

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

**Validación del instrumento psychological empowerment “EP” en
trabajadores de la empresa call center Atento, Lima, 2020**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y
Negocios Internacionales

Autor:

Rojas Mamani, Cinthia Gemally

Yapias Rivera, Diana Jheydi

Asesor:

Mg. Ricardo Elías Jarama Soto

Lima, julio de 2020

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Ricardo Elías Jarama Soto, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **Validación del instrumento psychological empowerment “EP” en trabajadores de la empresa call center atento, Lima, 2020** constituye la memoria que presenta el (la) / los estudiante(es) Dianna Jheydi Yapias Rivera y Cinthia Gemally Rojas Mamani para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 21 días del mes de Diciembre del año 2020



Ricardo Elías Jarama Soto

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a 21 días.... días del mes dejulio.....del año 2020.... siendo las 09:30 horas, se reunieron en la Sala Virtual Zoom, de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del jurado: ... Mg. Karina Elizabeth Paredes Abanto..., el secretario:Mtro. David Junior Elías Aguilar Panduro y el miembro: Mg. Ricardo Elías Jarama Sotoy el asesor... con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del trabajo de investigación titulado: "Validación del Instrumento Psychological Empowerment "EP"de los estudiantes: a)... Rojas Mamani, Cinthia Gemally....b) Yapias Rivera, Diana Jheydi conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en

Administración y Negocios Internacionales.....con-mención-en.....

El Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por el (la) / (los) (las) candidato (a)/s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado. Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Rojas Mamani, Cinthia Gemally.....

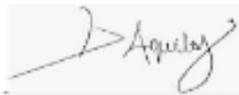
CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	19	A	Excelente	Excelencia

Candidato (b): Yapias Rivera, Diana Jheydi.....

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	19	A	Excelente	Excelencia

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó a los (las) / (al) (a la) candidato (a)/s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

_____			
Presidente			Secretario
_____	_____	_____	_____
Asesor	Miembro		Miembro
_____		_____	
Candidato/a (a)		Candidato/a (b)	

ÍNDICE

1. Introducción.....	6
2. Revisión de la Literatura.....	7
2.1. Empowerment Psicológico.....	7
2.2. Definición de dimensiones.....	8
2.2.1. Significado.....	8
2.2.2. Competencia.....	8
2.2.3. Autodeterminación.....	8
2.2.4. Impacto.....	8
2.3. Otros modelos de Confiabilidad.....	9
3. Método.....	9
3.1. Diseño Metodológico.....	9
3.2. Diseño muestral.....	9
3.3. Técnicas de Recolección de Datos.....	9
3.4. Técnicas Estadísticas para el procesamiento de la Información.....	10
4. Resultados.....	10
4.1. Resultados 1: Análisis de Alpha de Cronbach.....	10
4.2. Resultados 2: Análisis factorial.....	11
5. Discusión.....	13
6. Conclusiones.....	13
Referencias.....	14

Validación del instrumento psychological empowerment “EP” en trabajadores de la empresa call center Atento, Lima, 2020

Validation of the psychological empowerment instrument "EP" in workers of the company Atento call center, Lima, 2020

Dianna Jheydi Yapias Rivera ^{1*}, Cinthia Gemally Rojas Mamani ²

¹*Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Peruana Unión. Carretera Central km 19.5 Lurigancho, Lima, 15464 Perú*

²*Escuela Profesional de Administración, Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Peruana Unión. Carretera Central km 19.5 Lurigancho, Lima, 15464, Perú*

Resumen

El objetivo de este trabajo de investigación es evaluar la consistencia interna y confiabilidad del instrumento Scale Psychological Empowerment mediante un análisis exploratorio. El instrumento creado por Spreitzer (1995), adaptado al español por Albar, García-Ramírez, López, & Garrido (2012), mide las dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto mediante 12 reactivos. En los análisis previos de consistencia interna se encontró un Alpha de Cronbach para el total del instrumento de $\alpha=0.855$ y 0.875 , 0.858 , 0.782 , 0.786 para cada una de las dimensiones. Para verificar la homogeneidad de las variables (reactivos), previamente se realizaron las estimaciones mediante KMO, obteniendo un índice de Káiser Meyer Olkin aceptable de 0.794 y un Chi cuadrado de $1012,366$ con 66 grados de libertad y nivel de significancia $=0.000$ ($p<.001$), mediante la prueba de esfericidad de Bartlett, como requisito para la extracción de factores mediante componente rotados, obteniéndose para el primer factor cargas entre 0.832 y 0.849 ; para el segundo factor, entre 0.868 y 0.883 , para el tercer factor, entre 0.773 y 0.851 y para el cuarto factor, entre 0.404 y 0.926 , demostrando evidencia de una alta correlación, porque son mayores a 0.4 , cumpliendo el objetivo de ver si se agrupan empíricamente, tal como, teóricamente se había predicho. Sin embargo, el reactivo COMP 4 (0.574 , 0.328), no obtuvo carga en su dimensionalidad y los reactivos AUT 9 (0.405), IMP 10 (0.404), e IMP 12 (0.346), obtuvieron cargas adicionales en otros factores, pudiendo ser eliminados, se decidió mantenerlos en su factor teórico, esperando un análisis confirmatorio, siendo que en la primera fase que obtuvieron estimaciones se demuestra su confiabilidad.

Palabras clave: Empowerment; consistencia interna; componentes rotados; análisis factorial

Abstract

The objective of this research work is to evaluate the internal consistency and reliability of the Scale Psychological Empowerment instrument through an exploratory analysis. The instrument created by Spreitzer (1995), adapted to Spanish by Albar, García-Ramírez, López, & Garrido (2012), measures the dimensions meaning, competence, self-determination and impact dimensions using 12 items. In the previous internal consistency analyses, a Cronbach's Alpha was found for the total of the instrument of $\alpha= 0.855$ and 0.875 , 0.858 , 0.782 , 0.786 for each of the dimensions. To verify the homogeneity of the variables (reagents), estimates were previously made using KMO, obtaining an acceptable Kaiser Meyer Olkin index of 0.794 and a Chi square of $1012,366$ with 66 degrees of freedom and significance level $= 0.000$ ($p <.001$), using the Bartlett sphericity test, as a requirement for the extraction of factors using rotated components, obtaining for the first factor loads between 0.832 and 0.849 ; for the second factor, between 0.868 and 0.883 , for the third factor, between 0.773 and 0.851 and for the fourth factor, between 0.404 and 0.926 , showing evidence of a high correlation, because they are greater than 0.4 , meeting the objective of seeing if group empirically, as theoretically predicted. However, reagent COMP 4 (0.574 , 0.328), did not obtain a load in its dimensionality and reagents AUT 9 (0.405), IMP 10 (0.404), and IMP 12 (0.346), obtained additional loads in other factors, and could be eliminated, it was decided to keep them in their theoretical factor, waiting for a confirmatory analysis, being that in the first phase that they obtained estimates, their reliability is demonstrated.

Keywords: Empowerment; internal consistency; rotated components; factorial analysis

1. Introducción

Generalmente, las empresas experimentan un limitado crecimiento respecto a sus resultados y participación en el mercado, como consecuencia de la disminución de funciones innovadoras debido al desarrollo de actividades sin propuestas de nuevas formas. Provocando conformismo que se traduce en falta de involucramiento y compromiso (Ríos, Rayo, & Ferrer, 2010).

Al tener un mundo competitivo las empresas enfrentan incertidumbres al cambio del entorno, esto se debe porque los directivos no tienen la confianza suficiente en las competencias de sus empleados, y esto provoca que el personal no cuente con la suficiente motivación y compromiso para realizar su trabajo de una mejor manera y los resultados que arrojan sean los que se requiere (Bhatnagar, 2005).

El riesgo de mantener la permanencia de las empresas en el mercado, no es exclusiva responsabilidad de los propietarios o directivos, sino de la participación de los colaboradores (De los Ríos, 2012), otorgándoles mediante el empowerment, control y dominio sobre el contexto laboral (Mendoza, 2002).

Choque (2014), menciona que el empowerment se convierte en una herramienta estratégica que fortalece el liderazgo, el trabajo en equipo y la calidad total, siendo esto un sistema funcional, así mismo lo menciona Banda & Morales (2015), que es como un elemento fuertemente asociado tanto a la salud organizacional como a la eficacia y la calidad de servicio, que para Perkins & Zimmerman (1995), incrementan la participación de sus miembros y mejoran el logro de resultados de la organización.

Según un estudio realizado por Deloitte (2015), a nivel mundial se encontró que el 87% de los líderes de Recursos Humanos consideran la falta de compromiso como el principal problema que afrontan las empresas, ya que no disponen de un programa adecuado para la medición y desarrollo del compromiso laboral.

La población elegida para fines de esta validación del instrumento Empowerment Psicológico EP de Spreitzer (1995), se realizó en trabajadores del Call Center Atento de la ciudad de Lima, de la agencia de Ate. Administrando el instrumento a un total de 150 trabajadores que laboran en la empresa.

Los resultados fueron remitidos a la empresa para que implemente estrategias de acuerdo a los resultados de la investigación y que constituyan de forma más efectiva la participación de la gestión del talento humano, apuntando al trabajador, donde se le permita potenciar su compromiso en la organización mediante el empowerment.

El estudio de la validación de la coherencia interna del instrumento EP se realizó mediante el análisis de coeficientes de correlación para poner a prueba la confiabilidad.

Los estudios sobre el instrumento para medir la variable empowerment psicológico se realizó mediante validaciones y fueron utilizados en investigaciones que la asocian con el compromiso organizacional.

Estudios realizados en el sector salud (Pietrantonni & Prati, 2008), el sector empresarial (Villa & Márquez, 2017), y en trabajadores de organizaciones culturales (Ramos-Vidal & Maya-Jariego, 2014), demostraron una validación de consistencia interna favorable del Scale Psychological Empowerment y sus dimensiones superando el coeficiente de 0.8. De igual manera se han realizado estudios de adaptación del instrumento al español en un contexto de personal de salud (Albar et al., 2012), y en un personal de call center (Cotera & Poma, 2018).

Existen diferentes estudios que han demostrado la importancia del empowerment psicológico en una organización, siendo que los resultados del empoderamiento en el lugar de trabajo se han relacionado con la efectividad organizacional (Pietrantonni & Prati, 2008; Villa & Márquez, 2017). Ríos, Rayo, &

Ferrer (2010), demostraron cómo el empowerment psicológico se encuentra correlacionado de manera positiva con el compromiso organizacional. Sin embargo, Bhatnagar (2005) encontró que las dimensiones de competencia, autodeterminación e impacto se correlaciona de manera inversa con el compromiso organizacional, y donde solo la dimensión de competencia y compromiso organizacional se encuentran relacionadas (Naupay, 2018).

Se puede constatar que existen diversos estudios sobre el empowerment relacionado a otras variables como compromiso organizacional (Rios et al., 2010; Bhatnagar, 2005), permitiendo considerar que el instrumento de medición permite resultados comparables en contextos diferentes (Martín et al., 2004).

Sin embargo, es difícil afirmar cuando un cuestionario es un instrumento totalmente válido (Argimon & Jiménez, 2013), en consecuencia siempre es necesario averiguar sus capacidades y limitaciones mediante reevaluación en contextos y espacios diferentes, en nuevas estructuras organizativas (Martín et al., 2004), como empresas que brindan servicio de comunicación mediante oficinas de call center.

Se realizaron adaptaciones al español de ambas versiones, el Psychological Empowerment Scale de Spreitzer (1995), por Albar et al., (2012) y del Organizational Empowerment Scale (OES), de Matthews, Diaz, & Cole (2003), por Mendoza, León, Orgambidez, & Borrego (2009), ambas versiones con sendas validaciones. Sin embargo en el Perú, no se han realizado validaciones del Psychological Empowerment Scale al ser utilizado en diversas instituciones, por lo tanto el presente trabajo propone realizar la prueba de consistencia de dicho instrumento en una empresa con una estructura organizativa peculiar como Atento, empresa de servicio de call center.

El objetivo de esta investigación es evaluar la consistencia y coherencia interna del instrumento Psychological Empowerment Scale de Spreitzer mediante coeficientes de correlación en los trabajadores de la empresa call center Atento.

2. Revisión de la Literatura

A continuación se presentan las definiciones de la variable y dimensiones que mide el instrumento de Empowerment Psicológico “EP”

2.1. Empowerment Psicológico

El Empowerment se entiende como un proceso por medio del cual las personas adquieren dominio y control en el trabajo, siendo una herramienta estratégica en la organización y que está compuesta por componentes de carácter interpersonal en los trabajadores.

Según Rappaport (1995), el empowerment se refiere al proceso o interacción por medio del cual personas, organizaciones o comunidades adquieren dominio o control sobre los temas centrales de sus vidas. Este proceso ofrece mayor autonomía a los trabajadores o empleados dándoles control sobre factores que influyen en su desempeño citado por Rios et al., (2010), que para Freire (2013), requiere un cierto tiempo de aplicación e implica a toda la organización en relación al contexto laboral. Además, Silva & Loreto (2004) mencionan que el proceso implica respeto mutuo, cuidado y participación grupal, ya que de esa manera lo menciona (Powell, 1990), citado por Musitu & Buelga (2004), estos individuos o grupos puedan alcanzar sus propios objetivos, luchando por la maximización de calidad de vida. Por ello el empowerment según García, Useche, & Schlesinger (2013), se orienta a otorgar a los trabajadores un mayor poder para fortalecer la acción personal de cada uno de ellos y las condiciones en el desempeño laboral, así como una relación entre sus esfuerzos y los resultados que obtienen.

Choque (2014), menciona que el empowerment se convierte en una herramienta estratégica que fortalece el liderazgo, el trabajo en equipo y la calidad total, siendo esto un sistema funcional, así mismo lo mencionan Banda & Morales (2015), que es como un elemento fuertemente asociado tanto a la salud organizacional como a la eficacia y la calidad de servicio, que para Perkins & Zimmerman (1995), incrementan la participación de sus miembros y mejoran el logro de resultados de la organización. Por ello el empowerment según (Scott, 2007), citado por Ríos et al., (2010), es considerado como un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, es decir la participación de todos para alcanzar objetivos de calidad y de esa forma los empleados puedan tomar la iniciativa y tomar decisiones para resolver problemas, pues como lo menciona Airmacaña & Tello (2017), permite mejorar el compromiso organizacional de los involucrados, mejorar la comunicación interna y la satisfacción laboral, que para (Gonzales, 2013), citado por Naupay (2018), permite promover la riqueza y aumentar la fuerza económica.

El empowerment según (Spreitzer, 1995), citado por Orgambídez-Ramos, Moura, & De Almeida (2017), hace referencia a una serie de procesos y estados psicológicos internos de tipo cognitivo, que para Zimmerman (1995), está conformado por componentes de carácter intrapersonal, interactivo y comportamental, que según (Spreitzer, 1995), como se citó en Orgambídez-Ramos et al., (2017), modifican la percepción del sujeto respecto a sí mismo y al contexto en que se encuentra, basándose en la propuesta de Kenneth (1900), el empowerment es como una motivación intrínseca hacia el trabajo, producto de cuatro cogniciones que favorecen una orientación hacia el rol laboral: significado, competencia, autodeterminación e impacto.

2.2. Definición de dimensiones

2.2.1. Significado

El significado se entiende como un valor asignado a los objetivos que involucra el requerimiento del trabajador, siendo un valor intrínseco.

Según Airmacaña & Tello (2017), el significado se refiere al valor asignado a los objetivos o metas que para Pérez & Guerrero (2012), implica que el trabajador haga una alineación entre los objetivos de la organización y sus metas personales, pues como lo menciona Airmacaña & Tello (2017), involucran requerimientos de rol de trabajo, así mismo, valores, conductas y creencias de un empleado (De los Ríos, 2012).

El significado según Naupay (2018), hace referencia a una relación entre las ideas de un trabajador con las exigencias del empleo, por ello según Díaz (2009), es el valor intrínseco que le da cada colaborador a su trabajo.

2.2.2. Competencia

La dimensión de competencia se refiere a la confianza que tiene el trabajador y las habilidades que posee para realizar sus actividades.

Según Quintanilla (2018), la competencia también es llamada “autoeficacia”, creencia de un individuo (Díaz, 2009), que para Pérez & Guerrero (2012), es la confianza que tiene el trabajador sobre las habilidades que posee, para desempeñarse dentro del rol de trabajo (Naupay, 2018).

Para Zubizarreta (2018), es el grado con el cual el individuo puede realizar las actividades de su trabajo, con las habilidades, destrezas y competencias que posee (Lévano, 2018), y la capacidad necesaria que tiene el trabajador para realizar bien su labor en la empresa (Díaz, 2009).

2.2.3. Autodeterminación

La autodeterminación se entiende como un sentimiento individual que refleja autonomía para desempeñar en el área de trabajo.

Según Chiang, Valenzuela, & Lagos (2014), la autodeterminación es un sentimiento individual, así como lo menciona De los Ríos (2012), se refiere a un sentimiento de control sobre el trabajo, que para Orgambidez-Ramos, Moura, & De Almeida (2017), es la capacidad sentida por el empleado para tomar decisiones relativas a la organización (Chiang et al., 2014), también es la disposición para cumplir el trabajo y la regulación de las acciones (Zubizarreta, 2018).

La autodeterminación según Rico-Picó, Peinado-Estévez, Salvador-Ruiz, & González-Fuentes (2016), es la libertad para desempeñar las tareas o actividades en el puesto de trabajo, que para Chiang et al., (2014), refleja autonomía en decidir iniciar y continuar un proceso o actividad en el trabajo, así como menciona Pérez & Guerrero (2012), el trabajador tiene la libertad de llevar una tarea a cabo de principio a fin y experimentar un sentido de elección al iniciar y regular las propias acciones (Deci, Connell, & Ryan, 1989).

2.2.4. Impacto

El impacto es la influencia de un trabajador en las estrategias de una organización y que éste realiza algo diferente para lograr el propósito de una tarea en el trabajo.

El autor Zubizarreta (2018), define que el impacto es la intensidad con la cual un trabajador puede influir en la estrategia de una organización, así mismo, Saturnino & Goicoechea (2013) mencionan que es el grado en que uno siente que puede influir en los resultados operativos del trabajo, lo cual para Rico-Picó et al., (2016), es la creencia individual basada en la percepción sobre la capacidad de la influencia, en el contexto de trabajo y organización (Chiang et al., 2014).

Kenneth (1900), menciona que el impacto es una evaluación estudiada lo cual se considera el comportamiento que marca la diferencia en lograr algo, así como lo menciona Lévano (2018), que el comportamiento se considera en hacer algo diferente en términos de lograr el propósito de la tarea y es el efecto que puede causar el trabajador a la empresa con la cual pueda influir en la estrategia de una organización (Quintanilla, 2018).

2.3. Otros modelos de confiabilidad

A continuación, se presentan de manera muy breve diversos modelos que se han desarrollado sobre el empowerment psicológico.

Uno de los primeros modelos del empowerment psicológico fue el de Conger & Kanungo (1988), que proponen el empowerment como un constructo motivacional hacia los trabajadores, es decir, que la delegación de poder permite aumentar la motivación en la realización de sus actividades en sentido de autoeficacia. Posteriormente se desarrolla otro modelo del empowerment psicológico por Kenneth & Velthouse (1990), donde el modelo está compuesto por cuatro cogniciones: significado, competencia, autodeterminación e impacto. Así mismo, Spreitzer (1995) desarrolla su modelo sobre el empowerment psicológico basándose en el modelo de Kenneth & Velthouse (1990), y realiza su propuesta para medir el empoderamiento psicológico en el trabajo (Psychological empowerment in the work), como un instrumento multidimensional mediante un análisis confirmatorio, demostrando la validez convergente

y discriminante de sus cuatro dimensiones que contribuye el constructo general del empowerment psicológico, posteriormente fue adaptada al español por Albar et al., (2012).

Además, Spreitzer, Kizilos, & Nason (1997) desarrollaron la lógica teórica que vincula las dimensiones de Kenneth & Velthouse (1990) en la predicción de tres resultados esperados de empoderamiento: efectividad, satisfacción laboral y tensión relacionada con el trabajo.

Por otro lado, Matthews et al., (2003) elaboró la Escala de Empowerment Organizacional, esta escala permite evaluar los factores que potencian el empowerment de los trabajadores en cualquier organización y fue adaptada al español por Mendoza et al., (2009).

3. Método

3.1. Diseño Metodológico

El tipo de estudio es correlacional de diseño no experimental porque intenta establecer mediante los coeficientes de correlación, la coherencia interna del instrumento Psychological Empowerment Scale de Spreitzer aplicado a trabajadores del Call Center Atento de Ate. El diseño de este trabajo de investigación corresponde a un estudio no experimental y transversal.

Para Kerlinger (2000), el diseño es el plan o estrategia que responde preguntas de investigación y señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio. Hernández, Fernández, & Baptista (1997) mencionan que el diseño no experimental son los estudios realizados sin la manipulación intencionada de las variables de estudio, debido a la naturaleza de las variables, y es de diseño transversal ya que se analizó la variable en un periodo determinado del año.

3.2. Diseño muestral

La población elegida para fines de este trabajo de investigación fue de 150 trabajadores que laboran en la empresa de call center Atento de Lima, de la agencia en Ate. La cantidad de trabajadores que participaron en este estudio ha sido establecida por conveniencia. Las muestras no probabilísticas o por conveniencia es la elección de elementos relacionados con las características del investigador, es decir, depende de los procesos de toma de decisiones de una persona (Hernández et al., 1997).

3.3. Técnicas de Recolección de Datos

La recolección de los datos para el estudio, se realizó a través de la técnica de la encuesta. Se gestionó una carta formal al encargado del área de Televentas Argentina de la empresa Atento, pidiendo permiso de poder encuestar a los trabajadores; con el libre movimiento en el área correspondiente. Al momento de encuestar al trabajador primero se le brindó un saludo cordial, luego se le dio una breve explicación de los pasos a seguir y por último se le solicitó que pueda rellenar la encuesta.

A continuación, se expone la descripción del instrumento. Se espera validar el cuestionario de Empowerment psicológico (EP), creado por (Spreitzer, 1995), adaptado al español por Albar, García-Ramírez, López, & Garrido (2012). Este cuestionario consta de cuatro dimensiones: significado (3 ítems), competencia (3 ítems), autodeterminación (3 ítems), e impacto (3 ítems). Presenta una escala de Likert: Totalmente en desacuerdo = 1, Bastante en desacuerdo = 2, En desacuerdo = 3, Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 4, De acuerdo = 5, Bastante de acuerdo = 6, Totalmente de acuerdo = 7. El instrumento fue utilizado por Orgambidez-Ramos et al., (2017), en una muestra de 314 trabajadores del sur de Portugal con una prueba de confiabilidad evaluada por dimensiones: significado (0.91), competencia (0.87), autodeterminación (0.89), e impacto (0.92); asimismo, fue utilizado por Stander & Rothmann (2009), en 1406 trabajadores de organizaciones en Sudáfrica con una prueba de confiabilidad

evaluada por dimensiones: significado (0.74), competencia (0.67), autodeterminación (0.90), e impacto (0.80); por último este instrumento fue utilizado por Ramos-Vidal & Maya-Jariego (2014), en 120 trabajadores de las artes escénicas en Andalucía con una prueba de confiabilidad que oscila entre 0.72 y 0.81.

3.4. Técnicas Estadísticas para el Procesamiento de la Información

Se tabuló la información de la encuesta EP en una hoja Excel, para luego importarlo a la plantilla de software con el que se trabajó, se editó las etiquetas de las dimensiones por códigos de reconocimiento para facilitar el análisis y la obtención de los resultados.

En la investigación se utilizó el Software Estadístico IBM SPSS para el procesamiento de datos. Para análisis de la confiabilidad se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach que para Oviedo & Campo-Arias (2005), es un índice que mide la confiabilidad de la consistencia interna de una escala y las correlaciones entre los ítems que forman parte del instrumento, y se utilizó el análisis factorial así como menciona Montoya (2007), que es una técnica utilizada para agrupar variables o factores y de tal forma estén altamente correlacionadas entre sí, a fin de evaluar la consistencia interna del total del instrumento, dimensiones y de cada ítem.

4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la investigación. Se caracteriza a los participantes a partir de algunas variables demográficas. Para la validación del instrumento, en la primera fase se presentan resultados del análisis de consistencia interna mediante el Alpha de Cronbach. En la segunda fase se realiza el análisis factorial con resultados previos de estimaciones mediante KMO y esfericidad de Barlett, para obtener los resultados de componentes rotados y así evaluar la homogeneidad de los reactivos respecto a sus componentes o factores.

4.1. Resultados 1: Análisis del Alpha de Cronbach

En la Tabla 1 se presenta la prueba de confiabilidad del instrumento EP que mide la variable empowerment a través de la prueba piloto. Mediante el Alpha de Cronbach se obtuvo un coeficiente de 0.855, demostrando una consistencia interna aceptable para la recolección de datos.

Tabla 1

Prueba de confiabilidad del instrumento EP

Alfa de Cronbach	N de elementos	N
0.855	12	150

En la Tabla 2 se presenta la prueba de confiabilidad de las dimensiones del instrumento EP que mide la variable empowerment a través de la prueba piloto. Mediante el Alpha de Cronbach se obtuvieron los siguientes coeficientes: significado (0.875), competencia (0.858), autodeterminación (0.782), e impacto (0.786). Las dimensiones significado y competencia muestran mayor correlación.

Tabla 2

Prueba de confiabilidad de las dimensiones del EP

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Significado	0.875	3
Competencia	0.858	3
Autodeterminación	0.782	3
Impacto	0.786	3

En la Tabla 3 se muestra la prueba de confiabilidad de cada una de las preguntas del instrumento EP que miden la variable empowerment. Todos los ítems obtuvieron un valor mayor al 0.3 demostrando confiabilidad de las preguntas en la recopilación de datos, fluctuando entre 0.837 y 0.853.

Tabla 3

Prueba de confiabilidad de los ítems del EP

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítem 1	64.19	76.081	0.399	0.853
Ítem 2	64.29	75.403	0.529	0.844
Ítem 3	64.42	74.621	0.499	0.846
Ítem 4	64.07	76.565	0.516	0.845
Ítem 5	63.91	76.388	0.623	0.841
Ítem 6	64.11	76.66	0.55	0.844
Ítem 7	64.52	71.486	0.607	0.838
Ítem 8	64.59	71.543	0.531	0.845
Ítem 9	65.11	72.477	0.455	0.852
Ítem 10	64.35	74.498	0.585	0.841
Ítem 11	64.78	70.79	0.624	0.837
Ítem 12	64.77	72.798	0.545	0.843

4.2. Resultados 2: Análisis factorial

La Tabla 4 presenta los reactivos según ítem y factor o dimensión. Los reactivos o preguntas del instrumento se encuentran codificadas con SIG para la dimensión significado, COM para la dimensión competencia, AUT para la dimensión autodeterminación e IMP para la dimensión impacto.

Tabla 4

Distribución de ítems por factores

Ítemes	Reactivos	Factores
Ítem 1	El trabajo que yo hago es muy importante para mí.	Significado (SIG)
Ítem 2	Mis actividades laborales son personalmente valiosas.	Significado (SIG)
Ítem 3	El trabajo que realizo es significativo para mí.	Significado (SIG)
Ítem 4	Confío en mi aptitud para hacer mi trabajo.	Competencia (COM)
Ítem 5	Confío en mi capacidad para desarrollar las tareas que se requieren en mi trabajo.	Competencia (COM)
Ítem 6	He adquirido dominio en las habilidades necesarias para desarrollar mi trabajo.	Competencia (COM)
Ítem 7	Tengo autonomía para determinar cómo hacer mi trabajo.	Autodeterminación (AUT)
Ítem 8	Yo puedo recibir por mí mismo cómo organizar mi trabajo.	Autodeterminación (AUT)
Ítem 9	Tengo suficiente libertad e independencia para decidir cómo hacer mi trabajo.	Autodeterminación (AUT)
Ítem 10	Mi trabajo es importante para el funcionamiento de mi unidad.	Impacto (IMP)
Ítem 11	Tengo suficiente control sobre lo que ocurre en mi unidad.	Impacto (IMP)
Ítem 12	Tengo suficiente influencia en lo que ocurre en mi unidad	Impacto (IMP)

La Tabla 5 muestra la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), obteniendo un valor superior a 0,6 (< 0.794), indicando de que las correlaciones entre los ítems tienen la mayor fuerza para extraer factores y, a su vez, indica que el instrumento del Empowerment es válido. La prueba de esfericidad de Bartlett (1012,366), demuestra la consistencia interna del instrumento de Empowerment Psicológico siendo estadísticamente significativo, pues el nivel de significancia es menor a 0.005 (>0.000), indicando así que las correlaciones no son iguales a 0.

Tabla 5

Prueba de análisis factorial

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	0.794
Aprox. Chi-cuadrado	1012,366

	gl	66
Prueba de esfericidad de Barlett	Sig.	0.000

En la Tabla 6 se aprecia la agrupación de las preguntas con sus respectivas dimensiones o componentes. El resultado indica que existen 4 componentes que coinciden con las dimensiones que tiene el instrumento.

Para el componente significado, las preguntas que cargan son: SIG 1, SIG 2, SIG 3, COMP 4, para el componente competencia, las preguntas que cargan son: COMP 5, COMP 6, AUT 7, para el componente Autodeterminación las preguntas que cargan son: AUT 8, AUT 9, IMP 10 y para el componente impacto las preguntas que cargan son: IMP 11, IMP 12. Se debe tener en cuenta que AUT 9, carga en el primer componente; el IMP10, en el tercer componente y el IMP12, en el tercer componente, además, el COMP4, no carga en su componente, pero obtiene valores en el primer y cuarto componente.

Tabla 6

Matriz de componentes rotados

	Componente			
	Significado	Competencia	Autodeterminación	Impacto
SIG 1	0.849			
SIG 2	0.832			
SIG 3	0.832			
COMP 4	0.574			0.328
COMP 5		0.883		
COMP 6		0.868		
AUT 7		0.852		
AUT 8			0.851	
AUT 9	0.405		0.773	
IMP 10			0.711	0.404
IMP 11				0.926
IMP 12			0.346	0.86

Discusión

El propósito de la investigación fue evaluar la validez del instrumento Escala Psicológica del Empowerment, encontrándose que tiene consistencia interna y que evidencia confiabilidad para asegurar que los datos que se recogen con el instrumento EP sean confiables.

Para la consistencia interna del instrumento en su totalidad (12 reactivos), se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0.85 en 150 trabajadores de un call center. Palomino (2017), en su estudio a trabajadores del centro de hemodiálisis Medical Consortium SAC, obtuvo un $\alpha = 0.947$. Así también, en sector salud Pietrantonio & Prati (2008), en su estudio aplicado a 677 trabajadores de salud en Italia obtuvo un $\alpha=0.80$,

Villa & Márquez (2017), en 312 trabajadores de diferentes empresas en la ciudad de Juárez, México obtuvo un $\alpha=0.89$, Moura & Ramos (2014), en su estudio aplicado a 306 trabajadores de diferentes empresas en Brasil obtuvo un $\alpha=0.88$, Stander & Rothmann (2009), en 1406 trabajadores de diversas industrias en Sudáfrica obtuvo un $\alpha=0.91$, también Cotera & Poma (2018), en su estudio a 457 trabajadores tanto operativos como administrativos de un call center en el Perú obtuvo un $\alpha=0.93$ y Ramos-Vidal & Maya-Jariego (2014), en 120 en trabajadores de organizaciones culturales obtuvo un $\alpha=0.81$. Esto implica que la escala de Spreitzer es un instrumento que goza de consistencia interna para recoger datos sobre el empowerment, siendo un proceso importante en una empresa u organización, que le permite al trabajador adquirir control o dominio en el trabajo fortaleciendo su desempeño laboral, además de ser una herramienta estratégica que mejora el logro de resultados en la organización (Rappaport, 1995; Choque, 2014; Orgambidez-Ramos et al., 2017).

Para la dimensión de significado (Tabla 2), se obtuvo un $\alpha=0.87$. Otros estudios como el de Villa & Márquez (2017) y Pietrantonio & Prati (2008), con un $\alpha=0.84$, así como Chiang et al., (2014), demostraron la fiabilidad del presente instrumento con un $\alpha=0.84$. Esto demuestra que el instrumento permite la percepción confiable mediante los trabajadores cuando entienden que los objetivos de la empresa están alineados con sus metas personales (Pérez & Guerrero, 2012; Airmacaña & Tello, 2017), involucrando funciones del trabajo y creencias del empleado (De los Ríos, 2012), convirtiéndose en un valor intrínseco que manifiesta el colaborador en su tarea (Díaz, 2009).

Para la dimensión competencia (Tabla 2), se obtuvo un $\alpha=0.85$, de igual manera se obtuvo el mismo resultado en el estudio de Klann & Beuren (2014), con un $\alpha=0.85$; sin embargo, en el estudio de Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin (2009) se obtuvo un $\alpha=0.84$, estos estudios demuestran que el instrumento permite la percepción de la dimensión de competencia también llamada “autoeficacia” Quintanilla (2018), haciendo que el trabajador mantenga confianza en sus habilidades (Díaz, 2009; Pérez & Guerrero, 2012), además de las destrezas y competencias que posee (Lévano, 2018), para desempeñarse en las actividades de su trabajo (Naupay, 2018).

Por otro lado, para la dimensión de autodeterminación (Tabla 2), se obtuvo un $\alpha=0.78$. Otro estudio como el de Albar et al., (2012), obtuvo un $\alpha=0.73$, Chiang et al., (2014), con un $\alpha=0.74$; sin embargo, en el estudio de Cotera & Poma (2018), obtuvieron un resultado mayor con un $\alpha=0.89$. Se demuestra que el instrumento puede medir el sentimiento de control que el empleado refleja sobre el trabajo y la capacidad de poder tomar decisiones relativas a la organización (Orgambidez-Ramos et al., 2017; Chiang et al., 2014), y la libertad de poder llevar a cabo sus actividades en el puesto de trabajo (Rico-Picó et al., 2016; Pérez & Guerrero, 2012; Deci et al., 1989).

De igual manera para la dimensión de impacto (Tabla 2), se obtuvo un $\alpha=0.78$, en el estudio de Klann & Beuren (2014), con un $\alpha=0.79$, sin embargo, en el estudio de Stander & Rothmann (2009), se obtuvo un mayor resultado con un $\alpha=0.86$. Estos resultados de confiabilidad demuestran que el instrumento puede medir la influencia del trabajador en los resultados de una organización (Zubizarreta, 2018; Saturnino & Goicoechea, 2013), lo cual se considera un comportamiento con el propósito de lograr algo diferente en su trabajo (Kenneth & Velthouse, 1990; Lévano, 2018; Quintanilla, 2018).

En la siguiente fase del análisis exploratorio se realizó la prueba de esfericidad y de correlaciones para extraer los factores que agrupen los reactivos según los componentes. Para el análisis del instrumento se propuso 4 dimensiones según el modelo teórico de Spreitzer (1995), obteniéndose un índice de Káiser Meyer Olkin (KMO), aceptable de 0.794 y un Chi cuadrado de 1012,366 con 66 grados de libertad y nivel de significancia =0.000 ($p<.001$), mediante la prueba de esfericidad de Bartlett. De igual modo, Villa & Márquez (2017), con KMO aceptable de 0.85 y la prueba de esfericidad de Bartlett con un Chi cuadrado de 1918.248. Por otro lado, Araujo (2018), con KMO aceptable de 0.54 y la prueba de esfericidad de Barlett con un Chi cuadrado de 68.009. Estas estimaciones aseguran que las correlaciones entre variables (ítemes o reactivos), son adecuadas, como requisito para la aplicación del análisis factorial (Cortina, 1993). Esto significa que el instrumento es confiable para la recolección de datos respecto al empowerment como estrategia que otorga a los trabajadores un mayor poder para fortalecer

la acción personal y las condiciones en el desempeño laboral, así como una relación entre sus esfuerzos y los resultados que obtienen (García, Useche, & Schlesinger, 2013).

Si bien es cierto que las correlaciones entre los ítems demuestran la consistencia interna del instrumento, no siempre evidencia la homogeneidad que consiste en que los reactivos o variables evalúen estrictamente el componente (Cortina, 1993), en tal sentido ha sido necesario realizar el análisis factorial mediante componentes rotados para verificar si los reactivos se agrupan a los factores teóricos (Clark & Watson, 1995). Las dimensionalidades o comunalidades (dimensiones), han recibido cargas que se agrupan con valores cercanos. Para el primer factor se reciben valores entre 0.832 y 0.849, para el segundo factor, valores entre 0.868 y 0.883, para el tercer factor, valores entre 0.773 y 0.851 y para el cuarto factor, valores entre 0.404 y 0.926, demostrando evidencia de alta correlación, porque son mayores a 0.4, eliminando cargas menores a 0.3-0.25 (Nunnally & Bernstein, 1995), cumpliendo el objetivo de ver si se agrupan empíricamente, tal como, teóricamente se había predicho (Carretero-Dios & Pérez, 2005). Sin embargo, el reactivo COMP 4 (0.574, 0.328), no obtuvo carga en su dimensionalidades y los reactivos AUT 9 (0.405), IMP 10 (0.404), e IMP 12 (0.346), obtuvieron cargas adicionales en otros factores, estos podrían ser eliminados, pero se decide mantenerlos en su factor teórico, esperando el análisis confirmatorio (Villa & Márquez, 2017).

La consistencia interna y la homogeneidad demuestra que el instrumento de Spreitzer puede obtener datos empíricamente de acuerdo a los factores teóricos propuestos del empowerment que implica la percepción del trabajador respecto al valor intrínseco que le da a su trabajo, en la medida que sienta que es capaz de realizar bien su labor (Díaz, 2009), eligiendo iniciar y regular sus acciones (Deci et al., 1989), con el propósito de influir en la empresa (Quintanilla, 2018).

Algunos reactivos que obtuvieron doble valoración y el que no se agrupó en su componente teórico podrían ser eliminados, pero se sugiere mantenerlos como objeto de un estudio confirmatorio. Respecto a la muestra de este trabajo no es muy grande y debería haberse utilizado el método de estimación Unweight Least Squared (ULS), para muestras pequeñas.

En conclusión, la presente investigación determina que bajo argumentos teóricos y resultado empíricos de la Escala de Empoderamiento Psicológico de Spreitzer (1995), reúne las evidencias necesarias para la medición del constructo de empoderamiento psicológico en una empresa de call center, así como en cualquier otra organización.

Referencias

- Aimacaña, A., & Tello, M. (2017). *Empowerment y su influencia en el compromiso organizacional en una mediana empresa: caso industria Inplastico* (tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador.
- Airmacaña, A., & Tello, M. (2017). *Empowerment y su influencia en el compromiso organizacional en una mediana empresa: caso industria Inplastico* (tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Cotopaxi. Ecuador.
- Albar, M. J., García-Ramírez, M., López, A., & Garrido, R. (2012). Spanish Adaptation of the Scale of Psychological Empowerment in the Workplace. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 793–800. https://doi.org/10.5209/rev_sjop.2012.v15.n2.38891
- Araujo, A. (2018). *Empowerment y el compromiso organizacional de los colaboradores del Supermercado Plaza Vea – Ate, 2018* (tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo. Perú. Retrieved from http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/1891/Casas_Ochochoque_Joel_Rainier.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Argimon, J., & Jiménez, J. (2013). *Métodos de investigación clínica y epidemiológica* (Cuarta

edición). Barcelona: Elsevier España.

- Banda, A., & Morales, M. (2015). Empoderamiento psicológico: un modelo sistémico con componentes individuales y comunitarios. *Revista de Psicología*, 33(1), 3–20.
- Bhatnagar, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in indian managers. *Human Resource Development International*, 8(4), 419–433. <https://doi.org/10.1080/13678860500356101>
- Boudrias, J., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. (2009). Employee empowerment: From managerial practices to employees' behavioral empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(7), 625–638. <https://doi.org/10.1108/01437730910991646>
- Carretero-Dios, H., & Pérez, C. (2005). Normas para el desarrollo y revisión de estudios instrumentales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5(3), 521–551.
- 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.
- Choque, C. (2014). *El empoderamiento y su influencia en el compromiso laboral en la municipalidad distrital de Ilabaya en el año 2013* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Perú.
- Clark, L., & Watson, D. (1995). Construct validity: basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309–19.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Cortina, J. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Cotera, D., & Poma, J. (2018). *Adaptación de la Escala de Empowerment Psicológico en colaboradores de un call center. Lima, 2018* (tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo. Perú. Retrieved from http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/272/galarreta_av.pdf?sequence=1
- De los Ríos, P. (2012). *El empowerment organizacional: revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial* (tesis de maestría). Universidad de Almería. España. Retrieved from http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Deci, E., Connell, J., & Ryan, R. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deloitte. (2015). *Gestión del talento humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (Primera edición). Reino Unido: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Díaz, A. (2009). *Percepción del empowerment según sexo y área laboral: caso administrativos universitarios* (tesis de licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
- 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 titulación). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- García, L., Useche, M., & Schlesinger, M. (2013). Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario Zuliano. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 16(9), 6–19. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación* (Primera edición). Interamericana de México: McGRAW-HILL

- Kenneth, T., & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10945/45984>
- Kerlinger, F. (2000). *Investigación del Comportamiento* (Cuarta edición). Interamericana de Chile: McGRAW-HILL. <https://doi.org/9789701030707>
- Klann, R., & Beuren, I. (2014). Relaciones de lo empowerment psicológico con el sistema de medición del desempeño y el desempeño gerencial. *Revista Ambiente Contábil*, 6(2), 116–133.
- Lévano, Á. (2018). Habilidades directivas y empowerment en la gestión de organizaciones públicas (tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Perú. *Repositorio Institucional Digital – UNE*. Retrieved from <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2553>
- Martín, J., Cortés, J., Morente, M., Caboblanco, M., Garijo, J., & Rodríguez, A. (2004). Características métricas del Cuestionario de Calidad de Vida Profesional. *Gaceta Sanitaria / S.E.S.P.A.S*, 18(2), 129–136. <https://doi.org/10.1157/13069771>
- Matthews, R., Diaz, W., & Cole, S. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297–318. <https://doi.org/10.1108/00483480310467624>
- Mendoza, I. (2002). *El empowerment psicológico en el trabajo* (tesis de titulación). Universidad de Huelva. España.
- Mendoza, I., León, C., Orgambídez, A., & Borrego, Y. (2009). Evidencias de Validez de la Adaptación Española de la Organizational Empowerment Scale. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 25(1), 17–28. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316499003>
- Montoya, O. (2007). Application of the factorial analysis to the investigation of markets. Case of study. *Scientia Et Technical*, 1(35), 281–286. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84903549>
- Moura, D., & Ramos, A. (2014). Engagement e Empowerment Psicológico como antecedentes da Satisfação Profissional: Um estudo exploratório. *Revista Gestão.Org*, 12(2), 103–112.
- Musitu, G., & Buelga, S. (2004). *Desarrollo comunitario y potenciación (empowerment)* (Capítulo V). Barcelons: UOC.
- Naupay, N. (2018). *Empoderamiento y compromiso organizacional en la empresa Fortel S.A.C* (tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo. Perú.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1995). *Teoría Psicométrica* (Tercera edición). México: McGraw-Hill
- Orgambídez-Ramos, A., Moura, D., & De Almeida, H. (2017). Estrés de rol y empowerment psicológico como antecedentes de la satisfacción laboral. *Revista de Psicología (Perú)*, 35(1), 257–278. <https://doi.org/10.18800/psico.201701.009>
- Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572–580.
- Palomino, Y. (2017). *Empoderamiento y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis medical consortium sociedad anónima cerrada Lima 2017* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Perú.
- Pérez, L., & Guerrero, A. (2012). Empowerment, un análisis desde el perfil demográfico. *Revista Panorama Administrativo*, 6(11), 5–18. Retrieved from <http://132.248.9.34/hevila/Panoramaadministrativo/2012/vol6/no11/1.pdf>
- Perkins, D., & Zimmerman, M. (1995). Empowerment theory, research, and application. *American*

Journal of Community Psychology, 23(5), 569–579. <https://doi.org/10.1007/BF02506982>

- Pietrantonio, L., & Prati, G. (2008). Empowerment psicológico: Contributo alla validazione Italiana della scala di Spreitzer. *Risorsa Uomo*, 14(3), 325–338. [https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103_2.2004-14892-00210.1207/s15328007sem1103_2n10.1016/S0149-2063\(97\)90021-0](https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103_2.2004-14892-00210.1207/s15328007sem1103_2n10.1016/S0149-2063(97)90021-0)
- Quintanilla, R. (2018). *Empowerment y compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco - 2017* (tesis de bachiller). Universidad Andina del Cuzco. Perú. Retrieved from http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/803/1/Tatiana_Tesis_bachiller_2016.pdf
- Ramos-Vidal, I., & Maya-Jariego, I. (2014). Psychosocial Intervention. *Psychosocial Intervention*, 23(3), 169–176.
- Rappaport, J. (1995). Empowerment meets narrative: Listening to stories and creating settings. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 795–807. <https://doi.org/10.1007/BF02506992>
- Rico-Picó, J., Peinado-Estévez, Á., Salvador-Ruiz, R., & González-Fuentes, F. (2016). Empowerment, satisfacción laboral e identificación organizacional en funcionarios andaluces. *Reidocrea*, 6, 33–39.
- Ríos, M., Rayo, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, (231), 103–125. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2010.251>
- Ríos, M., Rayo, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduría y Administración*, (231), 103–125. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2010.251>
- Saturnino, N., & Goicoechea, J. (2013). Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: Un estudio en ciclos formativos de grado superior. *Revista de Educación*, (362), 594–622. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2013-362-243>
- Silva, C., & Loreto, M. (2004). Empowerment: process, level and context. *Psyche*, 13(2), 29–39.
- Spreitzer, G., Kizilos, M., & Nason, S. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704. <https://doi.org/10.1177/014920639702300504>
- Stander, M., & Rothmann, S. (2009). Psychological empowerment of employees in selected organizations in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 196–203. <https://doi.org/10.4102/sajip.v35i1.466>
- Villa, O., & Márquez, B. (2017). Confiabilidad y Validez del Instrumento de Medición de la relación de Empowerment Psicológico y Compromiso Organizacional. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 12(1), 623–637.
- Zimmerman, M. (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599.
- Zubizarreta, L. (2018). *Potencialidad del servicio de hotelería con el uso del empowerment en la administración hotelera de Arequipa - Arequipa - 2018* (tesis de licenciatura). Universidad Autónoma San Francisco. Perú.

