según lo propuesto por Chiavenato (2009), y para el caso del Compromiso Organizacional se evaluaron a sus componentes como el Compromiso afectivo, Normativo y de Continuidad según lo planteado por Meyer y Allen (1991).

Los resultados de la presente investigación fueron obtenidos a través de encuestas y visitas guiadas en las instalaciones del Osinergmin Huaraz, quedando registro de todas las actividades realizadas por medio de cuestionarios llenados en el que se utilizó la escala de Likert.

En el caso de la confiabilidad de las herramientas utilizadas, es de indicar que estas fueron sometidas a evaluación de tres jueces expertos, en las materias de administración de empresas, recursos humanos y metodología de la investigación, quienes observaron y recomendaron mejoras y optimizaciones para la obtención de resultados más precisos posibles (Ver anexo 02, Validación de Instrumentos por expertos).

Antes de iniciar la discusión, es importante remarcar que los niveles de fiabilidad por consistencia interna y validez del constructo del instrumento utilizado han sido óptimos. Estos datos dan garantía para su uso en el presente estudio.

Al obtener todos los resultados es necesario hacer una explicación, de acuerdo a todo lo considerado dentro de la tesis de investigación, comparándolo con lo que diversos autores e investigadores afirman, para poder identificar similitudes y realizar una propuesta interpretativa de las diferencias existentes para poder darle legitimidad a las conclusiones del presente estudio.

Considerando lo anterior descrito, se pasa a discutir los resultados obtenidos:

De los resultados obtenidos, que se explican en el presente capítulo, podemos afirmar que existe una relación positiva entre las variables Empoderamiento y Compromiso Organizacional con una relación porcentual de más del 30% (Coeficiente de Correlación de Pearson 0.307) por lo que la hipótesis general inicialmente planteada en la presente tesis de investigación ha sido aceptada. Esto es consecuente con lo mencionado por los investigadores García de Pilo, Useche y Shelsinger (2013) quienes señalaron que el “Empowerment” actualmente representa una estrategia que permite cambiar el pensamiento crítico y evaluador que se transmite a los empleados llevándolos hacia una cultura inspirada en la libertad, iniciativa y autonomía en el trabajo a fin de conseguir un mayor compromiso en cada una de ellos. Tomando como válido lo antes señalado se puede afirmar también que aplicando un adecuado empoderamiento en los



trabajadores de la organización podríamos obtener trabajadores más comprometidos dándoles para ello autonomía laboral e impulsarlos a ser partícipes de las actividades y decisiones que se tomen en la empresa a fin de conseguir las metas y objetivos trazados por la organización. Esto último también estaría en la misma dirección con lo planteado por Blanchard (2007), quien afirma que el Empowerment es sinónimo de cultura de participación que requiere del concurso de todos para alcanzar los objetivos trazados.

Así mismo encontramos a autores como Wetten y Cameron (2005) y García (2012), quienes también apoyan nuestro estudio al afirmar que el facultamiento es una estrategia de “Atraer” enfocando las formas en que los directivos puedan diseñar una situación de trabajo que vigorice y proporcione aliento intrínseco en lo empleados volviéndolos más productivos, produciendo satisfacciones en estos, haciéndolos más innovadores, creativos y comprometidos que los empleados sin facultamiento, este proceso es un reto para los directivos ya que según los autores estos sacrifican sus necesidades como recompensas y reconocimientos para el beneficio de alguien más sin embargo los autores afirman que estos directivos no necesitan sacrificar las recompensas deseadas o el reconocimiento pues al contrario mediante el verdadero facultamiento los directivos pueden ser más eficientes y eficaces tal como lo requiere el actual entorno empresarial, por ello para hacer frente a los tiempos de respuesta más cortos y la necesidad de comunicación mucho más rápida es necesario empoderar por lo que las jerarquías de los directivos deberán de reducirse. Por el contrario si no adoptamos medidas de cambio en la dirección con una filosofía de libertad y autonomía pueden ocurrir lo afirmado por Evans y Lindsay (2014), en el cual los empleados sin

facultamiento no tienen la suficiente sensación de control de su trabajo, no enfrenta riesgos, no aprenden de sus errores y dejan de promover cambios en beneficios de la institución; es por ello afirma el autor que debemos dejar de lado el liderazgo que tiene temor en que el empleado abuse del privilegio de la cesión de poder que se le pudiese entregar.

Respecto a la primera hipótesis específica planteada sobre la existencia de una relación directa entre la información como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz, los resultados confirmaron que existe una relación positiva entre estas dos variables con una relación porcentual de más del 45% (Coeficiente de Correlación de Pearson 0.456), por lo que esta hipótesis también se acepta. En este sentido Chiavenato (2009) afirma que en las organizaciones que delegan autoridad ninguna información debe de permanecer en secreto. Esto es consecuente con lo afirmado también por los autores Wetten y Cameron (2005) que cuando los directivos proporcionan más en vez de menos información, esas personas obtienen un sentido de facultamiento y tienen mayor probabilidad de trabajar en forma productiva, exitosa y en armonía con los deseos del directivo.

En cuanto a la segunda hipótesis propuesta sobre la existencia de una relación directa entre el conocimiento como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz, el cual luego de la evaluación resultó tener una relación positiva entre las variables evaluadas con una relación porcentual de más del 12% (Coeficiente de Correlación de Pearson 0.121), por tanto, esta segunda hipótesis también se acepta. En este

sentido Chiavenato (2009) plantea que las organizaciones deberán de emplear varios métodos de entrenamiento para brindar a las personas el conocimiento y las habilidades que se necesitan para contribuir en el desempeño de la organización. Así mismo investigadores como Mehech, Cordero y Gómez (2016) concluyeron que además de los factores como tipo de tareas que el trabajador debe completar, nivel de autonomía, comunicación interna con los jefes, es factor importante la capacitación y entrenamiento que la institución ofrece al trabajador como parte de la colaboración que este ha recibido a fin de lograr los objetivos, según los investigadores los factores antes descritos son parte de la variable “Trabajo” la cual influye en el compromiso afectivo del empleado.

Respecto a la tercera hipótesis en estudio en la que se requiere encontrar una relación directa entre el poder de delegación como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz, del cual según la evaluación resulto de que existe una relación positiva entre ambas variables con una relación porcentual de más del 29 % (Coeficiente de Correlación de Pearson 0.293), por lo que esta tercera hipótesis específica se acepta. Esto es consecuente con lo mencionado por Chiavenato (2009) quien afirma que actualmente las organizaciones más competitivas están otorgando a las personas poder para influir en los procesos de trabajo y el curso de la organización por medio de círculos de calidad y equipos de trabajo auto administrados. Los equipos hacen sus propios programas de trabajo y pueden alterar el proceso de producción o los diseños del producto con autonomía. También investigadores como Mehech, Cordero y Gómez (2016) señalaron que los factores como el nivel de autonomía y

la comunicación interna con los jefes influye en el compromiso organizacional a través del compromiso afectivo este último fue conceptualizado por Meyer y Allen (1997) como el que se refiere al apego emocional del empleado hacia la organización a partir de la satisfacción de necesidades psicológicas y expectativas. En la misma dirección Jones y George (2006) afirman que a simple vista parecería que el facultamiento es lo opuesto al liderazgo, porque se permite que los subordinados asuman un papel más activo en la dirección de sí mismos, sin embargo más bien se puede contribuir a un liderazgo eficaz por varias razones; primero: El facultamiento eleva la capacidad de un administrador para hacer que las cosas se hagan porque el administrador cuenta con el apoyo y ayuda de sus subordinados que pueden tener un conocimiento especial de las tareas de trabajo. Segundo: A menudo el facultamiento incrementa la participación, motivación y “compromiso de los empleados”, y esto ayuda a que trabajen para conseguir las metas organizacionales y por último otorgar facultades, además concede a los administradores más tiempo para que se concentren en preocupaciones de mayor trascendencia porque pasan menos tiempo en las actividades cotidianas de supervisión.

En relación a la cuarta hipótesis planteada en la que se afirma que existe relación directa entre las recompensas y el reconocimiento como dimensión del nivel de empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz, el cual según los resultados de la evaluación realizada esta última hipótesis específica también ha sido aceptada con una relación porcentual de más del 28% (Coeficiente de Correlación de Pearson 0.289). En esta misma

dirección Chiavenato (2009) señala que para lograr implantar el Empowerment se requiere entre otros elementos el reconocer los éxitos, recompensar los resultados y estimular el alto desempeño. Así mismo esta hipótesis es apoyada por Jones y George (2006) quienes mencionan que una de las claves de éxito para lograr el Empowerment, comprendería el poder de recompensar que es la capacidad de un administrador para conceder o denegar premios tangibles (aumentos de sueldo, bonos, asignaciones de trabajo según las preferencias personales) y premios intangibles (elogios verbales, una palmadita en la espalda, respeto); En la misma dirección los investigadores Mehech, Cordero y Gómez (2016) apoyan esta hipótesis al encontrar que el compromiso de permanencia es medible a través del indicador “Los básicos” que significa el beneficio o premio recibido por las labores desempeñadas, lo que impulsa al empleado en su compromiso de continuación que según es conceptualizado por Meyer y Allen (1997) como el compromiso que hace referencia a lo material, es decir, que se continúa en la empresa dado los incentivos y reconocimientos que el empleado espera por su trabajo, es importante mencionar que además de la variable de “los básicos” propuesto por los investigadores Mehech, Cordero y Gómez (2016) mencionan que también se tienen otros factores como la seguridad y la estabilidad laboral, lo cual también afectan positivamente el sentido de permanencia en los empleados, para este tipo de compromiso los reconocimientos y las recompensas son partes influyentes para generar compromiso de continuación.

Así mismo al discutir la relación existente entre los indicadores del empoderamiento (Disponibilidad de Información, Capacitación y Entrenamiento

de las labores delegadas, Autonomía laboral, Confianza en el colaborador, Reconocimiento, Recompensas) con el Compromiso Organizacional (Ver Anexo 06), podemos inferir que los indicadores como la Disponibilidad de la Información, Autonomía Laboral y Reconocimiento son los que más se relacionan con la segunda variable en estudio, estas relaciones se apoyan en lo afirmado por autores e investigadores como Chiavenato (2009) quien afirma para el caso de la Información que como parte de brindar los recursos necesarios para el desarrollo del trabajador se deberá de proporcionar la información necesaria al empleado que le permitirá tener una diversidad de insumos para la toma de decisiones, por ejemplo, menciona el autor, en Semco un grupo industrial brasileño que, entre otras actividades, se dedica a la fabricación de equipo naval y de procesamiento de alimentos todos los trabajadores tienen acceso a los registros y a otro tipo de información, incluidos los sueldos de los ejecutivos, para comprobar la autenticidad de la información compartida la dirección de Semco colabora con el sindicato que representa a sus empleados para enseñarles a leer los estados financieros hasta incluso a los mensajeros y personal de limpieza. Respecto al factor de Autonomía Laboral los investigadores Mehech, Cordero y Gómez (2016) determinaron que el nivel de autonomía laboral y comunicación interna influye en el compromiso afectivo del empleado, en este sentido podemos citar a la investigadora Claudia Maldonado (2002) quien concluye que es importante que los jefes sean capaces de facultar y dar autonomía a los empleados con el objeto de que estos últimos tengan el autocontrol en la realización de su trabajo, la relación Jefe – Colaborador, debe estar más basada en el soporte y orientación, más que en la fiscalización sobre el desempeño de los subordinados y por último

respecto al factor del Reconocimiento el autor Chiavenato (2009) afirma que como parte de proporcionar motivación al empleado debemos de reconocer el buen desempeño a través del reparto de utilidades y programas de participación de las acciones de la organización a fin de permitir que las personas participen en los resultados de su trabajo y festejen la consecución de las metas.

Dentro de las limitaciones halladas en la presente investigación podemos señalar que la limitación metodológica más importante encontrada ha sido el tamaño de la muestra la cual ha sido pequeña, con un total de 14 trabajadores encuestados, por lo que no nos permite generalizar a partir de los resultados obtenidos, ni extrapolar los resultados a múltiples contextos organizacionales, sin embargo ya es un punto de partida para poder contrastar con los resultados obtenidos en otras instituciones de la misma índole y con una población semejante.

Es importante mencionar que siendo el grado de relación porcentual entre la variable empoderamiento y compromiso organizacional de 30% podemos afirmar que existen otros factores que influyen o se relacionan con la segunda variable, compromiso organizacional. En este sentido se deberá de realizar los estudios correspondientes a fin de determinar el grado de relación de los otros factores que afectarían a esta variable como es el caso de factores como el Clima Laboral, Liderazgo, Motivación, Productividad, Etc.

Por tanto y en relación a lo anteriormente discutido se puede afirmar con la presente investigación que el empoderamiento tiene relación positiva con el

Compromiso Organizacional en la Oficina Regional de Huaraz del Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinermin Huaraz), es decir cuánto más fortalecido se encuentre el empoderamiento mayor será el compromiso organizacional por parte de los empleados del Osinermin Huaraz.



## VI. CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se ha logrado demostrar que el Empoderamiento se relaciona positivamente con el Compromiso Organizacional de los empleados de la Oficina Regional de Huaraz del Organismo Supervisor de la Inversión de la Energía y Minería en el año 2018 con un un coeficiente de correlación de Pearson de 0.307 (Mayor a 30%).
2. Con los resultados encontrados y las técnicas estadísticas aplicadas, se determinó que existe relación directa entre la dimensión de información con el compromiso organizacional.
3. En base a los resultados obtenidos y las técnicas estadísticas aplicadas, se confirmó que existe relación directa entre la dimensión de Conocimiento con el compromiso organizacional.
4. Según los resultados hallados y las técnicas estadísticas aplicadas, se pudo determinar que existe relación directa entre la dimensión de Poder de Delegación con el compromiso organizacional.
5. En relación a los resultados obtenidos y las técnicas estadísticas aplicadas, se encontró que existe relación directa entre la dimensión de Reconocimientos y Recompensas con el compromiso organizacional.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Adoptar medidas que contribuyan a fortalecer el empoderamiento brindándole al trabajador los insumos necesarios para ayudarlos a cumplir con sus actividades con cierta autonomía, respaldándolos en las tomas de decisiones y reconociendo sus logros, esto determinará finalmente que los empleados puedan tener un mejor compromiso afectivo con la institución.
2. Articular directivas que permitan retroalimentar al trabajador de información valiosa según el campo o área en donde se desempeña en la organización que le ayude a tomar mejores decisiones obteniendo una mayor probabilidad de resultados exitosos en armonía con los deseos de la alta dirección.
3. Generar un plan de capacitación y entrenamiento para los trabajadores a fin de que puedan contar con los conocimientos necesarios que les permitan realizar sin dificultad las actividades que le sean delegadas.
4. Implementar en los perfiles o funciones de los cargos de jefaturas las facultades necesarias a fin de que otorguen poder a sus subordinados en la toma de decisiones.
5. Mejorar las políticas de clima laboral respecto a los reconocimientos no tangibles e intangibles, así mismo se deberá de establecer dentro del presupuesto público programado un importe para el reconocimiento a los trabajadores que hayan logrado metas en bien de la organización.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUDELO MARIBEL, CAMPILLO CLAUDIA, CORTES NATALIA & HENEAO RODRIGO (2005), *Dificultades en la gestión empresarial para el logro del empoderamiento*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Medellín. Recuperado de: <http://cdigital.udem.edu.co/TESIS/CD-ROM17472005/01.Texto%20completo.pdf>

ARCINIEGA, LUIS. (2002). *Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* Dirección Estratégica, Revista de Negocios del ITAM. Recuperado de: [https://www.google.com/search?q=ARCINIEGA%2C+Luis.+\(2002\).+Compromiso+Organizacional+en+M%C3%A9xico%3A+%C2%BFC%C3%B3mo+hacer+que+la+gente+se+ponga+la+camiseta%3F&oq=ARCINIEGA%2C+Luis.+\(2002\).+Compromiso+Organizacional+en+M%C3%A9xico%3A+%C2%BFC%C3%B3mo+hacer+que+la+gente+se+ponga+la+camiseta%3F&aqs=chrome..69i57j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=ARCINIEGA%2C+Luis.+(2002).+Compromiso+Organizacional+en+M%C3%A9xico%3A+%C2%BFC%C3%B3mo+hacer+que+la+gente+se+ponga+la+camiseta%3F&oq=ARCINIEGA%2C+Luis.+(2002).+Compromiso+Organizacional+en+M%C3%A9xico%3A+%C2%BFC%C3%B3mo+hacer+que+la+gente+se+ponga+la+camiseta%3F&aqs=chrome..69i57j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8)

CHIAVENATO IDALBERTO (2009), *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición, Thomson Learning, México.

DURREGO ANA & ECHEVARRÍA NERY (1999), *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral*. Primera Edición, Alfa Omega Grupo

Editor, Colombia. Recuperado de:

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3751.pdf>

JONES GARETH & GEORGE JENNIFER (2006), *Administración Contemporánea*, Primera Edición, Mc Graw –Hill Interamericana, México.

KEN BLANCHARD (2007), *Empowerment, tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*, Grupo editorial Norma, Bogotá

LOVELOCK CHRISTOPHER, REYNOSO JAVIER, D'ANDREA GUILLERMO & HUETE LUIS (2004), *Administración de Servicios*. Primera Edición, Pearson Educación, México.

MEHECH C., CORDERO A. & GOMEZ T. (2016), *Medición del compromiso laboral y su impacto en los resultados de la empresa*. Universidad Católica de Chile. Recuperado de:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139537/>

[Medici%C3%B3n%20del%20compromiso%20laboral%20y%20su.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139537/Medici%C3%B3n%20del%20compromiso%20laboral%20y%20su.pdf?sequence=1)

ROBBINS, STEPHEN & JUDGE, TIMOTHY (2009), *Comportamiento Organizacional*. 13 Edición, Pearson Educación, México.

ROBBINS, COULTER (2010), *Administración*. 10 Edición, Pearson Educación, México.

WHETTEN DAVID & CAMERON KIM (2011), *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Octava Edición, Pearson Educación, México.

# **ANEXO**



**ANEXO 1 - CUESTIONARIO**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL "SANTIAGO ANTUNEZ DE**  
**MAYOLO". ESCUELA DE POSTGRADO**

**Maestría en Administración - Mención en Administración de Negocios, MBA**

---

**Cuestionario N° 1 – Encuesta a Empleados**

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre el Empoderamiento y el Compromiso Organizacional en el Osinergmin Huaraz.

**CONFIDENCIALIDAD:** La información solicitada en este cuestionario es confidencial y sólo se utilizará con fines de investigación y no le perjudicará en lo absoluto, comprometiéndome a guardar la máxima confidencialidad.

**ANONIMATO:** Ten presente que tus respuestas son absolutamente anónimas y te rogamos que seas sincero (a) cuando expreses tu opinión.

---

**I. DATOS GENERALES:**

1.1. Edad:..... Años cumplidos.

1.2. Género:

a) Masculino

b) Femenino

1.3. Profesión: .....

1.4. Antigüedad en la empresa: .....

1.5. Nivel educativo:

Bachiller ( )

Técnico superior ( )

Superior completo ( )

Postgrado o Maestría ( )

1.6. Área donde se desempeña:.....

1.7. Actualmente tiene personal a su cargo

Si ( ) No ( )

**II. CALIFICACION DE CUESTIONARIO:**

1 = nada de acuerdo

2 = en desacuerdo

3 = indiferente

4 = de acuerdo

5 = muy de acuerdo

Señale NS si no tiene un juicio formado sobre la afirmación realizada.

*¡Gracias por su colaboración!*

	Cuestionario o Encuesta	muy de acuerdo	de acuerdo	indiferente	en desacuerdo	nada de acuerdo	NS
01	Cuándo llevo a cabo una actividad recibo de parte de la organización una retroalimentación acerca de lo que estoy realizando.						
02	Cuándo desarrollo mis actividades dispongo de toda la información necesaria para realizarlas sin dificultad.						
03	La sede me proporciona todas las herramientas tecnológicas para acceder a la información y desarrollar mis actividades con normalidad.						
04	La comunicación entre los miembros del equipo de la sede en donde me desempeño es clara, honesta y abierta.						
05	Para todos los trabajadores de la sede están claros los roles y funciones que cada uno desarrolla en el equipo.						
06	El entrenamiento que he recibido es suficiente para el buen desempeño de las actividades que realizo en la sede.						
07	La organización periódicamente realiza capacitaciones para mejorar nuestro desempeño.						
08	Percibo que los recursos que destina la organización para la capacitación y entrenamiento son suficientes.						
09	Percibo que la organización permite e incentiva la creatividad y la toma de decisiones en los empleados.						
10	Considero que mi manual de funciones contiene las atribuciones necesarias que me permitan tomar decisiones en las actividades que desempeño sin consultarlas antes por mi superior inmediato.						
11	Mi superior inmediato hace lo necesario para generar las condiciones que se requieren para desarrollar libremente mis actividades.						
12	Percibo que cuento con la confianza suficiente de mi superior inmediato para tomar decisiones.						
13	Al discutir asuntos importantes relativos al trabajo entre mi superior inmediato y yo, existe plena libertad y confianza.						
14	Considero que los jefes se sienten seguros de sus colaboradores al momento de delegarles tareas.						
15	Percibo que el estilo de dirección de mi superior inmediato es consultivo, es decir, me toma en cuenta al momento de tomar las decisiones.						
16	Percibo que he tenido influencia positiva de parte de mi superior inmediato para conseguir los logros y metas.						
17	Al conseguir algún logro o meta mi superior inmediato realiza frecuentemente un reconocimiento por lo alcanzado.						
18	La organización viene aplicando frecuentemente una política de reconocimientos por el cumplimiento de metas.						
19	La organización viene motivando e incentivando frecuentemente a conseguir logros a través de recompensas económicas.						
20	Tengo un fuerte sentido de pertenencia con la sede en la que actualmente me desempeño.						
21	Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en la sede en la que actualmente me desempeño.						
22	Me siento como "parte de la familia" en la sede en la que me desempeño.						



23	Me sentiría culpable si en caso dejara de trabajar en la sede en que me desempeño ahora.						
24	Siento que le debo mucho a la sede en la que actualmente me desempeño.						
25	Siento obligación o sentimientos de lealtad en permanecer en la sede en la que actualmente laboro.						
26	La sede en donde trabajo merece toda mi lealtad.						
27	Por ahora, permanecer en la sede en que me desempeño refleja tanto necesidad como deseo.						
28	Sería muy difícil para mí dejar a la organización ahora, incluso si deseara hacerlo.						
29	Una de las consecuencias negativas de dejar a la organización sería la escasez de otras alternativas disponibles en el mercado laboral.						
30	Sí no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, yo podría considerar trabajar en otro lugar.						
31	Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar de laborar en la organización.						

Huaraz..... de.....de.....

## ANEXO 02

### Validación del Instrumento aplicado mediante juicio de expertos:

#### Experto 1: Lorenzo Valderrama Plascencia

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

**DATOS GENERALES:**

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a)(es) del Instrumento
Dr. Lorenzo Valderrama Plascencia.	UNASAM	Encuesta	Julio Francisco Chumbiouca Castillo
Título del estudio: El Empoderamiento y su relación con el Compromiso Organizacional de los empleados de la Oficina Regional de Huaraz del Organismo Supervisor de la Inversión de la Energía y Minería (Osinermin), Huaraz 2018.			


**ASPECTOS DE VALIDACIÓN:**

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIO	DEFICIENTE 00% - 20%				REGULAR 21% - 40%				BUENA 41% - 60%				MUY BUENA 62% - 80%				EXCELENTE 81% - 100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																			90	90	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																			90	90	
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y la tecnología																			90	90	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																			95	95	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																			90	90	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuada para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																			95	95	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.																			90	90	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y los dimensiones.																			95	95	
9. METODOLÓGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																			90	90	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																			95	95	
<b>PROMEDIO</b>																					<b>92</b>	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- Procede su Aplicación
- Procede se aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
- No procede su aplicación

Hg. 27. 11. 18	17977591		992267379
Lugar y fecha	DNI, N°	Firma del experto	Teléfono

OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS

→ Las que se indican en el formato correspondiente

FECHA: H<sub>3</sub> 27/11/2018



Firma del experto

## Experto 2: John Diaz Ledezma

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

#### DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
Dr. John Díaz Ledezma,	UNASAM	Encuesta	Julio Francisco Chumbiagua Castillo
Título del estudio: El Empoderamiento y su relación con el Compromiso Organizacional de los empleados de la Oficina Regional de Huaraz del Organismo Supervisor de la Inversión de la Energía y Minería (Osinermin), Huaraz 2018.			


#### ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIO	DEFICIENTE 00% - 20%				REGULAR 21% - 40%				BUENA 41% - 60%				MUY BUENA 62% - 80%				EXCELENTE 81% - 100%				SUB TOTAL	
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96		
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																		X				85
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																		X				85
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																		X				85
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																		X				85
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																		X				85
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																		X				85
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.																		X				85
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																		X				85
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																		X				85
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																		X				85
PROMEDIO																						85	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- Procede su Aplicación
- Procede se aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
- No procede su aplicación

Huaraz, 27. 11. 18	37856598		943247651
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS

- 1.- Revisar las afirmaciones que tengan relación con las políticas, metas y objetivos.
- 2.- Revisar las afirmaciones de autonomía laboral.
- 3.- Indicar en el ítem Reconocimiento moral; que las afirmaciones contengan el Tipo de reconocimiento.

FECHA: 27.01.2018

  
Firma del experto

### Experto 3: Edwin Hernan Ramirez Asís

#### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

##### DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del informante	Cargo e institución donde labora	Nombre del instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
Mg. Edwin Hernán Ramírez Asís.	UNASAM	Encuesta	Julio Francisco Chumbiaca Castillo
Título del estudio: El Empoderamiento y su relación con el Compromiso Organizacional de los empleados de la Oficina Regional de Huarez del Organismo Supervisor de la Inversión de la Energía y Minería (Osinergmin), Huarez 2018.			


##### ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIO	DEFICIENTE 00% - 20%				REGULAR 21% - 40%				BUENA 41% - 60%				MUY BUENA 62% - 80%				EXCELENTE 81% - 100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Estó formulado con lenguaje apropiado.																		84			84
2. OBJETIVIDAD	Estó expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																			88		88
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología																			95		95
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente																			86		86
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																			85		85
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				93	93
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científicos.																				95	95
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y los dimensiones.																				90	90
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																				94	94
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación.																				92	92
<b>PROMEDIO</b>																					<b>90.3</b>	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- Procede su Aplicación
- Procede se aplicación previa levantamiento de las observaciones que se adjuntan
- No procede su aplicación

H2 28/11/18	31668274		949481470
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

OBSERVACIONES Y/O SUGERENCIAS

• La pregunta 12:

\* percibo que tengo la libertad de tomar decisiones para  
cumplir con mis funciones.

FECHA: 28/11/2018



Firma del experto

### ANEXO N° 03 - MATRIZ DE CONSISTENCIA

**“EL EMPODERAMIENTO Y SU RELACION CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LA OFICINA REGIONAL DE HUARAZ DEL ORGANISMO SUPERVISOR DE LA INVERSION DE LA ENERGIA Y MINERIA (OSINERGMIN), HUARAZ 2018”**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p><b>GENERAL</b> ¿Cómo se relaciona el empoderamiento con el compromiso organizacional de los trabajadores de la oficina regional de Huaraz del Organismo Supervisor de la Inversión de la Energía y Minería (Osinergrmin Huaraz), Huaraz 2018?</p> <p><b>ESPECIFICOS</b> 1. ¿Cuál es la relación entre la información como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergrmin Huaraz? 2. ¿Cuál es la relación entre el conocimiento como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergrmin Huaraz?</p>	<p><b>GENERAL</b> Determinar la relación del empoderamiento con el compromiso organizacional de los empleados del Osinergrmin Huaraz, 2018.</p> <p><b>ESPECIFICOS</b> 1. Determinar la relación entre la información como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergrmin Huaraz. 2. Determinar la relación entre el conocimiento como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergrmin Huaraz</p>	<p><b>GENERAL</b> El Empoderamiento está relacionado positivamente con el compromiso organizacional de los empleados del Osinergrmin Huaraz, 2018.</p> <p><b>ESPECIFICOS</b> 1.Existe relación directa entre la información como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergrmin Huaraz. 2.Existe relación directa entre el conocimiento como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergrmin Huaraz.</p>	<p>X= Empoderamiento.</p>	<p>-X1= Información</p> <p>-X2= Conocimiento</p> <p>-X3= Poder de Delegación.</p> <p>-X4= Recompensas y Reconocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de la Información.</li> <li>• Capacitación y Entrenamiento en las labores delegadas.</li> <li>• Autonomía Laboral</li> <li>• Confianza en el colaborador.</li> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Recompensas.</li> </ul>	<p>-Tipo de investigación será Explicativo.</p> <p>-Diseño será no experimental (transaccional).</p> <p>-Población: Estará compuesta por colaboradores de Osinergrmin Huaraz, que es un total de 14 personas.</p> <p>-La muestra es de 14 trabajadores y será de forma censal.</p> <p>-La técnica será la observación de campo; La técnica de la encuesta.</p> <p>-Una vez finalizada la fase de recogida de información, se procederá a la codificación de variables y su tabulación en la hoja de cálculo de Microsoft Office Excel, todos los datos captados en los cuestionarios considerados válidos para lo cual se usarán los siguientes programas informáticos conocidos como: Excel de Microsoft Office 2010 y Programas: SPSS v. 19, Minitab v. 16. En el tratamiento de la información se utilizará el análisis univariado y para la</p>



<p>3. ¿Cómo se relaciona el poder de delegación como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz?</p> <p>4. ¿Cómo se relaciona las recompensas y el reconocimiento como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz?</p>	<p>3. Determinar la relación entre el poder de delegación como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz.</p> <p>4. Determinar la relación entre las recompensas y el reconocimiento como dimensión del nivel de empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz.</p>	<p>3. Encontramos relación directa entre el poder de delegación como dimensión del empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz.</p> <p>4. Se observa relación directa entre las recompensas y el reconocimiento como dimensión del nivel de empoderamiento y el compromiso organizacional en los trabajadores del Osinergmin Huaraz.</p>	<p>Y = Compromiso Organizacional</p>	<p>-Y1= Afectivo.</p> <p>-Y2= Normativo.</p> <p>-Y3= Continuación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentimientos de pertenencia y afecto.</li> <li>• Lealtad, sentirse de fondo moralmente obligado.</li> <li>• Se siente obligado por el salario que obtiene.</li> </ul>	<p>contrastación de hipótesis y la determinación de la interrelación que existe entre las variables se utilizará la prueba del coeficiente de contingencia o el coeficiente de correlación de Pearson.</p>
--	---	--	--	--	--	--

## ANEXO 04 – FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Tabla 24

*Fiabilidad de los instrumentos*

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
	0.951	19
Empoderamiento	0.789	12
Compromiso organizacional		

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems medidos en escala tipo Likert miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados, es por ello en relación a los resultados según tabla anterior podemos afirmar que el cuestionario presenta alta fiabilidad y coherencia interna.

**ANEXO 05 – PRUEBAS DE NORMALIDAD DE INDICADORES DEL  
EMPODERAMIENTO**

Tabla 25

*Pruebas de normalidad*

<b>Indicadores / variable</b>	<b>Shapiro-Wilk</b>			<b>Distribución</b>
	<b>Estadístico</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>	
Disponibilidad de la información	0,943	14	0,454	Normal
Capacitación y entrenamiento en las labores delegadas	0,903	14	0,126	Normal
Autonomía laboral	0,951	14	0,582	Normal
Confianza en el colaborador	0,951	14	0,572	Normal
Reconocimiento	0,957	14	0,677	Normal
Recompensas	0,681	14	0,000	No normal
Compromiso organizacional	0,975	14	0,933	Normal

**ANEXO 06 – CORRELACION DE INDICADORES DEL  
EMPODERAMIENTO Y LA VARIABLE COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL**

Tabla 26

*Coefficiente de correlación*

<b>Indicadores del empoderamiento</b>	<b>Compromiso organizacional</b>
Disponibilidad de la información	Correlación de Pearson N
	0,456 14
Capacitación y entrenamiento en las labores delegadas	Correlación de Pearson N
	0,121 14
Autonomía laboral	Correlación de Pearson N
	0,392 14
Confianza en el colaborador	Correlación de Pearson N
	0,215 14
Reconocimiento	Correlación de Pearson N
	0,381 14
Recompensas	Coefficiente de correlación Rho de Spearman N
	-0,150 14

Podemos analizar al visualizar la tabla anterior que entre los indicadores con mayor puntuación respecto a encontrar la relación entre las variables empoderamiento y compromiso organizacional han sido el “Poder de Delegación”, “La Autonomía Laboral” y el “Reconocimiento”.

## ANEXO 07 – APLICACIÓN DE RANGO DE BAREMOS

Se ha aplicado la baremación considerando que esta herramienta es muy utilizada en este tipo de investigaciones para evaluar los resultados, adaptándose ciertas escalas que nos ayudaron a evaluar los resultados de la encuesta aplicada a los empleados del Osinergmin Huaraz.

Los baremos o categorías son producto de la suma de los ítems en cada una de las variables o dimensiones, dicho puntaje se clasificó según la tabla siguiente para su interpretación cualitativa. Así mismo, los puntos de corte son los percentiles 50 y percentil 75 para ambas variables y de los rangos originales del cuestionario.

Tabla 27

### *Baremos de las variables*

Variable / dimensión	Nivel		
	Bajo	Regular	Alto
<b>Empoderamiento</b>	<b>56 a -</b>	<b>57 a 76</b>	<b>77 a +</b>
Información	11 a -	12 a 16	17 a +
Conocimiento	11 a -	12 a 16	17 a +
Poder de delegación	20 a -	21 a 28	29 a +
Recompensas y reconocimiento	11 a -	12 a 16	17 a +
<b>Compromiso organizacional</b>	<b>35 a -</b>	<b>36 a 48</b>	<b>49 a +</b>
Compromiso afectivo	8 a -	9 a 12	13 a +
Compromiso normativo	11 a -	12 a 16	17 a +
Compromiso de continuidad	14 a -	15 a 20	21 a +