



**Universidad
Continental**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

**El empowerment organizacional y la
satisfacción laboral en la empresa Inversiones
Portaimport S.A.C., Huancayo**

Joseph Patilla Aguirre

Huancayo, 2016

Tesis para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración



Repositorio Institucional Continental

Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Todos de alguna forma quieren lograr el éxito, pero no todos están dispuestos a pagar el precio, por una simple razón: el temor a fracasar.

Joseph Patilla Aguirre

Asesor

Mg. Jesús Alberto Zamudio Santivañez

Agradecimiento

Todo inicio es complicado, todo proceso es sacrificado, pero el resultado final es fruto del esfuerzo y la perseverancia de cada día. Agradezco a Dios porque me permite cumplir uno de mis sueños y por conocer en esta etapa de mi vida a personas que me brindaron incondicionalmente su apoyo.

Gracias a mis padres, por su apoyo desinteresado, por sus sabios consejos, por ser parte de mis fracasos y de mis éxitos. Asimismo, por luchar a mi lado en el logro de mis metas, de mis objetivos y de mis sueños, por darme una y mil razones de seguir caminando en este sendero de la vida y, sobre todo, por enseñarme la importancia de vivir en función a valores y principios.

A mis hermanos, Elizabeth, Beatriz y Alfredo, porque le dieron sentido a mi vida. Me hacen sentir alguien importante. Por compartir momentos de meditación para seguir creciendo cada día como persona y por el apoyo que me brindaron indistintamente según sus virtudes y talentos.

A mis jurados revisores, los docentes Fidel Pérez Araujo, María Isabel Alania Concha y Jesús Elías Morales Ríos, por sus aportes y por compartir sus conocimientos y experiencias para concluir este trabajo de investigación.

Finalmente, gracias a todas las personas e instituciones que contribuyeron con un granito de arena para que este estudio se haga realidad. Sin su aporte, este trabajo de investigación no se podría haber finalizado. Agradezco, de forma especial, a la empresa Inversiones Portaimport S. A. C., de la ciudad de Huancayo, por su colaboración y acceso a todo requerimiento solicitado para el desarrollo del trabajo.

Dedicatoria

En memoria a mi padre, Alfredo Patilla Egas, por compartir momentos de alegría y felicidad.

Tabla de Contenidos

Asesor	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Tabla de Contenidos	vii
Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	xv
Capitulo I: El problema de la Investigación	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.1.1. Entrevista y video de expertos en los temas a investigar.	6
1.1.2. Entrevista al director y gerente de la empresa Inversiones.	9
1.1.3. Empresa Inversiones Portaimport S..A.C.....	11
1.1.4. Estudio preliminar de empowerment organizacional.	13
1.1.5. Estudio preliminar de satisfacción laboral.	18
1.2. Formulación del Problema.....	22
1.2.1. Problema general.....	22
1.2.2. Problema específico.	22
1.3. Objetivos de la Investigación	22
1.3.1. Objetivo general.	22
1.3.2. Objetivo específico.....	23
1.4. Justificación e importancia de la investigación	23
1.4.1. En lo teórico.	23
1.4.2. En lo metodológico.	24
1.4.3. En los social.	25
1.4.4. En lo práctico.	25
1.5. Planteamiento de la Hipótesis de la Investigación	25
1.5.1. Hipótesis general.....	25
1.5.2. Hipótesis específico.....	26
1.6. Descripción de Variables de la Investigación.....	26

1.6.1.	Variable “x”.....	26
1.6.2.	Variable “y”.....	26
1.7.	Operacionalización de variables de la investigación.....	27
1.7.1.	Variable “x”: empowerment organizacional.....	27
1.7.2.	Variable “y”: Satisfacción laboral.....	27
1.8.	Limitaciones de la investigación.....	27
1.8.1.	Presupuesto.....	27
1.8.2.	Diseño.....	27
1.8.3.	Muestreo.....	28
1.8.4.	Fuentes disponibles.....	28
1.9.	Delimitación de la Investigación.....	28
1.9.1.	Tiempo.....	28
1.9.2.	Lugar.....	28
1.9.3.	Generalización de resultados.....	28
Capitulo II: Marco Teórico.....		29
2.1.	Antecedentes del Problema.....	29
2.1.1.	Antecedentes internacionales.....	29
2.1.2.	Antecedentes nacionales.....	33
2.1.3.	Antecedentes locales.....	35
2.2.	Bases Teóricas.....	37
2.2.1.	Empowerment organizacional.....	37
2.2.2.	Satisfacción laboral.....	44
2.3.	Definición de Términos Básicos.....	51
2.3.1.	Compromiso laboral.....	51
2.3.2.	Condiciones de trabajo.....	52
2.3.3.	Desempeño laboral.....	52
2.3.4.	Empowerment organizacional.....	52
2.3.5.	Empowerment estructural.....	52
2.3.6.	Empowerment psicológico.....	52
2.3.7.	Satisfacción laboral.....	53
Capitulo III: Metodología de la Investigación.....		53
3.1.	Método, Tipo, y Nivel de la Investigación.....	53
3.1.1.	Método de la investigación.....	53

3.1.2.	Tipo de investigación.	53
3.1.3.	Nivel de investigación.	54
3.2.	Diseño de la Investigación.....	54
3.3.	Modelamiento de la Hipótesis	55
3.4.	Estrategía para la Prueba de Hipótesis	55
3.5.	Población y muestra.....	56
3.5.1.	Censo.....	56
3.6.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	56
3.6.1.	Técnicas.....	56
3.6.2.	Instrumentos.....	57
3.7.	Técnicas de Análisis de Datos	63
3.7.1.	Estadísticos descriptivos o análisis univariados.	63
3.7.2.	Estadísticos inferenciales o análisis bivariados.....	63
3.7.3.	Análisis de fiabilidad de los instrumentos.....	64
Capítulo IV:	Resultados y Discusión de Resultados	65
4.1.	Resultados del Tratamiento y Análisis de la Información.....	65
4.1.1.	Resultados descriptivos para empowerment organizacional.....	65
4.1.2.	Resultados descriptivos para satisfacción laboral.	67
4.1.3.	Estadísticos inferenciales.	69
4.2.	Prueba de Hipótesis	71
4.2.1.	Prueba de hipótesis general.	71
4.2.2.	Prueba de hipótesis específica 1.....	73
4.2.3.	Prueba de hipótesis específica 2.....	75
4.2.4.	Prueba de hipótesis específica 3.....	78
4.2.5.	Prueba de hipótesis específica 4.....	80
4.3.	Discusión de Resultados.....	82
Conclusiones	87
Recomendaciones	90
Referencias	93
Apéndices	100

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Operacionalización de Empowerment Organizacional</i>	27
Tabla 2	<i>Operacionalización de Satisfacción Laboral</i>	27
Tabla 3	<i>Población de la empresa Inversiones Portaimport S.A.C.</i>	56
Tabla 4	<i>Dimensión que mide el cuestionario CWEQ-II</i>	58
Tabla 5	<i>Dimensión que mide el instrumento PEI</i>	60
Tabla 6	<i>Dimensiones que mide la Escala de Opinión SL-SPC</i>	62
Tabla 7	<i>Medida de tendencia central de Empowerment Organizacional</i>	65
Tabla 8	<i>Escala de calificación de Empowerment Organizacional</i>	66
Tabla 9	<i>Niveles de Empowerment Organizacional</i>	66
Tabla 10	<i>Medida de tendencia central de Satisfacción Laboral</i>	67
Tabla 11	<i>Escala de calificación de Satisfacción Laboral</i>	68
Tabla 12	<i>Niveles de Satisfacción Laboral</i>	68
Tabla 13	<i>Relación entre Empowerment Organizacional y Satisfacción Laboral</i>	69
Tabla 14	<i>Relación entre la dimensiones estructural e intrínseca</i>	70
Tabla 15	<i>Relación entre las dimensiones estructural y extrínseca</i>	70
Tabla 16	<i>Relación entre la dimensiones psicológica e intrínseca</i>	70
Tabla 17	<i>Relación entre las dimensiones psicológica y extrínseca</i>	71
Tabla 18	<i>Prueba de K-S para empowerment organizacional y satisfacción laboral</i> ..	72
Tabla 19	<i>Correlación entre empowerment organizacional y satisfacción laboral</i>	73
Tabla 20	<i>Prueba de K-S para las dimensiones estructural e intrínseca</i>	74
Tabla 21	<i>Correlación entre las dimensiones estructural e intrínseca</i>	75
Tabla 22	<i>Prueba de K-S para las dimensiones estructural y extrínseca</i>	76
Tabla 23	<i>Correlación entre las dimensiones estructural y extrínseca</i>	77
Tabla 24	<i>Prueba K-S para las dimensiones psicológica e intrínseca</i>	79
Tabla 25	<i>Correlación entre las dimensiones psicológica e intrínseca</i>	80
Tabla 26	<i>Prueba K-S para las dimensiones psicológica y extrínseca</i>	81
Tabla 27	<i>Correlación entre las dimensiones psicológica y extrínseca</i>	82
Tabla 28	<i>Coefficiente de interpretación (R) de Spearman</i>	112
Tabla 29	<i>Clasificación de la muestra por edades</i>	113
Tabla 30	<i>Clasificación de la muestra por género</i>	113
Tabla 31	<i>Clasificación de la muestra por estado civil</i>	114
Tabla 32	<i>Clasificación de la muestra por grado de instrucción</i>	114

Tabla 33 <i>Clasificación de la muestra por carga familiar</i>	115
Tabla 34 <i>Clasificación de la muestra por tiempo de servicios</i>	115
Tabla 35 <i>Clasificación de la muestra por cargo en la empresa</i>	116
Tabla 36 <i>Clasificación de la muestra por modalidad de pago</i>	117
Tabla 37 <i>Estadístico de fiabilidad del cuestionario empowerment organizacional</i> ..	118
Tabla 38 <i>Estadístico total-elemento de empowerment organizacional</i>	118
Tabla 39 <i>Estadístico de fiabilidad del cuestionario de satisfacción laboral</i>	119
Tabla 40 <i>Estadístico total-elemento de satisfacción laboral</i>	119

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Plano de ubicación de la empresa.	12
<i>Figura 2.</i> Organigrama de Inversiones Portaimport Huancayo.	13
<i>Figura 3.</i> ¿La empresa le brinda oportunidad de crecimiento profesional en el trabajo?.....	14
<i>Figura 4.</i> ¿Recibe información sobre los objetivos, metas y valores de la empresa?	14
<i>Figura 5.</i> ¿Recibe comentarios concretos sobre las cosas que podría mejorar?.....	15
<i>Figura 6.</i> ¿Le brindan el tiempo necesario para cumplir los requisitos del trabajo?.....	15
<i>Figura 7.</i> ¿Ha adquirido habilidades necesarias para su trabajo?.....	16
<i>Figura 8.</i> ¿Las actividades laborales que realiza tienen un significado personal?	16
<i>Figura 9.</i> ¿Tiene bastante autonomía para decidir cómo hacer su trabajo?.....	17
<i>Figura 10.</i> ¿Tiene influencia sobre lo que ocurre en su departamento?	17
<i>Figura 11.</i> ¿Siente que el trabajo que realiza es justo para su manera de ser?	18
<i>Figura 12.</i> ¿La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores?	19
<i>Figura 13.</i> ¿El jefe valora el esfuerzo que pone en su trabajo?	19
<i>Figura 14.</i> ¿Siento que recibo "maltrato" de parte de la empresa?.....	20
<i>Figura 15.</i> ¿Prefiere tomar distancia con las personas con quienes trabaja?.....	20
<i>Figura 16.</i> ¿El trabajo te permite cubrir tus expectativas económicas?	21
<i>Figura 17.</i> ¿La sensación que tiene del trabajo es que le están explotando?.....	21
<i>Figura 18.</i> Teoría de la motivación e higiene. Fuente: Tomado de Manso (2005).	47
<i>Figura 19.</i> Diseño de la investigación basado en describir la relación entre dos variables. ...	55
<i>Figura 20.</i> Prueba de Kolmogorov-Smirnov.	55
<i>Figura 21.</i> El coeficiente de correlación de Spearman.	55
<i>Figura 22.</i> Niveles de empowerment organizacional.	67
<i>Figura 23.</i> Niveles de satisfacción laboral.	69

Resumen

La presente investigación pretende determinar la relación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C., en la ciudad de Huancayo, 2015. Como objetivos específicos busca identificar los niveles de empowerment organizacional y satisfacción laboral, las relaciones entre las dimensiones del empowerment organizacional y la satisfacción laboral. La muestra de estudio estuvo formada por 22 personas, el total de empleados. Por ello, se hizo un censo. El diseño de la investigación fue descriptivo-correlacional, muy idóneo para los temas abordados en la investigación, por ser la administración una ciencia social.

Los instrumentos que midieron el empowerment organizacional fueron: CWEQ II-PEI. Para medir la satisfacción laboral fue: la escala de opiniones SL-SPC. Ambos poseen una estructura homogénea, lo que facilitó el levantamiento de la información y su procesamiento. El análisis estadístico permite afirmar que existe relación significativa y directa entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral. Se encontró que la muestra para la primera variable obtuvo una media de 54,45, la segunda variable obtuvo una media de 75,68. Posteriormente se utilizó el coeficiente de correlación (r) de Spearman con un nivel de confianza de 95%. Se obtuvo un resultado del P valor igual a 0,001 menor al nivel de significancia 0,05. El coeficiente Rho Spearman fue de 66,9, por lo que se interpreta como una relación positiva alta. Además, se encontró que —según el análisis estadístico— las dimensiones estructural y psicológica están relacionadas con la dimensión intrínseca, mas no con la dimensión extrínseca.

Palabras claves: Empowerment organizacional, estructural, psicológico, satisfacción laboral, intrínseca, extrínseca.

Abstract

This research aims to determine the relationship between organizational empowerment and job satisfaction of the employees of the company Inversiones Portaimport SAC, in the city of Huancayo, 2015. The specific objectives are to identify the levels of organizational empowerment and job satisfaction, The dimensions of organizational empowerment and job satisfaction. The sample of study was formed by 22 people, the total of employees. Therefore, a census was taken. The design of the research was descriptive-correlational, very suitable for the topics addressed in the research, because the administration is a social science.

The instruments that measured organizational empowerment were: CWEQ II-PEI. To measure job satisfaction was: the SL-SPC rating scale. Both have a homogeneous structure, which facilitated the lifting of the information and its processing. Statistical analysis allows us to affirm that there is a significant and direct relationship between organizational empowerment and job satisfaction. It was found that the sample for the first variable obtained an average of 54.45, the second variable obtained an average of 75.68. The Spearman correlation coefficient (r) was then used with a 95% confidence level. A result of P value equal to 0.001 lower than the 0.05 level of significance was obtained. The Rho Spearman coefficient was 66.9, so it is interpreted as a high positive relation. In addition, it was found that, according to statistical analysis, the structural and psychological dimensions are related to the intrinsic dimension, but not to the extrinsic dimension

Key words: Organizational, structural, psychological, job satisfaction, intrinsic, extrinsic.

Introducción

“Hoy en día nos encontramos ante un mundo laboral globalizado que dista mucho del existente hace sólo unos años, un mundo caracterizado por grandes y acelerados cambios que hacen que el ritmo de trabajo y las exigencias que han de cumplir organizaciones y trabajadores sean cada vez mayores” (Jáimez, 2012). Frente a este escenario, “el interés por el estudio del empowerment en el ámbito de las prácticas organizacionales aparece cuando las organizaciones comienzan a necesitar trabajadores con mayor capacidad e innovación debido al ambiente de cambio continuo y globalización en el que se encuentran inmersas en la actualidad” (Jáimez & Bretones, 2011). Hoy en día, “el concepto de empowerment recibe un gran reconocimiento como tema importante en la práctica de la dirección por varias razones” (Ergeneli, Ari y Mertin, 2006). En primer lugar, “el empowerment personal es uno de los elementos fundamentales para la efectividad de la dirección y de la organización, es decir la efectividad se incrementa cuando el poder y el control son compartidos” (Keller y Dansereau, 1995). En segundo lugar, “el empowerment es un factor facilitador para desarrollar los cambios oportunos en el tiempo correcto. Por último, el empowerment lleva a resultados beneficiosos” (Jáimez y Bretones, 2011).

Al respecto, diversos autores coinciden en la importancia que tiene esta herramienta de gestión para obtener mejores resultados en el desempeño de las empresas grandes y pequeñas. El empowerment organizacional ha sido abordado desde dos dimensiones fundamentales: Desde la dimensión estructural, desarrollado por Kanter (1993), se centra en las condiciones del ambiente de trabajo autonomía, variedad, carga de trabajo, soporte y posición dentro de la empresa, pero para ello es importante que la empresa brinde a los empleados, en primera instancia, acceso a la información, los recursos necesarios, el apoyo respectivo y la oportunidad de aprender y desarrollarse, para lograr las metas y el correcto desarrollo de las labores. Desde el punto de vista psicológico, desarrollado por Spreitzer (1995), basados en los estudios de

Thomas y Velthouse (1990), esta dimensión se centra en la interpretación mental y emocional de cada empleado a los cambios que se da a nivel estructural en el ambiente de trabajo. El aporte principal de Spreitzer (1995), fue desarrollar y validar una medida multidimensional para analizar un contexto real de trabajo, basándose esta nueva medida en cuatro indicadores: competencia, significado, autonomía e impacto.

No obstante, ambos tipos de empowerment se encuentran relacionadas. Tal y como argumentan Laschinger, Finegan y Shamian (2001) el empowerment psicológico representa una reacción del empleado a condiciones estructurales de empowerment. Esto es, mientras que el empowerment estructural es la percepción de la presencia o la ausencia de las condiciones de empoderamiento en el lugar de trabajo, el empowerment psicológico son las reacciones de los empleados a esas condiciones. Por tanto, “ambos tipos de empowerment son elementos claves para el logro de buenos resultados organizacionales, ya que para llegar a un alto nivel de empowerment psicológico será necesario el establecimiento adecuado de prácticas de empowerment estructural” (Jáimez y Bretones, 2011).

Debido a todas esas ventajas, “son numerosos los estudios que en la última década se han realizado sobre el empowerment y su operatividad, sin embargo, la mayoría de ellos han sido realizados en Norteamérica por lo que requiere su validación en otras culturas” (Dimitriades, 2005). Por tanto, con la presente investigación, se pretende analizar el constructo de empowerment en el escenario de las empresas peruanas, específicamente en la ciudad de Huancayo.

Por otro lado, “para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas. El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral

no es un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización” (Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz, 2012). Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que “la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo” (Chiavenato, 2009).

Por tanto, la teoría de los dos factores de Herzberg (1966) resulta sumamente práctica porque desarrolla dos dimensiones de satisfacción laboral, intrínseca y extrínseca, donde la primera se relaciona con factores internos de la persona y la segunda se relaciona con factores externos provocados directamente por el ambiente de la organización.

Ante todo lo expuesto, la presente investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo, 2015. Asimismo, identificar los niveles del empowerment organizacional y la satisfacción laboral y, finalmente identificar la relación entre las dimensiones del empowerment organizacional y las dimensiones de la satisfacción laboral, para proponer un modelo de mejora y resultados beneficioso para la empresa y otras empresas del país.

En el Capítulo I se aborda el problema de la investigación, se da a conocer el planteamiento del problema desde distintas perspectivas. Además, la razón por la cual se eligió como estudio las dos variables. Asimismo, se detalla la formulación del problema de la investigación, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia de la investigación, el planteamiento de las hipótesis propuestas por el investigador, la descripción de variables de la investigación, la operacionalización de variables de la investigación, las limitaciones de la investigación y, por último, la delimitación de la investigación.

En el Capítulo II, marco teórico, se aborda la investigación de los antecedentes del problema, las teorías desarrolladas hasta el momento sobre el tema, las investigaciones realizadas en el plano local, nacional e internacional, las bases teóricas y la definición de los términos básicos utilizados en la investigación.

En el Capítulo III, metodología, se realiza la propuesta del método, tipo y nivel de la investigación, el diseño de la investigación, modelamiento de la hipótesis, estrategia para la prueba de hipótesis, la población y muestra al cual se aplicaron los instrumentos de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y técnicas de análisis de datos empleados en el estudio.

En el Capítulo IV, resultados y discusión de resultados, se detallan los resultados del tratamiento y análisis de la información, la prueba de hipótesis y la discusión de resultados.

Se finaliza formulando las respectivas conclusiones en relación con las hipótesis, las recomendaciones, las referencias bibliográficas y la información pertinente para la investigación presentada en los apéndices.

Capítulo I: El problema de la Investigación

En este capítulo se aborda el problema de la investigación, en que se da a conocer el planteamiento del problema desde distintas perspectivas. Además, la razón por la cual se eligió como estudio las dos variables mencionadas. Asimismo, se detalla la formulación del problema de la investigación, los objetivos de la investigación, la justificación e importancia de la investigación, el planteamiento de las hipótesis propuestas por el investigador, la descripción de variables de la investigación, la operacionalización de variables de la investigación, las limitaciones de la investigación y, por último, la delimitación de la investigación.

1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad el mundo empresarial vive un entorno de cambios constantes, motivados principalmente por los avances y los saltos acelerados de la tecnología, lo que obligan a una empresa a redefinir permanentemente sus estrategias de negocio. En tal sentido, Rubio (2010) menciona:

Estos cambios han abierto nuevos mercados, se han descentralizados las inversiones, han generado nuevos hábitos de demanda de bienes y servicio; creando nuevos desafíos de competitividad para las empresas peruanas en general y las MyPES en particular; así por ejemplo; limitadas capacidades gerenciales, desarticulación empresarial, informalidad, falta de capital oportuno de trabajo, ausencia de planificación estratégica, uso inadecuado de tecnologías, irresponsabilidad social, ausencia de una óptima mezcla comercial, limitado acceso a la información; factores que han dado origen al crecimiento de problemas que actualmente atraviesan las MyPES en el país (Rubio, 2010, p. 18).

Por tanto, la globalización de la economía trae consigo mayores perspectivas de crecimiento y expansión, pero con condiciones especiales para competir. Lo cual exige a las

empresas grandes o pequeñas emplear herramientas de gestión empresarial que permitan hacer frente a los constantes cambios del mercado y asegurar una mejor posición competitiva. Al mismo tiempo ese carácter global trae consigo información y conocimiento en los diferentes campos de la ciencia y para este caso en concreto abundante contenido teórico y práctico de la administración moderna.

Ya no es suficiente para un microempresario clásico generar la idea de negocio y llevarla a cabo según su propia concepción de management, Rubio (2010) señala, sino que:

Atendiendo anticipadamente a las nuevas herramientas que la Administración Moderna le ofrece actualmente; es decir, así como el ambiente global exige competitividad al mundo de los negocios, así también le ofrece una amplia gama de posibilidades teóricas y tecnológicas, muchas de ellas comprobadas positivamente en la práctica a través de experiencias nacionales e internacionales (Rubio, 2010, p. 18).

En este contexto, el Perú tiene una alta tasa de emprendimiento, sin embargo, las cifras que acompañan al desarrollo de las MyPES no son muy estimulantes, el Diario Gestión (2014), refiere que:

Según datos de Cofide las micro y pequeñas empresas peruanas aportan entre el 40% y el 45% del PBI, emplean a casi el 60% de la PEA y llegan a cerca de los 4 millones de unidades productivas, pero sólo el 20% de ellas tienen índices de acumulación, es decir, ganan dinero haciendo lo que hacen y a nivel regional más del 60% de ellas muere durante los dos primeros años de vida.

“Las empresas tienen dificultades en llegar a ser lo que el emprendedor aspiraba y es debido a dificultades centradas en la capacidad del propio emprendedor, no en las imperfecciones del mercado. En muchas de ellas se trata de un tema de capacitación, porque no pueden trasladarse a otros sectores productivos de mejores registros de

competencia porque no saben hacer otra cosa”, afirma Luis Terrones, gerente de Desarrollo de Cofide (Huaruco, 2014).

Frente a este panorama, es de vital importancia enfatizar la preocupación de apoyo a las MyPES, desarrollando e implementando herramientas de gestión que coadyuven al crecimiento sostenible de las mismas, tal es el caso de la presente investigación. En consecuencia, por lo observado directamente en la empresa Inversiones Portaimport S.A.C., en la ciudad de Huancayo, se identificaron dos variables altamente relevantes como temas de investigación: el empowerment organizacional y la satisfacción laboral.

El empowerment organizacional, se tiene que entender como una herramienta de gestión administrativa que toda empresa debe implementar sin desmerecer su dimensión, sea una empresa pequeña o grande. Esta implementación implica, preocupación por el bienestar de los colaboradores, conocimiento de los límites dentro de los cuales el colaborador tiene libertad para laborar, compromiso de los colaboradores en la toma de decisiones, mejora en la calidad del bien o servicio, incremento de la rentabilidad y mejor posición competitiva, lo que traerá consigo no solo beneficios para los dueños sino también para los colaboradores de la empresa.

Sin embargo, implementar el empowerment organizacional en una empresa sea pequeña o grande amerita que los colaboradores estén capacitados, entrenados y deben tener el conocimiento suficiente para desempeñar su trabajo de forma exitosa. Nadie puede ordenar al empleado que se empodere de la noche a la mañana. Se tiene que crear un sistema que apoye y refuerce la forma de ser del empleado de forma progresiva.

Obviamente, y en general los dueños, los directivos y los gerentes como agentes de cambio de las empresas tienen sus temores al respecto, porque una cosa es lo que predica la teoría y otra muy diferente lo que se practica en las diferentes empresas, pero es importante

asumir esos riesgos con mucha cautela para aunar el bienestar del empleado y la competitividad empresarial.

En la presente investigación se abordarán los aportes de los investigadores de Kanter (1993) y Spreitzer (1995), que permitirán superar las limitaciones del enfoque tradicional de empowerment organizacional. Para ello, como menciona Jáimez (2012) se utilizará el enfoque moderno de empowerment organizacional que debe ser estudiada desde dos dimensiones, estructural y psicológica, ya que ambas están estrechamente relacionadas. “El empoderamiento estructural hace referencia a todo un conjunto de prácticas llevadas a cabo por la dirección de la empresa dirigidas a dar mayor autonomía, control y autosuficiencia a los trabajadores” (Kanter, 1993). Al mismo tiempo, “el empoderamiento psicológico sería el estado psicológico de los trabajadores, resultante de la puesta en marcha de dichas prácticas de empoderamiento estructural” (Konger y Kanungo, 1988; Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995 y Menon, 1999, 2001).

Entonces, desde este enfoque el empowerment organizacional se presenta como herramienta de gestión o modalidad gerencial muy poderosa, que hay que tener en cuenta en toda gestión empresarial y la cual engloba elementos que estudiaremos más adelante.

“La satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que es definida como el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona” (Locke, 1968). Siendo entonces, la satisfacción laboral una actitud hacia el trabajo es interesante saber cómo las pequeñas y grandes empresas están manejando esa actitud frente a empleados que pasan la tercera parte del día trabajando, lo que significa a la vez que un empleado entrega la mitad de su vida al trabajo. Por eso, surge la gran preocupación de mejorar el entorno laboral de los empleados, donde se sientan satisfechos y eficaces, donde se

generen sentimientos de orgullo por las labores que realiza y se adapten con mucho éxito a las exigencias laborales.

En la actualidad, el tema de satisfacción laboral ha despertado preocupación en los profesionales estudiosos y en quienes dirigen una empresa, debido a la alta relevancia en la gestión del talento humano y el desarrollo personal dentro de las empresas. Cualquier empresa conseguirá sus metas en la medida que adopte las condiciones más favorables para que los empleados se desenvuelvan adecuadamente y, sobre todo, experimenten un alto grado de satisfacción laboral como consecuencia del uso de sus capacidades, facultades y destrezas, así como de asentar su sentido de autorrealización y satisfacción.

El estudio de esta variable se basará en las investigaciones y aportes de Herzberg (1968) y Palma (2005). La teoría de higiene – Motivación demuestra la presencia de ciertos factores asociados con la satisfacción laboral (Herzberg, 1968). “Los factores presentes, que son fuentes de satisfacción se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo. Por otro lado, los factores ausentes, que son fuente de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo” (Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz, 2012, p. 23).

Por tanto, se plantea estas dos variables para la presente investigación, gracias a un análisis exhaustivo, a criterio profesional y por la relevancia de aplicación. Lo que permitirá determinar si existe o no relación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport S. A. C., también permitirá realizar un diagnóstico de ambas variables y, finalmente permitirá identificar los niveles de cada una de las variables, para pasar a identificar la relación entre cada una de las dimensiones de cada variable. La recolección de datos y el tratamiento estadístico brindará información suficiente para aportar con los hallazgos y las recomendaciones para que la empresa tenga las herramientas necesarias para su crecimiento y liderazgo empresarial.

Para sustentar la presente investigación, se recopiló información de todas las fuentes posibles a la que se accedió. A continuación, se muestran estudios desde la perspectiva de expertos en los temas y después desde las perspectivas del dueño y del gerente general de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C., para demostrar la necesidad de realizar la investigación. También se complementa la investigación con una encuesta piloto realizada a todo el personal de la empresa a fin de recabar mayor información.

1.1.1. Entrevista y video de expertos en los temas a investigar.

Se desarrolló un estudio exploratorio a expertos para determinar la importancia o no de realizar un estudio acerca del empowerment organizacional y la satisfacción laboral para esta empresa, se estructuró una guía de pautas con preguntas referentes a ambos temas (ver Apéndice D). Se realizó una entrevista al director y catedrático Rodríguez (2015) y se transcribió el video de Fishman (2013), célebre conferencista de talla mundial.

1.1.1.1. Entrevista de Rodríguez (2015), docente de la universidad Contienetal y director del Colegio Estatal María Inmaculada de la ciudad de Huancayo.

Según Rodríguez (2015), el empowerment organizacional es la delegación de funciones y el empoderamiento de los colaboradores dentro de las organizaciones para descongestionar la centralización de la toma de decisiones. El empowerment organizacional es importante porque delega poder a los responsables de los equipos de trabajo, a los supervisores y a las diferentes áreas de los departamentos de trabajo, pues cada empleado viene a la organización con su propio talento y motivación, el empowerment como técnica rescata los valores como elemento fundamental de la toma de las decisiones. A la vez, resalta que los beneficios que trae consigo el empowerment son muy satisfactorios y que el tema de la subordinación en las estructuras organizacionales verticales han perdido fuerza en estos tiempos, encontrando hoy en día mayor fuerza en una estructura horizontal donde se delega funciones, se brinda

capacidad y poder de decisión a los colaboradores en el espacio que fuera. Incluso el último de la línea de mando es capaz de tomar sus propias decisiones, lo que no se dan en las estructuras verticales. Además, Huancayo todavía está en la era rupestre, debido a que se necesita seguir con látigo al colaborador para que no se sienta abandonado y así cumpla al 100% con sus responsabilidades y funciones. Por ello, el tema de autonomía laboral está lejos de la realidad organizacional a escala local. Por otro lado, la satisfacción laboral tiene que ver con dos aspectos, en principio con el perfil del puesto y el perfil del colaborador, según la teoría de Herzberg el colaborador estará satisfecho desde dos dimensiones intrínseco y extrínseco, a nivel intrínseco estará satisfecho si el colaborador hace lo que quiere y para el cual se ha formado, a nivel extrínseco el colaborador estará satisfecho si hay una buena remuneración, pero todo esto debe estar acompañado por un elemento esencial las condiciones laborales de trabajo, para lograr los beneficios esperados de productividad y rentabilidad en las organizaciones. Frente a ello se debe fidelizar tres aspectos, los clientes, los colaboradores y los proveedores. Finalmente, asevera que existe una correlación positiva alta entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral, recomendando el estudio y la investigación de estas dos variables para plantear soluciones alternas en bien de la empresa en estudio y como base de futuras investigaciones en los ámbitos local y nacional (F. Rodríguez, comunicación personal, 15 de octubre de 2015).

1.1.1.2. Video de Fishman (2013), autor, consultor, conferencista y fundador de la universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Según Fishman (2013), el empowerment organizacional es un tema que está de moda, porque hoy en día las empresas quieren que la gente esté motivada, y un motivador importante es la autonomía, en la medida que un jefe empodera a su gente, la gente satisface su necesidad de autonomía. Entonces, es muy importante hacerlo. Hay muchas formas de motivar a las personas, una de las más importantes es dar autonomía a los colaboradores. Además afirma

que existen algunas pautas para empoderar a las personas en el trabajo. Lo primero es como enseñarle a un niño a montar una bicicleta. En la primera etapa del aprendizaje el que enseña tiene que estar al costado del niño agarrando el timón, enseñándole a pedalear y a lograr estabilidad. En la segunda etapa el que enseña ya no está cerca del niño, deja que el niño dirija el timón y logre el equilibrio por sí solo, pero siempre cerca del niño si se suscita algún percance. En la tercera etapa quien enseña al niño ya no está cerca, solo chequea o verifica cómo el niño maneja solo la bicicleta. En la cuarta etapa ya se olvida del niño, lo deja que él maneje solo con plena libertad. Lo mismo ocurre con el empoderamiento. Si las personas no tienen las habilidades, los talentos desarrollados para un puesto, no se le puede soltar para que tome el poder. Eso no funciona, se tiene que aplicar la enseñanza del niño a montar bicicleta, por etapas, por procesos hasta que el colaborador logre desarrollar todo su potencial y habilidades para desarrollar plenamente su labor. Lo segundo tiene que ver con la información, la cual empodera. Uno puede ser un experto montando bicicleta, pero si te ponen una venda, no se podrá hacerlo bien. Las vendas representan la falta de información, en qué medida se brinda la información pertinente a los colaboradores para que puedan hacer bien su trabajo. Eso es una forma elemental de empoderar. Lo tercero es cómo manejar los errores, porque si se empodera de alguna forma, los colaboradores se equivocarán. Frente a ello, hay sanciones fuertes, despidos o maltratos. Se genera un ambiente de miedo quitándole al colaborador el empoderamiento y auto limitando todo su potencial. Todo ello se da desde la perspectiva del jefe. Desde la perspectiva del colaborador es otro asunto. Si se tiene un jefe que no empodera, entonces el colaborador tiene que ir a buscar el poder, sacarle la información pertinente al jefe y demostrarle que se tiene la preparación suficiente para tomar decisiones en el área de trabajo para el cual fue contratado. Si se tiene un jefe que no empodera, hay dos aspectos a tener en cuenta y están relacionados con la libertad. La libertad no se mide, la libertad se toma buscando proactivamente el empoderamiento. Finalmente menciona que los dueños, gerentes y jefes de

una empresa deben siempre motivar y obtener el máximo potencial de sus empleados, confiriéndoles el poder para actuar con rapidez y calidad ante los clientes. Es hora de que los dueños, gerentes o jefes de una empresa se dediquen a lo suyo, a pensar, desarrollar, proponer y dejar que el trabajo lo hagan los empleados.

1.1.2. Entrevista al director y gerente de la empresa Inversiones.

Se desarrolló un estudio exploratorio al director y gerente general de la empresa donde se estudiará el empowerment organizacional y la satisfacción laboral, para determinar la importancia y necesidad de realizar el estudio o no. Teniendo en cuenta el nivel de estudios del director y gerente de la empresa, se utilizó la guía de pautas que se empleó para entrevistar a los expertos, con la diferencia que se agregaron preguntas libres a modo de obtener mayor información de la compañía.

1.1.2.1. Entrevista al director general de Inversiones Portaimport.

Porta (2015), señala que en la empresa se tiene que implementar la técnica moderna del empowerment organizacional, pues es un tema de vital importancia que faculta y delega el poder al empleado para que pueda desarrollar sus funciones con plena libertad y, por ende, comprometer a que sea dueño de su propio espacio de trabajo. Desde esta premisa, enfatiza mucho la iniciativa de realizar el estudio acerca de este tema en la empresa. Al mismo tiempo asevera que la iniciativa de la investigación fue caldo de cultivo para indagar mucho más sobre los temas. Por ello, menciona que hoy más que nunca urge la necesidad de aplicar esta técnica como estrategia, porque la empresa está creciendo. Por lo tanto, delegar poder a los empleados es una responsabilidad de gerencia general, que hasta la fecha solo se ha vislumbrado desde muy lejos. Por ello, hay un arduo trabajo para lograr que esta técnica se haga realidad como práctica. Por otro lado, menciona que siempre está buscando la plena satisfacción laboral de sus empleados, pero aun así algunos persisten en abandonar la empresa, generando fuga de

talentos y pérdidas a nivel económico. Eso no debe suceder en los años venideros. El director general considera de mucha importancia estudiar ambos temas, porque permitirá mejorar la gestión del talento humano y aplicar la técnica del empowerment organizacional con mayor solvencia, para mejorar la calidad de vida laboral de los empleados, considerando a la vez la magnitud de la empresa por ser importadores directos de bisutería. Reitera que Inversiones Portaimport será la primera beneficiada con los resultados que se obtendrán del estudio de empowerment organizacional y satisfacción laboral (F. Porta, comunicación personal, 10 de setiembre de 2015).

1.1.2.2. Entrevista al gerente de Inversiones Portaimport.

Pérez (2015), señala que el empowerment organizacional es una herramienta que se debe gestionar con mucha cautela para no cometer errores en el proceso. La empresa tiene miras de implementar el empowerment organizacional a mediano plazo, porque posibilitará que el empleado tenga la capacidad de tomar decisiones y resolver los problemas frecuentes que se susciten en sus respectivas áreas, lo cual ayudará a descentralizar las decisiones y a reducir el tiempo en las negociaciones. Es importante resaltar los beneficios del empowerment organizacional para los empleados, como desarrollo de liderazgo, mayor visión, retos para modificar el ambiente de trabajo y obtener resultados concretos. Sumándose la habilidad y la motivación que tiene cada empleado para superarse y para contribuir con el crecimiento de la empresa. Esto, por otro lado, evita que la empresa genere gastos extras en lo que es asesoría, desarrollo de habilidades y capacitaciones. También el gerente afirma que el empowerment organizacional y la satisfacción laboral significan cambios. Asimilar estos cambios no es nada sencillo, es un proceso que compromete un nuevo concepto, una nueva filosofía, una nueva forma de administrar y una forma de unir todos los recursos de la empresa utilizando un alto nivel de comunicación que permitan el logro de los objetivos de la empresa. Por último, el gerente general enfatiza la importancia del estudio que se viene realizando y que será de mucha

utilidad para la mejora de los empleados y de la empresa, mostrando a la vez mucho interés por brindar las facilidades de acceso a la información para que se realice la investigación y se obtengan los resultados pertinentes en beneficio de la empresa (A. Perez, comunicación personal, 12 de setiembre de 2015).

1.1.3. Empresa Inversiones Portaimport S..A.C.

1.1.3.1. Breve reseña histórica de la empresa.

Por lo tanto, delegar poder a los empleados es una responsabilidad de gerencia general, que hasta la fecha solo se ha vislumbrado desde muy lejos. Por ello, hay un arduo trabajo para lograr que esta técnica se haga realidad como práctica. Por otro lado, menciona que siempre está buscando la plena satisfacción laboral de sus empleados, pero aun así algunos persisten en abandonar la empresa, generando fuga de talentos y pérdidas a nivel económico. Eso no debe suceder en los años venideros. El director general considera de mucha importancia estudiar ambos temas, porque permitirá mejorar la gestión del talento humano y aplicar la técnica del empowerment organizacional con mayor solvencia, para mejorar la calidad de vida laboral de los empleados, considerando a la vez la magnitud de la empresa por ser importadores directos de bisutería. Reitera que Inversiones Portaimport será la primera beneficiada con los resultados que se obtendrán del estudio de empowerment organizacional y satisfacción laboral.

La empresa tiene como razón social Inversiones Portaimport y como nombre comercial Bijouterie Abigail. Es una empresa familiar fundada en 1998. La historia de esta saga comenzó con una pequeña tienda situada actualmente en Paso 201, Buenos Aires, Argentina. Se ha convertido en una de las empresas de bijouterie más exitosas, por ser importadores directos y tener años de experiencia en el mercado. Al iniciar sus actividades, Bijouterie Abigail apenas contaba con cuatro empleados, sus recursos económicos y tecnológicos eran virtualmente inexistentes. Hoy en día Bijouterie Abigail ha crecido tanto en número de locales y empleados.

1.1.3.4. *Misión de la empresa*

Satisfacer al cliente que quiere una compra rápida de productos de consumo variable o frecuente, brindando calidad, tecnología y precios competitivos.

1.1.3.5. *Organigrama de la empresa*



Figura 2. Organigrama de Inversiones Portaimport Huancayo. Elaborado a partir de la cartilla informativa de inducción y reinducción de la empresa Inversiones Portaimport.

1.1.4. **Estudio preliminar de empowerment organizacional.**

Al realizar la observación, el primer elemento que se eligió como variables de estudio por razones de importancia fue el empowerment organizacional en la empresa Inversiones Portaimport, pues potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores en la empresa a través de la delegación y la transmisión del poder es requisito básico para ser más competitivos y generar los resultados esperados. Según observaciones, existen deficiencias que la empresa no maneja a criterio profesional. Una es que la empresa no brinda las oportunidades de crecimiento profesional a sus colaboradores. Otra es que los colaboradores no tienen

autonomía en la toma de decisiones. También los colaboradores no tienen libertad de acción en sus labores dentro de la empresa, entre otros aspectos. Debido a ello se realizó una encuesta piloto (ver Apéndice E) como estudio preliminar para obtener información y determinar la importancia de la investigación de esta variable. Por ello, a continuación, se presentan los resultados obtenidos en esta investigación preliminar.

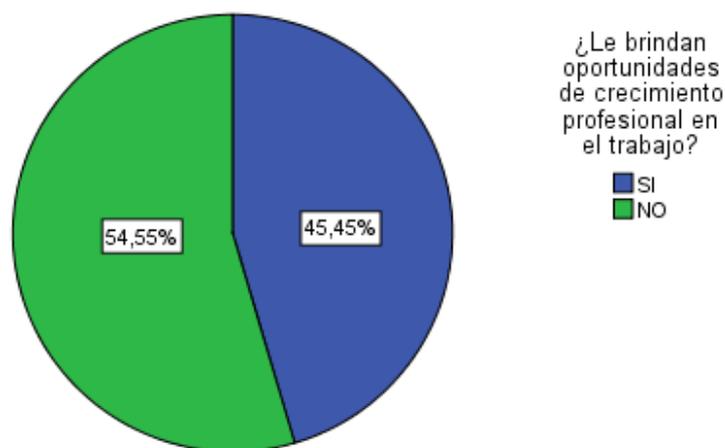


Figura 3. ¿La empresa le brinda oportunidad de crecimiento profesional en el trabajo?

La Figura 3, el 54,55% de los empleados considera que la empresa no brinda las oportunidades de crecimiento profesional en el trabajo. El 45,45% respondió que la compañía sí brinda las oportunidades de crecimiento profesional en el trabajo.

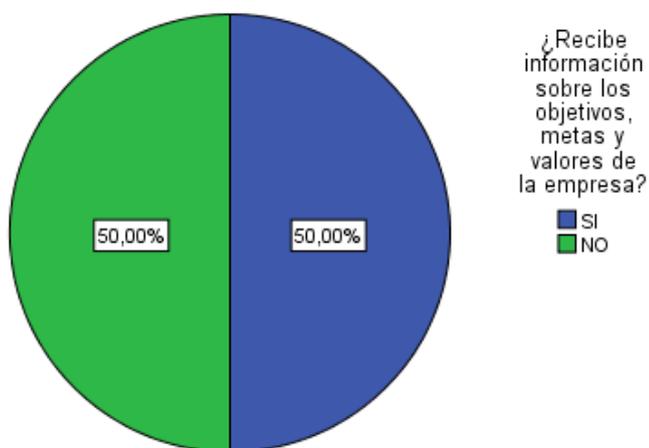


Figura 4. ¿Recibe información sobre los objetivos, metas y valores de la empresa?

La Figura 4, el 50% de los empleados considera que no recibe información sobre los objetivos, metas y valores de la empresa. El otro 50% de los empleados considera que sí.

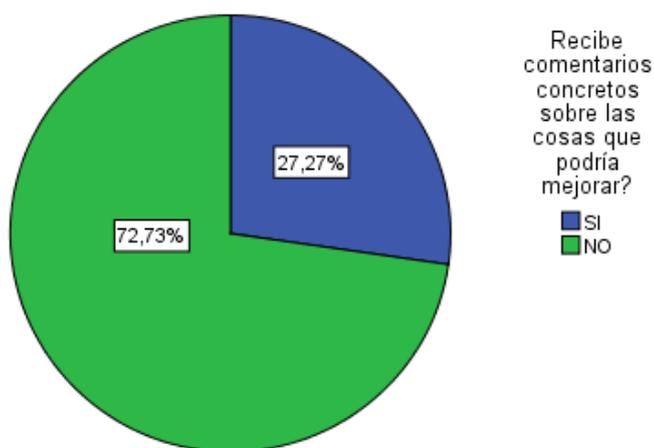


Figura 5. ¿Recibe comentarios concretos sobre las cosas que podría mejorar?

En la Figura 5, el 72,73% considera que no recibe comentarios concretos sobre las cosas que podría mejorar. Solo el 27,27% de los empleados considera que sí.

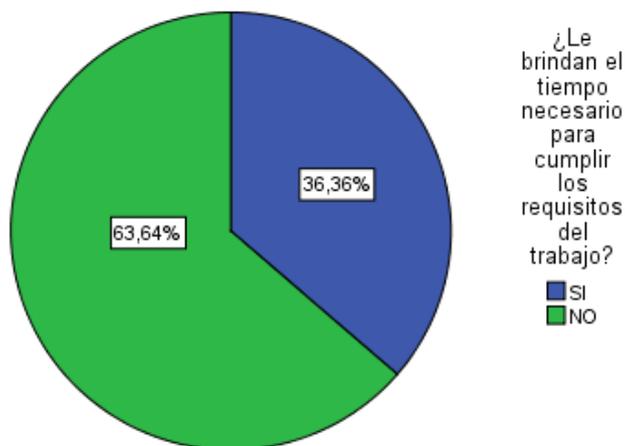


Figura 6. ¿Le brindan el tiempo necesario para cumplir los requisitos del trabajo?

En la Figura 6, el 63,64% de los empleados considera que no se le brinda el tiempo necesario para cumplir los requisitos del trabajo. El 36,36% estima que sí se les brinda el tiempo necesario para cumplir los requisitos del trabajo.

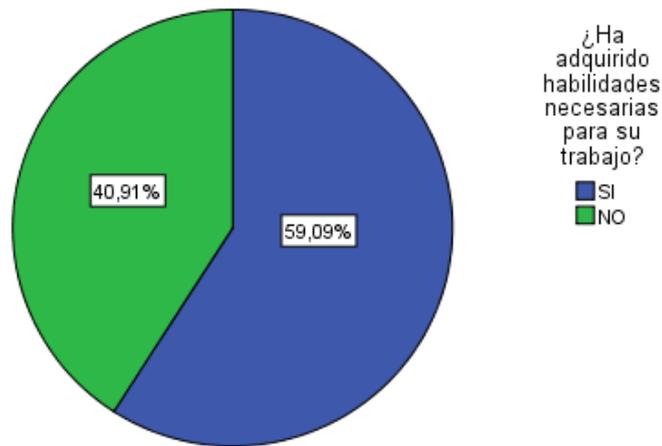


Figura 7. ¿Ha adquirido habilidades necesarias para su trabajo?

En la Figura 7, el 40,91% de los empleados considera que no han adquirido las habilidades necesarias para encarar el trabajo. El 59,09% considera que sí recibieron las habilidades necesarias para enfrentar el trabajo en el día a día.

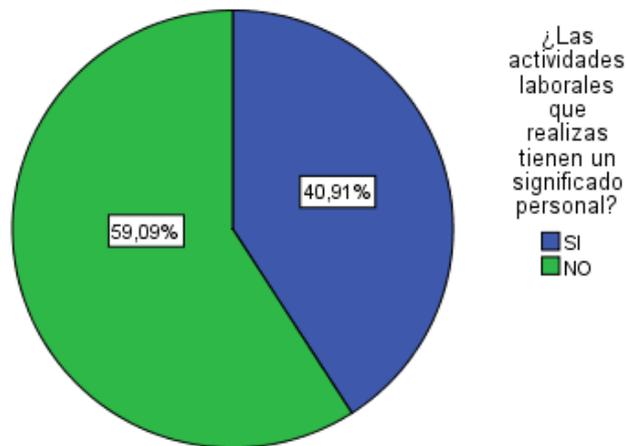


Figura 8. ¿Las actividades laborales que realiza tienen un significado personal?

En la Figura 8, el 59,09% de los empleados no siente que las actividades laborales que realizan tienen un significado personal. El 40,91% de los empleados considera que sí siente que las actividades laborales que realizan tienen un significado personal.

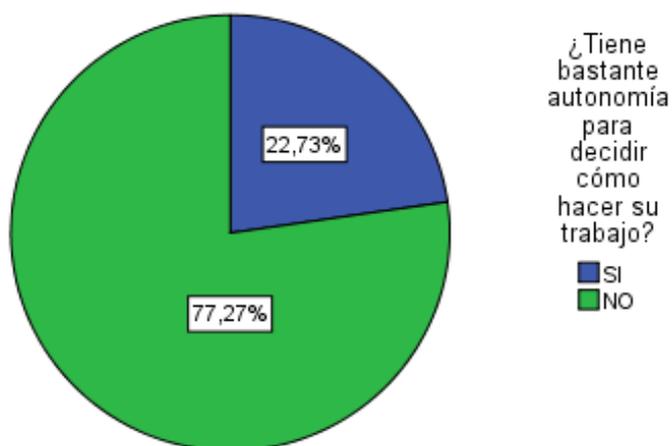


Figura 9. ¿Tiene bastante autonomía para decidir cómo hacer su trabajo?

En la Figura 9, el 77,27% de los empleados considera que no tiene la suficiente autonomía para decidir cómo hacer su trabajo, siempre se depende mucho de gerencia. El 22,73% considera que sí tiene suficiente autonomía para decidir cómo hacer su trabajo, usualmente son los trabajadores más antiguos.

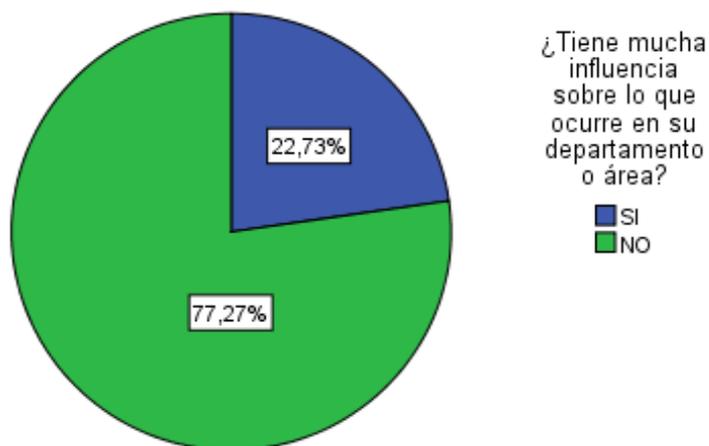


Figura 10. ¿Tiene influencia sobre lo que ocurre en su departamento?

En la Figura 10, el 77,27% de los empleados considera que no tiene mucha influencia sobre lo que ocurre en su departamento. El 22,73% considera que sí tienen mucha influencia sobre lo que ocurre en su departamento o área.

1.1.5. Estudio preliminar de satisfacción laboral.

El segundo elemento que se eligió como variable de estudio por su importancia fue la satisfacción laboral, la teoría de la motivación-higiene sugiere que el trabajo debe ser enriquecido para conducir a una utilización efectiva del personal. El enriquecimiento laboral da al empleado la posibilidad del crecimiento continuo.

Visto este aspecto, se realizó la encuesta piloto sobre satisfacción laboral en Inversiones Portaimport S. A. C., basada en los estudios de Herzberg y Palma (ver Apéndice E). Además, se observaron de manera directa y constante, debido al vínculo laboral con la empresa, las labores diarias del personal activo de las diferentes áreas. Esta fue la principal herramienta que sirvió para determinar esta variable.

Por lo tanto, se obtuvieron los siguientes resultados preliminares:

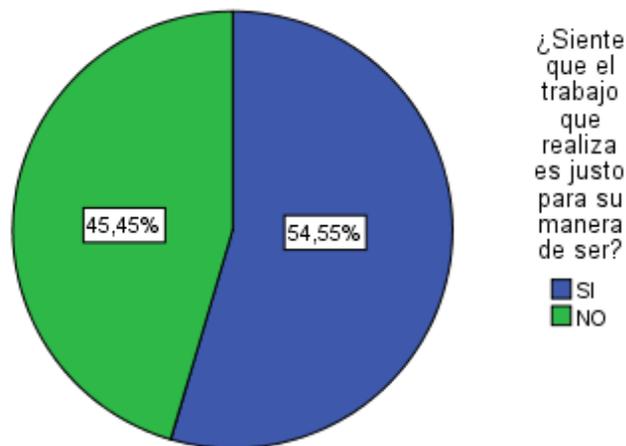


Figura 11. ¿Siente que el trabajo que realiza es justo para su manera de ser?

En la Figura 11, el 45,45% siente que el trabajo que realiza no es justo para su manera de ser y el 54,55% dice que sí.

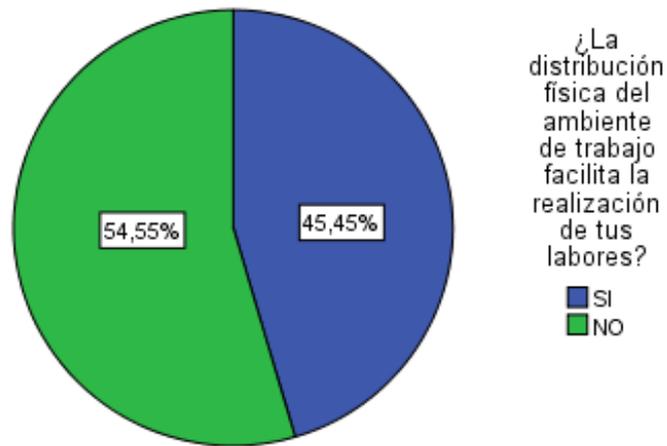


Figura 12. ¿La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores?

En la Figura 12, el 54,55% de los empleados considera que la distribución física del ambiente de trabajo no facilita la realización de las labores, a la vez se observa que el 45,45% de los empleados considera que la distribución física del ambiente de trabajo sí facilita la realización de las labores.

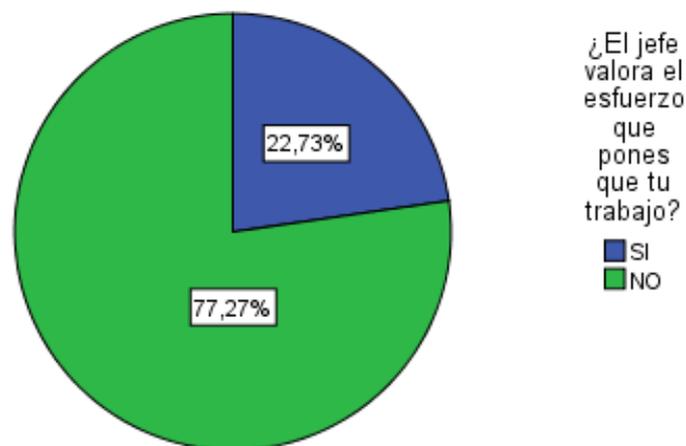


Figura 13. ¿El jefe valora el esfuerzo que pone en su trabajo?

En la Figura 13, el 77,27% de los empleados considera que el jefe no valora el esfuerzo que se pone en el trabajo y el 22,73% considera que el jefe sí valora el esfuerzo.

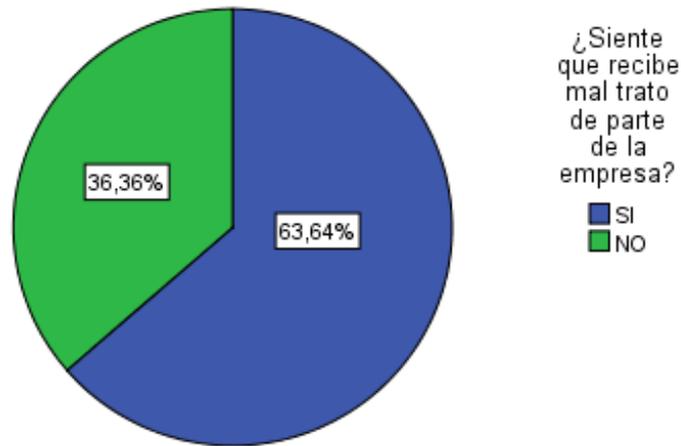


Figura 14. ¿Siento que recibo "mal trato" de parte de la empresa?

En la figura 14, el 36,36% de los empleados considera que no recibe mal trato de parte de la empresa. El 63,64% sí estima que recibe mal trato de parte de la empresa.

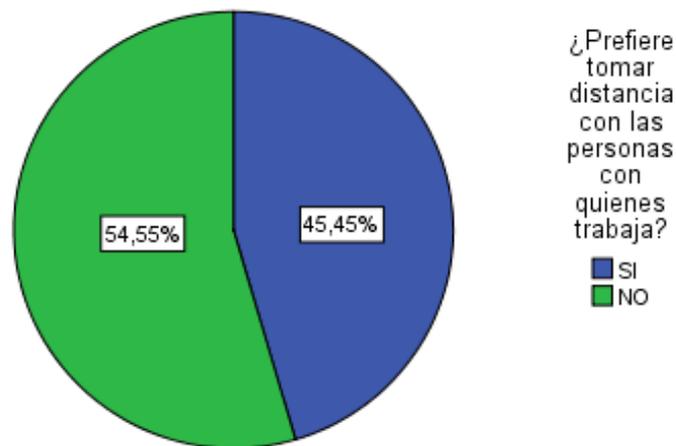


Figura 15. ¿Prefiere tomar distancia con las personas con quienes trabaja?

En la Figura 15, el 54,55% de los empleados prefiere no tomar distancia con las personas con quienes labora. El 45,45% sí prefiere tomar distancia con las personas con quienes trabaja.

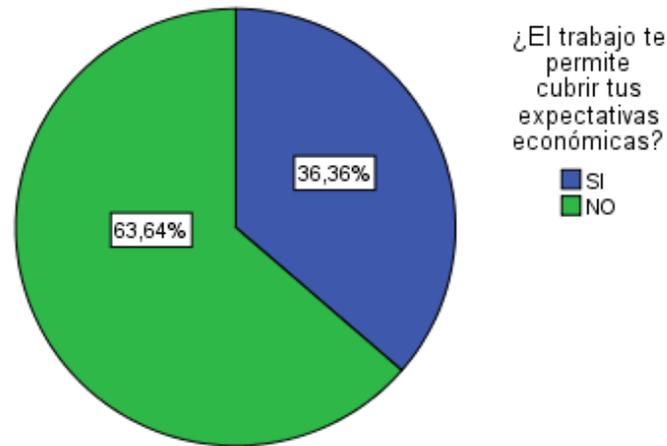


Figura 16. ¿El trabajo te permite cubrir tus expectativas económicas?

En la Figura 16, para el 63,64% de los empleados el trabajo no le permite cubrir sus expectativas económicas, mientras que para el 36,36% el trabajo sí le permite cubrir sus expectativas económicas.

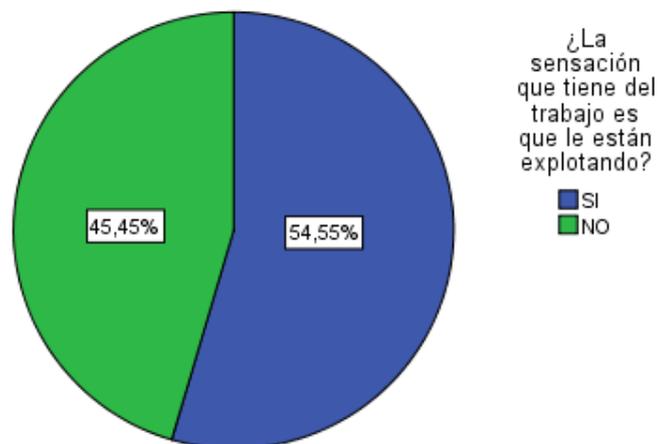


Figura 17. ¿La sensación que tiene del trabajo es que le están explotando?

En la Figura 15, el 45,45% de los empleados tiene la sensación de que no se les explota en el trabajo. El 54,55% tiene la sensación que se les explota en el trabajo.

Hecho el análisis preliminar de la presente investigación, se procede a formular el problema general de investigación.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general.

- ¿Existe relación significativa entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo en el año 2015?

1.2.2. Problema específico.

- ¿Cuál es el nivel de empowerment organizacional de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo?

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo?

- ¿Cuál es la relación entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo?

- ¿Cuál es la relación entre la dimensión estructural y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo?

- ¿Cuál es la relación entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo?

- ¿Cuál es la relación entre la dimensión psicológica y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general.

- Determinar la relación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo en el año 2015.

1.3.2. Objetivo específico.

- Identificar el nivel de empowerment organizacional de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.
- Identificar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.
- Identificar la relación entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.
- Identificar la relación entre la dimensión estructural y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.
- Identificar la relación entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.
- Identificar la relación entre la dimensión psicológica y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

1.4. Justificación e importancia de la investigación

Según Hernandez, Fernández, y Baptista (2010), la justificación de toda investigación se da según cuatro aspectos:

1.4.1. En lo teórico.

El presente estudio servirá para obtener información pertinente bajo el enfoque moderno de empowerment organizacional basadas en las investigaciones de Kanter (1993) desde la dimensión estructural y de Spreitzer (1995) desde la dimensión psicológica. El empoderamiento estructural hace referencia a todo un conjunto de prácticas llevadas a cabo por la dirección de la empresa dirigidas a dar mayor autonomía, control y autosuficiencia a los trabajadores (Kanter, 1993). Al mismo tiempo, el empoderamiento psicológico sería el estado

psicológico de los trabajadores, resultante de la puerta en marcha de dichas prácticas de empoderamiento estructural (Conger y Kanungo, 1988; Thomas y Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995 y Menon, 1999, 2001). A la vez también de estudiar la satisfacción laboral basada en las investigaciones de Herzberg (1968) y Palma (2005). La teoría bifactorial de Herzberg nos permitirá reunir información crítica que sirva de base y soporte para empresas que también se interesen por estudiar este tema, pues el conocimiento no se detiene es constante, pues continúa en evolución acorde a los avances y nuevos descubrimientos sujetos a realidades distintas. La teoría bifactorial de Herzberg permite al administrador la aplicación práctica en su entorno cotidiano Chiavenato (2002). El estudio presentará conclusiones que pudran servir de base para propuestas de líneas de investigación de estas áreas, tan vital en el desarrollo sustentable de las empresas de nuestro entorno.

1.4.2. En lo metodológico.

La presente investigación se justifica en lo metodológico, pues se utilizará el método científico, el que guía a las investigaciones de toda índole, con un nivel de investigación descriptivo-correlacional. Por ello, el objetivo principal es determinar la relación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de Inversiones Portaimport S. A. C., en Huancayo en el año 2015. A la vez se acudió al empleo de instrumentos validados y confiabilizados, como el CWEQ-II desarrollado por Laschinger, et al. (2004) que mide la dimensión estructural y el instrumento PEI, desarrollado por Spreitzer (1995), que mide la dimensión psicológica. Ambos instrumentos fueron fusionados para medir el empowerment organizacional de manera integral. Por otro lado, para medir la variable satisfacción laboral se utilizó la escala de opiniones SL-SPC, desarrollada por Palma (2005), que en estos últimos años ha demostrado validez, confiabilidad y, sobre todo, aplicabilidad a cualquier organización.

1.4.3. En lo social.

La presente investigación se justifica en lo social, pues contribuye con el desarrollo de la región, pues el empowerment organizacional y la satisfacción laboral permiten mejorar el rendimiento de los trabajadores. Es un factor importante para optimizar el crecimiento de la empresa. Al mismo tiempo genera impacto en una organización y su relevancia en el prestigio social a nivel de marketing laboral servirá como modelo para otras organizaciones. Es decir, el conocimiento obtenido mediante este estudio puede ser modificado y adaptado a la realidad de las mismas y así aplicarlo para obtener resultados favorables.

1.4.4. En lo práctico.

La presente investigación se justifica en lo práctico, pues ayudará a dirigir la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. hacia nuevas oportunidades. Promoverá la capacidad innovadora de cambio de liderazgo, para que el personal líder sea más abierto con los empleados de la empresa. Asimismo, aportará información acerca de la relación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral de los empleados, para que así se fortalezcan las relaciones a escala personal y del desempeño de los empleados, creando así lazos de compromiso y sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, obteniendo como resultado mayor eficiencia, productividad, mejorar en las ventas, impacto en el cliente interno y externo.

1.5. Planteamiento de la Hipótesis de la Investigación

1.5.1. Hipótesis general.

H_0 = No existe relación significativa y directa entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo en el año 2015.

Ha = Existe relación significativa y directa entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo en el año 2015.

1.5.2. Hipótesis específico.

H1 = Existe una relación poco significativa entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

H2 = Existe una relación poco significativa entre la dimensión estructural y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

H3 = Existe una relación poco significativa entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

H4 = Existe una relación poco significativa entre la dimensión psicológica y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

1.6. Descripción de Variables de la Investigación

1.6.1. Variable “x”.

Empowerment organizacional.

1.6.2. Variable “y”.

Satisfacción laboral.

1.7. Operacionalización de variables de la investigación

1.7.1. Variable “x”: empowerment organizacional.

Tabla 1
Operacionalización de Empowerment organizacional.

Variable X	Dimensiones	Indicadores	Items
Empowerment Organizacional	Estructural	Oportunidad	Preg. 1,2,3
		Información	Preg. 4,5,6
		Apoyo	Preg. 7,8,9
		Recursos	Preg. 10,11,12
	Psicológico	Competencia	Preg. 1,9,12
		Significado	Preg. 2,5,10
		Autonomía	Preg. 3,7,8,13
		Impacto	Preg. 4,6,11

Fuente: Elaborado a partir de Laschinger y otros (2001) y Spreitzer (1995).

1.7.2. Variable “y”: Satisfacción laboral.

Tabla 2
Operacionalización de satisfacción laboral

Variable Y	Dimensiones	Indicadores	Items
Satisfacción Laboral	Intrínseco	Significado de la tarea	Preg. 3,4,7,18,21,22,25,26
		Reconocimiento personal y/o social	Preg. 1,8,12,14,15,17,20,23,27
	Extrínseco	Condiciones de trabajo	Preg. 6,11,13,19,24
		Beneficios económicos	Preg. 2,5,9,10,16

Fuente: Elaborado a partir de Palma (2005).

1.8. Limitaciones de la investigación

1.8.1. Presupuesto.

Se limita a los principales requerimientos de la investigación, capacidad económica que tiene el investigador; no se discute.

1.8.2. Diseño.

El diseño de la investigación es descriptivo-correlacional, existiendo limitación, porque no existe control de variables, dejando la posibilidad que otras variables influyan en el resultado.

1.8.3. Muestreo.

El tipo de muestra que se utilizó en la presente investigación, ha sido determinada de forma no probabilística-intencional (Censo).

1.8.4. Fuentes disponibles.

En lo que respecta al tema de empowerment organizacional, es importante que se mencione que los estudios de esta herramienta de gestión han sido desarrollados y aplicados con mayor énfasis en Norteamérica, encontrándose mayores bases teóricas y prácticas en el idioma inglés. Las fuentes disponibles en castellano son muy escasas. En consecuencia, es mucho más complicado encontrar estudios, trabajos y aplicaciones sobre esta herramienta de gestión en las empresas del país, lo que limita de alguna forma el desarrollo del presente trabajo de investigación.

1.9. Delimitación de la Investigación

1.9.1. Tiempo.

Delimitado en ocho meses, del 1 de mayo al 31 de diciembre de 2015.

1.9.2. Lugar.

Empresa Inversiones Portaimport S. A. C. de la ciudad de Huancayo.

1.9.3. Generalización de resultados.

Los resultados obtenidos no se podrán generalizar para otras empresas, sean del rubro, ubicación y mercados similares. Solo el conocimiento obtenido de este resultado podrá ser tomado como modelo para que otras empresas lo adapten e implementen según su realidad y lo utilicen en beneficio del empoderamiento organizacional y la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Capítulo II: Marco Teórico

Aquí se abordará la investigación de los antecedentes del problema, las teorías desarrolladas hasta el momento sobre el tema, las investigaciones realizadas en los ámbitos local, nacional e internacional, las bases teóricas y la definición de los términos básicos utilizados en la investigación.

2.1. Antecedentes del Problema

Durante el tiempo de la investigación se han realizado diversos estudios que involucran las variables que se analizan en esta investigación. Así se tienen:

2.1.1. Antecedentes internacionales.

Añez y Caldera (2009) en su trabajo especial de grado “Empowerment y satisfacción laboral en los empleados de las Empresas de Seguros Mercantil y Seguros la Occidental - Maracaibo”. El objetivo del estudio fue evaluar la relación que tiene el empowerment con la satisfacción laboral y que sea utilizado como una estrategia dentro de las empresas, el sustento teórico utilizado para esta investigación se enmarcó en los planteamientos de Newstrom (2007) en cuanto a empowerment y Robbins (1998) en cuanto a satisfacción laboral. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva correlacional, con un diseño no experimental transeccional y un modelo de campo. La población estuvo compuesta por 121 empleados de dos empresas de seguros. Se utilizó el muestreo de tipo probabilístico estratificado. Las técnicas de recolección de datos fueron dos instrumentos tipo Likert, que midió estratégicamente de empowerment factores determinantes de satisfacción laboral y correlación entre ambas variables. Los resultados mostraron que en ambas empresas desarrollan las estrategias de empowerment, que los empleados se encuentran medianamente satisfechos y la correlación de Pearson demostró ser baja en ambas variables para las dos empresas, lo que indicó que la satisfacción laboral de

los empleados no está relacionada de forma íntima con el empowerment como estrategias para fortalecer los equipos de trabajos autónomos.

Guzmán, Pontes y Szufliita (2015) en la tesis de pre grado “Empowerment y satisfacción laboral - Granada”. Pretenden comprobar la relación entre el empowerment y la satisfacción laboral. El motivo de este estudio reside en la importancia del trabajo en la vida de un individuo y, por consiguiente, la importancia de cómo se siente este con respecto al trabajo que desempeña en su vida personal y social. Por ello, se ha realizado una investigación basada en comprobar no solo hasta qué punto se relacionan estados variables sino que también las posibles diferencias entre los puestos de trabajo. Los resultados mostraron una correlación positiva significativa entre el empowerment y la satisfacción laboral, así como diferencias significativas en la media de puntuación entre el trabajo relacionado con la docencia y el trabajo relacionado con la hostelería.

Díaz, Rodríguez y Castón (2012) en la tesis doctoral “Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional - Granada”. Señalan que para su estudio tuvieron que adaptar el cuestionario (CWEQ-II), desarrollado por Lashinger, Finegan, Shamian y Wilk (2004), al español con una muestra de 164 empleados. El estudio se realizó en dos etapas. En la primera, cualitativa, el cuestionario fue traducido inversa por un grupo de expertos. En la segunda etapa, cuantitativa, analizó la estructura interna del cuestionario adaptado y validez externa. Los resultados revelaron que la adaptación española del CWEQ-II tiene una estructura factorial adecuada y buena psicometría en términos de fiabilidad y validez. Teniendo como objetivo analizar el efecto mediador de empoderamiento psicológico en la relación entre el empoderamiento estructural y compromiso afectivo. Los resultados del estudio, en una muestra de 112 empleados de una empresa española, mostraron que ambos tipos de empoderamiento predicen compromiso afectivo. Además, de demostrar que el empoderamiento psicológico

medía parcialmente el vínculo entre el empoderamiento estructural y compromiso afectivo. Estos resultados nos llevan a concluir que, como se indica en el modelo, una organización saludable comienza con la implementación de estrategias de empoderamiento estructurales por parte de los directores de la compañía.

Pedroza (2007) en su tesis de pregrado “Compromiso organizacional, motivación de logros y satisfacción laboral de trabajadores públicos en Caracas”. El objetivo fue analizar la relación entre el compromiso organizacional, la satisfacción con el trabajo y la motivación al logro, en una muestra de 207 trabajadores, de un total de 607, de una empresa de servicios públicos de Caracas, para profundizar en la relación entre estas variables, enriquecer las investigaciones que se han realizado en este campo en Venezuela y dar aporte a las empresas para desarrollar programas que apoyen su efectividad. Realizó una investigación observacional, de tipo descriptivo y correlacional, aplicándose un conjunto de tres instrumentos: Escala de compromiso organizacional (Meyer, Allen y Smith 1993), Escala de motivación al logro (Romero y Bustamante 1993), Escala de satisfacción laboral (Spector 1985). El análisis correlacional realizado arrojó como resultado que, a nivel general, no existe correlación significativa entre motivación de logro, satisfacción laboral y compromiso organizacional. Mientras que, entre estas dos últimas variables, la relación dio una asociación baja. En lo referente a las subdimensiones de las escalas, se obtuvo que varios de los componentes que las integran poseen asociaciones significativas. Es decir, mientras que la asociación entre las variables motivación al logro, satisfacción laboral y compromiso organizacional no es significativa en escalas globales; los componentes de estas sí poseen asociaciones significativas entre sí. A escala particular de la muestra estudiada, los resultados obtenidos dan cuenta de que los trabajadores pertenecientes a la organización participante poseen niveles moderados de motivación de logro, específicamente para eficiencia, excelencia, asertividad y apoyo afectivo; altos niveles de satisfacción laboral, en lo referente a la naturaleza

del trabajo, compañeros y supervisión y niveles medios de compromiso organizacional, especialmente en el componente afectivo. Los resultados de las correlaciones permiten inferir la necesidad de profundizar en el futuro en análisis detallados de los subcomponentes de las dimensiones estudiadas, para identificar relaciones más específicas.

Álvarez, Argueta y Benítez (2007) en la tesis de pregrado “Empowerment como técnica administrativa moderna para lograr la eficiencia en la toma de decisiones aplicada a las empresas ferreteras de la ciudad de San Miguel - El Salvador”. Concluyen: La mayoría de las empresas ferreteras no conocen el significado del empowerment, el 78% de las empresas incluida la ferretería San José no han implementado la técnica administrativa ninguna vez. Por lo tanto, no conocen el resultado de la aplicación de la misma, pues esta contribuye a la efectividad de la toma de decisiones. Así, no perciben resultados positivos al implementar la técnica. La comunicación efectiva es importante, pues contribuye a mejorar de manera clara las responsabilidades que tienen cada empleado en la empresa. Así, logra los objetivos organizacionales que se han propuesto. Además, los canales de comunicación permiten que el gerente y el empleado puedan comunicarse de manera precisa. El 87% considera efectivos los canales de comunicación para realizar cualquier actividad en la organización. En toda empresa es necesario dar a conocer todas las etapas del proceso administrativo así como sus objetivos, metas, políticas, etcétera. Ya que eso le ayuda al empleado a ser más competitivo, productivo y eficaz porque conoce la visión que la empresa persigue, les permite desarrollar estructuras y procedimientos que facultan a las personas a realizar mejor su trabajo. El 70% de empleados no conocen la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa. El 78% no tiene libertad para tomar decisiones. Por último concluyen que, el 87% de las empresas realiza su trabajo en equipo cumpliendo eficientemente sus labores.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

Díaz (2009) en su tesis de pregrado “Percepción del empowerment según sexo y área laboral: caso administrativo universitarios - Chiclayo, Perú”. Señala que el estudio tuvo como objetivo analizar el empowerment psicológico, una rama que se desprende del empowerment gerencial, cuyo tronco matricial se relaciona con la administración moderna. Con este trabajo, se buscó establecer relaciones entre el nivel de percepción de empowerment psicológico de los colaboradores administrativos y las variables de sexo y área laboral. Los datos se han obtenido mediante la aplicación del cuestionario multidisciplinar de empowerment modificado, propuesto por Spreitzer (1995), a 83 colaboradores internos de una organización universitaria. Es una investigación de tipo cuantitativa con un alcance exploratorio y descriptivo. Se ha utilizado el diseño muestral estratificado con probabilidades proporcionales y selección aleatoria en cada estrato. En cuanto a los resultados obtenidos, se ha encontrado que el nivel de percepción de las dimensiones del significado y competencia mucho depende del valor intrínseco que le da cada uno de los colaboradores, y las dimensiones de autodeterminación, impacto y seguridad influyen en cada una de sus áreas, pues depende de lo que estas les puedan brindar. En cuanto al análisis del variable sexo, los resultados entre hombre y mujeres son similares. Ambos dan importancia a las dimensiones: significado y competencia. Sin embargo, existe una baja percepción entre mujeres en las dimensiones de autodeterminación, impacto y seguridad.

Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) en la tesis de maestría “Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades - Lima, Perú”. Exponen la importancia del rol de las municipalidades distritales o gobiernos locales en el desarrollo y la economía del país. Es importante asegurar el logro de sus objetivos. Para ello, debe contarse con el personal idóneo, motivado y satisfecho. Así, se planteó el estudio de la satisfacción laboral en tres municipalidades distritales de Lima y Callao. El estudio consistió en la medición

de la satisfacción laboral y el análisis de su relación con las variables ocupacionales: a) condición laboral, b) género y c) tiempo de servicio en cada una de las tres municipalidades. Además de la comparación del nivel de satisfacción medio. La investigación fue del tipo descriptiva y correlacional con enfoque cuantitativo, la que se realizó en una muestra de 82, 126 y 161 trabajadores de cada una de las tres municipalidades en estudio. Para medir la satisfacción laboral, se utilizó el cuestionario “Escala de opiniones SL-SPC” (Palma, 2005), que tiene cuatro factores: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos. Los principales resultados de esta tesis señalan que no hay diferencias significativas en el nivel de satisfacción laboral medio de los trabajadores en cada una de las tres municipalidades y que este puede considerarse promedio. Además, que sí existen diferencias significativas por condición laboral respecto al nivel de satisfacción en sus diversos factores en cada una de ellas.

Palma (2005) realizó un estudio titulado “Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana”. La cual tuvo como objetivo elaborar y validar una escala de satisfacción laboral. La investigación se realizó con una muestra de 1.058 trabajadores dependientes de empresas privadas de Lima Metropolitana, de los cuales 602 trabajadores pertenecían al género femenino (57%) y 456 al género masculino (43%). La muestra también estaba segmentada por grupo ocupacional cuya composición estaba determinada por 644 profesionales (61%) y 414 administrativos (39%). Como resultado, la investigación determinó que la muestra obtuvo un nivel de satisfacción laboral promedio de 94,96 que los ubicaba en un nivel de satisfacción laboral promedio, la que no variaba en las comparaciones realizadas por género y grupo ocupacional. Asimismo, se encontraron diferencias estadísticas por género en los factores reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos en ambos casos a favor del género femenino. También se encontró diferencias estadísticas por grupos ocupacionales en los factores condiciones de trabajo y

beneficios económicos que favorecían a los profesionales; y en el factor reconocimiento personal y/o social que favorecían a los administrativos. Además, la investigación demostró estadísticamente la validez y confiabilidad de la escala de satisfacción laboral, que constituye el instrumento utilizado en la presente investigación.

2.1.3. Antecedentes locales

Ortiz (2008) en su tesis de pregrado “Relación del clima organizacional y satisfacción laboral en el personal docente y administrativo de la Facultad de Administración de Empresas de la UNCP - Huancayo, Perú”. Concluyó que: la motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción y la satisfacción laboral, factor importante en el clima organizacional. Por ello, es valioso que los especialistas laborales enseñen a los niveles gerenciales de la facultad la importancia de adoptar procedimientos que permitan a los docentes desarrollar una motivación intrínseca en sus labores, de manera tal lograr una mayor satisfacción de ellos. No se podrá obtener un aumento seguro de la motivación, ni tampoco en el desempeño por acción de un mayor esfuerzo. Solo en función del aumento de recompensas extrínsecas (salario) se debe considerar que si bien el modelo de Porter y Lawler plantea que son las recompensas los determinantes de la satisfacción y el lazo de esta última y la motivación, no se deben entender como aspectos intrínsecos como los son la posición social, el sentimiento de capacidad y ser útil. Finalmente, la relación de la motivación como causa de la satisfacción no es directa, como se da en la dirección contraria, sino que esta mediada por el desempeño. Además, se identificó que es también relevante destacar que las creencias y valores de los encuestados juegan un papel importante en la satisfacción laboral.

De la Cruz (2013) en su tesis de pregrado “Los factores de higiene predominantes según Herzberg en la insatisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de El Tambo - Huancayo, Perú”. Concluyó: Los factores predominantes en la insatisfacción laboral

de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de El Tambo son sueldo, condiciones de trabajo y seguridad en el trabajo. Los factores, políticas de la organización, prestaciones, supervisión, estatus y relaciones interpersonales no son predominantes en la insatisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de El Tambo. La adecuada aplicación de los factores de higiene de Herzberg realizada en una institución pública son determinantes y favorecen a la reducción de insatisfacción laboral en las actividades que los colaboradores ejecutan.

Lolo (2013) en su investigación “La satisfacción laboral y la productividad organizacional como factores de éxito en la Empresa Ranger Safety E. I. R. L. de Huancayo”. Tuvo como objetivo determinar la influencia y/o dependencia de la satisfacción laboral en la productividad organizacional en la Empresa Ranger Safety E. I. R. L., de Huancayo, Perú. La muestra estuvo formada por 34 personas. Es decir, el total de colaboradores de la empresa Ranger Safety E. I. R. L., por lo que se decidió hacer un censo. El diseño de la investigación fue el descriptivo, diseño que se ajusta de manera idónea a los temas abordados en la investigación, por ser la administración de empresas una ciencia social. Los instrumentos de medición fueron el cuestionario de preguntas referente a productividad organizacional empresarial (cuestionario POE), y el cuestionario de referente a satisfacción laboral (SL-SPC), los cuales poseen una estructura homogénea y muy similar, lo que facilitó el levantamiento de la información y su posterior procesamiento. Los resultados del análisis estadístico realizado permite afirmar que la satisfacción laboral influye en la productividad organizacional de la empresa Ranger Safety E. I. R. L., al encontrar que la muestra para la primera variable obtuvo una media de 85 puntos. La segunda variable obtuvo una media de 110. Posteriormente, se utilizó la prueba de Chi cuadrado de independencia con un nivel de confianza de 95%. Obtuvo un resultado de 7.771 que es superior a 3,84, que se traduce en la influencia entre estas dos variables es innegable. Además, se rescataron cuatro dimensiones pertenecientes a la

satisfacción laboral que según el análisis estadístico influyen en la productividad. Estas dimensiones fueron las condiciones físicas y/o materiales, las relaciones sociales, el desempeño en las tareas y las relaciones con la autoridad.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Empowerment organizacional

“Un concepto relacionado que ha aparecido con gran fuerza en los últimos años en la literatura organizacional ha sido el de “empoderamiento” (Jáimez, 2012, p.22), o conocido también como empowerment. Es un vocablo en inglés que significa en castellano “fortalecimiento”, “empoderamiento” u “otorgamiento de poder”.

“El empoderamiento ha sido definido como una serie de técnicas de la dirección las cuales pueden ser aplicadas universalmente a través de todas las organizaciones con un significado de acción efectiva con las necesidades modernas de las organizaciones modernas” (Lashley, 1999, p. 28).

“Dichas técnicas van a permitir que el trabajador realice su trabajo de una forma más autónoma, teniendo la posibilidad de tomar decisiones importantes sobre el día a día de su trabajo” (Jáimez, 2012, p. 23).

Finalmente por su parte Shultz (2008) destaca que el empowerment mejora la inversión en el capital humano y el rendimiento en el empleo de tres formas:

La primera es directa, resulta probable que los individuos autónomos, provistos de información y libres para hacer su trabajo, rindan mejor que otros trabajadores estrechamente controlados y menos informados. La segunda es que la libertad y el control de trabajo que acompañan a la autonomía constituyen un beneficio intrínseco de la inversión de capital humano, que, en la mayor parte de los casos, determina un

incremento del esfuerzo. En consecuencia, tanto el trabajador como la compañía progresarán cuando aumente la autonomía (poder y responsabilidad). La tercera sobreviene como una reducción en el coste asociado con la gestión (Shultz, 2008).

Otro de los aspectos a resaltar según Jáimez (2012) es que a la hora de estudiar el empoderamiento organizacional los investigadores lo han hecho desde dos perspectivas diferentes. No obstante, ambos tipos de empowerment se encuentran relacionados. Tal y como argumentan Laschinger, Finegan y Shamian (2001) el empowerment psicológico representa una reacción del empleado a condiciones estructurales de empowerment. Esto es, mientras que el empowerment estructural es la percepción de la presencia o la ausencia de las condiciones de empoderamiento en el lugar de trabajo, el empowerment psicológico son las reacciones de los empleados a esas condiciones.

“Por tanto, ambos tipos de empowerment son elementos claves para el logro de buenos resultados organizacionales, ya que para llegar a un alto nivel de empowerment psicológico será necesario el establecimiento adecuado de prácticas de empowerment estructural” (Jáimez, 2012).

2.2.1.1. *Difiniendo el empowerment organizacional*

Blanchard (1996) señala que el empowerment organizacional consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder.

2.2.1.2. *Dimensiones del empowerment organizacional*

En la presente investigación se abordará el empowerment organizacional desde las dos dimensiones, porque “son elementos claves para el logro de buenos resultados organizacionales, ya que para llegar a un alto nivel de empowerment psicológico será necesario

el establecimiento adecuado de práctica de empowerment estructural” (Jáimez y Bretones, 2011, p. 5).

Sumándonos “a la creencia de la aplicación universal de las prácticas del empowerment, es decir las prácticas de empowerment pueden o deben aplicarse en todas las organizaciones con independencia del país donde estén ubicadas” (Jáimez y Bretones, 2011, p. 6). Esto precisamente por los diferentes contextos culturales que cada país tiene.

Para entender mucho más esta herramienta de gestión, a continuación se desarrollara con mayor amplitud cada dimensión con sus respectivos indicadores.

a. Dimensión Estructural

Jáimez y Bretones (2011) citando a Kanter, creadora del concepto de Empowerment estructural, definen de la siguiente manera:

El poder como habilidad para movilizar recursos humanos y materiales para cumplir con las metas organizacionales, argumentando que un trabajador en un ambiente de empowerment asegura que los empleados tienen acceso a la información, recursos, apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse. El acceso a estas estructuras de empowerment significa aumentar las características específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva (poder formal e informal). También mantienen que teniendo acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y avance en la organización el resultado sería una mayor satisfacción del empleado, compromiso y productividad (Jáimez y Bretones, 2011, p. 6).

Sustentado en la teoría de Kanter (1993) sobre empowerment estructural, otros autores fiabilizaron y validaron instrumentos para medir este constructo, y es como sigue:

Laschinger (1996a, 1996b) desarrolla “The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire” (CWEQ) para medir las cuatro estructuras de empowerment señaladas

anteriormente (estructuras de apoyo, los recursos, a la información, al apoyo), así mismo, esta autora utiliza la “Job ActivitesSacale” para medir el poder formal y la “Organizational Relationship Scale” para analizar el poder informal. Posteriormente, Laschinger, Finegan, Wilk y Shamian (2000), tras la realización de varios análisis de fiabilidad, reducen el original CWEQ creando el CWEQ-II, ya que observan que la utilización de solo tres ítems por cada una de las sub-escalas eran suficientes para medir adecuadamente cada uno de los constructos “(como se cita en Jáimez y Bretones, 2011, p. 7).

- *Indicadores de la dimensión estructural*

Sobre la base de un estudio etnográfico, Kanter y Laschinger definen cuatro indicadores en Jáimez Román y Bretones (2011). Los cuales son:

Oportunidad. Son las oportunidades de crecimiento y movimiento en la organización. También la oportunidad de aumentar los conocimientos y habilidades.

Información. Es tener los conocimientos formales e informales necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo.

Apoyo. Supone recibir feedback y la orientación necesaria desde los subordinados, de los compañeros que de la misma línea jerárquica y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de empowerment vienen desde el acceso de esas estructuras sociales en el lugar de trabajo.

Recursos. Significa la capacidad que puede tener para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo.

b. Dimensión Psicológica

Según Jáimez y Bretones (2011) se han desarrollado varios estudios sobre el empowerment psicológico, pero los estudios de Spreitzer (1995) son los que más reconocimientos han obtenido a nivel internacional y es el más seguido por la mayoría de los autores.

Entonces, es importante resaltar que la presente investigación se estará centrando el tema de empowerment psicológico en los estudios de Spreitzer (1995) por ser un buen referente en este campo.

Para Jáimez y Bretones (2011) el modelo desarrollado por Thomas y Velthouse (1990) son las que dan forma a las investigaciones de Spreitzer (1995), dado que se caracteriza por tres aspectos fundamentales:

En primer estos autores identifican el empowerment como un tipo de motivación (motivación intrínseca en el trabajo), la cual definen como las condiciones genéricas de un individuo, relacionadas directamente con la tarea, que producen motivación y satisfacción. En segundo lugar, los autores intentan identificar un set de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación. Y, en tercer lugar, el modelo intenta capturar los procesos interpretativos a través de los cuales los trabajadores llegan a esas cogniciones (Jáimez y Bretones, 2011, p. 8).

“En su modelo Thomas y Velthouse establecen que el empowerment psicológico está compuesto por cuatro cogniciones: impacto, competencia, significado y elección o autodeterminación dentro de la organización” (Jáimez y Bretones, 2011, p. 8).

Por tanto, Spreitzer (2006) señala que los cuatro indicadores son argumentados como una mezcla adicional para efectuar una influencia sobre el constructo de la dimensión

psicológica. Es decir, en el caso de faltar alguna de los cuatro indicadores, el efecto sería un empowerment más bajo, pero no significaría su extinción.

Según Jáimez y Bretones (2011) mencionan que en 1995 Spreitzer desarrolla su modelo sobre el empowerment psicológico basándose en el de Thomas y Velthouse (1990), sin embargo:

La principal aportación de esta autora en el ámbito del empowerment psicológico es el desarrollo y validación de una medida multidimensional para su análisis en un contexto de trabajo. Para ello, Spreitzer (1995) parte del concepto de empowerment desarrollado por Thomas y Velthouse (1990), asumiendo las cuatro cogniciones de significado, competencia, autodeterminación e impacto. Según Spreitzer la unión de esas cuatro cogniciones reflejan una orientación activa, más que pasiva, hacia el trabajo, entendiendo por orientación activa una orientación en la cual un individuo desea y se siente capaz para dar forma al trabajo y a su contexto (Jáimez y Bretones, 2011, p. 9).

Las cuatro dimensiones son argumentadas como una combinación adicional para realizar una influencia sobre el constructo de empowerment psicológico. Es decir, la falta de una de las dimensiones podría hacer que el grado de empowerment psicológico fuera más bajo, pero no lo eliminaría por completo. De ese modo, la medida desarrollada y validada por Spreitzer (1995) sugiere que, por un lado, cada una de las cuatro dimensiones contribuye sobre el constructo general de empowerment psicológico y, por otro lado, que esas dimensiones no son constructos equivalentes.

Al respecto, Jáimez y Bretones (2011) señalan que Spreitzer (1995) sienta mucho más las bases de la dimensión psicológica, partiendo de tres premisas:

En primer lugar, el empowerment no es una personalidad de carácter endurecido generalizable a todas las situaciones, sino que se trata de un set de buenas condiciones

para el desarrollo del trabajo (Thomas y Velthouse, 1990). En segundo lugar, el empowerment es una variable continua; las personas pueden ser vistas con más o menos empowerment, o mejor dicho, con o sin empowerment. Y, en último lugar, el empowerment no es un constructo global generalizable a las diferentes situaciones de la vida y roles, por lo contrario, es específico para cada trabajo (Jáimez y Bretones (2011, p. 9).

- *Indicadores de la dimensión psicológica*

Thomas y Velthouse, en Spreitzer (1995), señalan cuatro indicadores que canalizan la dirección del trabajador en su labor cotidiana:

Competencia: Este indicador es conocido también como autoeficacia, siendo entonces la competencia una creencia que tiene el colaborador en su capacidad para realizar ciertas actividades según las habilidades que tiene. Es catalogado como competencia en vez de autoestima porque se enfoca en el rol del trabajo, y no en la eficacia de la perspectiva general del colaborador.

Significado: Es el valor que se le asigna a las metas de trabajo en relación con los criterios propios del empleado. Compromete conflictos entre las creencias, valores, comportamiento y requerimientos del rol de trabajo del colaborador dentro del ambiente laboral donde se desenvuelve.

Autonomía: Es el sentimiento y poder que tiene el colaborador de elegir si se inicia o no una actividad. Refleja la autonomía para iniciar y continuar un proceso o actividad en el centro de trabajo. Un ejemplo al respecto se da cuando se toma la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para desarrollar las actividades.

Impacto: Es el grado en la cual el colaborador influye estratégica, administrativa u operativamente a nivel externo, fuera del trabajo. Es importante dilucidar que el indicador

impacto se diferencia del locus de control, porque el impacto es influenciado por el contexto de trabajo, a diferencia del locus de control que es una característica de la personalidad que perdura a través de diferentes situaciones.

2.2.1.3. *Importancia del empowerment organizacional*

La cultura del empowerment ha hecho posible que las viejas jerarquías piramidales sean sustituidas por equipos autos dirigidos, donde las decisiones y la información son compartidas, permitiendo a la vez que el empleado satisfaga las necesidades personales y organizacionales así como las acciones pertinentes para alcanzarlos. El colaborador que se desarrolla con cultura del empowerment siempre tendrá un grande sentido de identidad intrínseco y de orgullo por las labores y contribuciones dentro de la empresa. Es importante destacar que el modelo propuesto por Kanter y Spreitzer representa una forma distinta de abordar al empowerment organizacional.

2.2.2. Satisfacción laboral

Robbins (1998) señalan que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente. Davis y Newstrom (2003) afirman al respecto mencionando que la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional, el cual depende de las características individuales y específicas del trabajo que realiza el individuo.

Por su lado Chiavenato (2009) afirma que la satisfacción laboral es sustentada por la teoría de la aproximación factorial, que es conocida también como la teoría de los dos factores, propuesta y representada principalmente por Frederick Irving Herzberg. Su teoría dual se

sustenta en que las personas tienen dos clases de necesidades: higiénicas o extrínsecas, relacionadas con las condiciones físicas y psicológicas en las cuales se trabaja; motivadoras o intrínsecas, que se concibieron como muy similares a las necesidades superiores de las cuales detalla Maslow en su teoría piramidal.

Herzberg enfatizó siempre que se deben estudiar y tratar las organizaciones y la administración desde una perspectiva científica, dejando de lado el empirismo y la improvisación para dar paso a técnicas científicas.

Por otro lado Alfaro, et al., (2012) definen la satisfacción como una actitud hacia el trabajo de gran importancia pues tiene:

Un impacto positivo en el desempeño del trabajador y la mejora del clima organizacional. De las teorías revisadas, la Teoría Motivacional constituye la base para todo estudio de Satisfacción Laboral, pues a través de la definición de los factores motivacionales e higiénicos explica de manera detallada qué genera la satisfacción o insatisfacción en el trabajador. Las demás teorías revisadas la complementan pues consideran otros aspectos relacionados a la satisfacción del trabajador que pueden ser fuentes de satisfacción e insatisfacción, como son: sus valores, el diseño del puesto acorde a sus habilidades, y las recompensas definidas considerando sus valores. Asimismo, definen que el nivel de satisfacción se determina por la brecha existente entre lo que el trabajador recibe y lo que espera recibir (Alfaro, et al., 2012, p. 23).

Entonces analizando la importancia que tiene la teoría de los dos factores de Herzberg (1968) se vio por conveniente utilizar la Escala SL-SPC desarrollada por Palma (2005), porque permite diagnosticar desde una perspectiva general la actitud del colaborador hacia el trabajo.

Al respecto en la investigación realizada por Alfaro, et al., (2012) se destaca partes que ayudan a entender este instrumento, en la cual se menciona:

Esta encuesta se encuentra sustentada básicamente con la teoría motivacional, además de las teorías vinculadas a la discrepancia y dinámica. A través de ella, se describe el nivel general de satisfacción hacia el trabajo y los niveles específicos de satisfacción con respecto a cuatro factores: significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social, y beneficios económicos (Alfaro, et al., 2012, p. 27).

2.2.2.1. Definición de satisfacción laboral

Chiavenato señala que la satisfacción en el trabajo designa “la actitud general del individuo hacia su trabajo” (1986 en Morillo, p. 48).

2.2.2.2. Dimensiones de la satisfacción laboral

En su teoría de los dos factores Herzberg (1966) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro) (ver Figura 18).

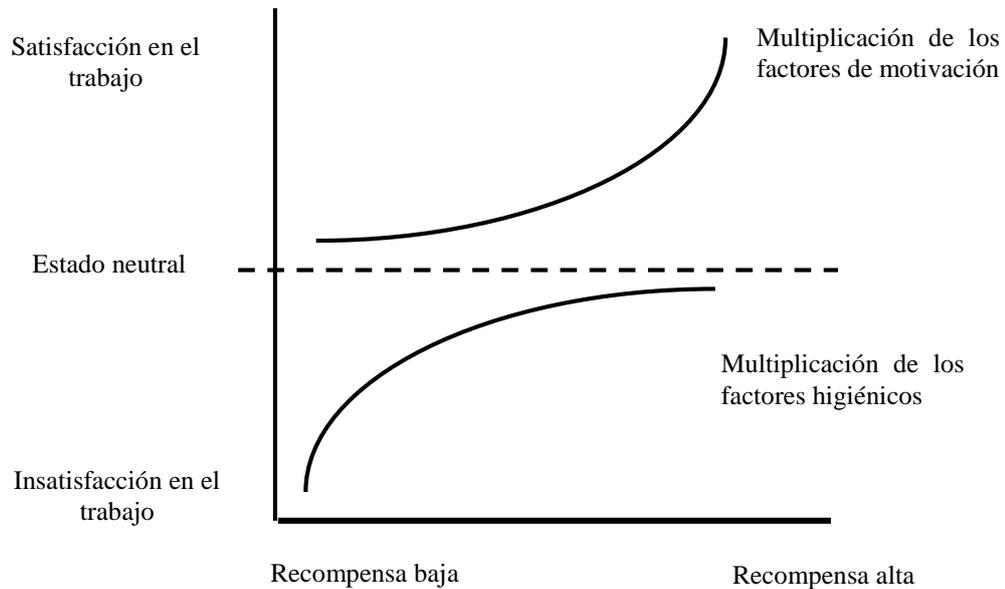


Figura 18. Teoría de la motivación e higiene. Tomado de Manso (2005). El legado de Frederick Irving Herzberg.

a. *Dimensión intrínseca o motivadora.*

Herzberg (1966) señala que los factores intrínsecos o motivadores están relacionados con la satisfacción, dado que se localiza en el trabajo que el colaborador desempeña. Son factores que se encuentran bajo el control del trabajador y se relacionan con lo que realiza y cómo se desempeña en el trabajo. Estos factores motivacionales comprometen los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento laboral o profesional y la necesidad de autorrealización, dependiendo básicamente de las tareas que realiza el empleado en su trabajo. Desde una perspectiva tradicional, los cargos y las tareas eran diseñados para atender los principios de eficiencia y economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad personal del colaborador. Este pensamiento tradicional hace perder el significado psicológico del colaborador, lo que provoca desmotivación, apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, debido a que la empresa solo ofrece un lugar aparente

y decente para laborar. En este contexto, se presentan aspectos como el logro, el reconocimiento, la independencia laboral, la responsabilidad y la promoción.

Al respecto Herzberg (1966) afirma que los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos.

b. Dimensión extrínseca o higiénica.

Herzberg (1966) señala que los factores extrínsecos están relacionados con la insatisfacción, dado que se localizan en el ambiente que rodea al colaborador y abarcan las condiciones en el que desarrollan su trabajo. Esas condiciones están administradas y decididas por la empresa. Por eso, los factores extrínsecos o higiénicos están fuera del control de los colaboradores. A estos factores se les denomina extrínsecos o higiénicos, porque son preventivos o profilácticos. Es decir, solo evitan la insatisfacción sin provocar satisfacción alguna en los colaboradores. Cuando estos factores están presentes, simplemente evitan la insatisfacción, debido a que su influencia en el comportamiento del empleado no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción. En este contexto se presentan aspectos como los sueldos y beneficios empresariales, la política de la empresa y su organización, las relaciones con los compañeros de trabajo, el ambiente físico, el estatus, la seguridad laboral, el crecimiento, la madurez, la consolidación y las áreas.

2.2.2.3. *Indicadores de la satisfacción laboral*

Según Palma (2005) se puede decir que la satisfacción laboral, fundamentalmente se basa en los siguientes indicadores:

Significado de la tarea (motivacional o intrínseco): Es el grado de percepción que tiene el colaborador frente a las normas o lineamientos de la empresa, las cuales están asociadas con el trabajador y dirigidas a regularlas relaciones laborales. Entonces, es importante la

apreciación valorativa que emite el colaborador. Valor sobre las tareas cotidianas, valor con respecto a la relación con el feje inmediato y con los compañeros de trabajo.

Condiciones de trabajo (higiénico o extrínseco): Son los elementos materiales o de infraestructura en que se desarrollan las labores cotidianas del trabajo. Estas, a la vez, se constituyen como facilitadores de las mismas para los empleados de la empresa. Sin estas, no habría una adecuada condición de trabajo.

Reconocimiento personal y/o social (motivacional o intrínseco): Es el grado de complacencia que la empresa le otorga a un empleado frente a otros miembros de la empresa con quienes se comparte labores cotidianas. También es la oportunidad que tiene el colaborador de desarrollar actividades muy significativas a su propia autorrealización.

Beneficios económicos (higiénico o extrínseco): Es el grado de complacencia que se le brinda al colaborador, por medio de incentivos económicos, ya sea regular o adicional como pago o remuneración por la labor que desarrolla dentro de la empresa. Los incentivos no solo funcionan como motivadores o beneficios hacia los empleados, sino también como estabilizadores que brindan seguridad para permanecer en un puesto de trabajo.

2.2.2.4. *Importancia de la satisfacción laboral.*

Para gestionar el talento humano, es importante entender la satisfacción laboral. Esta es una actitud que tiene el colaborador hacia su propio empleo. Esta variable ha sido estudiada a profundidad en los diferentes entornos empresariales para obtener explicaciones concretas acerca del comportamiento y la conducta del trabajador. Por ello, identificar y discernir la actitud del colaborador frente a su trabajo en las empresas es de vital importancia para conseguir la complacencia ideal del colaborador que repercutirá en resultados positivos para la organización.

2.2.2.5. Otros factores relacionados con la satisfacción laboral

a. Edad.

Hernández (2002) señala que cuando el individuo inicia su vida laboral la encuentra nueva e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas. Ello produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. Mientras se avanza en edad, el trabajo se vuelve rutinario y las exigencias son cada vez mayores, con lo que disminuyen el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 años, el individuo tiene la oportunidad de tener oficios más ricos, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 años la persona experimenta un declive en sus capacidades, hace un menor esfuerzo al ejecutar su trabajo y, por ende, decae su desempeño y su satisfacción disminuye.

b. Género.

Hernández (2002) dice que en Estados Unidos algunas investigaciones han demostrado que las mujeres están más felices con su trabajo, mientras otras demuestran lo contrario. Los hombres, al parecer, no muestran interés absoluto en ciertos aspectos del trabajo. A las mujeres les gusta tener un buen jefe y sentir gusto por su trabajo, mientras los hombres con desventajas se preocupan más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro. Por otro lado, las mujeres sienten más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

c. Estado civil.

Robbins (1999) señala que los trabajadores casados están más satisfechos en sus labores que los empleados que son solteros. Por el contrario, Salazar (2001) afirma que el estado civil no tiene efectos significativos en la satisfacción laboral docente.

d. Grado de instrucción.

Hernández (2002) sostiene que varias investigaciones han comprobado que mientras más alto sea el grado de estudios, se experimenta más satisfacción general con el trabajo. Es posible que por ello los empleados consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento.

e. Años de experiencia.

Hernández (2002) comenta que cuando se inicia un trabajo el nivel de satisfacción es alto y el desempeño bueno. La autora menciona un estudio de 1975 con gerentes, en el que se encontró que la variable años de servicio representó algo significativo en la satisfacción laboral y que esta decrece a los diez años de servicio.

f. Jornada de trabajo.

Thezá (2003) establece que la jornada de tiempo completo es predominante en los hombres y la de medio tiempo o por horas en las mujeres. Por otra parte, a medida que aumenta la edad, hay una tendencia de trabajar jornada de tiempo completo. Lo contrario ocurre con las jornadas de medio tiempo o por horas, las cuales predominan en jóvenes entre 15 y 20 años.

2.3. Definición de Términos Básicos

2.3.1. Compromiso laboral.

"El compromiso es la vinculación laboral a nivel racional, emocional y trascendente, con una búsqueda del beneficio mutuo empleado-organización mediante una actitud proactiva por ambas partes para mantener la calidad de este vínculo a largo plazo" (Reyero, 2015).

2.3.2. Condiciones de trabajo.

“Son aquellas que determinan las características del trabajo en relación con la seguridad y salud del trabajador. Forman parte de ellas no sólo el salario, del que más se suele hablar, sino también el local, los equipos, los productos, instalaciones y útiles del centro de trabajo. Cualquier modificación o variación en estos aspectos se trata de una modificación de las condiciones de trabajo” (Soto, 2015).

2.3.3. Desempeño laboral.

“Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exigen su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad” (Morales, 2009).

2.3.4. Empowerment organizacional.

“Entendido como un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio” (De los Rios, 2012, p. 3).

2.3.5. Empowerment estructural.

“Es la condición que el ambiente de trabajo ofrece, como variedad, autonomía, carga de trabajo, soporte de la organización y posición dentro de la empresa. Estas constituyen las características estructurales del empleo” (Kanter, 1993).

2.3.6. Empowerment psicológico.

“Es la interpretación mental que cada colaborador tiene con respecto a los cambios que se da a nivel estructural dentro del ambiente de trabajo” (Konger y Kanungo, 1988, p. 43).

2.3.7. Satisfacción laboral.

“Es la actitud que asume el empleado frente a su propio trabajo. Esta actitud se basa en los valores y creencias que el empleado desarrolla en su propio trabajo” (Robbins, 1998).

Capítulo III: Metodología de la Investigación

En este capítulo se verán el método, el tipo y el nivel de investigación, el diseño de la investigación, el modelamiento de la hipótesis, las estrategias para la prueba de hipótesis, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis de datos.

3.1. Método, Tipo, y Nivel de la Investigación

3.1.1. Método de la investigación.

3.1.1.1. *Método universal.*

Se basa en función al empleo del método científico. Considera los procedimientos, el planteamiento del problema, la elaboración de hipótesis, la recolección de datos y la validación de hipótesis.

3.1.1.2. *Método general.*

No experimental.

3.1.1.3. *Método específico*

Observación y medición.

3.1.2. Tipo de investigación.

Según Sánchez (1998) es como sigue:

3.1.2.1. *Según su finalidad*

Aplicada.

3.1.2.2. *Según su alcance temporal*

Sincrónica.

3.1.2.3. *Según su profundidad*

Descriptiva-relacional.

3.1.2.4. *Según su amplitud*

Microsociológica.

3.1.2.5. *Según sus fuentes*

Datos mixtos (primarios y secundarios).

3.1.2.6. *Según su carácter*

Cuali-cuantitativa.

3.1.2.7. *Según su objeto de estudio*

Inversiones Portaimport S. A. C.

3.1.3. Nivel de investigación.

A escala de investigación, el presente trabajo se caracteriza por ser descriptivo-relacional. Descriptivo porque en la investigación se describe fenómenos sociales en un determinado tiempo y geografía determinada, teniendo como finalidad describir. La estadística es: Univariada, lo que permitió hacer medidas de tendencia central y frecuencias (media aritmética, barras y frecuencias). Relacional, porque no es un estudio de causa y efecto. La estadística solo demostrará dependencias entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral. La estadística es bivariada, lo que permitió hacer medidas de correlaciones (correlación de Spearman).

3.2. Diseño de la Investigación

La investigación se ha basado en describir la relación entre dos variables: empowerment organizacional y satisfacción laboral. Se utilizó el diseño Descriptivo–Correlacional, que se formula de la siguiente manera:

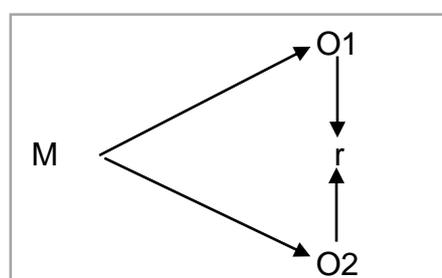


Figura 19. Diseño de la investigación describe la relación entre dos variables.

M: Colaboradores de la Empresa Inversiones Portaimpor S.A.C.

O1: Empowerment Organizacional

O2: Satisfacción Laboral

r: Relación entre Empowerment Organizacional y Satisfacción Laboral.

3.3. Modelamiento de la Hipótesis

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

$$F_n(x) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \begin{cases} 1 & \text{si } y_i \leq x, \\ 0 & \text{alternativa.} \end{cases}$$

Figura 20. Prueba de Kolmogorov-Smirnov sirve para demostrar la normalidad de las variables planteadas a modo de hipótesis.

Coefficiente de correlación de Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Figura 21. El coeficiente de correlación de Spearman sirve para relacionar dos variables no paramétricas.

3.4. Estrategía para la Prueba de Hipótesis

Se aplicaron dos técnicas para la recolección de información. En primer lugar, una encuesta preliminar para todos los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C., para obtener información relevante y que confirmara la necesidad de estudio de las variables

empowerment organizacional y satisfacción laboral. En segundo lugar, entrevistas a dos profesionales expertos en el tema, después al director y gerente general de la empresa, para corroborar la importancia y la necesidad de realizar la presente investigación.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Censo.

Se aplicaron los instrumentos a la totalidad de personas (22) que laboran en la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. de la ciudad de Huancayo, Perú, en el año 2015.

Tabla 3
Población de la empresa Inversiones Portaimport S.A.C., Huancayo.

Áreas	Instrucción	Sexo	Edad	Población
Administración	Superior completo	Mixto		4 personas
Sistemas	Superior completo	Masculino		1 persona
Marketing	Carrera técnica	Femenino		1 persona
Caja	Carrera técnica	Femenino	De 19 a 39	2 personas
Logística	Carrera técnica	Mixto	años	2 personas
Supervisión	Carrera técnica	Masculino		2 personas
Ventas nivel 1	Estudiantes	Mixto		7 personas
Ventas nivel 2	Secundaria completa	Femenino		1 personas
Vigilancia	Secundaria completa	Masculino		2 personas
Total				22 personas

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos para la presente investigación se sustentan así:

3.6.1. Técnicas.

3.6.1.1. *Análisis documental*

El análisis documental como técnica de investigación permitió manejar operaciones intelectuales, para describir y representar los documentos de forma unificada y sistemática

facilitando su recuperación a nivel de estudio de los temas de empowerment organizacional y satisfacción laboral.

3.6.1.2. Entrevistas

La entrevista como técnica de interacción verbal tuvo como objetivo predeterminado obtener información acerca de la importancia y la vitalidad de estudio de dos variables: el empowerment organizacional y la satisfacción laboral. Se dirigió a los líderes estratégicos como el director general y el gerente general de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. y a especialistas inmersos en el estudio, aplicación teórica y práctica de las variables.

3.6.1.3. Encuestas

La encuesta se aplicó a 22 personas, el total de trabajadores de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. Se utilizaron cuestionarios prediseñados con alto grado de validez y fiabilidad. A escalas internacional y nacional, por autores de renombrada trayectoria.

a. Encuesta 1

Esta técnica sirvió para medir el empowerment organizacional

b. Encuesta 2

Esta encuesta sirvió para medir la satisfacción laboral.

3.6.2. Instrumentos.

3.6.2.1. Fichas.

Al respecto se utilizaron las fichas textuales, fichas de comentario, fichas bibliográficas, fichas de opinión, entre otras, que permitieron elaborar y abordar el marco teórico con mayor facilidad.

3.6.2.2. Cuestionario 1.

Para medir la primera variables empowerment organizacional, se investigó y se encontró dos instrumentos ya validados y confiabilidades. Ambos fuero fusionados para realizar la presente investigación, ya que es importante ver esta variable desde las dos dimensiones. Estructural y psicológica:

a. Cuestionario de la dimesnión estructural

- *Autores*

Laschinger, Finegan, Wilk y Shamian (2004). Basada en la teoría de Rosabeth Moss Kanter (1993) sobre empowerment estructural.

- *¿Qué mide?*

Una de las dimensiones más importantes del empowerment organizacional:

Tabla 4

Dimensión que mide el cuestionario de Condiciones de Efectividad en el Trabajo (CWEQ-II).

Dimensión	Indicadores	Lo que pretende identificar y medir
Estructural	Oportunidad	Identifica y mide cuán estimulante es el trabajo para generar mayor satisfacción en los empleados. También identifica y mide las oportunidades que la empresa brinda al empleado para adquirir nuevas habilidades y cómo estos empleados utilizan sus habilidades y conocimientos en el trabajo.
	Información	Identifica y mide cuán versátil es la información sobre el estado actual de la empresa, información compartida con los colaboradores sobre los valores de la empresa y la información pertinente sobre los objetivos de la empresa.
	Apoyo	Identificar información específica sobre aspectos buenos que los colaboradores realizan a la hora de trabajar, comentando de manera concreta en qué se podría mejorar. Imparte consejos útiles o sugerencias que contribuyan a la resolución de conflictos o problemas.
	Recursos	Identifica y mide el tiempo que dispone el colaborador para efectuar trabajos administrativos, cumplir los requisitos que demanda el trabajo y conseguir el apoyo temporal cuando se requiera.

Fuente: Elaborado a partir de la tesis doctoral María José Jáimez Román (2012).

- *Aplicación*

En forma individual a todo el personal de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

- *Nivel*

Diagnóstico.

- *Número*

Este instrumento cuenta con 12 ítems.

- *Validación*

En este aspecto Laschinger, Finegan, Wilk y Shamian (2004) utilizaron el juicio de expertos, por lo que se sometió a prueba de validación con tres expertos en el tema de empowerment estructural para que estos sugirieran modificaciones que debían realizarse. Como resultado final, se obtuvo el cuestionario CWEQ-II, que se aplicó en la investigación y se aplicará en la investigación presente.

- *Confiabilidad*

Laschinger, Finegan, Wilk y Shamian (2004) utilizaron el estadístico de confiabilidad o de consistencia interna conocido como Alpha de Cronbach, el cual arrojó el valor de 0,750 (grado de homogeneidad y consistencia), lo cual demuestra la confiabilidad del instrumento, pues es un valor muy cercano a 1. Por otro lado, utilizando la misma prueba y con ayuda del software SPSS, se corroboró y se obtuvo un valor de 0,961 (grado de homogeneidad y consistencia), mucho más cercano a 1. Por ello, se recolectaron los datos sin inconvenientes.

b. Cuestionario de la dimensión psicológica.

El otro instrumento es el denominado “Psychological Empowerment Instrument”.

- *Autor*

Desarrollado por Gretchen M. Spreitzer (1995) versión en español. Basado en el empowerment psicológico desarrollado por Thomas y Velthouse (1990).

- *¿Qué mide?*

Una de las dimensiones más importantes dentro del empowerment organizacional:

Tabla 5

Dimensión que mide el Psychological Empowerment Instrument (PEI).

Dimensión	Indicadores	Lo que pretende identificar y medir
Psicológico	Competencia	Identifica y mide la confianza y la capacidad para realizar las labores, las habilidades elementales para el desarrollo del trabajo y la seguridad personal acerca de las capacidades para realizar actividades en el trabajo.
	Significado	Identifica y mide la importancia del trabajo. El significado personal de las actividades laborales y el sentido del trabajo que se realiza.
	Autonomía	Identifica y mide la autonomía suficiente para realizar el trabajo, la decisión propia para realizar el propio trabajo, las oportunidades de independencia y libertad para realizar el trabajo y la oportunidad de utilizar las iniciativas personales en el trabajo.
	Impacto	Identifica y mide la influencia personal en el trabajo en relación con el nivel de altitud, el control absoluto de sucesos en el departamento de trabajo y la influencia personal sobre ocurrencias del trabajo.

Fuente: Elaborado a partir de la tesis doctoral María José Jáimez Román (2012).

- *Aplicación*

Individual, empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

- *Nivel*

Diagnóstico.

- *Número de ítems*

En total, este instrumento cuenta con 12 ítems.

- *Validación*

En este aspecto, Spreitzer (1995) utilizó el juicio de expertos, por lo que se sometió a prueba de validación con tres expertos en el tema de empowerment psicológico (dos expertos en constructo a evaluar y otro experto en la construcción de escalas), para que estos sugirieran modificaciones que debían realizarse. Como resultado, se obtuvo el cuestionario Psychological Empowerment Instrument, que se aplicó en la presente investigación (Gorostiaga, Balluerka, Arámburu y Alonso-Arbiol, 2007; Pérez y Carretero, 2007).

- *Confiabilidad*

Gretchen M. Spreitzer (1995) utilizó el estadístico de confiabilidad o de consistencia interna conocido como Alpha de Cronbach, el cual arrojó el valor de 0,880 (grado de homogeneidad y consistencia), lo cual demuestra la confiabilidad del instrumento, pues es un valor muy cercano a 1. Por otro lado, con la misma prueba y con ayuda del software SPSS, se corroboró y se obtuvo un valor a 0,961 (grado de homogeneidad y consistencia), mucho más cercano a 1. Por ello, se recolectaron datos sin inconvenientes.

3.6.2.3. Cuestionario 2.

Con respecto al instrumento utilizado para medir la segunda variable, es decir la satisfacción laboral, se investigó y se encontró un instrumento ya validado y confiabilizado. En este sentido, se empleó la escala de opiniones SL-SPC, desarrollada por Sonia Palma Carrillo, que en estos últimos años ha demostrado su aplicabilidad a cualquier organización.

- *Autor*

Sonia Palma Carrillo (2005).

- *¿Qué mide?*

Las dimensiones dentro de la satisfacción laboral, los cuales son:

Tabla 6

Dimensiones que mide la Escala de Opinión SL-SPC.

Dimensión	Indicadores	Lo que pretende identificar y medir
Intrínseca	Significado de la tarea	Identifica y mide las normas y lineamientos de la empresa, canalizadas a regular la relación laboral y el rol del trabajador.
	Reconocimiento personal y/o social	Identifica y mide el grado de complacencia que se le otorga al colaborador frente a otros miembros de la empresa, con quienes se comparten actividades laborales. Las oportunidades que tiene el empleado de efectuar actividades importantes a su autorrealización.
	Condiciones de trabajo	Identifica y mide los elementos de infraestructura y materiales que se requiera y donde se desarrolla la labor cotidiana de trabajo. Identifica y establece el flujo, la valoración con la que se relaciona el trabajador en sus tareas cotidianas, la apreciación valorativa que tiene el empleado en relación con su jefe directo y respecto a sus actividades laborales cotidianas.
Extrínseca	Beneficios económicos	Identifica y mide el grado de complacencia que le otorga la empresa a sus colaboradores en relación con el incentivo económico regular o adicional como pago por la labor que se realiza.

Fuente: Elaborado a partir de las investigaciones de Palma, S. (2005).

- *Aplicación*

En forma individual-gerente de Recursos Humanos y todos los colaboradores que tienen contacto directo con los clientes.

- *Nivel*

Diagnóstico.

- *Número de ítems*

En total, este instrumento cuenta con 27 ítems.

- *Validación*

Sonia Palma utilizó el análisis factorial, empleó el estadístico de Kaiseer-Meyer-Olkin y la esfericidad de Barlett, en que se obtuvo una relación mayor de 0,50, lo cual indica a escala estadística que el instrumento es completamente válido.

- *Confiabilidad*

Sonia Palma (2005) utilizó el estadístico de confiabilidad o de consistencia interna conocido como Alpha de Cronbach, el cual arrojó el valor de 0,917 (grado de homogeneidad y consistencia), lo cual demuestra la confiabilidad del instrumento, pues es un valor muy cercano a 1. Por otro lado, con la misma prueba y con ayuda del software SPSS, se corroboró y se obtuvo un valor similar al que consiguió la autora. Este fue igual a 0,924 (grado de homogeneidad y consistencia), por lo que se prosiguió con la recolección de datos sin inconvenientes.

3.7. Técnicas de Análisis de Datos

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos antes mencionados serán incorporados al programa computarizado SPSS Versión 19, las sumas o promedios serán presentados como informaciones en forma de cuadros, tablas, gráficos, figuras o resúmenes.

3.7.1. Estadísticos descriptivos o análisis univariados.

Los estadísticos descriptivos utilizados fueron media aritmética, tablas personalizadas de frecuencias y barras.

3.7.2. Estadísticos inferenciales o análisis bivariados.

Los estadísticos inferenciales utilizados fueron prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov, que permitió analizar las distribuciones de cada variable y dimensión; y el coeficiente de correlación de Spearman, que permitió establecer la relación entre las variables $x - y$.

3.7.3. Análisis de fiabilidad de los instrumentos.

Si bien los instrumentos cuentan con la validación y fiabilidad garantizada, se analizó de forma independiente la fiabilidad de los instrumentos para darle mayor credibilidad a la presente investigación. Para ello, se aplicó el coeficiente Alpha de Cronbach. Ver los resultados en el Apéndice H.

Capítulo IV: Resultados y Discusión de Resultados

Los resultados que se obtuvieron a través del tratamiento de los cuestionarios de empowerment organizacional (CWEQ II-PEI) y satisfacción laboral (SL-SPC) en la empresa Inversiones Portaimport, fueron a nivel descriptivo e inferencial, para esto se utilizó el software estadístico SPSS y el MS Excel. Al tratarse de datos mixtos, se describió y analizó la normalidad de las dos variables, para luego utilizar el estadístico inferencial coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe relación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral, para luego identificar la relación entre cada una de las dimensiones del empowerment organizacional y la satisfacción laboral. Los resultados fueron:

4.1. Resultados del Tratamiento y Análisis de la Información

4.1.1. Resultados descriptivos para empowerment organizacional.

Se presentan los estadísticos descriptivos obtenidos del análisis de la variable empowerment organizacional a través de la medida de tendencia central y las tablas de frecuencias para analizar los niveles de la variable en mención y afianzar más los resultados a nivel descriptivo, como:

4.1.1.1. Medida de tendencia central de empowerment organizacional.

Tabla 7
Medida de tendencia central empowerment Organizacional.

Variable	N	Media	Desviación Típica
Empowerment Organizacional		54,45	12.374
Número Válidos	22		

Para determinar la interpretación correcta del puntaje acumulado y promediado obtenido por la muestra, se recurrió a la tabla de calificación de puntajes totales adjunta al cuestionario de empowerment organizacional (ver Apéndice B).

Tabla 8
Escala de calificación *empowerment* organizacional.

Calificación	Puntaje
Muy empoderado	De 101 a 125
Empoderado	De 76 a 100
Indiferente	De 51 a 75
Marginado	De 26 a 50
Muy marginado	De 1 a 25

Fuente: Elaborado a partir de Kanter (1993) y Spreitzer (1995).

Resultado e interpretación: Se observa el puntaje en la media aritmética (54,45 puntos) de la muestra, lo cual indica que los colaboradores de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. traducen su percepción referente al *empowerment* organizacional como “indiferentes” (rango de 51 a 75 puntos). Por ello, se puede decir que no es un puntaje aceptable, pues es manifiesto de que en esta empresa los colaboradores no se encuentran empoderados en su trabajo, lo que respalda a los resultados del estudio preliminar presentado para determinar la necesidad de realizar la investigación concerniente a la variable *empowerment* organizacional (ver Capítulo I).

4.1.1.2. Niveles de *empowerment* organizacional.

Para enriquecer los resultados de esta variable y cada una de sus dimensiones, se midieron los niveles del *empowerment* organizacional y sus respectivas dimensiones, los resultados son:

Tabla 9
Niveles de *empowerment* organizacional.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Marginado	9	40,9
Indiferente	12	54,5
Empoderado	1	4,5
Total	22	100,0

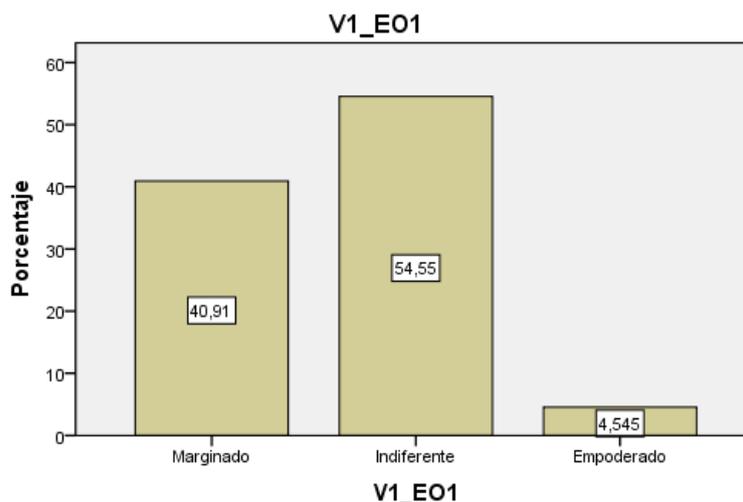


Figura 22. Niveles de empowerment organizacional.

Se obtuvo que el nivel de empoderamiento organizacional en los empleados de la empresa es “indiferente”, lo cual indica que 12 personas tienen una posición neutra con respecto a esta variable. El nivel porcentual fue de 54,55% (Objetivo específico “a”).

4.1.2. Resultados descriptivos para satisfacción laboral.

4.1.2.1. Medida de tendencia central de satisfacción laboral

Tabla 10
Medida de tendencia central de satisfacción laboral.

	N	Media	Desviación Típica
Satisfacción Laboral		75,68	14.331
Número Válidos	22		

Para determinar la interpretación correcta del puntaje acumulado y promediado obtenido por la muestra, se recurrió a la tabla de calificación de puntajes totales adjunta al cuestionario de satisfacción laboral (ver Apéndice C). Para complementar el estudio de la variable satisfacción laboral, se analizaron otros factores relacionados con la satisfacción laboral (resultados que se detallan en el Apéndice G).

Tabla 11
Escala de calificación satisfacción laboral.

Calificación	Puntaje
Muy satisfecho	De 109 a 135
Satisfecho	De 82 a 108
Indiferente	De 55 a 81
Insatisfecho	De 28 a 54
Muy insatisfecho	De 1 a 27

Fuente: Elaborado a partir de las investigaciones de Palma, S. (2005).

Resultado e interpretación: Se observa que el puntaje obtenido en la media aritmética (75,68 puntos) de la muestra nos indica que los colaboradores de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. traducen su percepción referente a la satisfacción laboral de la empresa como “indiferentes” (rango de 55 a 81 puntos). Por ello se puede decir que no es un puntaje aceptable, pues es manifiesto de que en esta empresa los colaboradores no se encuentran satisfechos en su trabajo, lo que respalda los resultados del estudio preliminar presentado para determinar la necesidad de realizar la investigación concerniente a la variable satisfacción laboral (ver Capítulo I).

4.1.2.2. Niveles de satisfacción laboral

Para enriquecer los resultados de esta variable y cada una de sus dimensiones, se midieron los niveles de satisfacción laboral y sus respectivas dimensiones en la empresa. Para ello, se utilizaron las tablas de frecuencias. Los resultados son:

Tabla 12
Niveles de satisfacción laboral.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	1	4,5
Indiferente	13	59,1
Satisfecho	8	36,4
Total	22	100,0

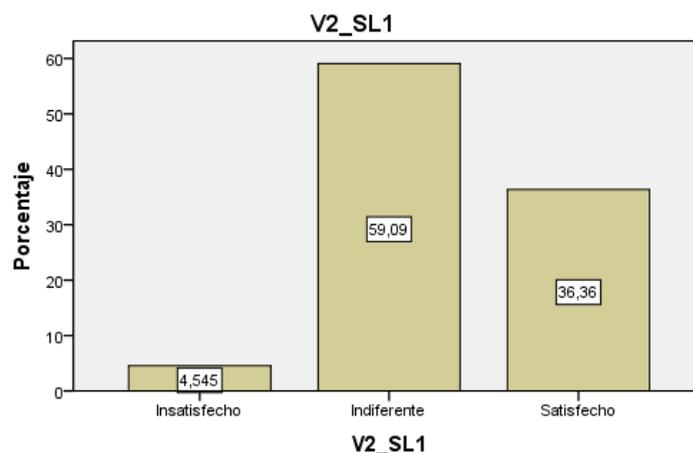


Figura 23. Niveles de satisfacción laboral.

Se obtuvo que el nivel de satisfacción laboral en los empleados de la empresa es “indiferente”, lo cual indica que 13 personas, más de la mitad del personal, mantienen una actitud de indiferencia frente a la satisfacción laboral en la empresa. El nivel porcentual fue de 59,09% (Objetivo específico “b”).

4.1.3. Estadísticos inferenciales.

Entre los objetivos de la investigación, se planteó de modo general determinar la relación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral. Como objetivos específicos, se pretendió identificar la relación entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca y extrínseca. Asimismo, identificar la relación entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca y extrínseca. Así, mostraremos los resultados concernientes a los objetivos de la investigación:

4.1.3.1. *Relación entre empowerment organizacional y satisfacción laboral.*

Tabla 13

Relación entre empowerment organizacional y satisfacción laboral.

Correlación	N	Coefficiente	Valor de P
Empowerment Organizacional	22	1.000	,001
Satisfacción Laboral			

$p = 0,001 < \alpha = 0,05$ nos indica que existe correlación significativa entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral. (Objetivo general).

4.1.3.2. *Relación entre las dimensiones estructural e intrínseca.*

Tabla 14

Relación entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca.

Correlación	N	Coficiente	Valor de P
Estructural	22	1.000	,007
Intrínseca			

$p = 0,007 < \alpha = 0,05$ indica que existe correlación significativa entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca (Objetivo específico “c”).

4.1.3.3. *Relación entre las dimensiones estructural y extrínseca*

Tabla 15

Relación entre la dimensión estructural y la dimensión extrínseca.

Correlación	N	Coficiente	Valor de P
Estructural	22	1.000	,389
Extrínseca			

$p = 0,389 > \alpha = 0,05$ indica que no existe correlación significativa entre la dimensión estructural y la dimensión extrínseca (Objetivo específico “d”).

4.1.3.4. *Relación entre las dimensiones psicológica e intrínseca*

Tabla 16

Relación entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca.

Correlación	N	Coficiente	Valor de P
Psicológica	22	1.000	,005
Intrínseca			

$p = 0,005 < \alpha = 0,05$ indica que existe correlación significativa entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca (Objetivo específico “e”).

4.1.3.5. *Relación entre las dimensiones psicológica y extrínseca*

Tabla 17

Relación entre la dimensión psicológica y la dimensión extrínseca.

Correlación	N	Coefficiente	Valor de P
Psicológica	22	1.000	,999
Extrínseca			

$p = 0,999 > \alpha = 0,05$ indica que no existe correlación significativa entre el dimensión psicológica y la dimensión extrínseca (Objetivo específico “F”).

4.2. Prueba de Hipótesis

4.2.1. Prueba de hipótesis general.

“Existe relación significativa y directa entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo en el año 2015”.

Se utilizó la prueba no paramétrica correlación de Spearman, pues se mide la relación lineal entre dos variables de tipo cuantitativa. Además, no necesita que las poblaciones de puntajes de empowerment organizacional y satisfacción laboral sigan una distribución normal. Para ello, se ha utilizado la prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov, contrastando las siguientes hipótesis estadísticas:

Para empowerment organizacional

Ho: La distribución de los puntajes de empowerment organizacional sigue una distribución normal.

Ha: La distribución de los puntajes de empowerment organizacional no sigue una distribución normal.

Para satisfacción laboral

Ho: La distribución de los puntajes de satisfacción laboral sigue una distribución normal.

Ha: La distribución de los puntajes de satisfacción laboral no sigue una distribución normal.

Se utilizó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$.

Se obtienen los siguientes resultados de SPSS 19:

Tabla 18

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para empowerment organizacional y satisfacción laboral.

Prueba	Empowerment organizacional	Satisfacción laboral
N	22	22
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,525	1,636
Sig. Asintót. (Bilateral)	,019	,009

a. La distribución de contraste es la normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Decisión y conclusión de empowerment organizacional: Como $p = 0,019 < \alpha$ se rechaza la Ho, entonces el empowerment organizacional no sigue una distribución normal.

Decisión y conclusión de satisfacción laboral: Como $p = 0,009 < \alpha$ se rechaza la Ho, entonces la satisfacción laboral no sigue una distribución normal.

Como las poblaciones no siguen una distribución normal, entonces usamos la correlación de Spearman para contrastar la hipótesis general:

Ho: No existe relación significativa y directa entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo en el año 2015.

Ha: Existe relación significativa y directa entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo en el año 2015.

Se utilizó un nivel de significancia α de $0,05 = 5\%$.

Se obtienen los siguientes resultados de SPSS 19:

Tabla 19
Correlación entre empowerment organizacional y satisfacción laboral.

Estadístico	Coefficiente	Empowerment organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Correlación	1,000	,669
	Sig, (bilateral)		,001
	N	22	22
	Correlación	,669	1,000
	Sig, (bilateral)	,001	
	N	22	22

Decisión y conclusión: Como $p = 0,001 < \alpha = 0,05$ se rechaza la H_0 , existe evidencia suficiente para afirmar que existe correlación significativa entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral. Como el coeficiente de correlación (ρ) equivale a 0,669 y es positivo, esta correlación es directa.

4.2.2. Prueba de hipótesis específica 1.

Probar la hipótesis planteada como:

Existe una relación poco significativa entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

Se utilizó la prueba no paramétrica correlación de Spearman, pues se mide la relación lineal entre dos variables de tipo cuantitativa. Además, no se necesita que las poblaciones de puntajes de la dimensión estructural y la dimensión intrínseca sigan una distribución normal.

Para ello, se ha utilizado la prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov, contrastando las siguientes hipótesis estadísticas:

Para la dimensión estructural

Ho: La distribución de los puntajes de la dimensión estructural sigue una distribución normal.

H1: La distribución de los puntajes de la dimensión estructural no sigue una distribución normal.

Para la dimensión intrínseca

Ho: La distribución de los puntajes de la dimensión intrínseca sigue una distribución normal.

H1: La distribución de los puntajes de la dimensión intrínseca no sigue una distribución normal.

Se utilizó un nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$.

Se obtienen los siguientes resultados de SPSS 19:

Tabla 20

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la dimensión estructural y dimensión intrínseca.

Prueba	Estructural	Intrínseca
N	22	22
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,532	1,350
Sig. Asintót. (Bilateral)	,018	,052

a. La distribución de contraste es la normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Decisión y conclusión de la dimensión estructural: Como $p = 0,018 < \alpha$ se rechaza la Ho, entonces la dimensión estructural no sigue una distribución normal.

Decisión y conclusión de la dimensión intrínseca: Como $p = 0,052 = \alpha$ se rechaza la Ho, entonces la dimensión intrínseca no sigue una distribución normal.

Como las dos poblaciones no siguen una distribución normal, entonces usamos la correlación de Spearman para contrastar la hipótesis específica 1:

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

H1: Existe una relación poco significativa entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

Se utilizó un nivel de significancia α de $0,05 = 5\%$.

Se obtienen los siguientes resultados de SPSS 19:

Tabla 21
Correlación entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca.

Estadístico	Coefficiente	Estructural	Intrínseca
Rho de Spearman	Correlación	1,000	,559
	Sig, (bilateral)		,007
	N	22	22
	Correlación	,559	1,000
	Sig, (bilateral)	,007	
	N	22	22

Decisión y conclusión: Como $p = 0,007 < \alpha = 0,05$ se rechaza la Ho, entonces existe evidencia suficiente para afirmar que existe correlación significativa entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca.

4.2.3. Prueba de hipótesis específica 2.

Probar la hipótesis planteada como:

Existe una relación poco significativa entre la dimensión estructural y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

Se utilizó la prueba no paramétrica correlación de Spearman, pues se mide la relación lineal entre dos variables de tipo cuantitativa. Además, no se necesita que las poblaciones de puntajes de la dimensión estructural y la dimensión extrínseca sigan una distribución normal. Para ello, se ha utilizado la prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov, contrastando las siguientes hipótesis estadísticas:

Para la dimensión estructural

Ho: La distribución de los puntajes de la dimensión estructural sigue una distribución normal.

H2: La distribución de los puntajes de la dimensión estructural no sigue una distribución normal.

Para la dimensión extrínseca

Ho: La distribución de los puntajes de la dimensión extrínseca sigue una distribución normal.

H2: La distribución de los puntajes de la dimensión extrínseca no sigue una distribución normal.

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$.

Se obtienen los siguientes resultados de SPSS 19:

Tabla 22
Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la dimensión estructural y la dimensión extrínseca.

Prueba	Estructural	Extrínseca
N	22	22
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,532	1,557
Sig. Asintót. (Bilateral)	,018	,016

a. La distribución de contraste es la normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Decisión y conclusión de la dimensión estructural: Como $p = 0,018 < \alpha$ se rechaza la H_0 , entonces la dimensión estructural no sigue una distribución normal.

Decisión y conclusión de la dimensión extrínseca: como $p = 0,016 < \alpha$ se rechaza la H_0 , entonces la dimensión extrínseca no sigue una distribución normal.

Como las dos poblaciones no siguen una distribución normal, entonces usamos la correlación de Spearman para contrastar la hipótesis específica 2:

H_0 : No existe relación significativa entre la dimensión estructural y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

H_2 : Existe una relación poco significativa entre la dimensión estructural y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

Se utilizó un nivel de significancia α de $0,05 = 5\%$.

Se obtienen los siguientes resultados de SPSS 19:

Tabla 23

Correlación entre la dimensión estructural y la dimensión extrínseca.

Estadístico	Coficiente	Estructural	Extrínseca
Rho de Spearman	Correlación	1,000	,193
	Sig, (bilateral)		,389
	N	22	22
	Correlación	,193	1,000
	Sig, (bilateral)	,389	
	N	22	22

Decisión y conclusión: Como $p = 0,389 > \alpha = 0,05$ no se rechaza la H_0 , entonces existe evidencia suficiente para afirmar que no existe correlación significativa entre la dimensión estructural y la dimensión extrínseca.

4.2.4. Prueba de hipótesis específica 3.

Probar la hipótesis planteada como:

Existe una relación poco significativa entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

Se utilizó la prueba no paramétrica correlación de Spearman, pues se mide la relación lineal entre dos variables de tipo cuantitativa. Además, no se necesita que las poblaciones de puntajes de la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca sigan una distribución normal. Para ello, se ha utilizado la prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov, contrastando las siguientes hipótesis estadísticas:

Para la dimensión psicológica

Ho: La distribución de los puntajes de la dimensión psicológica sigue una distribución normal.

H3: La distribución de los puntajes de la dimensión psicológica no sigue una distribución normal.

Para la dimensión intrínseca

Ho: La distribución de los puntajes de la dimensión intrínseca sigue una distribución normal.

H3: La distribución de los puntajes de la dimensión intrínseca no sigue una distribución normal.

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$.

Se obtienen los siguientes resultados de SPSS 19:

Tabla 24

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca.

Prueba	Psicológica	Intrínseca
N	22	22
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,501	1,350
Sig. Asintót. (Bilateral)	,022	,052

a. La distribución de contraste es la normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Decisión y conclusión de la dimensión psicológica: Como $p = 0,022 < \alpha$ se rechaza la H_0 , entonces la dimensión psicológica no sigue una distribución normal.

Decisión y conclusión de la dimensión intrínseca: Como $p = 0,052 = \alpha$ se rechaza la H_0 , entonces la dimensión intrínseca no sigue una distribución normal.

Como las dos poblaciones no siguen una distribución normal, entonces usamos la correlación de Spearman para contrastar la hipótesis específica 3:

H_0 : No existe relación significativa entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

H_3 : Existe una relación poco significativa entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

Se utilizó un nivel de significancia α de $0,05 = 5\%$.

Se obtienen los siguientes resultados de SPSS 19:

Tabla 25
Correlación entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca.

Estadístico	Coefficiente	Psicológica	Intrínseca
Rho de Spearman	Correlación	1,000	,582
	Sig, (bilateral)		,005
	N	22	22
	Correlación	,582	1,000
	Sig, (bilateral)	,005	
	N	22	22

Decisión y conclusión: Como $p = 0,005 < \alpha = 0,05$ se rechaza la H_0 , entonces existe evidencia suficiente para afirmar que existe correlación significativa entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca.

4.2.5. Prueba de hipótesis específica 4.

Probar la hipótesis planteada como:

Existe una relación poco significativa entre la dimensión psicológica y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

Se utilizó la prueba no paramétrica correlación de Spearman, pues se mide la relación lineal entre dos variables de tipo cuantitativa. Además, no se necesita que las poblaciones de puntajes de la dimensión psicológica y la dimensión extrínseca sigan una distribución normal. Para ello, se ha utilizado la prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov, contrastando las siguientes hipótesis estadísticas:

Para la dimensión psicológica

H_0 : La distribución de los puntajes de la dimensión psicológica sigue una distribución normal.

H_4 : La distribución de los puntajes de la dimensión psicológica no sigue una distribución normal.

Para la dimensión extrínseca

Ho: La distribución de los puntajes de la dimensión extrínseca sigue una distribución normal.

H4: La distribución de los puntajes de la dimensión extrínseca no sigue una distribución normal.

Nivel de significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$.

Se obtienen los siguientes resultados de SPSS 19:

Tabla 26

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para la dimensión psicológica y la dimensión extrínseca.

Prueba	Psicológica	Extrínseca
N	22	22
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,501	1,557
Sig. Asintót. (Bilateral)	,022	,016

a. La distribución de contraste es la normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Decisión y conclusión de la dimensión psicológica: Como $p = 0,022 < \alpha$ se rechaza la Ho, entonces la distribución de la dimensión psicológica no sigue una distribución normal.

Decisión y conclusión de la dimensión extrínseca: Como $p = 0,016 < \alpha$ se rechaza la Ho, entonces la dimensión extrínseca no sigue una distribución normal.

Como las dos poblaciones no siguen una distribución normal, entonces usamos la correlación de Spearman para contrastar la hipótesis específica 4:

Ho: No existe relación significativa entre la dimensión psicológica y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

H4: Existe una relación poco significativa entre la dimensión psicológica y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.

Se utilizó un nivel de significancia α de $0,05 = 5\%$.

Se obtienen los siguientes resultados de SPSS 19:

Tabla 27
Correlación entre la dimensión psicológica y la dimensión extrínseca.

Estadístico	Coefficiente	Psicológica	Extrínseca
Rho de Spearman	Correlación	1,000	,000
	Sig, (bilateral)		,999
	N	22	22
	Correlación	,000	1,000
	Sig, (bilateral)	,999	
	N	22	22

Decisión y conclusión: Como $p = 0,999 > \alpha = 0,05$ no se rechaza la H_0 , entonces existe evidencia suficiente para afirmar que no existe correlación significativa entre la dimensión psicológica y la dimensión extrínseca.

4.3. Discusión de Resultados

Los resultados en la presente investigación se obtuvieron mediante la metodología descriptiva que busca e identifica características y rasgos importantes de la población en estudio; teniendo presente el nivel de estudio descriptivo-correlacional se busca medir el grado de relación existente entre dos o más variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En el transcurso de la investigación se encontraron algunas limitaciones, dificultad en la accesibilidad a expertos en el tema de empowerment organizacional, duplicando el tiempo para aseverar más acertadamente la profundización del tema en estudio. Por otro lado, el mínimo interés mostrado por los docentes de la universidad por el estudio de la variable

empowerment organizacional, por lo que algunos rechazaban el apoyo a esta investigación. Ese mismo interés se mostraba por parte de algunos dueños, gerentes o administradores de las micros y pequeñas empresas de la ciudad de Huancayo, lo que dificultó tener una empresa con una muestra o población mucho más representativa. Al respecto señalan Jáimez y Bretones (2011) que son muchos los estudios realizados sobre el empowerment organizacional y su operatividad. Sin embargo, y pese a su nacimiento en la década de 1980, los estudios sistemáticos y rigurosos sobre el empowerment organizacional en los empleados están en su infancia, pues la mayoría de ellos han sido realizados en Norteamérica y la estabilidad universal de su aplicabilidad requiere su validación en otros ámbitos como el peruano. A pesar de las dificultades encontradas, se logró concluir la presente investigación, sentando las bases para posteriores investigaciones y sobretodo estructurando un modelo de estudio aplicable a cualquier empresa sin desmerecer su dimensión grande o pequeña.

Los resultados obtenidos no se podrán generalizar para otras empresas, sean del rubro, ubicación y mercados similares. Solo el conocimiento obtenido de este resultado podrá ser tomado como modelo para que otras empresas lo adapten e implementen según su realidad y lo utilicen en beneficio del empoderamiento organizacional y la satisfacción laboral de sus colaboradores.

Los instrumentos utilizados son las adecuadas para la investigación, siendo confiables y validos tal como se demuestra en el apartado de instrumentos del presente trabajo. Por otro lado, los instrumentos también fueron validados por el propio investigador con la finalidad darle mayor credibilidad al estudio. No obstante, cabe resaltar que los instrumentos que se encontraron con respecto a la variables empowerment organizacional, tal es el caso de empowerment estructural y psicológico, se tuvieron que fusionar como iniciativa del investigador porque no se encontró un solo instrumento que midiera el empowerment

organizacional de forma integral, tal como se proyectó en la investigación; siendo los resultados muy favorables y dejando un aporte más para las posteriores investigaciones con relación a esta variable, sin dejar de lado las recomendaciones para un mejor resultado.

Los resultados de la investigación en la Tabla 7, muestra para empowerment organizacional una media de 54,45, contrastando este resultado con la Tabla 8 la calificación para esta variable es de indiferente y de acuerdo a la Tabla 9 queda demostrado que el 40,9% de los empleados se siente marginado, el 54,5% de los empleados se siente indiferente y el 4,5% de los empleados se siente empoderado. Resultados contundentes que demuestran que más del 50% de los empleados de la empresa Inversiones Portaimpor no se siente debidamente empoderado, siendo motivo de mejora.

La Tabla 10, muestra para satisfacción laboral una media de 75,68, contrastando este resultado con la Tabla 11 la calificación para esta variable es de indiferente y de acuerdo a la Tabla 12 queda demostrado que el 4,5% de los empleados se siente insatisfecho, el 59,1% de los empleados se siente indiferente y el 36,4% de los empleados se siente satisfecho. Resultados contundentes que demuestran que más del 50% de los empleados de la empresa Inversiones Portaimpor no se siente debidamente satisfecho. No obstante, entendiéndose desde la perspectiva de los dos factores de Herzberg (1966) quien señala que los factores higiénicos están fuera del control de las personas, pues son administradas y decididas por la empresa, por cuanto son preventivos, solo evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Cuando estos factores están presentes, simplemente evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción. Entonces según la Tabla 12 el 4,5% de los empleados se siente insatisfecho, eso demuestra en ese sentido que la empresa ha trabajado mucho más la dimensión extrínseca conocida también como higiénica, lo cual indica no necesariamente

satisfacción, llegando solo a reflejarse en un resultado más neutral de parte de los empleados. Entonces, es importante que la empresa trabaje mucho más la dimensión intrínseca o motivacional para lograr la plena satisfacción de los empleados.

Por otro lado, en la presente investigación se busca la correlación de variables y de cada una de las dimensiones. Encontrándose a nivel general una relación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral a un nivel de significancia del 5% y un nivel de confianza del 95%. Ahora a nivel específico los resultados nos demuestran que las dimensiones estructural y psicológica están relacionados con la dimensión intrínseca, lo que no sucede con la dimensión extrínseca, no hay relación alguna. Al respecto señala Herzberg (1966) que los factores higiénicos están fuera del control de las personas, pues son administradas y decididas por la empresa, por cuanto son preventivos, solo evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Cuando estos factores están presentes, simplemente evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción. Con esto queda demostrado que los objetivos específicos de la investigación han sido identificados, pero con un detalle por remarcar, que el estudio busca la satisfacción laboral de los empleados de la empresa inversiones Portaimport S.A.C., por eso es que cuando se relaciona la dimensiones estructural y psicológica con la dimensión extrínseca da como resultado que no existe relación, por el simple hecho de que la dimensión extrínseca o higiénica solo busca eliminar la insatisfacción más no generar satisfacción.

Según la prueba de hipótesis la correlación Spearman, muestra que existe una correlación significativa y directa entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral, lo que se comprueba que ante el manejo de la variable empowerment organizacional se verá afectada la variable satisfacción laboral, pero solo desde la dimensión intrínseca o

motivadora. Al respecto Guzmán, Pontes y Szulfita (2015) aseveran que el empowerment y la satisfacción laboral están relacionados de forma significativa y positiva. De la misma forma demuestran Díaz, Rodríguez y Castón (2012) que el empowerment organizacional predicen compromiso afectivo. Además, que la dimensión psicológica medía parcialmente el vínculo entre el empowerment estructural. Estos resultados llevaron a concluir que una organización saludable comienza con la implementación de estrategias de empowerment estructural por parte de los dueños, gerentes o administradores de una empresa.

Por otra parte en el caso de las hipótesis de trabajo no se encontró investigaciones que puedan apoyar a nuestros resultados, ya que la variable empowerment organizacional se estudia de manera general y no teniendo en cuenta las dos dimensiones estructural y psicológico y de la misma forma ocurre con la variable satisfacción laboral, si bien es cierto hay muchos estudios la respeto pero son pocas las que relacionan con el empowerment organizacional, evidenciando de que se relacionan como el caso de clima organizacional (López y Malpica, 2008), liderazgo (Bustamante, Kawakami y Reátegui, 2013), clima social laboral (García y Lezama, 2002), entre otros. Por ello, el antecedente que apoya a las conclusiones de la variable empowerment organizacional es la de Díaz, Rodríguez y Castón (2012) y de satisfacción laboral de Palma (2005).

Todo lo expuesto en esta sección fue elaborado a base del procedimiento descriptivo del número de respuestas en los cuestionarios que se utilizaron para el levantamiento de información en la empresa. Sin embargo, considero que el propósito del presente trabajo de investigación se verá conseguido al enriquecer estas apreciaciones descriptivas con el análisis inferencial que se hizo, pero esto se realizará en las conclusiones y recomendaciones, en que se unifiquen todas las herramientas que se utilizaron y se complementen mutuamente.

Conclusiones

En base a esta investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Se logró identificar el nivel de empoderamiento organizacional de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo. Lo que indica que el 95,5% de los empleados de la empresa no está empoderado y se sienten indiferentes frente a esta variable; con esto se quiere decir que no existe ninguna herramienta de gestión de empowerment organizacional en proyecto o por aplicar dentro de la empresa.

2. Se logró identificar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo. Lo que indica que el 63,6% de los empleados de la empresa no está satisfecho y se sienten indiferentes; con esto se quiere decir desde la perspectiva de los dos factores de Herzberg la empresa ha hecho un buen trabajo empírico, pero que si esta funcionando, desde la dimensión extrínseca o higiénica, pero descuidando el trabajo desde la dimensión intrínseca o motivacional. Por ello la posición mucho más neutral de parte de los empleados de la empresa.

3. Se logró identificar —según el coeficiente de correlación (r) de Spearman— existe relación entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo. Siendo $p = 0,007$ menor a $0,05$ y el coeficiente $r = 55,9$ positivo moderado. A partir de esto, se comprueba que ante el manejo de la dimensión estructural se verá afectada la dimensión intrínseca. Por lo tanto, si la empresa no brinda oportunidad, información, apoyo y recursos se verán afectados el significado de la tarea y el reconocimiento personal y/o social de los empleados de la empresa.

4. Se logró identificar —según el coeficiente de correlación (r) de Spearman— no existe relación entre la dimensión estructural y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. de la ciudad de Huancayo. Siendo $p = 0,389$ mayor

a 0,05. A partir de esto, se comprueba que ante el manejo de la dimensión estructural no se verá afectada la dimensión extrínseca. Por lo tanto, si la empresa no brinda oportunidad, información, apoyo y recursos no se verán afectados las condiciones de trabajo y los beneficios económicos de los empleados de la empresa.

5. Se logró identificar —según el coeficiente de correlación (r) de Spearman— existe relación entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. de la ciudad de Huancayo, siendo $p = 0,005$ menor a 0,05 y el coeficiente $r = 58,2$ positivo moderado. A partir de esto, se comprueba que ante el manejo de la dimensión de la psicológica se verá afectada la dimensión intrínseca. Por lo tanto se concluye, que si la empresa no genera confianza, significado, impacto y no brinda autonomía se verán afectados el significado de las tareas y el reconocimiento personal y /o social de los empleados de la empresa.

6. Se logró identificar —según el coeficiente de correlación (r) de Spearman— no existe relación entre la dimensión psicológica y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. de la ciudad de Huancayo. Siendo $p = 0,999$ mayor a 0.05. A partir de esto, se comprueba que ante el manejo de la dimensión de la dimensión psicológica no se verá afectada la dimensión extrínseca. Por lo tanto se concluye, si la empresa no brinda autonomía, no genera confianza, significado e impacto no se verán afectados las condiciones de trabajo y los beneficios económicos.

7. Se concluye que, a través de la prueba de hipótesis realizada para determinar si existe relación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. de la ciudad de Huancayo en el año 2015, queda demostrado —según el coeficiente de correlación (r) de Spearman— que existe relación significativa y directa entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral. Siendo p

= 0,001 menor a 0,05 y el coeficiente $r = 66,9$ positivo alto (ver anexo 6). Rechazando entonces de forma contundente la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alterna de la presente investigación. Con esto se cumplió el propósito de la investigación, pues a lo largo del estudio se trabajó en función a las dimensiones del empowerment organizacional y la satisfacción laboral, quedando evidencia que solo existe relación primero entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca y segundo entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca. Con esto, podremos elaborar planes y determinar acciones que permitan en primera instancia mejorar los aspectos del empoderamiento del empleado y las actividades laborales, que en el futuro se verán reflejadas en mayores niveles de empoderamiento organizacional de los empleados y por ende repercutirá positivamente en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C.

Recomendaciones

Vistas las conclusiones a las que se llegó en la investigación, se realizaron las recomendaciones dirigidas a mejorar la situación de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C., las cuales son:

1. Se recomienda a la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. trabaje a favor del empowerment organizacional y la satisfacción laboral, aplicando mensual o trimestralmente técnicas como: encuestas, entrevistas y observaciones. Lo cual permitirá a gerencia medir el nivel de empoderamiento y satisfacción de los empleados y los resultados obtenidos servirán de base para establecer estrategias que ayuden a mejorar el liderazgo y la calidad de vida en la empresa.

2. Se recomienda a la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. asuma un compromiso con la gestión del talento humano, estableciendo el área de Recursos Humanos, para retener al personal que tiene experiencia, procurar que las plazas y ascensos sean ocupados por personal idóneo. Esto permitirá retener personal calificado y capacitado, tanto así que los colaboradores se sentirán motivados al saber que tienen mayor probabilidad de ascender y de gozar de privilegios por lo que se esforzaron.

3. Se recomienda a la empresa Inversiones Portaimport S. A. C., en coordinación con administración, mejorar las condiciones laborales implementando oficinas adecuadas para el staff administrativo y redistribuyendo adecuadamente los espacios para el área de ventas. En primer lugar, para que el staff tenga mayor privacidad en sus labores cotidianas; en segundo lugar, evitar el congestionamiento de los empleados y, en tercer lugar evitar las incomodidades, riñas y conflictos entre los empleados de la empresa.

4. Dado a la naturaleza de la empresa inversiones Portaimport, por pertenecer al sector comercio, exportación y comercialización de bisutería, se observa mayor oportunidad laboral a los jóvenes por estar más enfocados en las ventas. Se recomienda a gerencia elaborar estrategias laborales mucho más globales. Así, llevada a la realidad favorezca a muchos jóvenes que quieren crecer profesionalmente, brindándoles mayores oportunidades de estudiar y seguir capacitándose, esto favorecerá a la empresa, ya que contara con profesionales altamente capacitados. A la vez permitirá otorgar autonomía y libertad a los empleados para desenvolverse correctamente en sus respectivas áreas, para que adopten el rol de ser dueños y velar por los intereses de la empresa.

5. Se recomienda a la empresa Inversiones Portaimport brinde la seguridad y la estabilidad laboral de los empleados. Esencial para lograr mejores resultados y la insatisfacción de los empleados. En primer lugar, elaboren un contrato forma del periodo de prueba y posteriormente un contrato determinado, para comprometer al empleado y así evitar la rotación permanente del personal. En segundo lugar, respetar las ocho horas laborales y aplicar el respectivo pago por las horas extras trabajadas. Por último, elabore un cronograma de actividades de esparcimiento mensual, para comprometer en estas actividades a todo el personal de la empresa a fin de que las relaciones interpersonales entre los empleados sea la adecuada y el ausentismo disminuya considerablemente.

6. Finalmente gracias a los resultados obtenidos en la investigación, se recomienda a la empresa Inversiones Portaimport, concluir su plan estratégico, para alinear todas las áreas de la organización a una sola visión y para implementar la herramienta de gestión del empowerment organizacional. Esto permitirá mejoras continuas en las dimensiones del empowerment organizacional a nivel estructural y psicológico, así como también en la dimensiones de la satisfacción laboral a nivel intrínseca. Sin dejar de lado el nivel extrínseco.

Para mantener un equilibrio entre satisfacción e insatisfacción dentro de la empresa. Con las sugerencias hechas, la empresa cuenta con las recomendaciones pertinentes como punto de partida desde la perspectiva del investigador. Sin embargo, las personas que tiene las riendas de la empresa y tienen la última palabra es la directiva y el gerente de la empresa.

Referencias

- Alfaro, R., Leyton, S., Meza A. y Sáenz I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis de magíster. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Álvarez, N.I.; Argueta, N. M. y Benítez, E. M. (2007). *Empowerment como técnica administrativa moderna para lograr la eficiencia en la toma de decisiones aplicada a las empresas ferreteras de la Ciudad de San Miguel*. Tesis de pregrado. Universidad Nacional del Salvador. Facultad Multidisciplinaria Oriental. Departamento de Ciencias Económicas, Sección Administración de Empresas. El Salvador.
- Añez N. y Caldera M. (2009). *Empowerment y satisfacción laboral en los empleados de las empresas de seguro mercantil y seguro la occidental*. [Trabajo especial de grado]. Universidad Rafael Urdaneta; Facultad de Ciencias Políticas, Administrativas y Sociales; Escuela de Psicología. Maracaibo.
- Baptista, P., Fernández, C. y Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México. Editorial: McGraw-Hill.
- Bustamante S., Kawakami R. y Reátegui S. (2013). *Inteligencia Emocional y Liderazgo en los gerentes bancarios del Perú*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Blanchard, Ken (1996). *El empowerment requiere más de un minuto*, Edición Deusto, España.
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-483.
- Chiavenato, I (2002). *Gestión del talento humano*. 3ra. edición. Bogotá. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. 2da. edición. México D. F. Editorial McGraw-Hill.

- Crites (1969); Smith, Kendall y Hullin (1969); Locke, (1976); Beer (1964); Lawler (1973); Locke, Griffin y Bateman (1986); Harpaz (1983); Bravo (1992) citados en Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996): “*Tratado de psicología del trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto*”.
- Fishman, D. (Enero de 2013). *Empoderamiento*. Recuperado de: www.youtube.com/watch?v=SvIjFZcqYcc
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo: comportamiento individual e interpersonal*. México. Editorial: McGraw-Hill.
- De la Cruz, R. (2013). *Los factores de higiene predominantes según Herzberg en la insatisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad distrital de El Tambo*. Tesis de pregrado. Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería, Huancayo, Perú.
- De los Ríos, P. (2012). *El Empowerment organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial*. Trabajo de fin de Master. Universidad de Almería. Almería.
- Díaz F., Rodríguez A. y Castón P. (2012). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. Tesis doctoral. Universidad Granada; Departamento de Psicología Social. Granada.
- Díaz, A. P. (2009). *Percepción del empowerment según sexo y área laboral: caso administrativo universitario*. Tesis de pregrado. Universidad Católica Santo Toribio de Mongrovejo. Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela Profesional de Administración de Empresas. Chiclayo, Perú.
- Dimitriades, Z. S. (2002). *Employee empowerment in the Greek context: A constructive replication. Paper presented at the 8th Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organisational Values (ISSWOV), Warsaw, Poland*. Proceedings, CD-ROM.

- Ergeneli, A., Ari, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60, 41-49.
- Fernández (2005). *Empowerment, el poder en las empresas*. Disponible en la Word Wide web: www.degerencia.com/articulos.php?artid=328
- Friedman, J. (1992). *Empowerment: The politics of alternative development*. Boston: Blackwell.
- Gambo, EJ. (2010). *Satisfacción Laboral: Descripción teórica de sus determinantes*. Recuperado de: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>
- García y Lezama. (2002). *Relación entre inteligencia emocional y clima laboral en docentes de colegios nacionales del distrito de Trujillo*. Trujillo.
- Guerrero, E. G. (2005). *La satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de una universidad no estatal de acuerdo a la escala de satisfacción laboral SL-SPC*. Tesis de maestría. Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.
- Guzmán CP., Pontes P. y Szufilita M. (2015). Empowerment y satisfacción laboral. Tesis de pregrado. Grado en Psicología. Universidad de Granada.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Hernández, M. (2002). *Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana*. Recuperado de www.monografias.com/trabajos13/emetex/emetexshtml.
- Herzberg, F. (1954). *Work of the Nature of Man, Cleveland: The World of Publishing Company*, pp. 71-91.
- Herzberg, F. (1966). Una vez más. ¿Cómo se puede motivar a los empleados? Harvard Business Review. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*. 15(2), 65-79.
- Herzberg, F. (1968). How do you Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 87507.

- Huaruco, L. (Abril de 2014). *Cofide: Apenas el 20% de las mypes peruanas obtienen ganancias de sus negocios*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/cofide- apenas-20-mypes-peruanas-obtienen-ganancias-sus-negocios-2101349>.
- Jáimez Román, M. J. y Bretones, F. D. (2011). *El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo*. Granada: Universidad de Granada.
- Jáimez, M. J. (2012). *Organizaciones saludables: el papel del empoderamiento organizacional*. Dirigida por Francisco Díaz Bretones, Andrés Rodríguez Fernández y Pedro Castón Boyer. Granada: Universidad de Granada.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. Nueva York: Basic Books.
- Keller T., & Dansereau F. (1995). Leadership and empowerment: a social Exchange perspective. *Human Relation*, 48, 127–45.
- Kirkman, B. L., y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team *empowerment*. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril (1985). *Administración*. McGraw-Hill, pp, 529-530.
- Konger, J. A., y Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Manage Review*, 13(43-483).
- Laschinger, H., Finegan J. y Shamian J. (2001). Promoting nurses health: effect empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19, 42–52.
- Laschinger H., Finegan J. E., Shamian J. y Wilk P. (2004). Longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 527–544.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: framework for analysis. *Personnel Review*, 28, 169-191.
- Locke, E. (1968). *What is job satisfactory?* Documento de trabajo presentado en la American Psychological Association Convention, San Francisco, California. Recuperado de

http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=true&_&ERICExtSearch_SearchValue_0=ED023138&ERICExtSearch_SearchType_0=no&accno=ED023138

- Lolo, E. A. (2013). *La satisfacción laboral y la productividad organizacional como factores de éxito en la empresa Ranger Safety E. I. R. L. de la ciudad de Huancayo*. Tesis de pregrado. Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería. Facultad de Ciencias de la Empresa. Escuela Académica Profesional de Administración. Huancayo, Perú.
- López y Malpica. (2008). *Inteligencia Emocional y Clima Organización de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Concepción*. Huancayo.
- Manso, J. (2005). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 2(1), 82-83.
- María Clotilde Atalaya Pisco (1999). *Revista de Psicología. Satisfacción laboral y productividad*. III N° 5 setiembre de 1999. http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevista/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm.
- Mendoza, M. I., León, J. C., Orgambidez, A., y 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.
- Méndez, P. I. de J. (2013). *Liderazgo gerencial y su relación con la satisfacción laboral en la empresa SG Natclar S. A. C., clínica Pasco*. Tesis de pregrado. Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería. Facultad de Ciencias de la Empresa. Escuela Académica Profesional de Psicología. Huancayo, Perú.
- Menon, S. T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 50.
- Morales, A. (2009). *Capital humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. 2009, Cuba. Editora Política.

- Ortiz, R. (2008). *Relación del clima organizacional y satisfacción laboral en el personal docente y administrativo de la Facultad de Administración de Empresas de la UNCP*. Tesis de pregrado. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo, Perú.
- Palma, S. (2005). *Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana*. Editora y Comercialización Cartolan E. I. R. L. Lima, Perú.
- Pedroza N. J. (2007). *Compromiso organizacional, motivación de logros y satisfacción laboral de trabajadores públicos en Caracas*. Tesis de pregrado. Universidad Simón Bolívar. Decanato de Estudios de Posgrado Maestría en Psicología. Caracas, Venezuela.
- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional: una medida del éxito*. Lima: Athanor.
- Reyero, D. (2015). *Compromiso laboral: la nueva ventaja competitiva*. Artículo de divulgación, Mis temas, Observatorio de Recursos Humanos, 21 Diciembre 2015. Recuperado de <http://davidreyero.com/mis-temas/compromiso-laboral-distintivo-de-las-mejores-organizaciones/>
- Robbins (1999) *Comportamiento organizacional*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Robbins, S. y Judge, T. (Ed.). (1993). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez, México. Editorial: Prentice-Hall.
- Robbins (1996) y Gibson (1996). Citados en Caballero, K. (2002): “*El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza*”.
- Rowlands, J. (1997). *Questioning empowerment*. Oxford: Oxfam.
- Rubio, F. (2010). *Gestión de Calidad y formalización de la MYPES en el Perú*. Chimbote, Abril. ULADECH-Católica. P. 18.
- Sáez Vacas, F; García, O.; Palao, J.; y Rojo, P. (2003). “*Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas*”.

- Sánchez, H. (1998). *Metodología y diseño en la investigación científica*. Edit. Mantaro, Lima, Perú.
- Soto, B. (2015). *Las condiciones de trabajo y factores de resgo en el trabajo*. Gestión.org. Riesgos laborales. Recuperado de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/riesgos-laborales/30314/las-condiciones-de-trabajo-y-factores-de-riesgo-en-el-trabajo/>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2006). Empowerment. En S. Rogelberg, *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: Sage.
- Shultz, M. (2008). *La influencia de los empleados y sus culturas*. En H. Mary, *Esencia de Marca*. Madrid: Editorial Empresarial.
- Thezá, M. (2003). *Jóvenes y empleo: normas sobre un permanente desencuentro*. Recuperado de Thomas y Velthouse (1990). *Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation*. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Vargas Salgado, M.: "*Empoderamiento psicológico individual y su relación con el contrato psicológico*". En *Contribuciones a la Economía*, Noviembre 2013. Recuperado en: www.eumed.net/ce/2013/contrato-psicologico.html
- Weinert (1985); Robbins (1996). Citados en Caballero, K. (2002): "*El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza*".

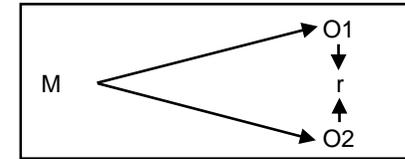
Apéndices

Apéndice A

Matriz de Consistencia de la Investigación

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p>Problema general:</p> <p>¿Existe relación significativa entre el <i>empowerment</i> organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo en el año 2015?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación existente entre el <i>empowerment</i> organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo en el año 2015.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>H₀ = No existe relación significativa y directa entre el <i>empowerment</i> organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo en el año 2015.</p> <p>H_a = Existe relación significativa y directa entre el <i>empowerment</i> organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo en el año 2015.</p>	<p>Variable 1</p> <p><i>Empowerment</i> organizacional</p> <p>Dimensiones: Estructural Psicológico</p>	<p>Método de investigación: Método universal: Científico. Método general: No experimental Método específico: Observación y medición.</p> <p>Tipo de investigación: Según su finalidad: Aplicada. Según su alcance: Sincrónica. Según su profundidad: Descriptiva. Según su amplitud: Microsociológica. Según sus fuentes: Datos mixtos. Según su carácter: Cualitativa. Según su objeto de estudio: Empresa Inversiones Portaimport S. A. C.- Huancayo.</p> <p>Nivel de investigación: Descriptivo-relacional. Diseño de la investigación: Descriptivo-correlacional.</p>
<p>Problema específico:</p> <p>¿Cuál es el nivel de <i>empowerment</i></p>	<p>Objetivo específico:</p> <p>Identificar el nivel de <i>empowerment</i></p>	<p>Hipótesis específica:</p> <p>H₁ = Existe una relación poco significativa entre la</p>	<p>Variable 2:</p>	

<p>organizacional de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo?</p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo?</p> <p>¿Cuál es la relación existente entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo?</p> <p>¿Cuál es la relación existente entre la dimensión estructural y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo?</p> <p>¿Cuál es la relación existente entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca de los empleados de la</p>	<p>organizacional de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.</p> <p>Identificar el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.</p> <p>Identificar la relación entre la dimensión estructural y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.</p> <p>Identificar la relación entre la dimensión estructural y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.</p> <p>Identificar la relación entre la dimensión psicológica y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.</p>	<p>dimensión estructural y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.</p> <p>H₂ = Existe una relación poco significativa entre la dimensión estructural y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.</p> <p>H₃ = Existe una relación poco significativa entre dimensión psicológica y la dimensión intrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.</p> <p>H₄ = Existe una relación poco significativa entre la dimensión psicológica y la dimensión extrínseca de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. en la ciudad de Huancayo.</p>	<p>Satisfacción laboral</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Intrínseca</p> <p>Extrínseca</p>
--	---	--	---



M: Colaboradores de la Empresa Inversiones Portaimpor S.A.C.

O1: Empowerment Organizacional

O2: Satisfacción Laboral

r: Relación entre Empowerment Organizacional y Satisfacción Laboral

Población universo
Empleados de la empresa Inversiones Portaimport.

Censo
El total de empleados: 22 personas.

Técnicas de recolección de datos
Análisis documental
Entrevistas
Encuesta

Instrumentos
Fichas
Guía de pauta
Cuestionario

empresa	Inversiones	Identificar la relación entre
Portaimport S. A. C. en la		la dimensión psicológica y
ciudad de Huancayo?		la dimensión extrínseca de
¿Cuál es la relación		los empleados de la
existente entre la	empresa	empresa Inversiones
dimensión psicológica y la	Portaimport S. A. C. en la	Portaimport S. A. C. en la
dimensión extrínseca de		ciudad de Huancayo.
los empleados de la		
empresa	Inversiones	
Portaimport S. A. C. en la		
ciudad de Huancayo?		

Apéndice B

Cuestionario de Empowerment Organizacional

El presente cuestionario intenta medir el grado de empoderamiento organizacional desde dos tipologías a nivel estructural y psicológico de los empleados de la empresa Inversiones Portaimport S. A. C. Para ello, le pedimos su total sinceridad al momento de desarrollar y responder cada pregunta. Encierra con un círculo la alternativa que corresponda:

Versión española del “The Condition of Work Effectiveness Questionnaire” (CWEQ-II)

(Laschinger, et al, 2001).

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente a cada frase teniendo en cuenta que 1 es “Muy en desacuerdo” y 5 “Muy de acuerdo”.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>
¿Qué características considera usted que tiene su trabajo actual?					
1	Un trabajo estimulante				1 2 3 4 5
2	Oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo				1 2 3 4 5
3	Desarrollo de tareas que emplean todas sus habilidades y conocimientos				1 2 3 4 5
4	Información sobre el estado actual de la organización				1 2 3 4 5
5	Información sobre los valores de la organización				1 2 3 4 5
6	Información sobre los objetivos de la organización				1 2 3 4 5
7	Información específica sobre las cosas que usted hace bien				1 2 3 4 5
8	Comentarios concretos sobre las cosas que usted podría mejorar				1 2 3 4 5
9	Consejos útiles o sugerencias sobre la resolución de problemas				1 2 3 4 5
10	Tiempo disponible para realizar el trabajo administrativo				1 2 3 4 5
11	Tiempo disponible para cumplir los requisitos del trabajo				1 2 3 4 5
12	Oportunidad de conseguir ayuda temporal cuando se necesita				1 2 3 4 5

Psychological Empowerment Instrument

(Gretchen M. Spreitzer, 1995)

A continuación, indique el grado en el que cada una de las siguientes características se da en su puesto de trabajo. Para ello, escriba el número correspondiente a cada frase teniendo en cuenta que 1 es “Muy en desacuerdo” y 5 “Muy de acuerdo”.

		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>
1	Tengo confianza en mi capacidad para hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
2	El trabajo que hago es importante para mi	1	2	3	4	5
3	Tengo bastante autonomía para decidir cómo hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
4	Mi influencia sobre lo que ocurre en mi departamento o área es alta	1	2	3	4	5
5	Las actividades laborales tienen un significado personal para mi	1	2	3	4	5
6	Tengo mucho control sobre lo que suceden en mi departamento o área	1	2	3	4	5
7	Puedo decidir por mí mismo/a cómo voy a realizar mi propio trabajo	1	2	3	4	5
8	Tengo mucha oportunidad de independencia y libertad en la forma de hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
9	He adquirido las habilidades necesarias para mi trabajo	1	2	3	4	5
10	El trabajo que hago tiene sentido para mi	1	2	3	4	5
11	Tengo mucha influencia sobre lo que ocurre en mi departamento o área	1	2	3	4	5
12	Estoy seguro/a acerca de mis capacidades para realizar las actividades de mi trabajo	1	2	3	4	5
13	Tengo la oportunidad de utilizar la iniciativa personal para llevar acabo mi trabajo	1	2	3	4	5

Calificación	Puntaje
Muy empoderado	De 101 a 125
Empoderado	De 76 a 100
Indiferente	De 51 a 75
Marginado	De 26 a 50
Muy marginado	De 0 a 25

Apéndice C

Escala de Opiniones SL-SPC

(Sonia Palma Carrillo, 2005)

Este cuestionario intenta obtener información sobre la satisfacción laboral en su organización. El cuestionario es personal. Deberá responder en forma anónima. Es de suma importancia su colaboración y sinceridad al responder las preguntas. La información aquí recabada será tratada confidencialmente.

Instrucciones:

El cuestionario está compuesto de varios ítems. Su tarea consistirá en leer cuidadosamente cada uno y contestar con la mayor veracidad posible. No hay respuesta correcta o equivocada. Solo interesa su opinión sobre cada punto, conteste espontáneamente y no se preocupe por sus respuestas anteriores. Asegúrese de haber contestado todas las preguntas. Un cuestionario incompleto carece de utilidad. Familiarícese con las preguntas en una escala de 5 puntos. Tras cada aseveración, se presentarán cinco alternativas de respuestas posibles: seleccione una opción en término de grado en que usted percibe el planteamiento encerrando el número en un círculo.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	<i>Muy en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Muy de acuerdo</i>
1	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores				1 2 3 4 5
2	Mi sueldo es muy bueno en relación a la labor que realizo				1 2 3 4 5
3	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser				1 2 3 4 5
4	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra				1 2 3 4 5
5	Me siento bien con lo que gano				1 2 3 4 5
6	Siento que recibo de parte de mi jefe un buen trato				1 2 3 4 5

7	Me siento realmente útil con la labor que realizo	1	2	3	4	5
8	El ambiente donde trabajo es confortable	1	2	3	4	5
9	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable	1	2	3	4	5
10	Tengo la sensación de que en mi trabajo se hace justicia	1	2	3	4	5
11	Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo	1	2	3	4	5
12	Me gusta mi horario	1	2	3	4	5
13	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia	1	2	3	4	5
14	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	1	2	3	4	5
15	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable	1	2	3	4	5
16	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	1	2	3	4	5
17	El horario de trabajo me resulta incómodo	1	2	3	4	5
18	Me complace los resultados de mi trabajo	1	2	3	4	5
19	Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta aburrido	1	2	3	4	5
20	En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo(a)	1	2	3	4	5
21	La empresa me hace sentir realizado(a) como persona	1	2	3	4	5
22	Me gusta el trabajo que realizo	1	2	3	4	5
23	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias	1	2	3	4	5
24	Te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias	1	2	3	4	5
25	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a)	1	2	3	4	5
26	Me siento complacido con la actividad que realizo	1	2	3	4	5
27	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo	1	2	3	4	5

Calificación	Puntaje
Muy satisfecho	De 109 a 135
Satisfecho	De 82 a 108
Indiferente	De 55 a 81
Insatisfecho	De 28 a 54
Muy insatisfecho	De 1 a 27

Antes de comenzar marque con una "X" la alternativa que corresponda según su caso:

Edad	Género	Estado civil	Grado de instrucción
1 De 18 a 25 años	1 Masculino	1 Soltero/a	1 Secundaria concluida
2 De 26 a 33 años	2 Femenino	2 Casado/a	2 Estudiante universitario
3 De 34 a 41 años		3 Conviviente	3 Superior técnico completo
4 De 42 a 49 años		4 Separado/a	4 Superior universitario completo
5 De 50 a más años			

Carga familiar:	Cargo en la empresa:	Tiempo de servicios	de	Modalidad
1 Un hijo	1 Administrador general	1 De 1 a 3 meses	1	Recibo honorarios
2 Dos hijos	2 Asistente de Administración	2 De 4 a 6 meses	2	Planilla
3 Tres hijos	3 Jefe de Sistemas	3 De 7 a 12 meses	3	Otros
4 Cuatro hijos	4 Jefe de Logística y Almacén	4 De 1 a 2 años		
5 Cinco hijos	5 Auxiliar de Almacén	5 De 3 a más años		
6 Ninguno	6 Auxiliar de Marketing			
	7 Jefe de Supervisión			
	8 Auxiliar de Supervisión			
	9 Caja			
	10 Auxiliar de Caja			
	11 Vendedor			
	12 Seguridad			

Muchas gracias por su tiempo.

Apéndice D

Guía de Pauta – Entrevista a Especialistas

Muy buenas..... Docente....., le agradezco la disposición de su tiempo para realizar esta entrevista. Deseo informarle que sus comentarios serán valiosos y de mucha importancia para la investigación de la presente tesis.

Datos del entrevistado	Respuesta
Nombre y apellidos	
Carrera profesional	
Especializaciones	
Grado académico	
Experiencia profesional	

Preguntas para empowerment organizacional:

1. ¿Para usted, qué es el empowerment organizacional y cuál es su importancia en el entorno empresarial?
2. ¿Considera usted que existen perspectivas diferentes para estudiar la teoría el empowerment organizacional?
3. ¿Qué opina usted acerca de la teoría base del empowerment organizacional de Ken Blanchard considerado padre de esta técnica?
4. ¿Tiene usted, algún conocimiento sobre los estudios realizados por Rosabeth Moss Kanter acerca del empowerment estructural?
5. ¿Tiene usted, algún conocimiento sobre los estudios realizados por Gretchen M. Spreitzer acerca del empowerment psicológico?
6. ¿Qué opina usted sobre la importancia de estudiar el empowerment organizacional?
7. ¿Considera usted que existe un tipo de empresas que debe estudiar el empowerment organizacional?
8. ¿Qué opina usted acerca de las empresas que no se interesan por conocer y desarrollar el empowerment?
9. ¿Para usted, cuáles son los beneficios de estudiar y desarrollar el empowerment en las empresas?
10. ¿Considera usted que las empresas en la actualidad toman en cuenta el empowerment y su influencia en la gestión del talento humano?
11. ¿Considera usted que hay deficiencia de estudio sobre el tema del empowerment dentro de la empresas?
12. ¿Cree Usted que si se aplicaran instrumentos de diagnóstico referentes a la medición del empowerment en las empresas se podría incrementar el empowerment organizacional?

Preguntas para satisfacción laboral:

-
13. ¿Para usted, qué es la satisfacción laboral y de qué manera se le da importancia en el entorno empresarial?
 14. ¿Considera usted que existen diferentes perspectivas acerca del estudio de satisfacción laboral?
 15. ¿Usted tiene algún conocimiento sobre los estudios realizados por Herzberg acerca de la satisfacción laboral?
 16. ¿Qué opina usted sobre la importancia de estudiar la satisfacción laboral dentro de las empresas?
 17. ¿Para qué tipo de empresas considera usted es más importante estudiar la satisfacción laboral?
 18. ¿Para usted, cuáles son los beneficios que otorgaría estudiar la satisfacción laboral?
 19. ¿Qué opina en cuanto a las empresas que no se interesan por conocer y desarrollar la satisfacción laboral?
 20. ¿Considera usted que las empresas en la actualidad deberían estudiar mucho más a fondo el tema de satisfacción laboral?
 21. ¿Considera usted que hay deficiencia del estudio de satisfacción laboral dentro de las empresas?
 22. ¿Cree usted que si se aplicaran instrumentos de diagnóstico referentes a la medición de la satisfacción laboral se podría incrementar la competitividad de las empresas?
 23. ¿Según su opinión la satisfacción laboral es consecuencia del Empowerment o a la inversa?
 24. ¿Según su punto de vista la relación de las variables empowerment-satisfacción laboral son correlacionales, causales o ambas?
 25. ¿Qué recomendaciones finales nos brindaría para abordar ambas variables como temas de investigación?
-

Apéndice E

Encuesta piloto de Empowerment Organizacional y Satisfacción Laboral

Saludos cordiales, le agradezco su tiempo brindado para realizar este pequeño cuestionario.

La información aquí recabada es de carácter anónimo.

Instrucciones: Por favor encierre en un círculo eligiendo entre un SÍ o un NO a las siguientes preguntas que se le presentan a continuación: Si tiene dudas sobre algunas palabras que se utilizan en el presente cuestionario no dude en preguntarle al encuestador.

PREGUNTAS-EO			
1op	¿Le brindan oportunidades de crecimiento profesional en el trabajo?	SÍ	NO
2in	¿Recibe información sobre los objetivos, metas y valores de la empresa?	SÍ	NO
3Ap	¿Recibe comentarios concretos sobre las cosas que podría mejorar?	SÍ	NO
4Re	¿Le brindan el tiempo necesario para cumplir los requisitos del trabajo?	SÍ	NO
5com	¿Ha adquirido habilidades necesarias para su trabajo?	SÍ	NO
6Sig	¿Las actividades laborales que realizas tienen un significado personal?	SÍ	NO
7aut	¿Tiene bastante autonomía para decidir cómo hacer su trabajo?	SÍ	NO
8imp	¿Tiene mucha influencia sobre lo que ocurre en su departamento o área?	SÍ	NO

PREGUNTAS-SL			
1st	¿Siente que el trabajo que realiza es justo para su manera de ser?	SÍ	NO
2rp	¿La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de tus labores?	SÍ	NO
3rp	¿El jefe valora el esfuerzo que pone en su trabajo?	SÍ	NO
4ct	¿Siente que recibe mal trato de parte de la empresa?	SÍ	NO
5ct	¿Prefiere tomar distancia con las personas con quienes trabaja?	SÍ	NO
6be	¿El trabajo te permite cubrir tus expectativas económicas?	SÍ	NO
7be	¿La sensación que tiene del trabajo es que le están explotando?	SÍ	NO

Gracias por la disposición de su tiempo.

Apéndice F

Coefficiente de Correlación (r) de Spearman

Este coeficiente es el equivalente no paramétrico. El coeficiente de Spearman puede tomar valores entre -1.0 y 1.0, un valor de -1.0 indica una correlación negativa perfecta y un valor de 1.0 indica una correlación positiva perfecta.

Tabla 28
Coefficiente de interpretación (R) de Spearman.

Coefficiente	Interpretación
-1.0	Relación negativa Perfecta
-0.8 a -1.0	Relación negativa muy alta
-0.6 a -0.8	Relación negativa alta
-0.4 a -0.6	Relación negativa moderada
-0.2 a -0.4	Relación negativa baja
0.0 a -0.20	Relación negativa muy baja
0.0	Relación nula
0.0 a 0.2	Relación positiva muy baja
0.2 a 0.4	Relación positiva baja
0.4 a 0.6	Relación positiva moderada
0.6 a 0.8	Relación positiva alta
0.8 a 1.0	Relación positiva muy alta
1.0	Relación positiva perfecta

Apéndice G

Otros Factores de la Satisfacción Laboral

7.1. Edad

Tabla 29
Clasificación de la muestra por edades.

Edades	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	14	63,6
26 a 33 años	5	22,7
34 a 41 años	3	13,6
Total	22	100,0

La clasificación de la muestra por edades del personal que labora en la empresa es como sigue: 14 personas de 18 a 25 años (que representa al 63,64% de los empleados), 5 personas de 26 a 33 años (que representan el 22,73% de los empleados) y 3 personas de 34 a 41 años (que representan el 13,64% de los empleados). Por lo tanto, la empresa se caracteriza por el manejo de personal bastante joven dentro de su fuerza laboral.

7.2. Genero

Tabla 30
Clasificación de la muestra por género.

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	9	40,9
Femenino	13	59,1
Total	22	100,0

La clasificación de la muestra por género es como sigue: 9 personas son del sexo masculino (los cuales representan el 40,91% de los empleados de la empresa) y 13 personas son del sexo femenino (los cuales representan el 59,09% de los empleados de la empresa). Por lo tanto, otra de las características de la empresa es que cuenta con mayor personal femenino en su fuerza laboral.

7.3. Estado Civil

Tabla 31
Clasificación de la muestra por estado civil.

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	14	63,6
Casado/a	2	9,1
Conviviente	6	27,3
Total	22	100,0

La clasificación de la muestra por estado civil es como sigue: 14 personas tiene la condición civil de soltero/a los cuales representan el 63,64% de los empleados, 2 personas tienen la condición de casado/a los cuales representan el 9,09% de los empleados y 6 personas tienen la condición de conviviente los cuales representan el 27,27% de los empleados de la empresa. Por lo tanto otra de las características de la empresa es que cuenta con mayor personal soltero/a en su fuerza laboral.

7.4. Grado de Instrucción

Tabla 32
Clasificación de la muestra por grado de instrucción.

Grado de instrucción	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria concluida	5	22,7
Estudiante universitario	6	27,3
Superior técnico completo	8	36,4
Superior universitario completo	3	13,6
Total	22	100,0

La clasificación de la muestra por grados de instrucción es como sigue: 5 personas según grado de instrucción tienen secundaria completa (los cuales representan el 22,73% de los empleados), 6 personas según grado de instrucción son estudiantes universitarios (los cuales representan el 27,27% de los empleados), 8 personas según grado de instrucción tienen carrera técnica superior concluida (los cuales representan 36,36% de los empleados) y 3 personas según

grado de instrucción terminaron una carrera profesional a nivel universitario (los cuales representan el 13,64%). Por lo tanto, otra de las características de la empresa es que cuenta con mayor personal con grado de instrucción de las carreras técnicas concluidas en su fuerza laboral.

7.5. Carga Familiar

Tabla 33
Clasificación de la muestra por carga familiar.

Carga familiar	Frecuencia	Porcentaje
Un Hijo	7	31,8
Ninguno	15	68,2
Total	22	100,0

La clasificación de la muestra por carga familiar es como sigue: 7 personas tienen como carga familiar 1 hijo (los cuales representan el 31,82% de los empleados) y 15 personas aún no tienen carga familiar (los cuales representan el 68,17% de los empleados). Por lo tanto, otra de las características de la empresa es que cuenta con personal que aún no tienen carga familiar. Esto podría ser contraproducente para la empresa. Primero, mayor compromiso laboral con la empresa por parte de los empleados que aún no tienen una carga familiar. Segundo, personal sin carga familiar fácilmente abandona su empleo, generando una alta rotación de personal.

7.6. Tiempo de Servicio en la Empresa

Tabla 34
Clasificación de la muestra por tiempo de servicios.

Tiempo de servicios	Frecuencia	Porcentaje
4 a 6 meses	6	27,3
7 a 12 meses	9	40,9
1 a 2 años	6	27,3
3 a más años	1	4,5
Total	22	100,0

La clasificación de la muestra por tiempo de servicios es como sigue: 6 personas laboran de 3 a 6 meses (los cuales representan el 27,27%), 9 personas laboran de 7 a 12 meses (los cuales representan el 40,91%), 6 personas laboran de 1 a 2 años (los cuales representan el 27,27%) y 1 persona labora de 3 a más años (el cual representa al 4,54%). Por lo tanto, otra de las características de la empresa es que cuenta con una fuerza laboral de mínima experiencia.

7.7. Cargo en la Empresa

Tabla 35
Clasificación de la muestra por cargo en la empresa.

Cargo en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Administrador	1	4,5
Asistente Administrativo	3	13,6
Jefe Sistemas	1	4,5
Jefe Logística	1	4,5
Auxiliar de Almacén	1	4,5
Auxiliar de Marketing	1	4,5
Jefe de Supervisión	1	4,5
Auxiliar de Supervisión	1	4,5
Caja	1	4,5
Auxiliar de Caja	1	4,5
Ventas	9	40,9
Seguridad	1	4,5
Total	22	100,0

La clasificación de la muestra por cargos en la empresa es como se detalla en la tabla 6. Se cuenta con en total con 22 personas que son empleados directos en la empresa Inversiones Portaimport S. A. C., de los cuales 5 pertenecen al área administrativa, 1 pertenece al área de sistemas y soporte, 2 pertenecen al área de logística y almacén, 2 pertenecen al área de supervisión, 2 pertenecen al área de caja, 1 pertenece al área de seguridad y, por último, 9 pertenecen a la fuerza de ventas de la tienda.

Si se desglosa según organigrama otra característica de la empresa es que tiene más del 50% de los empleados en el área de ventas, pero curiosamente los hechos nos demuestran una realidad alterna que ha sido motivo de estudio en esta investigación. La realidad alterna presenta a todos los empleados de las diferentes áreas de la empresa comprometidas con una sola causa: vender, que, dicho sea de paso, no está nada mal, pues muchas empresas enfocan su visión en función a las ventas. Lo malo surge cuando los empleados de las diferentes áreas que no tienen competencia directa con las ventas descuidan sus funciones. Para ello, han sido contratados. Todo esto sumado a una incipiente y casi nula delegación de poder, pues el paladín de la empresa es solo gerencia.

7.8. Modalidad de Pago

Tabla 36
Clasificación de la muestra por modalidad de pago.

Modalidad de pago	Frecuencia	Porcentaje
Planilla	5	22,7
otros	17	77,3
Total	22	100,0

La clasificación de la muestra por modalidad de pago es como sigue: 5 personas son pagado vía planilla (los cuales representan el 22,73%) y 17 personas son pagadas por otra vía (los cuales representan el 77,27%). Por lo tanto, otra de las características de la empresa es que los pagos a los empleados en su mayoría son de manera informal, debiendo mencionar que ninguno emite siquiera recibo por honorarios.

Apéndice H

8.1. Validación del Cuestionario de Empowerment Organizacional

Tabla 37

Estadístico de fiabilidad del cuestionario empowerment organizacional.

Alfa de Cronbach	Número de elementos
,961	25

Tabla 38

Estadístico total-elemento.

	Media de la escala si se elimina elemento	Varianza de la escala si se elimina elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina elemento
Pregunta 1	51,95	140,617	,755	,959
Pregunta 2	52,05	140,426	,698	,960
Pregunta 3	52,32	136,323	,827	,958
Pregunta 4	52,36	140,147	,641	,960
Pregunta 5	51,64	140,623	,629	,961
Pregunta 6	51,55	141,307	,698	,960
Pregunta 7	52,73	145,065	,584	,961
Pregunta 8	52,82	145,775	,597	,961
Pregunta 9	52,64	142,433	,736	,959
Pregunta 10	51,91	142,182	,655	,960
Pregunta 11	51,82	141,394	,824	,959
Pregunta 12	51,95	142,141	,745	,959
Pregunta 13	51,41	137,872	,868	,958
Pregunta 14	51,50	133,786	,839	,958
Pregunta 15	53,14	144,409	,614	,960
Pregunta 16	53,09	144,182	,616	,960
Pregunta 17	51,55	132,450	,882	,958
Pregunta 18	52,77	145,327	,421	,962
Pregunta 19	53,32	148,418	,535	,961
Pregunta 20	53,18	145,013	,719	,960
Pregunta 21	51,68	133,465	,941	,957
Pregunta 22	51,82	136,061	,826	,958
Pregunta 23	53,14	147,552	,461	,962
Pregunta 24	51,32	139,751	,697	,960
Pregunta 25	53,27	146,779	,646	,961

8.2. Validación del Cuestionario de Satisfacción Laboral

Tabla 39

Estadísticos de fiabilidad del cuestionario de satisfacción laboral.

Alfa de Cronbach	Número de elementos
,924	27

Tabla 40

Estadístico total-elemento.

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Pregunta 1	72,77	182,755	,612	,920
Pregunta 2	73,55	198,926	,296	,924
Pregunta 3	72,50	190,357	,504	,922
Pregunta 4	72,36	190,719	,527	,921
Pregunta 5	73,41	205,110	-,015	,928
Pregunta 6	73,23	203,041	,098	,926
Pregunta 7	72,18	188,061	,620	,920
Pregunta 8	72,82	185,013	,652	,919
Pregunta 19	73,05	196,617	,276	,925
Pregunta 10	73,14	198,600	,382	,923
Pregunta 12	72,95	200,236	,310	,924
Pregunta 12	73,00	197,619	,465	,922
Pregunta 13	73,00	197,429	,414	,923
Pregunta 14	72,05	193,665	,616	,921
Pregunta 15	73,23	181,803	,788	,917
Pregunta 16	73,09	197,229	,252	,926
Pregunta 17	72,86	200,504	,325	,924
Pregunta 18	72,68	183,656	,831	,917
Pregunta 19	72,82	200,823	,267	,924
Pregunta 20	72,68	179,180	,838	,916
Pregunta 21	73,00	182,095	,790	,917
Pregunta 22	72,59	181,491	,793	,917
Pregunta 23	72,77	182,946	,707	,918
Pregunta 24	73,68	185,465	,713	,918
Pregunta 25	72,41	194,825	,348	,924
Pregunta 26	72,73	180,017	,826	,916
Pregunta 27	73,18	178,727	,828	,916

Apéndice I

Presupuesto de la Investigación

9.1. Talento Humano

Servicios de asesoría metodológica.

Servicios de asesoría de un experto en administración y liderazgo.

Servicios de asesoría de un experto en recursos humanos.

Servicios de asesoría en estadística.

9.2. Recursos Humanos

Adquisición de material bibliográfico.

Adquisición de papelería.

Adquisición de una laptop.

Servicio de internet.

Servicios de impresiones y fotocopias.

9.3. Costos de la Investigación

Presupuesto total	
Concepto	Valor
Papelería. Impresiones y fotocopias	400.00
Servicio telefónico-celular	150.00
Servicio de internet	400.00
Transporte	500.00
Adquisición de material bibliográfico	300.00
Compra de una <i>laptop</i>	1.500.00
Talento humano	650.00
TOTAL	S/. 3.900.00

Apéndice J

Fotografías de la Investigación

