



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

EMPODERAMIENTO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
COLABORADORES DE SALAS DE JUEGOS EN LOS DISTRITOS DE
VILLA EL SALVADOR, SAN JUAN DE MIRAFLORES, BREÑA Y LINCE,
LIMA 2019

Línea de investigación:

Evaluación Psicológica y Psicométrica

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Psicología con mención
en psicología organizacional

Autora:

Mejía Pajuelo, Margaret Melissa

Asesor:

Aliaga Herrera, Cecilia Haydee Eufemia

(ORCID: 0000-0002-1664-1705)

Jurado:

Castillo Gómez, Gorqui

Del Rosario Pacherres, Orlando

Quiroz Aviles, Mirtha

Lima- Perú

2022

Pensamientos

“El compromiso sería una palabra hueca, una abstracción, si no involucra la decisión lúcida y profunda de quien los asume. Si no se diera en el marco concreto”

Paulo Freire

“El objeto de la educación es formar seres aptos para gobernarse a sí mismos, y no para ser gobernados por los demás”

Herbert SpencerAutor

Dedicatoria

A mi madre y padre, por motivarme y apoyarme incondicionalmente en sus circunstancias.

A Katty y Carlos, mis apreciados hermanos por su confianza depositada en mi persona.

A Marcelo, Paula, Sebastián, Fabiana y Matheo mis sobrinos porque son la razón para mejorar cada día. A mi preciado hijo Santiago Alejandro quien me motiva a mejor cada día.

Agradecimientos

Con profundo aprecio, me gustaría dar las gracias a mis padres, Isabel y Teódula, por el apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A mis hermanos y sobrinos por comprender mis ausencias y darme ánimos en cada momento.

A mi asesora, Dra. Cecilia Aliaga Herrera por su gran apoyo, colaboración en cada consulta para la culminación de esta investigación.

Además, quisiera demostrar mi especial gratitud a aquellas personas que de alguna forma me ayudaron en el desarrollo, de esta investigación por su participación y por brindarme su tiempo y confianza. A aquellas personas que me escucharon y me motivaron a continuar en este camino hacia mi objetivo.

Índice

Carátula	i
Pensamientos	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. Descripción y formulación del problema	13
1.2. Antecedentes	20
1.2.1. Antecedentes Nacionales	20
1.2.2. Antecedentes Internacionales	21
1.3. Objetivos	25
1.3.1. Objetivo General	25
1.3.2. Objetivos Específicos	25
1.4. Justificación	26
1.5. Hipótesis	27
1.5.1. Hipótesis general	27
1.5.2. Hipótesis específicas	27
II. MARCO TEÓRICO	29
2.1. Bases teóricas	29
2.1.1. Empoderamiento	29
2.1.2. Elementos condicionantes del empoderamiento	31

2.1.3. Empoderamiento estructural	34
2.1.4. Empoderamiento psicológico	35
2.2 Compromiso organizacional	39
2.2.1. Perspectivas de Compromiso organizacional	40
2.2.2. Enfoques del compromiso organizacional	42
III. MÉTODO	46
3.1. Tipo y diseño de Investigación	46
3.2. Ámbito temporal y espacial	46
3.3. Variables	46
3.3.1 Empoderamiento	46
3.3.2 Compromiso organizacional	49
3.4. Población y muestra	50
3.5. Instrumentos	52
3.6. Procedimientos	65
3.7. Análisis de datos	65
IV. RESULTADOS	68
4.1 Análisis de resultados descriptivos	68
4.2 Análisis de resultados inferenciales	69
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	75
VI. CONCLUSIONES	81
VII. RECOMENDACIONES	83
VIII. REFERENCIAS	
IX. ANEXOS	

Índice de Tablas

N°	Título	Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable Empoderamiento	48
Tabla 2	Operacionalización de la variable Compromiso organizacional	49
Tabla 3	Distribución de la muestra según sexo, edad, tiempo de servicio y sala de juego	51
Tabla 4	Resultados de la Validez de la Escala de Empoderamiento estructural	53
Tabla 5	Correlación ítems-dimensiones de la Escala de Empoderamiento estructural	54
Tabla 6	Análisis de confiabilidad de la Escala de Empoderamiento estructural	55
Tabla 7	Resultados de la Validez de la Escala de Empoderamiento Psicológico	57
Tabla 8	Correlación ítems-subcomponentes de la Escala de Empoderamiento Psicológico	58
Tabla 9	Análisis de confiabilidad de la Escala de Empoderamiento Psicológico	59
Tabla 10	Resultados de la Validez del Cuestionario de Compromiso Organizacional	61
Tabla 11	Correlación ítems-subcomponentes del Cuestionario de Compromiso Organizacional.	62
Tabla 12	Análisis de confiabilidad del Cuestionario de Compromiso Organizacional	63
Tabla 13	Descripción de los niveles de empoderamiento estructural según sus dimensiones	67
Tabla 14	Descripción de los niveles de empoderamiento psicológico según sus dimensiones	67
Tabla 15	Descripción de los niveles de compromiso organizacional	68
Tabla 16	Relación entre el empoderamiento y Compromiso organizacional	68
Tabla 17	Empoderamiento estructural según el sexo de los trabajadores	69
Tabla 18	Empoderamiento Psicológico según sexo	69
Tabla 19	Empoderamiento Estructural según Edad de los colaboradores	70
Tabla 20	Empoderamiento Psicológico según Edad de los colaboradores	70
Tabla 21	Empoderamiento Estructural según Tiempo de permanencia de los colaboradores	71
Tabla 22	Empoderamiento Psicológico según el tiempo de permanencia de los colaboradores	71
Tabla 23	Empoderamiento Estructural según sala de juegos	72
Tabla 24	Empoderamiento Psicológico según Sala de juegos	72
Tabla 25	Compromiso Organizacional según el sexo	73
Tabla 26	Compromiso organizacional según edad, tiempo de permanencia y sala de juego	73

Resumen

El objetivo fue determinar la relación entre el empoderamiento y el compromiso organizacional en colaboradores de salas de juegos en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, Lima 2019, en una muestra de 120 colaboradores de ambos sexos. El estudio fue de diseño no experimental de tipo descriptivo - correlacional, comparativo y transaccional. Los instrumentos de medición empleados fueron la Escala de Condiciones de Efectividad en el Trabajo (CWEQ-II), Empoderamiento Psicológico y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. Los resultados muestran que los colaboradores se sienten empoderados con un total de 55 %. Además, el 62% presentan un nivel medio de empoderamiento estructural mientras que el 87% de los colaboradores presentan un nivel alto de empoderamiento psicológico en relación al compromiso organizacional. El 67% presentan un nivel medio de compromiso organizacional. Los colaboradores que se sienten empoderados tienen mayor frecuencia y más alto nivel de compromiso organizacional; asimismo la relación entre ambas variables es directa, positiva moderada y significativa ($\rho = .303$ y $p = .001$). En relación a la comparación según variables sociodemográficas, no se encontraron diferencias significativas en la variable empoderamiento según sexo, edad, tiempo de permanencia y sala de juegos. Del mismo modo no se encontraron diferencias significativas en la variable compromiso organizacional según sexo, edad, tiempo de permanencia y sala de juegos.

Palabras clave: empoderamiento estructural, empoderamiento psicológico, compromiso organizacional.

Abstract

The objective was to determine the relationship between empowerment and organizational commitment in collaborators of game rooms in the districts of Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, Breña and Lince, Lima 2019, in a sample of 120 collaborators of both sexes. The study was a non-experimental descriptive design - correlational, comparative and transactional. The measuring instruments used were the Scale of Conditions of Effectiveness at Work (CWEQ-II), Psychological Empowerment and the Organizational Commitment Scale of Meyer and Allen. The results show that employees feel empowered with a total of 55%. In addition, 62% have a medium level of structural empowerment while 87% of employees have a high level of psychological empowerment in relation to organizational commitment. 67% have a medium level of organizational commitment. Employees who feel empowered have a higher frequency and higher level of organizational commitment; Likewise, the relationship between both variables is direct, positive, moderate and significant ($\rho = .303$ and $p = .001$) In relation to the comparison according to sociodemographic variables, no significant differences were found in the variable empowerment according to sex, age, residence time and game room. Similarly, no significant differences were found in the variable organizational commitment according to sex, age, residence time and game room.

Keywords: structural empowerment, psychological empowerment, organizational commitment.

I. INTRODUCCIÓN

La competitividad en mercados globales requiere la habilidad de las organizaciones para cambiar e innovar con rapidez, para así aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno. Esto implica, la necesidad de mejorar continuamente la calidad del trabajo y una debida orientación a las personas a fin de aumentar la productividad.

Las personas tienen una asombrosa capacidad para aprender y para desarrollarse. Por tanto, cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de manifestar su talento, ya sea innato o adquirido. Ahora bien, el desarrollar a las personas no sólo significa proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Sino implica, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos, y sean más eficaces en lo que hacen, asimismo les permita tener más autonomía e iniciativa personal en sus actividades. Una de las nuevas tendencias de la gestión de talento humano es el empoderamiento, un término universal que refiere otorgar poder, responsabilidad, a las personas para que realicen sus funciones.

Otro de los retos para las organizaciones es cómo mantener a los participantes comprometidos e identificados con su trabajo, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización.

En tal sentido, el presente estudio escudriñó determinar la relación del empoderamiento y compromiso organizacional en 120 colaboradores de cuatro salas de juegos ubicados en la ciudad de Lima, así como describir los niveles de frecuencia en ambas variables, además comparar dichas variables en función a la edad, al sexo, tiempo de servicio y sala de juegos, datos obtenidos a través de la Escala de Condiciones de Efectividad en el Trabajo (CWEQ-II),

del Cuestionario de Empoderamiento Psicológico y la Escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.

El presente estudio está organizado en cinco capítulos. En el Capítulo I, expone la problemática de la investigación considerando los objetivos e hipótesis formuladas, además se plasma la justificación e importancia del estudio. En el Capítulo II, se desarrolla los antecedentes referentes a la investigación a nivel internacional como nacional, seguido se sustenta a nivel teórico las variables empoderamiento y compromiso organizacional, recopilando sus principales definiciones y teorías relacionadas.

En el Capítulo III, se describe la parte metodológica, detallando el tipo de investigación y diseño de la investigación, muestra, instrumentos de recolección de datos, considerando el establecimiento de la confiabilidad y validez del constructo; además se expone el procedimiento para el análisis de los datos.

Los resultados son descritos en el capítulo IV, en función a los objetivos de la investigación, tomando en consideración el análisis exploratorio de la prueba de bondad de ajuste de K-S; descripción de los niveles de empoderamiento y compromiso organizacional; determinar la relación de las variables y el contraste con las hipótesis para el análisis comparativo de los datos recopilados.

Finalmente, en el capítulo V, se discuten los principales hallazgos de la investigación, respaldándolos con los antecedentes previos, además se describen puntualmente las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

1.1 . Descripción y formulación del problema

Actualmente, las organizaciones se ven en la necesidad de desarrollar capital humano y mantener dicha inversión dentro de sus espacios, y así aprovechar los conocimientos de sus integrantes, para que ésta situación se manifieste en las organizaciones es necesario que el

trabajador se involucre más en las actividades de la empresa, que el personal aprenda a tomar decisiones, que encuentren soluciones a los problemas y cuenten con iniciativa, a fin de garantizar el éxito en sus metas. Sin embargo, muchos de los métodos empleados (incentivos monetarios, buena dirección administrativa o gerencial, entre otras) fracasan al no implementarse adecuadamente, sin obtener los resultados esperados debido a que no se instruye de manera adecuada al personal (Ríos, 2011).

Los grandes generadores del cambio global están innovando el lugar de trabajo, así como la fuerza laboral y el trabajo como tal; para ayudar a que las organizaciones y sus líderes perciban estos cambios Deloitte (2017), exhibe su informe de “Tendencias Globales en Capital Humano 2018”, basado en más de 7.000 respuestas en 130 países alrededor; desde el punto de vista del autor “la nueva organización: un diseño diferente”, refleja un hallazgo significativo: luego de años de esfuerzo para fortalecer el compromiso, la retención, reforzar el liderazgo y construir una cultura significativa, los ejecutivos ven la necesidad de rediseñar la organización. Esto se refleja en que el 92% calificó este tema como de prioridad crítica, según la consultora Deloitte “la nueva organización”, como se le ha denominado, se construye en torno a equipos altamente empoderados, impulsados por un nuevo modelo administrativo y dirigidos por una generación de líderes más jóvenes, globales y diversos.

Por lo expuesto, es importante incorporar en la organización tendencias que permitan fortalecer el éxito de esta. Una de las investigaciones más novedosas y revolucionarias hoy en día dentro del mundo organizacional está basada en el empoderamiento como objeto de estudio Merlin y Ovalles (2002) señalan la definición de Robert y Prost (2000) y Bowen & Lawler (1992) a este constructo como un “mecanismo para incrementar la toma de decisiones a todos los niveles de la organización, considerándose, así como un fenómeno personal en donde los individuos toman responsabilidad por sus acciones" (p. 9)

El empoderamiento que es el delegar poder y autoridad a los subordinados para que sean responsables de sus propios espacios, es una de las técnicas empleadas con las que se intenta lograr el éxito de la organización; para ello se debe lograr que los colaboradores sepan de qué trata, la manera correcta para implementarlo y los resultados que se esperan de ese proceso (Giraldo, 2012).

Por otro lado, uno de los retos de la dirección y gestión de recursos humanos es la generación del compromiso y la concepción que tiene la dirección sobre este. El compromiso organizacional refleja el grado de lealtad y vinculación de los trabajadores con la organización. Además, de generar la identificación de las metas y valores de los colaboradores con la organización, lo cual impacta en ellos, logrando alinear sus propios objetivos con los de la empresa (Hurtado, 2017).

El compromiso organizacional es un constructo de gran interés en el ámbito organizacional, debido a que desde hace tiempo se ha establecido una distinción entre el contrato de trabajo legal y el psicológico. Según (Rousseau 1995, como se citó en Arias et al., 2003) mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se compromete afectivamente a la misma, puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia aquello, esperándose un rendimiento menor, así como otras posibles consecuencias: estrés, conflictos obrero-patronales, ausentismo, abandono de la organización, robos de materiales, dinero o bienes, etc. En este caso, los costos de todo tipo (emotivos, económicos, de salud, etc.) tanto de la organización como de la persona se verán incrementados.

Desde la perspectiva de los empleados, el compromiso organizacional permite estabilidad laboral, que impacta en prestaciones, jubilación, beneficios sociales y garantiza cubrir necesidades tanto materiales como psicológicas beneficiando a las familias y la economía. Desde el punto de vista de los investigadores y el personal de recursos humanos el

compromiso organizacional tiene un impacto directo en las actitudes y conductas del empleado; como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal (Betanzos, 2007).

En este contexto, el presente estudio aborda a los colaboradores de cuatro salas de juegos de azar, ubicadas en cuatro distritos de la ciudad de Lima. Al respecto desde un enfoque global de este sector en nuestro medio se diferencian entre las salas presenciales de Casino y Tragamonedas, en el Perú en las últimas décadas este mercado se ha incrementado debido a la formalización y regulación, el cual fue clave para su crecimiento, a través de una supervisión exhaustiva de la DGJCMT (Dirección General de Juegos de Casinos y Máquinas Tragamonedas) del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), según Manuel Román Benavente director general de DGJCMT en una entrevista para Portal Turismo. No obstante, la regulación en la actualidad de este sector se limita ya que existe ilegalidad y competencia desleal vinculada a la proliferación de apuestas deportivas y apuestas online que carecen o adolecen de un marco regulatorio que controle la operatividad y funcionamiento de este tipo de apuestas en tanto a las restricciones, pago de impuestos y la seguridad de los usuarios/clientes, según la percepción del Ing. San Román (2016) (Cabrera, 2018).

En ese mismo contexto, se encuentran las salas tragamonedas que representa un mercado de baja concentración, pues está conformado por 247 empresas entre pequeñas, medianas y grandes, las cuales destacan unas de otras, entre otros aspectos, por la calidad del servicio y el status que brindan. Por otro lado, el mercado de los casinos completos o salas exclusivas; es decir, los lugares donde se oferta el servicio de máquinas tragamonedas y mesas de juegos, entre otros servicios complementarios a la unidad de negocio (Karaoke, Restaurant, Centro de convenciones, Discoteca, entre otros), está representado por un número reducido de empresas, las cuales controlan y acaparan los negocios de mesas de juego (Cabrera, 2018).

Según información de DGJCMT a junio del 2017, el país cuenta con 732 salas de tragamonedas y 18 casinos autorizados con un parque aproximado de 83,000 slot machines, los cuales están distribuidos en la capital (58%) y las diversas ciudades al interior del Perú (42%) (Cabrera, 2018, p. 35).

En adelante la presente investigación aborda en los párrafos siguientes el término “salas de juego” para hacer énfasis a ambos campos, debido a que los establecimientos de entretenimiento que participaron cuentan con ambos servicios: juegos de máquinas tragamonedas y juegos de mesas de casino.

Cabrera (2018) argumenta que:

Es conveniente exponer que las salas de juegos se caracterizan por brindar un estándar alto de servicio al cliente. Al respecto, expertos argumentan que el servicio ofrecido no se distingue entre las salas de diferentes zonas porque el deber de los casinos se basa en ofrecer un servicio de alta calidad en todas sus salas ofreciéndoles diversidad en el espectáculo y alimentos. Además, la atención al cliente es un factor determinante para retener y atraer al cliente. Por ello, el cliente recurrente o potencial debe sentirse cómodo y satisfecho dentro de un ambiente de juego alegre y ameno. Finalmente, a diferencia de otros tipos de negocios de servicio en el país las salas de juego invierten tanto en ofrecer altos estándares de comodidad y hospitalidad para los clientes.

La infraestructura y contar con la mano de obra especializada es vital para atraer, retener y fidelizar a los clientes. Por lo que, constantemente las empresas de este sector tienen que capacitar y desarrollar personalmente y profesionalmente a sus azafatas, cajera(o)s, operario(a) s, supervisores, entre otro tipo de colaboradores de las diversas áreas y niveles jerárquicos. Los casinos exclusivos apuestan por las capacitaciones y talleres constantes a todo su talento humano, en temas como ludopatía, atención al público, cultura del servicio, LA/FT, fraudes, protocolos de seguridad integral, juego

responsable, etcétera. “La profesionalidad del personal facilita, entre otras cosas, un seguimiento casi personalizado de las prácticas de juego y problemáticas de la clientela” (Ares, 2009, como se citó en Cabrera, 2018). Por ejemplo, si surge algún inconveniente en la sala de juegos con determinado cliente, inmediatamente la persona que está atendiéndola, sea un cajero, azafata, supervisor, vigilante, etcétera, debe brindar una respuesta clara, rápida, corta y que resuelva la insatisfacción del cliente para así evitar o disminuir la mala experiencia que pueda estar sintiendo. Es vital primero vender al colaborador los valores y el servicio antes de hacerle llegar al cliente final.

Con respecto al capital humano en las salas de juegos de juegos, Cabrera (2018) expone lo siguiente:

El capital humano resulta ser el diamante más valioso para el éxito de muchas empresas relacionadas con este core business. Es por ello que constantemente se desarrollan sus capacidades, habilidades duras y blandas, y competencias para fomentar su crecimiento y desempeño en miras de formar especialistas y profesionales más productivos para el sector peruano e internacional. Se han visto muchos casos de reclutamiento y selección de este tipo de personal por parte de empresas de Colombia, Chile, Panamá, EEUU, entre otros países del mundo, los cuales requieren colaboradores con este tipo de nivel para sus líneas de staffs. Lo beneficioso de ello es que representan al Perú y a la vez escalan por un mejor puesto de trabajo en un sector que incentiva el constante empoderamiento (empowerment), empleabilidad y profesionalización, vista en relación a la formación, desarrollo y potenciación del talento humano dentro los ejes marcados de líneas de carrera y planes de sucesión ambiciosos en la organización (p.20)

Por otro lado, una de las características en este sector es que el empleo de calidad es muy importante y se promueve constantemente. Además, genera una presencia altamente femenina, más de la tercera parte son madres solteras, que se presenta en igualdad de salarios

entre hombres y mujeres, a diferencia de otros sectores económicos (Feldmann, 2017, como se citó en Cabrera, 2018). Además, es necesario señalar que el talento humano de los casinos está conformado, por un gran colectivo de jóvenes.

Según el estudio realizado por Ipsos Perú y Semana Económica (2014), la buena atención al cliente y la calidad del servicio que se le brinda son los criterios más evaluados para formar una imagen positiva. En esa línea, se sugiere que se busque y seleccione eficientemente a un nuevo colaborador de acuerdo a los reales requerimientos, pues el ratio de rotación del personal operativo en este sector es muy elevado alrededor del 76% anual.

Debido a las exigencias de un mercado tan cambiante y dinámico las empresas se enfrentan hoy en optimizar la productividad, competitividad, calidad e innovación a fin de retener a su capital humano.

Al respecto, D'Alessio, argumentó que los recursos humanos son el activo más valioso, menos predecible y de mayor volatilidad en la empresa, por lo que un entorno laboral adecuado es clave para alcanzar los objetivos de la empresa (como se citó en Dileo et al., 2016, p. 57).

Considerar al empoderamiento como constructo multidimensional y psicológico sirve como base para los fines de la presente investigación, los cuales persiguen lograr mayor comprensión de este fenómeno desde un punto de vista psicológico. Asimismo, se pretende explorar la relación de esta variable como tal con la variable compromiso organizacional con el fin de lograr una visión más comprensiva e integrada para ambas variables y así permita ver posibilidades que ambas variables se desarrollen en la práctica organizacional de manera exitosa. Conjuntamente, poder identificar si los beneficios que proporciona tanto la primera como la segunda variable tiene aplicación en la cultura de trabajo en empresas de servicios, identificar en qué grado o nivel y, en consecuencia, de ser el caso la empresa pueda tener los elementos y conocimientos necesarios para proporcionar opciones de manipulación en la delegación de autoridad y responsabilidad desarrollando al mismo tiempo compromiso.

Buscando dar respuesta a las diversas implicaciones de la problemática expuesta, se formula la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación entre empoderamiento y compromiso organizacional en colaboradores de salas de juegos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, en la ciudad de Lima 2019?

1.2 . Antecedentes

1.2.1. Antecedentes Nacionales

Torres (2017) desarrolló un trabajo de investigación en Lima, con el fin de determinar la relación entre empoderamiento y compromiso organizacional en mujeres trabajadoras de una cadena de restaurant, con una participación de 100 colaboradoras de sexo femenino, con edades que oscilan entre 21 y 63 años de edad, teniendo como resultado lo siguiente: El coeficiente de correlación Rho de Spearman, indica que las variables estudiadas se correlacionan de manera muy significativa, directa y a nivel de asociación fuerte (0.825**), esta misma tendencia se observa entre el compromiso organizacional y las dimensiones del empoderamiento (significado, competencia, autodeterminación, e impacto) y viceversa (entre el empoderamiento y las dimensiones de compromiso organizacional, tales como el compromiso afectivo, normativo y de continuidad). Por otro lado, se encuentra que más de la mitad de los evaluados evidencian nivel alto de empoderamiento, mientras que el 16.0%, nivel bajo; respecto al compromiso organizacional, más de la mitad presentó nivel alto (52.0%) y cerca de la cuarta parte (23.0%) mostró nivel bajo de compromiso organizacional. En términos comunes, se puede decir que el empoderamiento tiende a determinar la presencia de compromiso organizacional.

Loli et al. (2016) llevaron a cabo un estudio en la ciudad de Lima, con el objeto de conocer la relación entre la confianza organizacional y el empoderamiento de los empleados

de las organizaciones públicas y privadas de Lima, con una participación de 327 profesionales. Los resultados principales, señalan que el 96.3% presentó un nivel alto de empoderamiento, sólo el 3.1% de los evaluados se mostraron indecisos y el 0.6% presentó nivel bajo. A modo de conclusión, se puede señalar que casi la totalidad de los evaluados presentaron nivel alto de empoderamiento.

Patilla (2016) realizó una investigación en Huancayo con la finalidad de determinar la relación entre empowerment organizacional y la satisfacción laboral en una empresa Inversiones Portaimport S. A. C., contaron con la participación de 22 personas. Los resultados más representativos indican que el índice de la media obtenida para la variable empoderamiento fue de 54.45, cuya categoría corresponde a una indiferencia frente al empoderamiento; por otro lado, se tiene que más de la mitad de los evaluados se muestran indiferentes frente al empoderamiento, mientras que el 4.5% se muestra empoderado (un solo evaluado), y el 40.9% se muestra marginado (nueve trabajadores). En términos generales, los trabajadores evaluados, se muestran indiferentes frente al empoderamiento.

Santa Cruz (2015) desarrolló un estudio en Trujillo, con la finalidad de determinar la relación entre el empowerment y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud. Se evaluó a 40 docentes de los cuales el 44.0% presentaba una tendencia alta de empoderamiento, mientras que sólo el 10% presentó un nivel bajo de empoderamiento; cabe mencionar que el 32.5% presenta empoderamiento regular. En conclusión, casi la mitad de los docentes, presenta altos niveles de empoderamiento, mientras que la tercera parte lo manifiesta regularmente, y la décima parte de los evaluados, presenta un nivel bajo de empoderamiento.

1.2.2. Antecedentes Internacionales

Aimacaña y Tello (2017) elaboró un estudio en Ecuador, teniendo como objeto de estudio el determinar la influencia que ejerce el empowerment en el compromiso

organizacional en la industria INPLASTICO, teniendo como participación a 33 colaboradores 25 operarios y 8 del área administrativa de la industria INPLASTICO. Como resultados obtuvieron que, dentro de las dimensiones de empoderamiento, la que presentó mayor índice fue “competencia” (17.6) seguido por “significado” (16.84); mientras que, de las dimensiones de compromiso organizacional, la que presenta mayor índice, fue el compromiso normativo (25.16) seguido por el compromiso de continuidad (23.08) y finalmente, el compromiso afectivo (17.28), en términos de correlación de ambas variables, no encontraron significancia estadística, del mismo modo en los análisis de regresión lineal. En conclusión, se puede afirmar que el compromiso organizacional no se ve influenciado por el empoderamiento.

Cosano (2015) elaboró una investigación en España, con un objetivo de desarrollar un modelo teórico para comprobar si el apoyo social y el empowerment actúan como recursos que reducen los efectos adversos del burnout, aumentan el engagement, e inciden positivamente en la satisfacción laboral y la satisfacción vital, con una participación de 694 integrantes pertenecientes a todos los estratos administrativos (Administración central, autonómica, provincial y local). Como resultados encontró que, teniendo en cuenta que el valor medio es 3.5 (por encima se considera tendencia alta y por debajo tendencia baja), el índice de la media para empowerment estructural fue de 4.86 y para el empowerment psicológico fue de 5.57, ambas puntuaciones indicaron alta tendencia de empowerment; por otro lado, el análisis comparativo del empowerment según sexo, evidencia que no existen diferencias significativas. A modo de conclusión se puede señalar que, existe una tendencia a desarrollar posturas de empoderamiento en los trabajadores administrativos, y que, a su vez, estas tendencias se muestran similar tanto en hombres como en las mujeres.

Chiang et al. (2014) desarrollaron un trabajo en Chile, con el objetivo de conocer el efecto del empoderamiento en el compromiso organizacional, siendo aplicado a 219 trabajadores, entre los principales resultados se encontró que, el compromiso afectivo se

correlaciona directa y de manera muy significativa con las dimensiones de empoderamiento de la mediana empresa tales como Significado (0.260**) e Impacto (0.409**); por otro lado, el compromiso normativo, se correlaciona de manera directa y muy significativa con el significado del empoderamiento de la mediana empresa y, de manera inversa y significativa con la competencia del empoderamiento de la pequeña empresa (-0.314*) y de manera directa y muy significativa en la mediana empresa con la detención impacto del empoderamiento (0.219**); finalmente, el compromiso de continuidad se correlaciona de manera inversa y muy significativa con la dimensión de la autodeterminación de la mediana empresa (-0.307**). En términos generales, se entiende que, cuanto mayor sea el compromiso organizacional, mayores tendencias al empoderamiento se observara en los trabajadores.

Giraldo (2012) realizó un trabajo con el objetivo de determinar cómo el empoderamiento genera compromiso organizacional en las aseguradoras nacionales de la ciudad de Manizales en Colombia, con una participación de 9 empleados con niveles educativos superiores de las tres aseguradoras seleccionadas. Como principales resultados, el autor señala que, en tres de las empresas estudiadas, predomina en un nivel alto de empoderamiento, de modo que, en una de ellas predomina el empoderamiento caracterizado por autoestima y locus de control interno lo cual está vinculado a un deseo por parte del colaborador a formar parte de la empresa.

Freire (2013) buscó conocer la correlación de las variables Empowerment y compromiso laboral en funcionarios que se desarrollan profesionalmente en de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua y, contando con la participación de 85 funcionarios, obteniendo como resultado, valoraciones que indican una incidencia significativa ($p \leq 0.05$) del empowerment en el compromiso laboral.

García et al. (2013) desarrollaron una investigación para determinar la relación del empowerment y el compromiso organizacional del personal docente-investigador de las

universidades del estado Zulia, con la participación de 139 docentes. Entre los resultados más representativos, teniendo en cuenta que el nivel alto se encuentra en intervalo de 4.1 a 5, encontraron que, en general, el empowerment muestra un índice de 4.34, de manera específica, la dimensión “elementos” evidencia un índice de 4.4 y la dimensión naturaleza un 4.3, cabe señalar que, en detalle, el indicador de la dimensión “elementos” que evidencia mayor índice fue Responsabilidad compartida (4.7); respecto a la dimensión “naturaleza” encontraron un índice de 4.3, y dentro de los indicadores, el que tuvo mayor índice fue “Identificación con el trabajo”; por otro lado, bajo la misma interpretación, se observa que el índice general de compromiso organizacional fue de 4.38, de la dimensión “componentes” 4.4, donde el mayor índice de los indicadores lo tiene “membrecía” (4.5), por otro lado, en la dimensión “fuentes” encontraron un índice de 4.2, y el indicador que mayor índice presentó fue “remuneración”. En conclusión, se puede afirmar que el personal docente-investigador de las universidades del estado Zulia, evidencian altos índices tanto de empoderamiento (empowerment) como del compromiso organizacional.

Freire (2012) buscó conocer los niveles de Empowerment aplicados en los docentes que prestan sus servicios profesionales en los predios de la Universidad Técnica de Ambato en Ecuador, con una participación de 160 personas, dando como resultado lo siguiente: Se encontró un coeficiente de correlación que evidencia una correlación muy significativa y directa entre el empoderamiento y el compromiso, por otro lado, se evidenció diferencias significativas del empoderamiento según sexo, a favor de las mujeres ($p=0.04761$). A modo de conclusión, se tiene que, a mayor evidencia del empoderamiento, mayores serán las conductas por parte de los trabajadores vinculadas con el compromiso organizacional; cabe mencionar que las mayores conductas de empoderamiento laboral, se da con mayor ahínco en las mujeres.

Trujillo (2012) realizó una investigación elaborado en Venezuela, con el propósito de determinar la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional en la industria

cervecera del Estado Zulia, con una participación de 58 trabajadores del nivel gerencial de las empresas cerveceras. Entre los resultados más representativos se tiene una correlación muy significativa, directa a nivel de asociación fuerte entre las dos variables de estudio ($Rho = 0.98$).

En conclusión, se tiene que, cuanto mayores sean las conductas de empoderamiento en los trabajadores, mayor será la tendencia a incrementar el compromiso organizacional.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre empoderamiento y compromiso organizacional en los colaboradores de salas de juegos en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, en Lima 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Describir el empoderamiento estructural y psicológico en sus dimensiones en los colaboradores de salas de juegos en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, en Lima 2019.
2. Describir el compromiso organizacional en sus dimensiones en los colaboradores de salas de juegos en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, en Lima 2019.
3. Comparar el empoderamiento estructural que presentan los colaboradores de salas de juegos según, sexo, edad, tiempo de permanencia y sala de juegos en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, en Lima 2019.
4. Comparar el empoderamiento psicológico que presentan los colaboradores de salas de juegos según, sexo, edad, tiempo de permanencia y sala de juegos en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, en Lima 2019.

5. Comparar el compromiso organizacional que presentan los colaboradores de salas de juegos según, sexo, edad, tiempo de permanencia y sala de juegos en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, en Lima 2019.

1.4. Justificación

En la actualidad las organizaciones que se quedan estancadas en su crecimiento y desarrollo son aquellas que continúan sus operaciones bajo lineamientos tradicionales donde los colaboradores continúan realizando su trabajo con un conformismo a cambio de una retribución económica; además en muchos casos, no se impulsa a la participación de los empleados que los involucren en los procesos de operación o en la toma de decisiones que aporten a mejorar la organización.

De lo expuesto, la presente investigación pretende explorar la situación actual de los colaboradores con respecto a las empresas que participaron del estudio, considerando fundamentalmente el empoderamiento y qué tanto el personal se encuentra comprometido con sus labores. Los resultados servirán de precedente a futuras investigaciones de relación de ambas variables de tal manera que se amplíen los estudios sobre estas variables que tienen gran impacto en las organizaciones en nuestro medio, debido a que aún las investigaciones de ambas variables tienen ciertas limitaciones. Además, el estudio proporcionará datos descriptivos importantes de cuatro salas de juegos.

En adición a ello, los resultados permitirán contribuir con los CEOs (Chief Executive Order – Oficial Ejecutivo en Jefe) de las salas de juegos, en mejorar y servir como base para poder diseñar, planificar y organizar programas orientados a implementar estrategias adecuadas para incrementar los niveles de empoderamiento y compromiso organizacional en aras de promover el crecimiento sostenido fortaleciendo el servicio de alta calidad.

Por otro lado, se considera la validación de los instrumentos de medición en los cuales se realizaron un ajuste del contenido a fin de garantizar su validez y confiabilidad para futuras investigaciones en nuestro medio.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

H₁: Existe relación entre el empoderamiento y compromiso organizacional en los colaboradores de salas de juegos en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, en Lima 2019.

H₀: No se observa relación entre el empoderamiento y compromiso organizacional en los colaboradores de salas de juegos en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, en Lima 2019.

1.5.2. Hipótesis específicas

h₁: Existen altos niveles de empoderamiento estructural y psicológico en los colaboradores de salas de juegos en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, en Lima 2019.

h₂: Existe altos niveles de compromiso organizacional en los colaboradores de salas de juegos en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, en Lima 2019.

h₃: Existen diferencia significativa entre los niveles de empoderamiento estructural en los colaboradores de salas de juegos según sexo, edad, tiempo de permanencia y sala de juego en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, en Lima 2019.

h₄: Existen diferencia significativa entre los niveles de empoderamiento psicológico en colaboradores de salas de juegos según sexo, edad, tiempo de permanencia y sala de juego en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, en Lima 2019.

h₅: Existen diferencia significativa entre los niveles de compromiso organizacional en colaboradores de salas de juegos según sexo, edad, tiempo de permanencia y sala de juego en los distritos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, en Lima 2019.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas

2.1.1. *Empoderamiento*

A partir de que Kanter en 1977 introduce el término de empoderamiento en el ámbito laboral éste ha sido ampliamente estudiado, debido a su relación con muchas actitudes positivas y asume una amplia importancia en el clima organizacional (Rico et al., 2016).

Según Rapport, define al empoderamiento como un “proceso mediante el cual las personas, organizaciones y comunidades logran control sobre sus asuntos, sin dejar a un lado la facultad para realizar sus acciones” de igual manera Ken Blanchard y otros en el libro “Empowerment”, resume que “estar facultado no solo significa que uno tiene libertad de actuar, sino también significa que uno es responsable por los resultados” (como se citó en Giraldo, 2012).

Al respecto diversos estudios sobre el empoderamiento, exponen que describe a una serie de actividades que van desde la autoafirmación hasta la resistencia colectiva, la protesta y la movilización para desafiar las relaciones de poder. Es así que el empoderamiento suele ser analizado desde tres dimensiones o niveles: personal o individual, relaciones próximas u organizacional y colectivas o comunitario. La dimensión individual supone desarrollar el sentido del yo, la confianza en sí mismo y la capacidad individual. La dimensión de las relaciones próximas se refiere a la capacidad de negociar e influir en la naturaleza de la relación y de las decisiones que se toman dentro de ella. Finalmente, la dimensión colectiva alude al proceso por el cual los individuos logran trabajar conjuntamente para lograr un impacto más amplio (Quispe, 2016).

Al respecto en el nivel individual, para Conger y Kanungo (1998) y Menon (2001) hacen referencia a “los procesos de tipo cognitivo que transforman la percepción del individuo,

respecto de sí mismo y al contexto en que se encuentra; desarrollando el sentido del yo, la capacidad individual y la confianza; en este nivel los hechos surgen de los deseos de las personas dando un paso hacia el empoderamiento”. Del mismo modo, se refiere “al desarrollo del control personal y de la competencia para actuar, buscar apoyo social y afinar habilidades interpersonales, sociales y políticas” (como se citó en Giraldo, 2012).

En el nivel comunitario, el empoderamiento se refiere a una serie de acciones colectivas que crean la unión entre la comunidad y la organización. Zimmerman argumentó que ganando con ellas poder y por lo tanto posibilidades para establecer el cambio, promoviendo la participación de las personas, comunidades y organizaciones hacia el mejoramiento de la calidad de vida humanitaria, la eficacia y hacia el logro del control por los individuos y las comunidades (como se citó en Giraldo, 2012).

En el nivel organizacional Conger y Kanungo (1988) exponen que implica que los subordinados asuman una sensación de eficacia sobre su propio desarrollo, incorporando procesos que faciliten ejercer control sobre las organizaciones y, a su vez, puedan influir sobre las políticas y decisiones en la sociedad. Es necesario hacer hincapié en la importancia de las estructuras organizativas, en la incidencia sociopolítica y la necesidad de fortalecer, y empoderar a las organizaciones; teniendo en cuenta aspectos como la inclusión, democratización, cohesión, transparencia, y rendición de cuentas. Asimismo, los equipos de trabajo empoderados, son grupos de trabajo con empleados responsables, que comparten liderazgo, promueven mejorar continuamente diferentes procesos en su puesto de trabajo, planifican, toman decisiones y resuelven los aspectos relevantes que presentan conflictos, a favor del beneficio de la organización (Robinson, 1998, como se citó en Giraldo, 2012).

En adición a ello, en este nivel Spreitzer 1996 identificó dos perspectivas la orgánica o psicológica y la mecánica o relacional; con respecto a “la perspectiva orgánica el punto de

atención está centrado en la percepción del empleado sobre el empoderamiento, de manera que se alcanza a nivel organizacional, cuando a partir de los estados psicológicos individuales se produce una percepción del mismo por parte de los empleados” (como se citó en Giraldo, 2012)

Por otro lado, Conger y Kanungo (1988), Quinn y Spreitzer (1997); Wilkinson (1998), en la “perspectiva mecánica o relacional, el empoderamiento se produce cuando los niveles superiores de una organización comparten la información con los niveles inferiores” (citado en Giraldo 2012). Asimismo, Spreitzer (1996) sustenta que, para favorecer un ambiente laboral, donde se promueva empoderar a los colaboradores, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Las estructuras organizacionales deberán ser menos jerárquicas, burocráticas y autoritarias.
- Los incentivos deberán promover la creatividad del empleado.
- Las actividades deberán de ser variadas y no rutinarias.
- Definir de manera clara los roles de trabajo, sin ambigüedades o traslados.
- El sentido que el trabajo representa para la organización deberá de ser transmitido.
- Independiente del nivel personal, organizacional o grupos de trabajo.

2.1.2. Elementos condicionantes del empoderamiento

Lawler (1986), Kanter (1989) y Spreitzer (1995), definieron cuatro condicionantes o variables esenciales para lograr empoderamiento en el ambiente laboral, los cuales son: autoestima, uso de incentivos, locus de control interno, y retroalimentación de información.

Con respecto al *autoestima* Rogers (1951), hace referencia “al grado que una persona se acepta así mismo incondicionalmente”. Por su parte Szymanski y O’Donohue (1995)

sostienen que “la autoestima es un gran predictor de actitudes y comportamientos de los empleados” (como se citó en Giraldo, 2012).

Con respecto al *uso de incentivos*, para Bowen y Lawler (1992), reconocen que las retribuciones individuales repercuten en beneficio de la organización. De manera general el sistema de incentivos se encuentra clasificado en extrínsecos e intrínsecos. Los extrínsecos vienen a ser las recompensas que recibe el empleado a través de sus compañeros de trabajo, la organización u otros actores externos, tales como el salario, bonos de productividad, vacaciones, comisiones y entre otros, que son otorgados de forma proporcional al esfuerzo realizado por el trabajador en su desempeño. Mientras que los incentivos intrínsecos son factores potenciales de motivación en los empleados, sobre todo en aquellas situaciones donde se presentan labores ambiguas, complejas y fáciles de realizar, los cuales se encuentran vinculados a su cargo en la organización, el poder, la sensación de éxito, el estímulo a la participación, la retroalimentación del desempeño, la estabilidad laboral, la carrera profesional, la autoestima y el reconocimiento social (como se citó en Giraldo, 2012).

El tercer condicionante, *locus de control interno* hace referencia a la valoración de los empleados por las condiciones de sus puestos de trabajo, influenciada por el criterio individual y no por las condiciones externas, manejando una conducta objetiva e independiente de su entorno Castro (2005). Asimismo, los empleados con locus de control interno tienden a concentrar sus energías y esfuerzos en labores que les son concedidas en su puesto de trabajo manifestándose que a mayor nivel de locus interno mayor nivel de iniciativa y desempeño general (Giraldo, 2012).

Del mismo modo, la *retroalimentación* se refiere a la información que el trabajador recibe de la organización con respecto a su desempeño, esta práctica le permite reconocer los elementos a mejorar y realizar de forma individual cambios en su desempeño (Aubrey, 1993,

como se citó en Giraldo 2012). Además, se transmite que a la organización le interesa las labores que realiza su personal; ya que en el momento que su quehacer es exitoso, aumenta la autoimagen y el sentido de competencia personal; reforzando con ello el deseo de desempeñarse de forma adecuada.

Por otro lado, Chiavenato (2009) sostiene que el empoderamiento se funda en cuatro bases: en primera instancia “otorgar *poder* a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización”. En otras palabras, “significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción”. En segundo lugar, la *motivación*, “motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas”. En tercer lugar, el *desarrollo* implica “proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización. Finalmente, el *liderazgo* el cual busca “orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación” (p. 288).

En definitiva, el empoderamiento favorece el desarrollo y el uso del talento de los individuos, una mayor flexibilidad y mayor libertad para actuar en el trabajo. Además, precisa introducir el poder y la toma de decisiones hacia niveles inferiores de la organización, llevando así a mejorar las relaciones con los clientes y acelerar la resolución de las quejas que puedan tener, asimismo incrementar el trabajo y su reconocimiento por ende lograr mayor calidad (Wilson, 2000, p. 16).

2.1.3. Empoderamiento estructural

Kanter (como se citó en De los Ríos, 2012), describe al “poder como la capacidad de movilizar recursos y lograr objetivos”, de acuerdo a esto, desarrolló el empoderamiento estructural considerando que para el correcto desarrollo del trabajo de los empleados y el logro de las metas propuestas, es fundamental que la organización promueva entornos laborales donde se proporcionan a los empleados, en principio, acceso a estructuras de empoderamiento que mejoren las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales con los compañeros, superiores y otros miembros, además permita fortalecer la comunicación efectiva (poder formal e informal).

Además, Kanter sostiene que, si los trabajadores tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidades de desarrollo dentro de la organización, lo cual favorecerá obtener resultados positivos a consecuencia de una mayor satisfacción y compromiso de productividad. A su vez, en su teoría de las estructuras del empoderamiento también incluye el acceso a los recursos, información y apoyo los cuales serán descritos a continuación (De los Ríos, 2012):

- **Acceso a los recursos:** implica la capacidad que puede tener el empleado para obtener la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para ejecutar su trabajo.
- **Acceso a la información:** se refiere a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo. En otras palabras, es un conocimiento tecnológico y de experto que se requiere para cumplir con las tareas, teniendo en cuenta las políticas y decisiones de la empresa. De tal manera que, permitan al empleado tomar decisiones, actuar y transmitir información a otros empleados a fin de lograr mejores resultados (Gilbert et al., 2010).

- **Acceso al apoyo:** supone recibir feedback o retroalimentación y una orientación necesaria desde los subordinados, de los compañeros de la misma línea jerárquica y de los superiores. Es decir, se relaciona con la capacidad del empleado para tomar decisiones extraordinarias, innovadoras y de cierto riesgo sin tener que pasar por los filtros de la burocracia organizacional.

2.1.4. Empoderamiento psicológico

En cuanto al empoderamiento psicológico existen varias teorías, siendo una de las primeras desarrollada por Conger y Kanungo (como se citó en Jáimez y Bretones, 2011) quienes proponen que el empoderamiento debe ser considerado como un elemento que busca estimular a los trabajadores, más que una simple delegación de poder, en efecto “habilitar” implica crear las condiciones que puedan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal.

Thomas y Velthouse (1990), apoyándose en las teorías de Conger y Kanungo, desarrollaron un modelo cognitivo sobre el empoderamiento psicológico, entendido como una motivación intrínseca expresada a través de cuatro tipos de cogniciones en relación al trabajo los cuales son: *Significado, competencia, elección e impacto*. Por su parte, Spreitzer (como se citó en Aimacaña y Tello, 2017) exploró la literatura existente sobre empoderamiento en el ámbito de la psicología, la sociología, el trabajo social y de educación, encontrando apoyo para las cuatro dimensiones o cogniciones, descritas a continuación:

En primer lugar, el *significado* (meaning), se refiere al valor que se les asigna a las metas o propósitos que hay detrás del trabajo individual, teniendo en cuenta los ideales o criterios del colaborador (Chiang et al., 2014). El trabajo tiene significado para las personas cuando se da buen ajuste entre las exigencias del rol y las creencias, valores, y comportamientos del trabajador (Thomas y Velthouse, 1990).

En segundo lugar, la *competencia o autoeficacia* se define como la creencia individual de la persona sobre su capacidad para realizar con destreza determinadas actividades usando habilidades propias. El término se enfoca en una eficacia específica en el rol de trabajo y no en una eficacia general de un individuo. Las competencias que posee el trabajador hace alusión a la confianza que este tiene sobre sus habilidades y destrezas para desempeñar el trabajo asignado. A continuación, la *autodeterminación* se define como la creencia personal sobre la autonomía para iniciar y continuar un proceso o actividad en el trabajo; un ejemplo de ello es tomar la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para realizar las actividades. Finalmente, el *impacto* refiere a la percepción individual acerca de la propia influencia sobre los resultados, estratégica o administrativa en el lugar de trabajo (Chang et al., 2014).

Cabe considerar que, Spreitzer (como se citó e Jáimez y Bretones, 2011) entre otra de sus aportaciones en la creación y medición del empoderamiento psicológico, fue adaptar escalas asumidas en investigaciones previas y que de estas resultó la creación de una escala compuesta por cuatro sub-escalas, una por cada dimensión, compuesta por tres ítems cada una; logrando analizar de esa manera qué componentes intervienen más en el nivel total de empoderamiento psicológico de los empleados y cuáles tienen una intervención menor y, en consecuencia, cuáles se deben corregir.

Adicionalmente, se puede argumentar que las cuatro dimensiones son como una mezcla adicional para efectuar una influencia sobre el empoderamiento psicológico. Es decir, que en el caso de faltar alguna de las cuatro dimensiones, el efecto sería un empoderamiento más bajo, pero no significaría su extinción (Jáimez y Bretones, 2011).

El modelo desarrollado por Menon en el 2001, quien define el empoderamiento psicológico como el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización. Desde este nuevo concepto el empoderamiento se

estima como un constructo multifacético reflejado en diferentes dimensiones (como se citó en Ruiz, 2015):

- Percepción de control, incluye las creencias sobre autoridad, la posibilidad de tomar decisiones, la adecuación de recursos, la autonomía en el procedimiento y resultados del trabajo.
- Percepción de competencia, se relaciona con la autoeficacia y al dominio, la cual además de implicar la realización hábil de una o más tareas, también involucra hacer frente a tareas no rutinarias que puedan surgir en algún momento dado.
- La dimensión de internalización de las metas, indica la creencia individual en la internalización de las metas de la organización y estar preparado para actuar en su favor.

En consecuencia, un colaborador empoderado es aquel que siente que tiene control del desarrollo de su trabajo y de su entorno, aquel que cree en su capacidad para movilizar la motivación, los recursos cognitivos y las acciones necesarias para cumplir el conjunto exigencias en diferentes situaciones, aquel que cree y siente como propios los objetivos organizacionales propuestos y está dispuesto a esforzarse para su consecución.

Por otro lado, es necesario revisar el empoderamiento organizacional considerado por Koontz y Weihrich (2002) como un proceso estratégico, donde se busca que la relación entre la organización y los colaboradores pueda generar mayor confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso a fin servir mejor al cliente. Ahora bien, no sólo es el delegar poder y autoridad a los subordinados, sino dar el poder a las personas vía entretenimiento, para que la decisión esté frente a ellos.

Podríamos resumir a continuación que, en la actualidad se ha podido comprobar por lo expuesto que el empoderamiento es una estrategia que favorece a los resultados de manera positiva y proporciona grandes beneficios tanto para las organizaciones como para los

colaboradores. En este sentido se comprende, que el colaborador necesita estar convencido que el progreso laboral requiere esfuerzo y dedicación, de lo contrario sólo cumplirá una tarea sin trascender, sin preocuparse si la organización avanza o no en su desarrollo.

Asimismo, algunos autores describen características necesarias que favorecen el empoderamiento. Una organización que aprende tiene ímpetu como las capacidades para modificarse o transformarse y para mejorar su desempeño de forma continua., a través de aspectos como:

- Liderazgo compartido, en donde todos los colaboradores comparten la responsabilidad de tomar decisiones, dirigir operaciones y alcanzar metas organizacionales.
- Una cultura de innovación, donde las organizaciones alientan un sentido de comunidad y confianza. De esta manera todos trabajan juntos, con respeto y con capacidad de comunicarse de forma abierta y honesta. Una organización no puede tener éxito si los empleados no estén dispuestos a aprender una de las vías más exitosas es el empoderamiento o atribución de facultades, con lo cual se otorga a los empleados la responsabilidad de identificar problemas y resolverlos.
- Las organizaciones que aprenden agregan valor para los clientes porque identifican necesidades incluso se anticipan a desarrollar formas que pueden satisfacer esas necesidades.
- El diseño de las organizaciones que aprende suele reflejar en que ponen énfasis en utilizar equipos multidisciplinarios, comunidades de prácticas y organización en forma de red así propiciar el libre flujo de las ideas, mayor autonomía para tomar decisiones y emprender acciones sin esperar que pasen un proceso burocrático en la toma de decisiones.

- Del mismo modo es importante el uso de intensivo de la información para que estas sean efectivas deben emprender una amplia observación del entorno, orientarse a las mediciones y fomentar la comunicación de los problemas y las soluciones que se comparten. (Hellgriell et al., 2009, p. 411)

2.2. Compromiso organizacional

Tratar de Compromiso organizacional es hacer referencia a un constructo que se viene revisando a través de los años sobre la relación de la organización con el colaborador. A respecto Hernán (2017) señala:

Las organizaciones actuales no buscan “sumisión” del trabajador sin su compromiso e iniciativa. Por lo tanto, no son suficientes las recompensas externas con los que antes se compraba esa sumisión. El nuevo estilo del trabajo supone, que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, mientras que lo que en realidad buscan los trabajadores son recompensas intrínsecas con la simple ejecución del trabajo y que esas recompensas internas tengan un alto contenido emocional (...). Más aún el trabajador busque en su labor el logro de un propósito valioso, para alcanzar tal fin reclama autodirección. Esta autodirección exige más iniciativa y compromiso lo cual depende de la satisfacción interna más profundo que los ofrecidos por recompensas externas (p. 268).

Chiavenato (como se citó en Ramírez e Ibarra, 2012, p. 27) considera que el “compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo”.

Al respecto Meyer y Allen definen “al compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en una empresa o dejarla” (como se citó en Torres, 2017).

Finalmente, para algunos autores como Arciniega, define “el compromiso organizacional como la identificación psicológica de una persona con la organización en la que trabaja”. De igual manera Lodahl y Kejner en 1965, delimitaron la definición de “compromiso organizacional como el grado en el que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima, tomando en cuenta la motivación intrínseca como un factor que lo determina”. (como se citó en Mendoza, 2017)

2.2.1. Perspectivas de Compromiso Organizacional

El estudio del compromiso organizacional ha adoptado tres perspectivas diferentes que conceptualizan el concepto (Barraza y Acosta, 2008, p. 27)

- 1. Perspectiva de Intercambio Social**, es el “resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre el empleado y la organización”, Según esta conceptualización, el individuo percibe los beneficios que recibe asociados con el trabajo como incentivos para permanecer en la organización.
- 2. Perspectiva Psicológica**, se refiere “la fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización en particular”, caracterizado por tres elementos:
 - a. Un fuerte deseo de permanecer o ser parte como miembro de una organización en particular
 - b. Deseo de contribuir con altos niveles de esfuerzo en beneficio para que la organización alcance sus metas y objetivos.

- c. Una creencia definitiva y aceptación de los valores y metas de la organización, que resulta de la orientación individual hacia la organización como un fin en sí mismo ya que las personas comprometidas manifiestan cierta intensidad en la unión emocional con la organización.

La formación del compromiso psicológico, depende del intercambio que mantiene el empleado con la organización, puesto que la persona espera recibir determinadas recompensas psicológicas como obtener nuevos conocimientos, reconocimiento de su grupo de trabajo u otros.

- 3. Perspectiva de Atribución**, define “al compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables.

2.2.2. Enfoques del compromiso organizacional

Inicialmente, se destaca una línea de investigación que divide el compromiso-actitudinal y el compromiso-conductual, siendo los principales exponentes Meyer y Allen (1997) y Dunham et al. (1994) (Mijares, 2011).

Con respecto al compromiso-actitudinal, este “se focaliza en los procesos por los cuales la gente llega a pensar acerca de su relación con la organización”; por otro lado, se planteó también el compromiso organizacional como la fuerza de identificación de los factores personales y situacionales que favorecen el desarrollo del compromiso organizacional. (Espejo, 2017).

De esta manera los estudios realizados, bajo el enfoque del campo actitudinal, van dirigidos a confirmar la relación positiva entre fuerte compromiso y los índices de ausentismo,

rotación de personal y productividad y los factores personales y situacionales que favorecen el desarrollo del compromiso organizacional.

En el enfoque conductual, el foco de interés investigativo lo constituye la determinación de las condiciones en medio de las cuales los individuos se comprometen con una empresa en particular.

En consecuencia, el apoyo organizacional depende de las percepciones del trabajador sobre esto, el grado de apoyo que se percibe depende de diversos factores antecedentes en la organización tales como la justicia e imparcialidad existente, el apoyo recibido por parte de supervisores, directa recompensa organizacional que imparten a los trabajadores y también en general de las condiciones de trabajo. El apoyo organizacional tiene como consecuencias sobre las condiciones de adaptación, tales como el compromiso organizacional, el afecto vinculado al trabajo, la implicación de tarea, otros sobre la actitud del trabajador hacia su trabajo y el hecho de permanecer o marcharse de la empresa (Duro, 2013, p. 77).

Se destacan las investigaciones de O'Reilly y Chatman (como se citó en Mijares, 2011) quienes consideran que el apego psicológico constituye la base del compromiso organizacional, teniendo como resultado tres dimensiones:

- Involucramiento instrumental con recompensas extrínsecas
- Involucramiento basado en la afiliación
- Involucramiento sustentado en congruencia entre valores individuales y organizacionales.

A partir de lo expuesto, Meyer y Allen realizaron una revisión del estudio de otros autores quienes consideraban que los argumentos de estas dimensiones eran frágiles y poco sustentables, por lo que decidieron plantear un nuevo enfoque con tres componentes

presentados de manera simultánea, aunque con diferentes intensidades (Mijares, 2011), descritos en los párrafos siguientes.

Meyer y Allen en 1991 (como se citó en Montoya, 2014) a partir de los estudios realizados propusieron tres componentes para el compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo; asimismo, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización. Se explicará a continuación que significa cada uno de los componentes mencionados (Arias et al., 2013):

- **El compromiso afectivo**, está relacionado con el vínculo emocional que siente el trabajador con la organización. Se entiende como base el deseo y se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores sienten apego por la organización. Esto puede estar 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 fuerte deseo personal (Mendoza, 2014).
- **El compromiso de conveniencia o continuidad**, (fundamentado en la necesidad) aquí el trabajador ve reflejado todo el esfuerzo y tiempo que le ha dedicado a la organización y es por ello que continúa en ella. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. Esta concepción de compromiso ha tenido algunas observaciones: algunos autores han sugerido que el compromiso continuo debe estar subdividido en dos dimensiones, sacrificio personal, que hace referencia a dejar el trabajo, y

oportunidades limitadas que es asociado a encontrar otras oportunidades laborales (McGee y Ford, 1987; Somers, 1995, como se citó en Mendoza, 2014). Asimismo, el compromiso continuo puede estar más relacionado con la motivación extrínseca, ya que lo que le atrae al trabajador no es la actividad que realiza, sino lo que recibe a cambio por la actividad realizada (dinero u otra recompensa). Esto lleva a suponer que, en una sociedad con un alto índice de desempleo, existirá un mayor compromiso de continuidad por parte de los trabajadores hacia sus organizaciones (Vandenberghe, 1996, como se citó en Mendoza, 2014).

- **El compromiso normativo (deber)**, está relacionado con el deber moral que tiene el trabajador con la organización; 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.

En definitiva, según Mendoza (2014):

El modelo expone tres formas en las cuales los trabajadores se comprometen con una organización: en primer lugar, 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). Asimismo, 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 en general (...) y la identificación que el trabajador siente con su organización.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación empírica es de diseño no experimental (debido a que no se manipularon deliberadamente las variables), de tipo transaccional o transversal (porque los datos se recolectaron y analizaron en un momento único), de alcance descriptivo-correlacional (debido a que busca analizar si el aumento o disminución de una variable coincide con el aumento o disminución de la otra variable) y comparativo porque se pretende comparar si existen diferencias en el empoderamiento psicológico y estructural en los trabajadores frente a los puntajes del compromiso organizacional según variables sociodemográficas (Hernández et al., 2010).

El estudio seguirá un enfoque cuantitativo debido a que se empleó de manera secuencial y probatoria, se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y análisis estadístico, a fin de establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández et al., 2010).

3.2. Ámbito temporal y espacial

La presente investigación se llevó a cabo en las instalaciones de 4 (cuatro) salas de juegos tales como Sala Girasol ubicada en el distrito de Villa María del Triunfo, Sala Kingston en el distrito de Villa El Salvador, Sala Kingston en el distrito de Breña y Sala SunSet en el distrito de Lince en la ciudad de Lima, durante el mes de Setiembre 2019.

3.3. Variables

3.3.1. *Empoderamiento*

- **Definición conceptual**

Empoderamiento estructural, referido al acceso a estructuras de empoderamiento aumentan las características específicas del trabajo. Manifestado en cuatro dimensiones,

Oportunidad, acceso a las posibilidades de aprendizaje, crecimiento y de surgir dentro de la organización. Acceso **a recursos**, la capacidad que puede tener para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo. Acceso a la **información** tener los conocimientos formales e informales necesarios para ser efectivo en el trabajo. Acceso al **apoyo**, recibir feedback y orientación necesaria.

Empoderamiento psicológico “constructo motivacional manifestado en cuatro cogniciones significado, impacto, competencia y autodeterminación” (Spreitzer, 1995, p. 1443). El **significado** sugiere al valor de la tarea en relación con el sistema individual de valores. El **impacto** representa el grado en el cual los individuos perciben que sus conductas hacen la diferencia, es decir, son relevantes en el desempeño de la organización. La **competencia** se refiere a autoeficacia o la manera en que cada uno se desempeña en una tarea o actividad. Finalmente, la **autodeterminación** atribuye la responsabilidad causal por las acciones personales.

- **Definición operacional**

Empoderamiento estructural implica el puntaje alcanzado de las sumatorias obtenidas en cada una de las cuatro subescalas (acceso a Oportunidad, acceso a la Información, acceso a los Recursos y Apoyo). A puntajes más elevados en la escala global mayor nivel de empoderamiento estructural. Se medirá con la Escala de Condiciones de Efectividad en el Trabajo (CWEQ-II).

Empoderamiento psicológico implica a su vez, el puntaje alcanzado a partir de las sumatorias obtenidas en cada una de las cuatro subescalas (Significado, Competencia, Autonomía e Impacto). A puntajes más elevados en la escala global mayor nivel de empoderamiento psicológico. El poseer un puntaje mayor en determinada escala explica la

prevalencia de la misma como dimensión psicológica en el empoderamiento. Se medirá con la Escala de Empoderamiento Psicológico de Spreitzer (1995).

Para fines de la presente investigación el puntaje de empoderamiento, se considerará a la sumatoria del puntaje global del empoderamiento estructural y psicológico. A puntajes más elevados en la escala global de empoderamiento psicológico y estructural mayor puntaje de empoderamiento. Del mismo modo a mayor puntaje en determinado tipo de empoderamiento prevalece sobre el otro.

Tabla 1

Operacionalización de la variable Empoderamiento

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de respuesta	Niveles y rangos	Nivel de medición
Empoderamiento Estructural - Oportunidad - Información - Apoyo - Recursos	Aprendizaje, crecimiento y desarrollo	1,2, 3	1=Poco; 2=Regular; 3=Suficiente; 4=Bastante y 5=Mucho	Bajo 12 – 28	Ordinal
	Acceso a la información Feedback	4,5,6 7,8,9 10,11,			
Empoderamiento Psicológico - Significado - Competencia - Autonomía Impacto	Adquirir la financiación material y tiempo	12	1= Totalmente en desacuerdo, 2= Moderadamente en desacuerdo, 3=Ligeramente en desacuerdo, 4= Indiferente, 5= Ligeramente de acuerdo, 6=Moderadamente de acuerdo y 7= Totalmente de acuerdo	Medio 29 – 44	
	Ideas propias del trabajador referente a su trabajo.	8,3,1		Alto 45 – 60	
	Elección del trabajador para poder iniciar su trabajo.	2,4,11		6,9, 12	
	Poder de influenciar en los resultados.				

3.3.2. Compromiso organizacional

- **Definición conceptual**

El compromiso organizacional según Meyer y Allen (como se citó en Montoya, 2014) se define como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que influyen en la decisión de continuar o dejar la organización. Asimismo, estos autores exponen que el compromiso organizacional es un constructo de concepto multidimensional que comprende tres tipos: el afectivo, el de continuidad y el normativo.

- **Definición operacional**

Se define a partir de los puntajes obtenidos de las sumatorias de puntajes de cada componente (Afectivo, Normativo y Continuidad). A puntajes más elevados en la escala global mayor nivel de compromiso organizacional y el poseer un puntaje mayor en determinado componente la prevalencia del mismo como dimensión en el compromiso. Se medirá con la escala Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.

Tabla 2

Operacionalización de la variable Compromiso Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de respuesta	Niveles y rangos	Nivel de medición
Compromiso afectivo	Sentimiento de felicidad	6, 9,12,14,15 y 18	7 = Totalmente de acuerdo, 6= De acuerdo,	5 Bajo	Ordinal
Compromiso de continuidad	Valoración de la institución Costumbre de la institución	1,3,4,5,16 y 17	=Levemente de acuerdo, 4=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3= Levemente en desacuerdo, 2 =En desacuerdo y 1 = Totalmente en desacuerdo.	12 – 28 Medio 29 – 44 Alto 45 – 60	
Compromiso Normativo	Alternativas inexistentes Lealtad Responsabilidad en permanecer	2,7,8,10,11 y 13			

3.4. Población y muestra

La población estuvo constituida por colaboradores de ambos sexos de cuatro salas de juegos (sala de casinos y máquinas tragamonedas) de la ciudad de Lima ubicadas en los distritos de Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince teniendo como 134 colaboradores en total. Para la presente investigación se limitó a estudiar el empoderamiento y compromiso organizacional del personal administrativo y personal de apoyo (azafatas, cajera (o)s, supervisor (a)s, seguridad, etcétera).

“En el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población” (Hernández et al., 2010, p.173).

Para la presente investigación se utilizó el método de muestreo no probabilístico debido a que la selección de la muestra no depende de la probabilidad, sino a causas relacionadas de la investigación y por criterio de la investigadora, teniendo en cuenta algunos criterios de inclusión y exclusión (Hernández et al., 2010). Así, el tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia debido a que los colaboradores aceptaron participar de manera voluntaria, siguiendo los criterios éticos a través de la firma de un consentimiento informado.

Criterios de inclusión:

- Edad: Mayores a 18 años
- Colaboradores que pertenezcan al área administrativa y personal de apoyo.
- Colaboradores que acepten voluntariamente participar de la investigación.

Criterios de exclusión:

- Edad: Menores de 18 años de edad.
- Colaboradores que no pertenezcan al área administrativa y personal de apoyo.

- Colaboradores que no se encuentren trabajando (vacaciones, descanso médico y suspendidos)
- Colaboradores que no hayan contestado los cuestionarios.

La muestra estuvo constituida por un total de 120 colaboradores; 62 varones y 58 mujeres, pertenecientes a cada sala de juegos, siendo del área administrativa y personal de apoyo. En las variables a analizar se obtuvo que, según el rango de edad, la mayoría se encuentra entre los 18 a 25 años de edad; según el tiempo de permanencia, la mayor parte de los colaboradores tenían menor a un año laborando en cada sala; según sala o empresa participaron de Villa El Salvador 42 colaboradores, de San Juan de Miraflores 45 colaboradores, de Breña 17 colaboradores y en Lince 16 colaboradores. La distribución completa de las características demográficas se encuentra en la Tabla 3.

Tabla 3

Distribución de la muestra según sexo, edad, tiempo de permanencia y sala de juego

	Características	Frecuencia	Porcentaje
Edad	18 a 25 años	53	44,2
	26 a 33 años	36	30,0
	34 a 41 años	14	11,7
	42 años a más	17	14,2
Sexo	Masculino	62	51,7
	Femenino	58	48,3
Tiempo de permanencia	menor a 1 año	83	69,2
	2 a 5 años	35	29,2
	6 a 9 años	2	1,7
Sala de juego	Villa el Salvador –Kingston	42	35,0
	San Juan de Miraflores-Girasol	45	37,5
	Breña Kingston	17	14,2
	Lince – Sunset	16	13,3

3.5. Instrumentos

3.5.1. Escala de Condiciones de Efectividad en el Trabajo

“The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire” (CWEQ-II) 2013), versión española traducida y adaptada como Escala de Condiciones de Efectividad en el Trabajo (CWEQ-II) por Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk (2001), y adaptada por Mendoza, Orgambidez, Borrego, Gonçalves, & Santos (2014). Tiene como finalidad medir las características socio estructurales del empoderamiento a través de la evaluación de los contextos laborales en función a las características socio-estructurales propiamente dichas donde se incrementan el poder de los trabajadores. Puede ser aplicada de manera individual y colectiva (grupos de 20 a más). La escala consta de 12 ítems, construido según una escala tipo Likert de cinco alternativas: 1=Poco; 2=Regular; 3= Suficiente; 4= Bastante y 5=Mucho, indicando el grado de acuerdo con la situación descrita en el ítem. La puntuación total se obtiene a través de la sumatoria de las puntuaciones obtenidas por cada ítem (Ver anexo 4). Agrupados en cuatro dimensiones Oportunidad (Ítems 1, 2 y 3); Información (Ítems 4, 5 y 6); Apoyo (Ítems 7, 8 y 9) y Recursos (10, 11 y 12). La dimensión Oportunidad (3 ítems) hace referencia al acceso de oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir dentro de la organización. La dimensión Información (3 ítems) hace referencia a tener acceso a conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo (Gilbert et al., 2010). La dimensión Apoyo (3 ítems) hace referencia a recibir feedback y orientación necesaria desde los subordinados, de compañeros y de los superiores (Kanter, 1993). La dimensión Recursos (3 ítems) hace referencia a la capacidad que puede tener para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo.

Desde la construcción del instrumento, Laschinger y colaboradores, realizaron estudios de validez centrándose desde el contenido hasta los análisis de validez de constructo. Para fines de la presente investigación la validez del instrumento se realizó mediante la correlación de

Pearson. Se aplicó la validez ítem-Total test e ítems – Total Dimensión. Al visualizar la validez interna de los ítems con su puntaje, las correlaciones ítem-test mostradas en la Tabla 4, se observa que los valores fueron en mayoría altos a excepción de los ítems 12 de .479; ítem 10 de .492 y el ítem 2 de .493, mientras que los demás oscilan entre .569 a .734, lo cual indica un nivel alto de correlación. Los resultados se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 4

Resultados de la Validez de la Escala de Empoderamiento estructural

Ítems	rit	ítems	rit
1. Es un trabajo alentador/estimulante	,569**	7. Te da la información específica sobre las cosas que Usted hace bien	,631**
2. Te da la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo	,493**	8. Te dan comentarios concretos sobre las cosas que Usted podría mejorar.	,732**
3. En el desarrollo de tareas se emplean todas tus habilidades y conocimientos	,582**	9. Te dan consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas	,579**
4. Te da la información sobre el estado actual de la organización	,606**	10. Tienes tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo	,492**
5. Te da información sobre los valores de la organización	,734**	11. Tienes tiempo disponible para cumplir con los requisitos del trabajo	,544**
6. Te da la Información sobre los objetivos de la organización	,578**	12. Tienes la oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita	,479**

Nota. rit: Correlación ítem-test**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (unilateral).

En la Tabla 4, se muestra la validez Escala de Condiciones de efectividad en el trabajo, empoderamiento estructural; mediante la correlación de Pearson respecto a uno de los ítems con el total de la escala dónde se observa que entre los ítems si existe correlación significativa.

Tabla 5

Correlación ítems-dimensiones de la Escala de Empoderamiento estructural

Oportunidad		Información		Apoyo		Recursos	
Ítem 1	.805**	Ítem 4	.826**	Ítem 7	.764**	Ítem 10	.653**
Ítem 2	.812**	Ítem 5	.809**	Ítem 8	.866**	Ítem 11	.871**
Ítem 3	.841**	Ítem 6	.788**	Ítem 9	.819**	Ítem 12	.747**

Los resultados de la Tabla 5, exponen la validez de los ítems con su respectiva dimensión, la cual está conformada por Oportunidad, Información, Apoyo y Recursos. En la misma se visualiza que existe una correlación positiva en los ítems con su dimensión por encima de .653**.

Con respecto a la confiabilidad del instrumento Laschinger et al. (2004) desarrollaron estudios con fines de determinar la confiabilidad del instrumento, para ello recurrieron al coeficiente del alfa de Cronbach obteniendo un valor de 0.750 para la escala total. Por su parte Mendoza, Orgambídez, Borrego, Gonçalves, & Santos (2014), obtuvieron un coeficiente de 0.875 en la escala total. Para la presente investigación, se realizó la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach obteniendo .828 lo cual indica que la consistencia de la prueba es buena por tanto es confiable en la muestra. Asimismo, la confiabilidad de los factores del presente estudio fue Aceptable para las dimensiones: Oportunidad .752; Información .729 y Apoyo .751; mientras que para Recursos .619 siendo cuestionable esta última (Ver Tabla 6).

Tabla 6

Análisis de confiabilidad de la Escala de Empoderamiento estructural

Empoderamiento Estructural - Dimensiones	Alfa de Cronbach	Nro. de ítem
Oportunidad	,752	3
Información	,729	3
Apoyo	,751	3
Recursos	,619	3
Empoderamiento estructural	,828	12

Los resultados de la Tabla 6, muestran el Alfa de Cronbach obtenido de la Escala de Condiciones de Efectividad en el Trabajo, la cual alcanzó un nivel bueno de confiabilidad de la escala total y los valores obtenidos en sus tres dimensiones son mayores a .729 (poseen alta confiabilidad) mientras que, la dimensión Recursos es cuestionable con un valor de .6.19, lo que nos indica que presenta consistencia interna. Además, se corrobora que las dimensiones son independientes una de la otra.

3.4.2. Escala de Empoderamiento Psicológico

Escala de Empowerment Psicológico en el Trabajo, “Scale of Psychological empowerment in the Workplace” desarrollado por Spreitzer (1995), quien basó su constructo teórico en el empoderamiento psicológico de Thomas y Velthouse (1990). La traducción al español y adaptación al contexto latinoamericano fue dada Albar et al. (2012). Tiene como finalidad medir cuatro dimensiones psicológicas del constructo empoderamiento definidas por este autor: significado, impacto, competencia y autodeterminación. Puede aplicada individual o colectiva. Tiempo de aplicación 15 min. aproximadamente. El autor recurrió a escalas independientes para generar cada una de las cuatro dimensiones **Competencia, Significado, Autonomía e Impacto**, las cuales, a su vez, están explicadas por tres ítems cada una. Considerando una serie de criterios: En primer lugar, cada subescala debe centrarse en una sola dimensión del empowerment psicológico, y por tanto no debe focalizarse en más de una,

evidenciándose así independencia entre las mismas. En segundo lugar, cada una de estas sub-escalas debe ser adaptada a un formato común, a fin de facilitar el proceso de administración. Finalmente, como tercer criterio, estas subescalas deben dirigirse a la experiencia individual de cada empleado y a la percepción de la misma. Cada uno de los ítems, proceden de un proceso de selección de dos escalas, de tal manera que los ítems que explican la dimensión “significado” fueron extraídos de la escala desarrollada por Tymon (como se citó en Spreitzer, 1995); asimismo, los ítems de la dimensión “competencia” fueron la resultante de la adaptación de la prueba de autoeficacia de Jones (como se citó en Spreitzer, 1995); respecto a los ítems de la dimensión “autodeterminación” fueron extraídos de la escala de autonomía de Hackman y Oldham (como se citó en Spreitzer, 1995); finalmente, los ítems que explican la dimensión “impacto” proceden de la escala de vulnerabilidad elaborada por Ashforth (como se citó en Thomas y Velthouse, 1990), establecieron cuatro cogniciones: Significado (ítems 8, 3 y 1) que se refiere al valor o meta que tiene relación con las propias ideas del trabajador. Competencia (ítems 10, 7 y 5), refiere a la capacidad o habilidades que tiene el trabajador para realizar sus actividades. Autonomía (2, 4 y 11), refiere a la elección que tiene cada trabajador, para decidir iniciar o no en el trabajo. Impacto (6, 9 y 12), refiere al nivel que tiene el trabajador para poder influenciar en los resultados del trabajo (Ver anexo 5). Consta en total de 12 ítems, cada enunciado se valora en una escala tipo Likert de 1 al 7, indicando el grado de acuerdo con la situación descrita en el ítem, donde 1= Totalmente en desacuerdo, 2= Moderadamente en desacuerdo, 3=Ligeramente en desacuerdo, 4= Indiferente, 5= Ligeramente de acuerdo, 6=Moderadamente de acuerdo y 7= Totalmente de acuerdo. La puntuación total se obtiene a través de la sumatoria de las puntuaciones obtenidas de cada ítem. Así mismo al obtener el mayor puntaje en determinada escala considerando los ítems que la conforman, habrá más prevalencia de dicha dimensión en cuanto a la conceptualización del empoderamiento.

Desde la construcción del instrumento, el autor sometió al mismo a diversos estudios de validez de la prueba, entre los más representativos se tiene a la validez convergente y discriminante con otro constructo que mide la misma variable, dando coeficientes de correlación altamente aceptables para la validación de la prueba; asimismo, el autor sometió la escala a un análisis factorial confirmatorio cuyos resultados reafirmaron la validez del constructo teórico desde una realidad empírica.

Para la presente investigación la validez se realizó mediante la correlación de Pearson. Se aplicó la validez Ítem – Total Test e ítems – Total Dimensión. Al visualizar la validez interna de los ítems con su puntaje, las correlaciones ítem – test mostradas en la tabla 9, se observa que en general fueron valores altos los cuales oscilan entre .647 a .857, lo cual indica un alto nivel.

Tabla 7

Resultados de la Validez de la Escala de Empoderamiento Psicológico

Ítem	<i>rit</i>	Ítem	<i>rit</i>
1. Confío en mis habilidades y capacidades personales para realizar mi trabajo	,752**	7. Tengo una influencia significativa sobre la forma de tomar decisiones en mi área/departamento.	,749**
2. Impacto significativamente en lo que sucede en mi área de trabajo	,690**	8. Estoy seguro de poseer las competencias necesarios para desempeñar mi trabajo	,809**
3. Tengo abundantes oportunidades para realizar mi trabajo de forma libre e independiente	,854**	9. Tengo suficiente autonomía para decidir cómo realizar mi trabajo	,816**
4. Mis tareas y actividades laborales tienen un significado personal para mí	,775**	10. Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi área trabajo o departamento	,811**
5. Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo	,647**	11. He desarrollado las destrezas y capacidades necesarias para desempeñar bien mi trabajo	,801**

6. El trabajo que realizo en esta organización es muy importante para mí	,683**	12. Las actividades de i trabajo son significativas para mí	,857**
--	--------	---	--------

Nota. rit: Correlación ítem-test. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados de la Tabla 7, presentan la validez de la Escala de Empoderamiento Psicológico en el Trabajo; esto mediante la correlación de Pearson respecto a cada uno de los ítems con el total de la escala, en dónde se visualiza que entre los ítems si existe una correlación significativa.

Tabla 8

Correlación ítems-subcomponentes de la Escala de Empoderamiento Psicológico

Significado		Competencia		Autodeterminación		Impacto	
Ítem 1	,810**	Ítem 5	,784**	Ítem 2	,886**	Ítem 6	,799**
Ítem 3	,915**	Ítem 7	,790**	Ítem 4	,920**	Ítem 9	,851**
Ítem 8	,865**	Ítem 10	,818**	Ítem 11	,822**	Ítem 12	,923**

Los resultados de la Tabla 8, exponen la validez de los ítems con su respectiva dimensión, la cual está conformada por Significado, Competencia, Autodeterminación e Impacto, donde se puede apreciar que existe correlación positiva relativamente alta por encima de .784.

La confiabilidad total de la prueba en la presente investigación, se realizó un estudio piloto en 42 personas con características similares a la muestra, donde se obtuvo un coeficiente de 0.934 para la escala total y de las cuatro dimensiones Significado, Competencia, Autodeterminación e Impacto fueron 0.829, 0.691, 0.849 y 0.820 respectivamente.

Tabla 9

Análisis de confiabilidad de la Escala de Empoderamiento Psicológico

Empoderamiento Psicológico – Dimensiones	Alfa de Cronbach	Nro. de ítem
Significado	,829	3
Competencia	,691	3
Autodeterminación	,849	3
Impacto	,820	3
Empoderamiento Psicológico	,934	12

Los resultados de la tabla 9, muestran la consistencia interna total de la Escala de Empowerment Psicológico en el Trabajo, la cual alcanzó un nivel alto de confiabilidad .934. Asimismo, se observa la confiabilidad de las cuatro dimensiones los mismos que poseen una alta confiabilidad, con valores mayores a .691.

3.5.2. Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen

Cuestionario de Compromiso Organizacional (CCO) – Organizational Commitment Questionarie (OCQ), desarrollado por Jhon P. Meyer y Natalie J. Allen - Estados Unidos – EEUU. El instrumento fue sometido a un estudio psicométrico en contexto peruano, específicamente en Lima metropolitana, por Argomedo (2013). Tiene como finalidad medir el compromiso organizacional que presentan los colaboradores con su organización. Puede ser aplicada de manera individual o colectiva, tiempo aproximado 15 minutos. El instrumento consta de 18 ítems, estructurada por 3 componentes cada uno compuesto por 6 ítems, Componente Afectivo (ítems 6, 9,12,14,15 y 18), refiere el apego emocional, la identificación e implicación con la organización. Componente de Continuidad (ítems 1,3,4,5,16 y 17), refiere el apego de carácter material que el colaborador tiene con la organizacional, reconoce costos asociados con dejar la organización. y componente Normativo (ítems 2,7,8,10,11 y 13) va referido al sentimiento de obligación de pertenecer en la organización. El cuestionario posee

ítems positivos (1,2,6,7,8,9,10,11,12,14,16,17y18) como ítems negativos (3,4,5 y 13) (Ver anexo 6). Cabe resaltar que la escala original de Meyer y Allen (1990) es de 8 ítems para cada sub-dimensión. Esta escala brinda una auto-calificación y se desarrolla bajo el formato de respuestas Likert, las respuestas a todos los elementos dentro de una escala se promedian para obtener una puntuación global para cada uno de los 3 componentes del compromiso. Incluye una escala de tipo Likert donde 7 = Totalmente de acuerdo, 6= De acuerdo, 5 =Levemente de acuerdo, 4=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3= Levemente en desacuerdo, 2 =En desacuerdo y 1 = Totalmente en desacuerdo. Para efectos de puntuación, sin embargo, es importante que para los ítems inversos o negativos las puntuaciones sean recodificados es decir 1=7, 2=6, 7=1).

Validez

La validez del cuestionario ha sido sometido a diversos análisis de validación, desde la construcción del instrumento los mismos autores Meyer y Allen (como se citó en Montoya, 2014) realizaron estudios de validez de contenido, convergente, factorial exploratoria, factorial confirmatoria, obteniendo resultados que señalan que el instrumento mide lo que pretende medir. Asimismo, Arciniega y González (como se citó en Montoya, 2014), validaron y trasladaron los ítems originales de la escala reformulados en positivo, para medir la validez de constructo se empleó un análisis factorial exploratorio con rotación oblimín y se obtuvo como resultado la aprobación de las 3 dimensiones.

En nuestro medio, Argomedo (2013) desarrolló una validación de contenido, evaluando los ítems según sea su coherencia, pertenencia y relevancia al constructo, luego de realizar este procedimiento, evaluó la evaluación de los expertos en función a una prueba binomial, cuyos resultados evidenciaron la validez del instrumento en un contexto limeño.

Para fines de la presente investigación la validez se realizó la correlación de Pearson. Se aplicó la validez ítems – Total test e ítems – Total Subcomponente. Se puede observar la

validez interna de los ítems con sus puntajes, las correlaciones ítem-test mostradas en la tabla 14, se observa que en general se obtuvieron valores altos a excepción del ítem 5 que alcanzó un valor de .469, mientras que los demás ítems oscilan entre .571 a .736, lo cual indica un nivel alto.

Tabla 10

Resultados de la Validez del Cuestionario de Compromiso Organizacional

Ítems	rit	ítems	rit
1. Si no hubiera invertido tanto de mí en esta organización consideraría trabajar en otro lugar	,727*	10i. No siento ninguna obligación de permanecer en mi trabajo actual	,524
2. Aunque fuera ventajoso para mí, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	,627**	11. Yo no renunciaría a mi organización ahora porque tengo un sentido de obligación con las personas que trabajan conmigo	,571**
3. Renunciar a mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	,723	12. Esta organización tiene gran significado personal para mí	,597**
4. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	,736**	13. Le debo mucho a esta organización	,586**
5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas de conseguir algo mejor.	,469	14i. No me siento como "parte de la familia" en esta organización	,607**
6. Me sentiría muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	,761**	15i. No me siento parte de mi organización	,684*
7. Me sentiría culpable si renunciara a esta organización ahora	,629**	16. Una de las consecuencias negativas de renunciar a esta organización, sería la escasez de otras alternativas laborales.	,706*

8. Esta organización merece mi lealtad	,618**	17. Sería muy difícil dejar mi organización en este momento, incluso si lo deseara	,678*
9. Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos	,574**	18i. No me siento “emocionalmente vinculado” con esta organización.	,621*

Nota. rit: Correlación ítem-test. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Los resultados de la tabla 10 nos presentan la validez de la Escala Compromiso organizacional; mediante la correlación de Pearson respecto a cada uno de los ítems con el total de la escala, en dónde se visualiza que entre los ítems existe una correlación significativa.

Tabla 11

Correlación ítems-subcomponentes del Cuestionario de Compromiso Organizacional

Afectivo		Continuidad		Normativo	
Ítem 6	,663**	Ítem 1	,618**	Ítem 2	,494***
Ítem 9	,693**	Ítem 3	,518**	Ítem 7	,730**
Ítem 12	,517**	Ítem 4	,486	Ítem 8	,679**
Ítem 14	,618**	Ítem 5	,618**	Ítem 10	,503
Ítem 15	,610**	Ítem 16	,621**	Ítem 11	,702**
Ítem 18	,452**	Ítem 17	,465**	Ítem 13	,584**

Los resultados de la tabla 11, exponen la validez entre ítems – total sub-componente Afectivo, Continuidad y Normativo, donde se aprecia que existe una correlación positiva excepción del ítem 18 con .452.

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento fue sometido a diversos análisis de consistencia interna por diferentes autores (Arias, 1998, como se citó en Argomedo, 2013) hallan coeficientes del alfa de cronbach de 0.81 para el compromiso afectivo, 0.82 para el compromiso normativo, y de 0.48 para compromiso de continuidad. Arciniega y González encuentra coeficientes de 0.79 para compromiso afectivo, 0.77 para compromiso de continuidad y 0.72

para compromiso normativo (como se citó en Montoya, 2014) Todos los valores obtenidos, se asocian con una consistencia interna de los ítems que hace que sea confiable.

Para esta investigación la confiabilidad de la prueba fue .727 y de los tres sub-componentes fueron para Afectivo de .688, Continuidad de .455 y Normativo de .593.

Tabla 12

Análisis de confiabilidad del Cuestionario de Compromiso Organizacional

Compromiso Organizacional - Dimensiones	Alfa de Cronbach	Nro. de ítem
Afectivo	,688	6
Continuidad	,455	6
Normativo	,593	6
Compromiso Organizacional	,727	18

Los resultados de la tabla 12, muestran la consistencia interna total del Cuestionario de Compromiso Organizacional, el cual alcanzó un nivel Aceptable. Asimismo, se observa la confiabilidad obtenida en los tres componentes en Afectivo y Normativo posee una confiabilidad aceptable excepto el de Continuidad con un valor de .455.

3.6. Procedimiento

En la primera fase de la presente investigación se procedió a planificar las actividades que se realizarían. Asimismo, a recolectar la información para el marco teórico.

En la segunda etapa se definió el lugar de aplicación para coordinar las fechas con las áreas encargadas. Una vez seleccionada la muestra, considerando los criterios antes mencionados, se procedió con la aplicación de las escalas conjuntamente con los permisos necesarios.

Para verificar que la adaptación al español de las escalas de Empoderamiento Estructural, Empoderamiento Psicológico y el Cuestionario de Compromiso Organizacional se aplicó un piloto con 42 trabajadores en la Sala de Villa El Salvador. La misma fue aplicada de manera presencial, impresos y con lapicero. El tiempo que se empleó fue de 20 a 25 min a los colaboradores con las mismas características de la muestra de edades comprendidas entre 18 a 60 años de edad, entre administrativos y personal de apoyo.

En la tercera etapa se procedió al análisis estadístico de los datos obtenidos, la información fue ingresada y procesada con el apoyo de un software estadístico, donde se procedió con los respectivos análisis descriptivos e inferenciales a fin de dar respuesta al problema de investigación. Finalmente se realizó la interpretación de los resultados constatándolos con el marco teórico.

3.7. Análisis de datos

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, por lo tanto, el método de análisis de datos se realizó en el programa estadístico de IBM SPSS versión 25.

3.7.1 Análisis de la confiabilidad de los instrumentos empleados

En primera instancia, se verificó la confiabilidad de los instrumentos aplicados en la investigación. Se realizó la sumatoria por dimensiones y/o componentes en cada una de las escalas, tomando en cuenta que algunos de los reactivos estaban expresados en forma inversa, por lo que previamente fueron invertidos antes de la calificación. Luego se hizo la sumatoria en general por escala y los resultados de las escalas fueron procesados en un software obteniéndose los datos estadísticos.

Se utilizó la consistencia interna del Alfa de Cronbach obteniéndose la confiabilidad total de los instrumentos.

3.7.2 *Análisis descriptivos y de correlación de las variables*

Para dar atención a los objetivos de investigación cuyo fin es comparar el comportamiento individual de cada una de las variables de la investigación, se recurrirá a la estadística descriptiva a fin de obtener las proporciones cualitativas de cada variable correspondiente a los niveles que presentan los colaboradores tanto de empoderamiento como de compromiso organizacional. Posterior a ello se realizó los descriptivos de la muestra, para lo cual se aplicó las pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov y Shapiro Wilk) para determinar la distribución de la muestra y con ello se decidió que prueba paramétrica o no paramétrica se aplicaría.

Para determinar la relación entre empoderamiento y compromiso organizacional se utilizó el estadístico de Spearman. Por otro lado, para el análisis comparativo de las variables se aplicó el estadístico de Kolomogorov-Smirnov, donde se obtuvo como resultado que No existe Normalidad por tanto se utilizó pruebas no paramétricas. Con respecto al Empoderamiento estructural según sexo se aplicó el coeficiente de U Mann-Whitney, para el empoderamiento psicológico se empleó la prueba T-Student. Según el rango de edad, para el empoderamiento estructural se empleó la prueba de Anova y para el empoderamiento psicológico se utilizó el coeficiente H de Kruskal-Wallis. Según el tiempo de permanencia para el empoderamiento estructural se utilizó el coeficiente de H Kruskal-Wallis, mientras que para el empoderamiento psicológico se empleó el coeficiente de Anova. Según sala de juegos para el empoderamiento estructural y empoderamiento psicológico se empleó el coeficiente de H Kruskal-Wallis. Para comparar el compromiso organizacional según sexo se aplicó la prueba de T-Student. Finalmente, para comparar según rango de edad, tiempo de permanencia y según sala de juego se usó la prueba el coeficiente de Anova, obteniendo cómo resultado que no existe diferencias significativas.

V. RESULTADOS

Tabla 13

Descripción de los niveles de empoderamiento estructural según sus dimensiones

	Dimensiones									
	Oportunidad		Información		Apoyo		Recursos		General	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	14	11,7	18	15,0	21	17,5	9	7,5	4	3,3
Medio	68	56,7	69	57,5	58	48,3	65	54,2	75	62,5
Alto	38	31,7	33	27,5	41	34,2	46	38,3	41	34,2
Total	120	100,0	120	100,0	120	100,0	120	100,0	120	100,0
	p=0.000		p=0.000		p=0.000		p=0.000		p=0.000	

La tabla 13 ilustra, en empoderamiento estructural en General predomina el nivel Medio (n=75; 62.5%) seguido del nivel alto (n=41;34.2%). La mayor proporción, de los trabajadores perciben un tipo empoderamiento estructural moderado en comparación con el nivel bajo con sólo un 3.3% de colaboradores que no se sienten empoderados.

Tabla 14

Descripción de los niveles de empoderamiento psicológico según sus dimensiones

	Dimensiones									
	Significado		Competencia		Autodeterminación		Impacto		General	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Bajo	3	2,5	6	5,0	5	4,2	3	2,5	2	1,7
Medio	10	8,3	43	35,8	17	14,2	15	12,5	14	11,7
Alto	107	89,2	71	59,2	98	81,7	102	85,0	104	86,7
Total	120	100,0	120	100,0	120	100,0	120	100,0	120	100,0
	p=0.000		p=0.000		p=0.000		p=0.000		p=0.000	

En la tabla 14, en el empoderamiento psicológico en general, predomina el nivel alto (n=104; 86.7%), seguido del nivel medio (n=14 ;11.7%). Mientras que sólo un 1,7% en el nivel bajo.

Tabla 15*Descripción de los niveles de compromiso organizacional*

	Dimensiones							
	Afectivo		Normativo		Continuidad		General	
	f	%	f	%	F	%	f	%
Bajo	9	7,5	5	4,2	30	25,0	3	2,5
Medio	76	63,3	59	49,2	68	56,7	80	66,7
Alto	35	29,2	56	46,7	22	18,3	37	30,8
Total	120	100,0	120	100,0	120	100,0	120	100,0
	p=0.000		p=0.000		p=0.000		p=0.000	

En la tabla 15 se ilustra, que en general, predomina el nivel medio (n=80; 66.7%), seguido del nivel alto (n=37; 30.8%) de compromiso organizacional. Mientras que en el nivel bajo sólo 2,5%.

Tabla 16*Relación entre el empoderamiento y Compromiso organizacional*

Empoderamiento	Compromiso organizacional	
Estructural	r	,146
	p	,112
Psicológico	r	,340**
	p	,000
Empoderamiento	r	,303**
	p	,000

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

Como se observa en la Tabla 16, si existe una correlación positiva y significativa entre el empoderamiento y el compromiso organizacional ($p < .001$), siendo el coeficiente rho Spearman .303**. Asimismo, si existe correlación positiva y significativa entre el empoderamiento psicológico y compromiso organizacional ($p < .000$), siendo el coeficiente rho

de Spearman .340**. En contraste con estos resultados, no existe no existe correlación entre el empoderamiento estructural y compromiso organizacional ($p=112$; $r=146$).

Tabla 17

Empoderamiento estructural según el sexo de los trabajadores

Variables	Factor	Z	p
Empoderamiento Estructural	U de Mann-Whitney	-.160	.873
Sexo			

Nota $p < .05$ hay significación y $p > .05$ no hay significación

Los resultados de la tabla 17, muestran los valores del coeficiente U de Mann –Whitney, el cual tiene un valor de .160 por lo que se concluye que no hay diferencias significativas del empoderamiento estructural percibida por el sexo femenino frente al sexo masculino.

Tabla 18

Empoderamiento Psicológico según sexo

Sexo de trabajadores	T-Student				
	Media	DE	T	gl	Sig.
Masculino	68,34	7,913	,551	118	,101
Femenino	69,40	12,718			

Nota: DE= Desviación Estándar; gl=grados de libertad; Sig.= Significancia estadística

En la tabla 18, se observa a los valores de coeficiente de t -Student para la variable empoderamiento Psicológico, el cual tiene un valor de .551; en la prueba de Levene, indica que los datos procedentes de varianzas similares ($p=0.101$), el valor de probabilidad de la prueba de t de Student para muestras independientes ($p=583$) señala que no existe diferencias

significativas entre los índices de empoderamiento psicológico que percibe el sexo masculino frente al percibido por el sexo femenino.

Tabla 19

Empoderamiento Estructural según Edad de los colaboradores

Edad	N	Media	Desv.
18 a 25 años	53	41,38	7,437
26 a 33 años	36	40,92	7,458
34 a 41 años	14	39,29	8,185
42 años a más	17	44,47	7,938
Total	120	41,43	7,633

En la tabla 19 se observa, que no hay diferencias significativas en el Empoderamiento estructural percibido por los colaboradores según edad.

Tabla 20

Empoderamiento Psicológico según Edad de los colaboradores

	Factor	gl	r
Empoderamiento Psicológico	H de		
Edad	Kruskal-Wallis	3	.078

Nota. $p < .05$ hay significación y $p > .05$ no hay significación, gl=grados de libertad

En la Tabla 20, se observa que los valores del coeficiente H de Kruskal-Wallis $r = .078$, lo que indica que no hay diferencias significativas en el empoderamiento psicológico percibido por los trabajadores según edad.

Tabla 21

Empoderamiento Estructural según Tiempo de permanencia de los colaboradores

	Factor	gl	r
Empoderamiento Estructural	H de Kruskal-Wallis	2	.572
Tiempo de permanencia			

Nota. $p < .05$ hay significación y $p > .05$ no hay significación, gl=grados de libertad

En la tabla 21, se observa los valores del coeficiente de H de Kruskal – Wallis, el cual tiene un valor de $r = .572$, por lo que se concluye que no hay diferencias significativas en el empoderamiento estructural percibida por los trabajadores según el tiempo de servicio.

Tabla 22

Empoderamiento Psicológico según el tiempo de permanencia de los colaboradores

Tiempo de permanencia	N	Media	Desv. Desviación
menor a 1 año	83	69,11	8,910
2 a 5 años	35	67,94	13,792
6 a 9 años	2	74,00	2,828
Total	120	68,85	10,481

Los resultados de la Tabla 22, presentan los valores del coeficiente Anova, el cual tiene un valor de 0.675, por lo cual, se concluye que no existe diferencias significativas entre el empoderamiento psicológico percibido por los trabajadores según tiempo de permanencia en su empresa.

Tabla 23

Empoderamiento Estructural según sala de juegos

Sala de juegos	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
VES – Kingston	,976	42	,506
SJM – Girasol	,983	45	,758
Breña – Kingston	,950	17	,458
Lince – Sunset	,834	16	,008

Nota. $p < .05$ no hay normalidad y $p > .05$ hay normalidad, gl= grados de libertad

En la Tabla 23, se muestra el estadístico de Shapiro-Wik en el cual se observa la distribución de empoderamiento estructural según Sala de juego, tales como Kingston Villa El Salvador, Girasol Villa Maria del Triunfo, Kingston Breña con valores de .506, .758 y .458 respectivamente; mientras que en la sala Sunset Lince no hay normalidad en la distribución con .008; por lo tanto, se aplicará una prueba no paramétrica.

Tabla 24

Empoderamiento Psicológico según Sala de juegos

	Factor	gl	p
Empoderamiento Estructural Sala	H de Kruskal- Wallis	3	.226

Nota. $p < .05$ hay significación y $p > .05$ no hay significación, gl=grados de libertad

En los resultados de la tabla 24, se refleja que el valor del coeficiente de H de Kruskal – Wallis es .226, lo cual muestra que no hay diferencias significativas en el empoderamiento estructural según sala de juego en la cual laboran.

Tabla 25

Compromiso Organizacional según el sexo

Sexo	T de Student				
	Media	DE	T	gl	Sig.
Masculino	82,58	13,169	,892	118	,374
Femenino	80,24	15,530			

Nota: DE=Desviación estándar; gl=grados de libertad; Sig.=Significancia

En la Tabla 25, se observa que el coeficiente t de Student para el compromiso organizacional es $p = .374$ por lo que se infiere que no hay diferencias significativas entre el sexo masculino y el sexo femenino.

Tabla 26*Compromiso organizacional según edad, tiempo de permanencia y sala de juego*

	N	Media	Desv. Desviación
Edad			
18 a 25 años	53	80,47	14,285
26 a 33 años	36	78,78	14,430
34 a 41 años	14	85,21	13,343
42 años a más	17	87,06	14,219
Tiempo de permanencia			
menor a 1 año	83	80,86	15,457
2 a 5 años	35	82,54	11,818
6 a 9 años	2	87,00	4,243
Sala de juegos			
VES – Kingston	42	83,48	14,867
SJM – Girasol	45	79,51	14,795
Breña – Kingston	17	81,94	12,367
Lince – Sunset	16	81,06	14,144

Nota. $p < .05$ hay significación y $p > .05$ no hay significación, gl=grados de libertad

En la Tabla 26, se observa que no existe diferencias significativas para el compromiso organizacional según edad, tiempo de permanencia y Sala de juego.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se procede a realizar el análisis y discusión de los resultados para ello se trabajará con cada uno de los objetivos e hipótesis propuestos.

Con respecto al objetivo general que se orienta en determinar la relación de empoderamiento y el compromiso organizacional de los trabajadores de salas de juegos y máquinas tragamonedas y su hipótesis que presumía que existe una relación de ambas variables. Los resultados indican que, si existe correlación positiva, moderada baja y muy significativa ($p < .001$, $Rho = .303^{**}$) entre el empoderamiento y el compromiso organizacional en los colaboradores. Esto demostraría que, los trabajadores perciben que la empresa ejerce una adecuada oportunidad de desenvolverse y desarrollar su capacidad de tomar decisiones de empoderarse en el cargo que ejercen y como resultado se siente comprometidos con su entorno laboral; por ello la hipótesis nula se rechaza y la hipótesis de investigación se acepta. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Trujillo (2012) quien estableció que sí hay una relación entre el empoderamiento (empowerment) y el compromiso organizacional, siendo esta, una correlación muy significativa, directa a nivel de asociación fuerte entre las dos variables de estudio ($Rho = 0.98$).

De igual manera al analizar la relación entre los tipos de empoderamiento. Los resultados entre el empoderamiento psicológico con la variable compromiso organizacional evidencia una correlación positiva de $.340^{**}$, moderada y significativa. Los resultados de la presente investigación concuerdan con los obtenidos por Torres (2017) quien estableció que sí existe una relación entre el empoderamiento psicológico y compromiso organizacional, siendo esta, una correlación positiva a nivel de asociación fuerte y muy significativa ($rho = 0.825^{**}$), en mujeres trabajadoras de una cadena de restaurant. Esto indicaría que, a mayor empoderamiento psicológico, los colaboradores presentarían mayor compromiso

organizacional. Desde estos resultados obtenidos, se puede confirmar que, si el trabajador percibe que sus metas y propósitos tienen un buen ajuste con su rol, creencias y valores en la empresa, tiene la confianza en sus habilidades y destrezas para la toma de decisiones en el proceso de su trabajo y además genera un impacto sobre los resultados globales, estratégicos de la empresa crean el trabajador un alto y significativo contenido emocional empresa – trabajador.

En cuanto al empoderamiento estructural y el compromiso organizacional no existe relación, lo cual indicaría que para la muestra de la presente investigación el empoderamiento psicológico y el empoderamiento estructural se comportan de manera independiente con relación al compromiso organizacional. Es decir que el acceso a recursos, a la información y el apoyo percibido por los trabajadores no influyen sobre el compromiso de los trabajadores frente a la empresa.

Al analizar el primer objetivo específico que es describir las frecuencias de los niveles de empoderamiento estructural, psicológico, en sus dimensiones y en general en los colaboradores de las salas de juegos y máquinas tragamonedas y su respectiva hipótesis que existen altos niveles de empoderamiento estructural y psicológico en los colaboradores, se encontró que un 55% de los colaboradores se sienten empoderados con un nivel Alto frente a sólo un 4.2% de los colaboradores con un nivel bajo de empoderamiento. Además, en el análisis de los tipos de empoderamiento, con respecto al empoderamiento estructural el 62.5% (nivel medio) y 34% (nivel alto) de los colaboradores manifiestan percibir un empoderamiento estructural considerable a diferencia de un 3.3% (nivel bajo) que no se siente empoderado. Por otro lado, en el empoderamiento psicológico el 87% de los trabajadores se sienten empoderados con un nivel alto frente a un 2% de los colaboradores que muestran un nivel bajo.

En concordancia con Kanter (1993) quien sostiene que, si los trabajadores tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir dentro de la organización, se podrá conseguir resultados favorables en relación a una mayor satisfacción del empleado y por ende un mayor compromiso de productividad, lo cual favorece a la organización. Asimismo, Menon (2001), asegura que el estado de cognición caracterizado por una sensación de percepción de control, competencia e internalización favorecen a que los colaboradores llegarán a experimentar un compromiso organizacional considerable.

Además, se realizó la descripción de los niveles de las dimensiones del empoderamiento estructural (Oportunidad =68, Información= 69, Apoyo = 58 y Recursos = 65) en los cuales prevalece el nivel promedio, lo que demuestra que en la organización se considera que el acceso a las oportunidades al aprendizaje y desarrollo dentro de la organización, el acceso a los recursos para laborar y cumplir con los objetivos es percibido moderadamente. A su vez con respecto, a los niveles de las dimensiones del empoderamiento psicológico (significado =107, competencia = 71, autodeterminación = 98 e impacto = 102) prevalecen el nivel alto en sus cuatro dimensiones, de esto se puede decir que los colaboradores consideran que su trabajo es muy significativo y que sienten satisfacción al realizar sus funciones, pues les agrada y les genera experiencia y mayores conocimientos, confían en su capacidad para llevarlo a cabo, asumen retos y dan solución a los problemas, perciben independencia y libertad de decidir cómo ejecutar y utilizar métodos propios en su trabajo.

Estos datos concuerdan con resultados de Chiang et al. (2014), quienes obtuvieron niveles altos de empoderamiento en empresas pequeñas y medianas. Asimismo, con los hallazgos de Giraldo (2012) en su investigación donde el grado de empoderamiento que predomina es el alto y medio, además señala que el empoderamiento caracterizado por un alta autoestima y locus de control interno está vinculado a un deseo por parte del colaborador a formar parte de la empresa.

En relación al segundo objetivo específico que es describir los niveles del compromiso organizacional, en sus dimensiones y en general en los colaboradores y su hipótesis respectiva que plantea que existen altos niveles de compromiso organizacional en los colaboradores, se halló un mayor porcentaje en el nivel Medio con un 66.7% seguido del nivel Alto (30.8%) y sólo un 2.5% manifestaron un nivel bajo; con ello se acepta la hipótesis de investigación que establece que existe niveles altos de compromiso organizacional y se rechaza la hipótesis nula. Estos resultados se contrastan en cierta medida con los de Torres (2017) quien reportó, que más de la mitad presentó nivel alto (52.0%) y cerca de la cuarta parte (23.0%) mostró nivel bajo de compromiso organizacional. En términos comunes, se puede decir que el empoderamiento tiende a determinar la presencia de compromiso organizacional.

Además, se realizó la descripción de los niveles de las tres dimensiones (Afectivo =76, Normativo = 59 y Continuidad = 68) del compromiso organizacional en el cual prevalece el nivel promedio, es decir que la relación entre el colaborador y la organización percibida con respecto a la identificación con la organización, con su obligación y por la necesidad de permanecer dentro de ella es moderada.

En referencia al tercer objetivo que se encamina a describir las frecuencias de los niveles de empoderamiento con los niveles del compromiso organizacional y su hipótesis que plantea que los colaboradores que experimentan altos niveles de empoderamiento presentan mayores frecuencias en el nivel alto de compromiso organizacional. Se encontró que los colaboradores que perciben un nivel medio y alto de empoderamiento también muestran mayor frecuencia en un nivel medio y alto de compromiso organizacional. Por lo que se puede aludir que un colaborador empoderado experimentaría un mayor compromiso con la organización para la cual labora.

Al respecto Chiang et al. (2014) aseguran en términos generales que, cuanto mayor sea el compromiso organizacional, mayores tendencias al empoderamiento se observara en los

trabajadores. Del mismo modo Freire (2012) obtuvo que, a mayor evidencia del empoderamiento, mayores serán las conductas por parte de los trabajadores vinculadas con el compromiso organizacional.

Al examinar el cuarto objetivo que consiste en comparar empoderamiento estructural de los colaboradores de salas de juegos y casino y tragamonedas según sexo, edad, tiempo de permanencia y sala de juego, no se encontraron diferencias significativas; según sexo de los participantes (*U Mann-Whitney* – 0.160 y *p* .873), según edad (*Anova* 1.334 y *p* .267), según tiempo de permanencia (*H Kruskal-Wallis* *p*. 572) y según sala de juego (*H Kruskal-Wallis* *p*. 226); por lo que no se valida la hipótesis.

Al examinar el quinto objetivo que consiste en comparar empoderamiento psicológico de los colaboradores de salas de juegos y casino y tragamonedas según sexo, edad, tiempo de permanencia y sala, no se encontraron diferencias significativas; según sexo de los participantes (*t de Student* 0.551 y *p* .101), según edad (*H Kruskal-Wallis* *p*. 078), según tiempo de permanencia (*Anova* *F*= 0.394 y *p*. 675 y según sala de juego (*H Kruskal-Wallis* *p*. 211); por lo que no se valida la hipótesis.

Estos resultados corroboran en parte los resultados de Cosano (2015) ya que en el análisis comparativo del empoderamiento (empowerment) según sexo, evidencia que no existen diferencias significativas, (...) existe una tendencia a desarrollar posturas de empoderamiento en los trabajadores administrativos, y que, a su vez, estas tendencias se muestran similar tanto en hombres como en las mujeres.

El sexto objetivo específico formula comparar el compromiso organizacional en los colaboradores de salas de juegos según sexo, edad, tiempo de permanencia y sala de juego; al respecto se obtuvo que no existen diferencias significativas según sexo de los participantes (*T-Student* *t*. 0.892 y *p*. 374), según edad (*Anova* *p*. 167), según tiempo de permanencia (*Anova* .728) y según sala de juego (*Anova* .394); por lo que no se valida la hipótesis de trabajo.

VI. CONCLUSIONES

Del presente estudio se concluye lo siguiente:

- El empoderamiento se relaciona de manera positiva, a nivel moderado y muy significativa en los colaboradores de las cuatro salas de juegos de casino y máquinas tragamonedas con la variable compromiso organizacional; esto quiere decir que a mayor nivel de empoderamiento los colaboradores desarrollaran mayores niveles de compromiso organizacional con la empresa.
 1. Se identificó que un 62.5% y 34,2% de colaboradores de salas de juegos de casino y máquinas tragamonedas presentan nivel medio y alto respectivamente en el empoderamiento estructural, mientras que un 87% de los colaboradores están fuertemente empoderados en el empoderamiento psicológico con Nivel Alto.
 2. El nivel predominante de compromiso organizacional en las salas de juego de casino y máquinas tragamonedas es el nivel medio con un 66% del total de colaboradores.
 3. El nivel predominante en los niveles de las dimensiones del empoderamiento estructural es en el nivel Medio. Mientras que el nivel predominante en el empoderamiento psicológico se ubica en el nivel Alto.
 4. Con respecto los niveles de las dimensiones del compromiso organizacional (Afectivo, Continuidad y Normativo) se encuentran en el nivel medio.
 5. Los trabajadores que se sienten empoderados tienen mayores frecuencias en nivel medio y alto de compromiso organizacional.

6. Se estableció que no existen diferencias significativas al comparar el empoderamiento estructural y el empoderamiento psicológico según sexo, edad, tiempo de permanencia y sala de juegos en los colaboradores.
7. Del mismo modo, no existen diferencias significativas en el compromiso organizacional según sexo, edad, tiempo de permanencia y sala de juegos.

VII. RECOMENDACIONES

Se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda proponer programas para formar, desarrollar y potenciar los niveles de empoderamiento a fin de retener al talento humano.
2. Se recomienda proponer una minuciosa descripción de puestos, de funciones y responsabilidades que permita a los colaboradores seguir una línea de carrera o planes de sucesión dentro de la organización así mantener los niveles de empoderamiento y compromiso organizacional basada en una alta calidad de servicio.
3. Se recomienda continuar investigaciones de estas variables en otros ámbitos laborales de diferentes rubros de negocio a fin de ampliar y corroborar los resultados obtenidos.
4. Se sugiere estandarizar el cuestionario de compromiso organizacional y empoderamiento con una muestra más amplia, en nuestro contexto para establecer criterios uniformes y que estos se ajusten a nuestra realidad

VIII. REFERENCIAS

- Aimacaña, A. & Tello, M. (2017). Empowerment y su influencia en el compromiso organizacional en una mediana empresa: caso industria inplastico. [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio de la Universidad Tecnica de Cotopaxi. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3778>
- Albar, M., García, M., López, A. y Garrido, R. (2012). Spanish adaptation of the scale of psychological empowerment in the workplace. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 793-800.
- Argomedo, J. (2013). Satisfacción y compromiso laboral en personal civil de una institución militar de Lima Metropolitana [Tesis de pregrado]. Universidad César Vallejo
- Arias, F., Valera, D., Loli, A. y Quintana, M. (2013). El compromiso organizacional y su relación con algunos factores demográficos y psicológicos. *Revista de Investigación en Psicológica*, 6(2), 13-25. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe>
- Barraza, A. y Acosta, M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa (México)*, 8(45), 20-35. <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179420818003.pdf>
- Cabrera, L. (2018). Estudio sobre la reputación percibida por los clientes potenciales, enfocado en las dimensiones de la ética y responsabilidad corporativa, y calidad del servicio en las salas más exclusivas del sector de juegos de casinos y máquinas tragamonedas en los distritos de Independencia, San miguel, Miraflores, San Isidro, Santiago de Surco, Magdalena y Lince. [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12944>

- Chiang, M., Valenzuela, L., & Lagos, M. (2014). Modelo de regresión entre compromiso organizacional y empoderamiento psicológico en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Multidisciplinary Business Review*, 7(1), 1-10.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Cosano, F. (2015). *Apoyo social y empowerment en la satisfacción laboral y vital de los trabajadores sociales* [Tesis de doctorado, Universidad de Málaga, España]. Repositorio institucional de Universidad de Málaga. <http://hdl.handle.net/10630/11774>
- De los Rios, P. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. [Tesis de maestría, Universidad de Almería, España]. Repositorio institucional de UAL. <http://hdl.handle.net/10835/3749>
- Espejo, T. (2017). *Relación entre marketing interno y compromiso organizacional del personal de la zona sur de Caja Piura, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín]. Repositorio institucional UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4640>
- Espinoza, D. (2017). *Motivación y compromiso organizacional en los colaboradores de la división de proyectos de archivo de la empresa Imaging Perú S.A.C, Lima 2016*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8828>
- Freire, M. (2013). *El empowerment y su incidencia en el compromiso laboral de los funcionarios de la dirección provincial del instituto ecuatoriano de seguridad social*

de tungurahua. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio institucional UTA. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6819>

Giraldo, S. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio institucional UNC. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/9876>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill

Hellriegel, D. Jackson, E. y Solum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias* México DF

Hurtado, M. (2017). Bases conceptuales del compromiso organizacional. Una visión de implicación, según Meyer y Allen, y su medición en dos empresas del sector retail de Piura. [Tesis de pregrado Universidad de Piura]. Repositorio institucional PIRHUA <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2883>

Jáimez, M., & Bretones, F. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de trabajo y seguridad social*, 1(344), 209-232.

Jaimez, M. J y Bretones, F. D. (2013). Adaptación española de la Escala de Empoderamiento Estructural. *Spanish Journal of Psychology*. 16, 1-7. <https://www.redalyc.org/journal/180/18069356012/movil/>

Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 25, 527-545. <https://doi.org/10.1002/job.256>

- Loli, A., Navarro, V., Del Carpio, J., & Vergara, A. (2016). Confianza y empoderamiento de los empleados en organizaciones públicas y privadas de Lima. *IIPSI (Lima)*, 19(2), 163-177. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v19i2.12896>
- Mendoza, M., Orgambídez, A., Borrego, Y., Gonçalves, G., & Santos, J. (2014). Adaptación al español del cuestionario de Condiciones de Efectividad en el Trabajo (CWEQ - II). *Universitas Psychologica*, 13(3), 923-934. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.aecc>
- Mijares, M. (2011). Principales factores que influyen en el nivel de compromiso organizacional dentro de una empresa de Outsourcing [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio institucional UANL. <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080224771.PDF>
- Montoya, E. (2014b). Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un Contact Center. [Tesis de doctorado Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional UPC. <http://hdl.handle.net/10757/581494>
- Orgambídez, A., Moura, D., & De Almeida, H. (2017). Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral, *Revista de Psicología (Lima)*, 35(1), 257-278. <https://doi.org/10.18800/psico.201701.008>
- Patilla, J. (2016). El empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport S.A.C., Huancayo. [Tesis de pregrado Universidad Continental]. Repositorio institucional Continental <https://hdl.handle.net/20.500.12394/3378>

- Pinedo, T., & Rondón, L. (2016). El Empowerment y la efectividad del trabajador en la superintendencia nacional de los registros públicos zona registral N° VII – sede Huaraz, 2016 [Tesis de pregrado Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz].
Repositorio UNASAM
http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/1847/T033_46801948_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, M. e Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de Clima Organizacional del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato México* Universidad de Málaga.
<https://www.eumed.net › libros-gratis › 2012a>
- Rico, J., Peinado, Á., Salvador, R., y González, F. (2016). *Empowerment, satisfacción laboral e identificación organizacional en funcionarios andaluces*, 5(2), 33-39.
- Ríos, M. (2011). Empowerment y el compromiso organizacional en las PYMES: Evidencia empírica en Guanajuato [Tesis de pregrado. Universidad de Guanajuato, México].
Repositorio institucional UCM.
<https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento25894.pdf>
- Ríos, M., Téllez, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 1(231), 103-125.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39512458006>
- Ruiz, W. (2015). Liderazgo y Empoderamiento Directivo en instituciones educativas de Chiclayo. *Educare Et Comunicare (Chiclayo)*, 5(1), 40-51.
<https://doi.org/10.35383/educare.v2i5.98>
- Sallan, J., Simo, P., Fernandez, V., & Enache, M. (2010). Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos

componentes de compromiso de continuidad. *Cuadernos de gestión*, 10(2), 15-28.
<https://ojs.ehu.es/index.php/CG/article/view/19053>

Santa Cruz, F. (2015). Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú. *Espergesia (Trujillo)*, 2(1).
<https://doi.org/10.18050/rev.espergesia.21.6>

Sosme, M., & Casados, E. (2016). Etnia y empoderamiento: elementos para el análisis de la transformación de identidades femeninas en la Sierra de Zongolica, Veracruz, *Scielo (México)* 31(87), 143-173. <https://www.scielo.org.mx/pdf/soc/v31n87/v31n87a5.pdf>

Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
<https://webuser.bus.umich.edu/~spreitze/Pdfs>

Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An «Interpretive» Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.2307/258687>

Torres, Y. (2017). *Relación entre Empoderamiento y Compromiso Organizacional en mujeres de una cadena de restaurant Lima Metropolitana, 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio digital institucional UCV.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/3395>

Trujillo, M. (2012). Empowerment y compromiso organizacional en la industria cervecera del estado Zulia. *REDHECS*, 16(9), 6-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo>

IX. ANEXOS

Anexo A: Matriz de consistencia Empoderamiento y Compromiso Organizacional en salas de juegos de azar de Villa el Salvador, San

Juan de Miraflores, Breña y Lince, Lima 2019

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables y Dimensiones				Diseño	
			Variable : Empoderamiento					
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición		
<p>¿Cuál es la relación entre empoderamiento y compromiso organizacional en colaboradores de salas de juegos de Villa el Salvador, San Juan de Miraflores, Breña y Lince, Lima 2019?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación entre empoderamiento y compromiso organizacional en los colaboradores de salas de juegos de los distritos de VS, SJM, Breña y Lince, Lima 2019.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir el empoderamiento estructural y psicológico, en general y según dimensiones, en los colaboradores de salas de juegos. 2. Describir el compromiso organizacional, en general y según dimensiones, en los colaboradores de salas de juegos. 3. Comparar el empoderamiento estructural que se presenta en los colaboradores de salas de juegos según, sexo, edad, tiempo de permanencia y sala. 4. Comparar el empoderamiento psicológico que se presenta en los colaboradores de salas de juegos según, sexo, edad, tiempo de permanencia y sala. 5. Comparar el compromiso organizacional que se presenta en los colaboradores de salas de juegos según, sexo, edad, tiempo de permanencia y sala. 	<p>Hipótesis General</p> <p>H1: Existe relación entre el empoderamiento y compromiso organizacional en los colaboradores de salas de juegos de los distritos de VS, SJM, Breña y Lince, Lima en el 2019. H0: No existe relación entre el empoderamiento y compromiso organizacional en los colaboradores de salas de azar de los distritos de VS, SJM, Breña y Lince, Lima en el 2019.</p> <p>Hipótesis Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 3 Los colaboradores de las salas de juegos de azar que evidencian altos niveles de empoderamiento tanto estructural como psicológico, tienden a presentar mayor compromiso con la organización. 4 Existe altos índices de empoderamiento estructural en los colaboradores de salas de juegos de azar según sexo, edad, tiempo de permanencia y sala. 5 Existe altos índices de empoderamiento psicológico en los colaboradores de salas de juegos de azar tragamonedas según sexo, edad, tiempo de permanencia y sala. 6 Existe altos índices de compromiso organizacional en los colaboradores de salas de juegos de azar según sexo, edad, tiempo de permanencia y sala. 	Empoderamiento Estructural	Aprendizaje, crecimiento y desarrollo Acceso a la información Feedback Adquirir la financiación material y tiempo	1,2, 3 4,5,6 7,8,9 10,11, 12	<p>Ordinal 1=Poco; 2=Regular; 3=Suficiente; 4= Bastante y 5=Mucho</p> <p>1= Totalmente en desacuerdo, 2= Moderadamente en desacuerdo, 3=Ligeramente en desacuerdo, 4= Indiferente, 5= Ligeramente de acuerdo, 6=Moderadamente de acuerdo y 7= Totalmente de acuerdo</p>	<p>Investigación no experimental</p> <p>Diseño descriptivo correlacional, transaccional o transversal, y comparativo.</p> <p>Enfoque cuantitativo</p>	
			Empoderamiento Psicológico	Ideas propias del trabajador referente a su trabajo. Capacidad que tiene el trabajador para realizar su trabajo. Elección del trabajador para poder iniciar su trabajo. Poder de influenciar en los resultados.	8,3,1 10,7,5 2,4,11 6,9, 12			
			Variable 2: Compromiso Organizacional					
			Compromiso afectivo	Sentimiento de felicidad Valoración de la institución Costumbre de la institución	6, 9,12,14,15 y 18	<p>Ordinal 7 = Totalmente de acuerdo, 6= De acuerdo, 5 =Levemente de acuerdo, 4=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3= Levemente en desacuerdo, 2 =En desacuerdo y 1 = Totalmente en desacuerdo.</p>		
Compromiso de continuidad	Alternativas inexistentes Lealtad Responsabilidad en permanecer	1,3,4,5,16 y 17						
Compromiso Normativo	-	2,7,8,10,11 y 13						

Anexo B: Instrumento 1 Escala de Condiciones de Efectividad en el Trabajo

INSTRUCCIONES

A continuación, se le presentará 3 cuestionarios los cuales contienen una serie de enunciados, respecto a su trabajo, te pido que leas y respondas cada uno de ellos marcando el número que mejor represente su opinión con las siguientes afirmaciones.

RECUERDE QUE NO EXISTEN RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS, LO QUE IMPORTA ES LO QUE REALMENTE PIENSA.

Responda a la siguiente pregunta con cada una de las afirmaciones presentadas, usando la escala de 5 puntos. Marque un ASPA (X), el número que corresponda:

1=Poco 2=Regular 3= Suficiente 4= Bastante 5=Mucho

1	Es un trabajo alentador/estimulante	1	2	3	4	5
2	Te da la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo	1	2	3	4	5
3	En el Desarrollo de tareas se emplean todas tus habilidades y conocimientos	1	2	3	4	5
4	Te da Información sobre el estado actual de la organización	1	2	3	4	5
5	Te da Información sobre los valores de la organización	1	2	3	4	5
6	Te da Información sobre los objetivos de la organización	1	2	3	4	5
7	Te da Información específica sobre las cosas que usted hace bien	1	2	3	4	5
8	Tiene Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar	1	2	3	4	5
9	Te dan Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas	1	2	3	4	5
10	Tienes Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo	1	2	3	4	5
11	Tienes Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo	1	2	3	4	5
12	Tienes la Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita	1	2	3	4	5

Niveles de intensidad de Empoderamiento estructural

Nivel	Descripción	Intervalo
Bajo	El colaborador asigna un bajo grado al acceso de oportunidad de desarrollo dentro de la organización, tiene débil percepción de poseer conocimientos para desarrollar sus funciones, sin acceso a los recursos necesarios para generar resultados.	12 – 28
Medio	El colaborador asigna un grado medio al acceso de oportunidad desarrollo dentro de la organización. Tiene una percepción moderada de poseer los conocimientos para desarrollar sus funciones. Con acceso moderado a los recursos necesarios para generar resultados.	29 – 44
Alto	El colaborador asigna un grado alto al acceso de oportunidades de desarrollo dentro de la organización, tiene una fuerte percepción de poseer conocimientos para el desarrollo de sus funciones. Con acceso suficiente a los recursos para generar resultados.	45 – 60

Elaboración propia

Anexo C: Instrumento 2 Empoderamiento Psicológico en el Trabajo

Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones que les serán presentadas, usando la escala de 5 puntos ofrecida a continuación.

Marque con un **ASPA (X)** el número según corresponda:

Totalmente en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Ni en Desacuerdo / Ni de Acuerdo	3
De Acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

1	Confío en mis habilidades y capacidades personales para para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
2	Impacto significativamente en lo que sucede en mi área de trabajo.	1	2	3	4	5
3	Tengo abundantes oportunidades para realizar mi trabajo de forma libre e independiente.	1	2	3	4	5
4	Mis tareas y actividades laborales tienen un significado personal para mí.	1	2	3	4	5
5	Puedo decidir cómo realizar mi propio trabajo	1	2	3	4	5
6	El trabajo que realizo en esta organización es muy importante para mí.	1	2	3	4	5
7	Tengo una influencia significativa sobre la forma de tomar decisiones en mi departamento.	1	2	3	4	5
8	Estoy seguro de poseer las competencias necesarias para desempeñar mi trabajo.	1	2	3	4	5
9	Tengo suficiente autonomía para decidir cómo realizar mi trabajo	1	2	3	4	5
10	Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi departamento o área de trabajo.	1	2	3	4	5
11	He desarrollado las destrezas y capacidades necesarias para desempeñar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5
12	Las actividades de mi trabajo son significativas para mí	1	2	3	4	5

Niveles de intensidad de Empoderamiento psicológico

Nivel	Descripción	Intervalo
Bajo	El colaborador asigna un bajo grado a la percepción de la importancia y lo significativas que son las actividades que realiza. Tienen la percepción de sentirse poco seguros de tener la capacidad y habilidades necesarias para de realizar su trabajo. Perciben escaso el apoyo por parte de la empresa para tomar determinaciones. Perciben que su aporte no tiene gran impacto e influencia en lo que sucede en la organización.	12 – 28
Medio	El colaborador asigna un grado medio a la percepción de la importancia y lo significativas que son las actividades que realiza. Tienen la percepción regular en tener la capacidad y habilidades necesarias para de realizar su trabajo. Perciben suficiente el apoyo por parte de la empresa para tomar determinaciones. Perciben que su trabajo genera impacto.	29 – 44
Alto	El colaborador asigna un alto grado a la percepción de la importancia y lo significativas que son las actividades que realiza. Tienen la percepción fuerte de sentirse seguros de tener la capacidad y habilidades necesarias para de realizar su trabajo. Perciben un gran apoyo por parte de la empresa para tomar determinaciones. Perciben que su aporte genera un gran impacto e influencia en lo que sucede en la organización.	45 – 60

Elaboración propia.

Anexo D: Instrumento 3 Cuestionario de Compromiso Organizacional Meyer y Allen

Usted debe expresar su acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones que les serán presentadas, usando la escala de 7 puntos ofrecida a continuación.

Marque con un ASPA (X), el número según corresponda:

Totalmente en desacuerdo	1
Moderadamente en desacuerdo	2
Débilmente en desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
Débilmente de acuerdo	5
Moderadamente de acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	7

1	Sí no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, consideraría trabajar en otro lugar	1	2	3	4	5	6	7
2	Incluso si recibiera mejores beneficios, yo no siento que renunciar a esta organización ahora sea lo correcto.	1	2	3	4	5	6	7
3	Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
4	Por ahora, permanecer en esta organización refleja tanto necesidad como deseo de trabajar.	1	2	3	4	5	6	7
5	Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones en otras.	1	2	3	4	5	6	7
6	Me sentiría muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
7	Me sentiría culpable si renunciara a esta organización ahora.	1	2	3	4	5	6	7
8	Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6	7
9	Realmente siento como si los problemas de esta organización fueran míos	1	2	3	4	5	6	7
10	No siento ninguna obligación de permanecer en mi trabajo actual.	1	2	3	4	5	6	7
11	Yo no renunciaría a mi organización ahora porque tengo un sentido de obligación con las personas que trabajan conmigo.	1	2	3	4	5	6	7
12	Esta organización tiene gran significado personal para mí.	1	2	3	4	5	6	7
13	Siento que le debo mucho a esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
14	No me siento "parte de la familia" en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
15	No tengo sentido de pertenencia con esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
16	Una de las consecuencias negativas de renunciar a esta organización, sería la escasez de otras alternativas laborales.	1	2	3	4	5	6	7
17	Sería muy difícil para mí renunciar a esta organización ahora, incluso si deseara hacerlo.	1	2	3	4	5	6	7
18	No me siento emocionalmente vinculado a la organización.	1	2	3	4	5	6	7

Niveles de intensidad de Compromiso organizacional

Nivel	Descripción	Intervalo
Bajo	Relación débilmente el colaborador y la organización, donde el colaborador no experimenta identificación con la organización, sin obligación de permanecer dentro de ella, costos asociados a dejar la asociación.	18 – 54
Medio	Relación media entre el colaborador y la organización, donde el colaborador experimenta una moderada identificación con la organización, obligación de permanecer dentro de ella, moderados costos asociados a dejar la organización.	55 – 90
Alto	Relación fuerte entre el colaborador y la organización, donde el colaborador experimenta un alto grado de identificación con la organización, fuere obligación de permanecer dentro de ella, elevados costos asociados a dejar la organización.	91 – 126

Elaboración propia

Anexo E: Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL

Facultad de Psicología - Escuela de Psicología

Con el debido respeto me presento ante Usted, mi nombre es Margaret Melissa Mejía Pajuelo, Bachiller de Psicología de la especialidad de Psicología Organizacional de la Universidad Nacional Federico Villarreal.

A través del presente documento quisiera solicitar su participación de un estudio que tiene por finalidad investigar la relación de dos variables tales como “Empoderamiento y Compromiso Organizacional en colaboradores de una empresa privada en Lima Metropolitana”. El proceso, consiste en responder tres (3) cuestionarios conformado por un conjunto de enunciados vinculados al tema mencionado.

Debo señalar que los datos obtenidos serán manejados de manera estrictamente CONFIDENCIAL, por ello se requiere que sus respuestas sean absolutamente sinceras.

De aceptar participar en la investigación, afirmo haber sido informado de todos los procedimientos de la investigación. La firma de este documento significa que usted está de acuerdo en participar con la presente investigación.

Lima, _____ de _____ del 2019

NOMBRE Y FIRMA DEL PARTICIPANTE

D.N.I: _____

¡Muchas gracias por su participación!

