

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

**EMPODERAMIENTO Y ENGAGEMENT LABORAL DE
LOS COLABORADORES DE CORPORACIÓN ADC,
TACNA, 2025**

TESIS

Presentada por:

Bach. ABIGAIL ARACELI MENÉNDEZ SILVESTRE

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA – PERÚ

2025

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

EMPODERAMIENTO Y ENGAGEMENT LABORAL DE LOS COLABORADORES DE
CORPORACIÓN ADC, TACNA, 2025

TESIS

Presentada por:

Bach. ABIGAIL ARACELI MENÉNDEZ SILVESTRE

Tesis sustentada y aprobada el 16 de diciembre del 2025, estando el jurado calificador integrado por:

Presidente:



Dr. Gerónimo Víctor Damián López

Secretario:



Drá. Melina Zegarra Aquino

Miembro:



Dr. Nicolás Fidel Calderón Urriola

Asesor:



Dr. Nicolás Fidel Calderón Urriola

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Nicolás Fidel Calderón Urriola, en mi condición de asesor acreditado por la Resolución de Facultad N°14452-2025 FCJE/UNJBG de la Tesis titulada: "EMPODERAMIENTO Y ENGAGEMENT LABORAL DE LOS COLABORADORES DE CORPORACIÓN ADC, TACNA, 2025". Presentada por la Srta. Bachiller Abigail Araceli Menéndez Silvestre para optar por el Título Profesional de Ingeniero Comercial

Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajos de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual Turnitin cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 6%. Por lo tanto, CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional. Se emite el presente certificado con fines de continuar con los trámites correspondientes para su obtención del título.



Dr. Nicolás Fidel Calderón Urriola
DNI: 00440157
Asesor de Tesis



Bach. Abigail Araceli Menéndez Silvestre
DNI: 70933573
Tesista

DEDICATORIA

A Dios, por orientar mi camino con claridad y firmeza a lo largo de cada etapa de este proceso académico.

A mis padres, por su amor, valores inculcados y apoyo constante, son pilares esenciales en mi formación personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Dr. Nicolás Fidel Calderón Urriola por los conocimientos brindados y la motivación permanente, contribuyeron de manera significativa a la culminación de este trabajo y a mi desarrollo académico.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Problema General	4
1.2.2. Problemas Específicos	4
1.3. Justificación	4
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. Antecedentes del estudio	6
2.1.1. Antecedentes internacionales	6
2.1.2. Antecedentes nacionales	7
2.1.3. Antecedentes locales	9
2.2. Bases teóricas	10
2.2.1. Empoderamiento	10
2.2.2. Engagement laboral	18
2.3. Definición de términos	24
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	26
3.1. Hipótesis	26
3.1.1. Hipótesis General	26
3.1.2. Hipótesis Específicas	26
3.2. Variables	26
3.2.1. Identificación de la Variable 1	26
3.2.2. Identificación de la Variable 2	27
3.2.3. Conceptualización y operacionalización de las variables	28
3.3. Tipo y nivel de investigación	30
3.3.1. Tipo de investigación	30
3.3.2. Nivel de investigación	30
3.4. Caracterización o tipo del diseño de investigación	30

3.5.	Población y muestra de estudio	30
3.5.1.	Población	30
3.5.2.	Muestra	30
3.6.	Técnica e instrumento de investigación	30
3.6.1.	Técnica de recolección de datos	30
3.6.2.	Instrumento para la recolección de datos	31
3.7.	Tratamiento de datos	32
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		36
4.1.	Descriptivo	36
4.1.1.	Resultados de la variable empoderamiento y dimensiones	41
4.1.2.	Resultados de la variable engagement laboral y dimensiones	51
4.2.	Prueba de normalidad	59
4.3.	Comprobación de hipótesis	61
4.3.1.	Comprobación de la hipótesis general	61
4.3.2.	Comprobación de las hipótesis específicas	62
4.4.	Resultados del modelo teórico planteado	68
4.5.	Discusión de resultados.....	69
CONCLUSIONES		71
RECOMENDACIONES.....		73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		74
ANEXOS		80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de las variables</i>	28
Tabla 2 <i>Empoderamiento psicológico: Relación ítem – dimensiones</i>	31
Tabla 3 <i>Engagement laboral: Relación ítem – dimensiones</i>	32
Tabla 4 <i>Coefficientes de consistencia interna (Alpha de Cronbach y Omega de McDonald) de las variables de estudio</i>	36
Tabla 5 <i>Estadísticos descriptivos de las dimensiones del Empoderamiento y Engagement Laboral</i>	37
Tabla 6 <i>Niveles de percepción del empoderamiento psicológico total</i>	41
Tabla 7 <i>Niveles de percepción de la competencia del empoderamiento psicológico</i>	42
Tabla 8 <i>Niveles de percepción de la autonomía del empoderamiento psicológico</i>	43
Tabla 9 <i>Niveles de percepción del significado del empoderamiento psicológico</i>	44
Tabla 10 <i>Niveles de percepción del impacto del empoderamiento psicológico</i>	45
Tabla 11 <i>Niveles de percepción del engagement laboral total</i>	51
Tabla 12 <i>Niveles de percepción de la absorción del engagement laboral</i>	52
Tabla 13 <i>Niveles de percepción de la dedicación del engagement laboral</i>	53
Tabla 14 <i>Niveles de percepción del vigor del engagement laboral</i>	54
Tabla 15 <i>Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov para las variables y dimensiones de estudio</i>	59
Tabla 16 <i>Resumen de coeficientes de correlación y decisión estadística para la contrastación de hipótesis</i>	66

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Distribución de los encuestados según rango de edad</i>	38
Figura 2 <i>Distribución de los encuestados según sexo</i>	39
Figura 3 <i>Distribución de los encuestados según estado civil</i>	40
Figura 4 <i>Distribución de los encuestados según grado de instrucción</i>	41
Figura 5 <i>Niveles de percepción del empoderamiento psicológico total</i>	42
Figura 6 <i>Niveles de percepción de la competencia del empoderamiento psicológico</i>	43
Figura 7 <i>Niveles de percepción de la autonomía del empoderamiento psicológico</i>	44
Figura 8 <i>Niveles de percepción del significado del empoderamiento psicológico</i>	45
Figura 9 <i>Niveles de percepción del impacto del empoderamiento psicológico</i>	46
Figura 10 <i>Niveles de empoderamiento psicológico total según rango de edad</i>	47
Figura 11 <i>Niveles de empoderamiento psicológico total según sexo</i>	48
Figura 12 <i>Niveles de empoderamiento psicológico total según estado civil</i>	49
Figura 13 <i>Niveles de empoderamiento psicológico total según grado de instrucción</i>	50
Figura 14 <i>Niveles de percepción del engagement laboral total</i>	51
Figura 15 <i>Niveles de percepción de la absorción del engagement laboral</i>	52
Figura 16 <i>Niveles de percepción de la dedicación del engagement laboral</i>	53
Figura 17 <i>Niveles de percepción del vigor del engagement laboral</i>	54
Figura 18 <i>Niveles de engagement laboral total según rango de edad</i>	55
Figura 19 <i>Niveles de engagement laboral total según sexo</i>	56
Figura 20 <i>Niveles de engagement laboral total según estado civil</i>	57
Figura 21 <i>Niveles de engagement laboral total según grado de instrucción</i>	58
Figura 22 <i>Correlación entre el empoderamiento total y el engagement laboral total</i>	61
Figura 23 <i>Correlación entre la competencia del empoderamiento psicológico y el engagement laboral total</i>	62
Figura 24 <i>Correlación entre el significado del empoderamiento psicológico y el engagement laboral total</i>	63
Figura 25 <i>Correlación entre la autonomía del empoderamiento psicológico y el engagement laboral total</i>	64
Figura 26 <i>Correlación entre el impacto del empoderamiento psicológico y el engagement laboral total</i>	65

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el empoderamiento psicológico y el engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 105 colaboradores, siendo la técnica la encuesta y como instrumentos el cuestionario de Empoderamiento Psicológico de Spreitzer y la Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

Se concluye que existe una correlación positiva considerable entre empoderamiento y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025, ello se evidencia con un coeficiente de Spearman de $p = 0.599$ con un $p < 0.001$.

Palabras clave: Empoderamiento psicológico, engagement laboral, compromiso organizacional, gestión del talento.

ABSTRACT

This research aimed to determine the relationship between psychological empowerment and job engagement among employees of Corporación ADC, Tacna, 2025. The methodology employed was quantitative, basic in nature, correlational in level, and non-experimental with a cross-sectional design. The sample consisted of 105 employees, and the data collection technique was a survey using the Spreitzer Psychological Empowerment Questionnaire and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

The study concludes that there is a considerable positive correlation between empowerment and job engagement among employees of Corporación ADC, Tacna, 2025, as evidenced by a Spearman correlation coefficient of $p = 0.599$ with a p -value < 0.001 .

Keywords: Psychological empowerment, work engagement, organizational commitment, talent management.

INTRODUCCIÓN

En el actual entorno empresarial, marcado por procesos de transformación digital, entornos dinámicos y una creciente competitividad, las organizaciones han reforzado su interés en comprender los factores que impulsan el desempeño y el bienestar de sus colaboradores. Dentro de este enfoque, el empoderamiento psicológico ha adquirido relevancia como un recurso interno que potencia la motivación y la percepción de autonomía en los trabajadores.

Paralelamente, el engagement laboral se ha consolidado como un concepto clave, debido a que describe un estado positivo y persistente caracterizado por altos niveles de vigor, dedicación y absorción, elementos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales y a la permanencia del talento. Diversas investigaciones señalan que, cuando estos elementos están presentes, los colaboradores tienden a desarrollar mayores niveles de compromiso y disposición hacia sus funciones.

Si bien la relación entre empoderamiento psicológico y engagement laboral ha sido analizada en distintos sectores, aún resulta pertinente generar evidencia en contextos locales que permita comprender cómo se manifiestan estos procesos en organizaciones específicas. En este marco, surge la presente investigación, desarrollada en la Corporación ADC, una entidad que destaca por su dinamismo institucional y por la importancia que otorga al desarrollo integral de su capital humano. Analizar ambas variables en este entorno permite aportar información valiosa para la toma de decisiones en materia de gestión del talento.

El estudio tiene como objetivo general determinar la relación entre el empoderamiento psicológico y el engagement laboral en los colaboradores de la Corporación ADC, Tacna, 2025. Alcanzar este propósito permitirá contar con evidencia empírica que contribuya a enriquecer la comprensión de los factores que influyen en la motivación y el compromiso en el contexto organizacional.

La presente tesis se organiza en cinco capítulos. El Capítulo I desarrolla el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del estudio. El Capítulo II expone los antecedentes y las bases conceptuales vinculadas a las variables de investigación. El Capítulo III describe el diseño metodológico empleado. El Capítulo IV presenta los resultados obtenidos y su análisis. Finalmente, el Capítulo V expone las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El empoderamiento psicológico en el contexto organizacional abarca diversos aspectos, entre ellos la capacidad de los colaboradores para tomar decisiones relevantes en su ámbito laboral, tener control sobre la forma en que realizan sus tareas y enfrentar los desafíos que se presenten, así como sentirse reconocidos y valorados por su trabajo. Además, esta variable se vincula con la percepción de contar con acceso a recursos y apoyo adecuados para llevar a cabo las responsabilidades laborales de manera efectiva (Vallejos, 2020).

El engagement laboral puede comprenderse como el grado de compromiso de los colaboradores con la institución y con el trabajo en sí mismo. Es relevante señalar que el engagement influye de manera significativa en la productividad de la empresa y resulta clave para el logro del éxito organizacional (Bosh & Riumalló, 2021).

Las empresas se adaptan a los cambios según las tendencias del mercado; no obstante, pocas se enfocan en implementar sistemas dedicados exclusivamente al bienestar del talento humano y en lograr que los colaboradores se mantengan motivados para realizar las tareas asignadas, ya que, en muchos casos, su labor no recibe el reconocimiento suficiente ni la retribución adecuada. Esta situación conduce a una falta de satisfacción y la ausencia de una relación laboral adecuada, lo que impide el compromiso con la organización y, de este modo, minimiza la productividad (Bohórquez et al., 2020).

Mediante el empoderamiento psicológico, los colaboradores pueden hallar un significado en sus funciones, confiar en sus competencias y habilidades, y ejercer un mayor control sobre sus actividades. Asimismo, pueden percibir que aportan de manera significativa a los resultados de la organización. Aquellos colaboradores que se sienten psicológicamente empoderados tienen una mayor probabilidad de presentar conductas positivas; ello se ha convertido en un factor decisivo para incrementar no solo la retención laboral, sino también el engagement laboral (Chompukum & Vanichbuncha, 2025).

A nivel mundial, el empoderamiento psicológico y el engagement laboral enfrentan una crisis que impacta directamente en la sostenibilidad de las organizaciones. En el año 2024, el nivel de compromiso descendió del 23 % al 21 %. En los últimos años, el nivel de

compromiso solo ha presentado una disminución durante dos años, específicamente en 2020 y 2024. En relación con este último periodo, dicha reducción le costó a la economía mundial aproximadamente 438 000 millones de dólares en pérdidas de productividad, lo que evidencia la fragilidad de las estrategias actuales orientadas a la motivación de los colaboradores (GALLUP, 2025).

En Latinoamérica, las organizaciones enfrentan un desafío significativo para mantener el compromiso de las generaciones más jóvenes, al mismo tiempo que fortalecen la valoración de los colaboradores de mayor edad hacia aspectos relacionados con el reconocimiento social, el prestigio, el orgullo y la recomendación. De acuerdo con los estudios disponibles, el nivel promedio de compromiso de los colaboradores alcanza el 82 % en Colombia y el 86 % en México; le sigue Perú con el 83 %, Chile con el 81 %, Brasil con el 80 % y, finalmente, Argentina con el 77 % (Osorio, 2023).

En el Perú, se identifican organizaciones que han obtenido resultados favorables al implementar estrategias de engagement, incorporando procesos de evaluación del clima organizacional orientados a mejorar la cultura institucional y a ofrecer mayores beneficios a los colaboradores. En ese sentido, se señala que los sectores automotriz, de recursos naturales y minería alcanzan un 90,2 % de engagement, posicionándose como los primeros entre las industrias analizadas. Por otro lado, los sectores con menor porcentaje corresponden a manufactura, con un 73,8 %, y salud, con un 75,4 % (Gestión, 2023).

La región de Tacna presenta un desempeño destacado en instituciones, ubicándose en el segundo lugar, y en los sectores de infraestructura, salud y educación, en el tercer lugar; mientras que, en los pilares económico y laboral, ocupa los lugares décimo y décimo tercero, respectivamente. Asimismo, se indica que solo el 27,8 % de los colaboradores cuenta con un empleo formal; por tanto, el 72,2 %, equivalente a seis de cada diez colaboradores, se encuentra en condiciones de informalidad, sin contratos ni beneficios como seguro social, gratificaciones o CTS (INCORE, 2025)

La presente investigación tiene como objetivo general determinar si existe relación entre el empoderamiento psicológico y el engagement laboral de los colaboradores de la Corporación ADC, Tacna, 2025. Por todo lo expuesto, se plantea el problema de investigación a continuación.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Existe relación entre empoderamiento y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Existe relación entre competencias y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025?
- b) ¿Existe relación entre significado personal y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025?
- c) ¿Existe relación entre autonomía y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025?
- d) ¿Existe relación entre impacto y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025?

1.3. Justificación

A. Justificación Teórica

La investigación se justifica teóricamente porque busca ampliar el conocimiento sobre la relación entre el empoderamiento y el engagement laboral, variables que en los últimos años han adquirido relevancia en la gestión del talento humano. Aunque existen estudios que demuestran su relación en otros países, en el contexto peruano, particularmente en la ciudad de Tacna, la evidencia es todavía escasa. Por ello, el estudio contribuye a reforzar el marco conceptual existente y aporta conocimientos que servirán como referencia para futuras investigaciones en el ámbito del comportamiento organizacional.

B. Justificación Práctica

La presente investigación aporta a posibilidades de solución práctica respecto a la consideración de las variables empoderamiento y engagement laboral. Los resultados del estudio servirán como base para diseñar estrategias de mejora en liderazgo, capacitación y gestión del desempeño, contribuyendo a elevar la eficiencia operativa y el compromiso de los colaboradores.

C. Justificación Metodológica

La metodología del estudio se fundamenta en el enfoque científico, entendido como la aplicación de procedimientos sistemáticos y verificables para la recolección y análisis de datos, garantizando objetividad y rigor. Para ello, se emplean instrumentos estandarizados y ampliamente validados, como la Escala de Empoderamiento y el Utrecht Work Engagement Scale (UWES), lo que asegura la confiabilidad de las mediciones y permite obtener resultados comparables con estudios previos.

1.4. Objetivos

1.4.1. *Objetivo General*

Determinar si existe relación entre el empoderamiento y el engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025

1.4.2. *Objetivos Específicos*

- a) Determinar si existe relación entre competencias y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.
- b) Determinar si existe relación entre significado personal y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.
- c) Determinar si existe relación entre autonomía y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.
- d) Determinar si existe relación entre impacto y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Monje (2019), en su investigación “La influencia del empoderamiento estructural y psicológico en el compromiso laboral en las organizaciones de servicios” de la Universidad de Coruña España. El objetivo de este trabajo es analizar la influencia de las variables empoderamiento psicológico y estructural, en el engagement laboral en el sector empresarial de servicios de España y Reino Unido. Dicho estudio siguió dos enfoques: cuantitativo y cualitativo, a nivel correlacional. Basado en el capítulo 4 “Structural empowerment and work engagement: A cross-country study on the mediating role of psychological empowerment”. La muestra total estuvo conformada por 1 033 participantes, de los cuales 515 correspondieron a España. De este grupo, el 51 % eran mujeres, con una edad promedio de 40 años y una permanencia laboral media de 10 años; además, el 59,8 % trabajaba a tiempo completo, mientras que el 14,8 % correspondía a colaboradores temporales. Los participantes pertenecían a diversos sectores de servicios: el 15,1 % eran técnicos y profesionales, el 13,6 % se desempeñaba en servicios comerciales, el 11,2 % en hostelería y turismo y el 8,9 % en servicios educativos. La segunda muestra estuvo conformada por 518 participantes que laboraban en el Reino Unido. En este grupo, el 50 % eran mujeres, con una edad promedio de 39 años y una antigüedad laboral de 13 años. Asimismo, el 43,6 % trabajaba a tiempo completo, mientras que solo el 6,8 % tenía contratos temporales. Estos colaboradores también pertenecían a distintos sectores de servicios: el 15,6 % eran técnicos y profesionales, el 14,5 % se desempeñaba en atención sanitaria o asistencia social, el 10,6 % en servicios educativos y el 9,8 % en hostelería y turismo. Los resultados evidenciaron que todas las correlaciones entre los factores analizados se presentaron en la dirección esperada y que la mayoría resultó estadísticamente significativa a un nivel de 0,05 o inferior. Finalmente, se concluye que el empoderamiento psicológico cumple un rol de mediador parcial entre el empoderamiento estructural y el engagement laboral. En este sentido, los entornos laborales que ofrecen oportunidades, apoyo y recursos tienden a fortalecer el estado psicológico de los colaboradores.

McAllister (2016) presenta la tesis “El papel mediador del empoderamiento psicológico en la relación entre los recursos laborales y personales y el compromiso de los empleados” desarrollada en la San Jose State University. El estudio presenta un nivel correlacional. Los

instrumentos utilizados fueron el cuestionario de empowerment de (Spreitzer,1995) y el cuestionario de la variable engagement por Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003). La muestra estuvo conformada por un total de 165 personas, cuyas edades oscilaron entre los 21 y 69 años, siendo el 34,5 % hombres y el 64,8 % mujeres. Se consideraron trabajadores de diversos sectores, abarcando un 20,6 % del sector salud, 13,3 % de educación, 13,3 % de tecnología, 10,9 % de profesionales/empresariales, 8,5 % de manufactura, 5,5 % de servicios financieros y un 82,2 % de otros sectores. Mediante la prueba de correlación de Spearman ($\rho = 0,54$; $p < 0,01$), se halló una relación positiva entre el empoderamiento psicológico y el engagement laboral, lo que indica que quienes presentan mayores niveles de empoderamiento tienen una mayor probabilidad de involucrarse activamente con su trabajo.

Juyumaya et al. (2021), en su artículo “Efectos del empoderamiento y el engagement en el rendimiento de los trabajadores de la industria textil chilena”, presentan un enfoque cuantitativo y diseño transversal. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de empowerment de (Spreitzer, 1995), en su versión en español validada por Menon (1999); el cuestionario de la variable engagement por Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003), adaptado al español por Juyumaya (2019); y la escala de rendimiento laboral de Koopmans (2013). La muestra estuvo conformada por 200 colaboradores que desarrollaban actividades en la industria textil, en distintas comunas de la Región Metropolitana, específicamente en mipymes, con una edad mayor a 18 años. El procesamiento de la información se realizó mediante el programa SPSS y la extensión PROCESS Macro. Finalmente, los resultados plantean que el empoderamiento psicológico incrementa los niveles de engagement laboral y, en consecuencia, los colaboradores de la industria textil presentan un mayor desempeño laboral.

2.1.2. Antecedentes nacionales

Álvarez y Aragón (2023) desarrollaron su tesis titulada “Empowerment y engagement laboral en colaboradores de una entidad de producción y venta de gases industriales, Cusco 2022”. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, empleó un nivel correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. En cuanto a la muestra, esta estuvo conformada por 42 colaboradores del área de producción y venta de gases de la ciudad de Cusco.

Respecto a la variable empowerment, los autores reportaron que el 76 % de los colaboradores presentó un nivel excelente o alto, el 23,8 % un nivel regular o medio y el 0 % un nivel deficiente o bajo. En relación con la variable engagement laboral, los resultados evidenciaron que el 11,9 % alcanzó un nivel excelente o alto, el 71,4 % un nivel regular o medio y el 16,7 % un nivel deficiente o bajo. Para el análisis estadístico se utilizó la prueba de chi cuadrado, obteniéndose un resultado significativo ($p = 0,000 < 0,05$). Estos hallazgos evidencian que la variable empowerment se relaciona significativamente con el engagement laboral de los trabajadores de una entidad de producción y venta de gases industriales de Cusco durante el año 2022.

Por su parte, Huaranga y Mercado (2021) presentaron la investigación titulada “El empowerment y el engagement laboral en colaboradores de las empresas de transporte de la provincia de Tarma”. El estudio presentó un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación básica y un nivel no experimental. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de empowerment, adaptado de los modelos de Spreitzer y Laschinger et al. (1995, 2001), y el cuestionario de engagement laboral propuesto por Salanova y Schaufeli (2009). La muestra estuvo conformada por 80 colaboradores pertenecientes a 10 empresas de transporte del distrito de Tarma. En relación con la medición de la variable empowerment, se identificó que el 3,8 % de los colaboradores presentó un nivel bajo, el 90 % un nivel medio y el 6,3 % un nivel alto. Por otro lado, respecto a la variable engagement laboral, el 1,3 % presentó un nivel bajo, el 72,5 % un nivel medio y el 26,3 % un nivel alto. El valor p obtenido fue de 0,001 y la fuerza de correlación, medida a través del coeficiente Tau-b de Kendall, fue de 0,369, lo que evidencia una correlación positiva de nivel bajo. A partir de los resultados obtenidos, se concluye que existe relación entre el empowerment y el engagement laboral en los colaboradores de las empresas de transporte de Tarma, lo cual implica que, a mayores niveles de empowerment, se incrementan las dimensiones del engagement, fortaleciendo la aceptación y el desempeño de las funciones con un mayor compromiso laboral.

Ortega (2024) presentó su tesis titulada “Empowerment y engagement en los trabajadores de los almacenes de una institución pública ubicados en el distrito de Lurín, 2023”, de la Universidad César Vallejo, sede Callao, cuyo objetivo general fue determinar la relación entre el empowerment y el engagement de los colaboradores de los almacenes de una institución pública ubicados en Lurín durante el año 2023. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo; el tipo de investigación fue básica, de nivel correlacional, y se sustentó en un diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 73 estibadores tercerizados, con una antigüedad mínima de tres meses en los almacenes de la institución pública. Los resultados evidenciaron que el 53,05 % presentó un nivel bajo

de empowerment, el 36,99 % un nivel medio y el 10,96 % un nivel alto de dicha variable. En cuanto al engagement laboral, el 65,75 % presentó un nivel bajo, el 28,77 % un nivel medio y solo el 5,48 % alcanzó un nivel alto. El coeficiente de correlación empleado fue Rho de Spearman, obteniéndose un valor de 0,621, con una significancia bilateral (Sig.) de 0,000. En consecuencia, se concluye que existe una relación significativa entre ambas variables, dado que el empowerment influye directamente en el engagement laboral.

2.1.3. Antecedentes locales

Mendoza (2019) realizó la tesis titulada “Relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017”. El estudio se desarrolló bajo un tipo de investigación básica, con un nivel relacional y un diseño no experimental, de tipo transaccional. La muestra estuvo conformada por un total de 592 personas, de las cuales se consideraron 206 cuestionarios válidos para su procesamiento. Los resultados evidenciaron que, en la variable empowerment, un 16,02 % percibió niveles negativos, un 2,6 % niveles positivos y un 55,83 % manifestó niveles de indiferencia. En cuanto a la calidad de servicio, se proyectó que el 16,02 % percibió niveles adecuados, el 19,42 % niveles inadecuados y el 64,56 % un nivel regular. El coeficiente Rho de Spearman fue de 0,701, lo que indica la existencia de una relación considerable entre la variable empowerment y la calidad de servicio.

Duran (2022) en su estudio “El engagement laboral y la gestión administrativa del personal directivo de la Municipalidad Provincial de Tacna, año 2020”, tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el engagement laboral y la gestión administrativa en los directivos de dicha municipalidad. La investigación presentó un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación básica, un diseño no experimental de corte transversal y un nivel relacional. Para la variable engagement se utilizó el cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES). La muestra estuvo conformada por 34 directivos. Los resultados evidenciaron que, en la variable engagement, el 32,4 % se ubicó en un nivel bajo, el 44,1 % en un nivel medio y el 23,5 % en un nivel alto. En relación con la variable gestión administrativa, se obtuvo un 14,7 % en nivel bajo, un 50 % en nivel medio y un 35,3 % en nivel alto. La correlación obtenida fue de $t = 0,457$, con un valor de significancia de 0,004, menor a 0,05; por tanto, se evidencia la existencia de una relación significativa entre el engagement laboral y la gestión administrativa del personal directivo de la Municipalidad Provincial de Tacna, en el año 2020.

Cahuaya (2021) en su tesis “Empowerment y su relación con el compromiso organizacional en el personal del gobierno regional de Tacna, 2021”, en la Universidad

Privada de Tacna, cuyo objetivo general fue determinar el nivel de relación entre el empowerment y el compromiso organizacional en el personal de dicha entidad durante el periodo 2021. El estudio se enmarcó en una investigación básica, de nivel descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental de tipo transaccional. La muestra estuvo constituida por 326 colaboradores. Los resultados evidenciaron que, en la variable empowerment, el 4 % presentó un nivel alto, el 75 % un nivel regular y el 1 % un nivel bajo. Por otro lado, la variable compromiso organizacional mostró un 100 % en el nivel regular. Se aplicó la prueba estadística Rho de Spearman, obteniéndose un valor de significancia de $p = 0,007$, lo que demuestra que el empowerment se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en el personal del Gobierno Regional de Tacna. Estos resultados indican que, en la medida en que los trabajadores perciben que su labor se alinea con sus metas, valores y habilidades, se sienten más empoderados y, en consecuencia, presentan un mayor compromiso con la organización.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Empoderamiento

Llorente (2021) indica que el empoderamiento psicológico se basa en un proceso cognitivo, subjetivo y de carácter emocional, por medio del cual la persona se percibe a sí misma como eficaz y capaz para la ejecución de actividades; se siente con la capacidad de destacar en su desarrollo, otorgándoles valor y sentido a las mismas, y manteniendo el poder de elección sobre ellas. En el área de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, las investigaciones acerca del empoderamiento están generando una creciente literatura académica. Asimismo, se ha comprobado que implementar acciones vinculadas a la variable empoderamiento psicológico tiene resultados positivos que conllevan a una mejor salud ocupacional para los colaboradores.

Se ha postulado el empoderamiento psicológico como un constructo que integra componentes emocionales, cognitivos y conductuales. No obstante, una gran cantidad de estudios han destacado que los procesos de empoderamiento están sujetos a las relaciones interpersonales. Christen (2011), en su artículo, argumenta que extender el conocimiento sobre empoderamiento psicológico mediante la incorporación de un componente relacional puede mejorar la comprensión de dicha variable, así como la efectividad de las acciones comunitarias orientadas al empoderamiento.

Por otro lado, Banda y Morales (2014) manifiestan que el empoderamiento psicológico es un indicador de que las personas están ejecutando conductas colectivas; de igual modo,

influye en el componente intrapersonal para provocar un cambio social o político. Consolidar e incrementar el empoderamiento psicológico implica desarrollar procesos de resiliencia que permitan a las personas afrontar las dificultades, adaptarse a sucesos que se consideran obstáculos y reinventarse, impulsando de tal manera comportamientos positivos y saludables.

Vieira et al. (2014) señalan que el empoderamiento psicológico es un constructo motivacional que integra factores que incrementan la motivación para el cumplimiento de las actividades laborales, apoyándose en un sólido sentido de autoeficacia. Analizar esta variable puede representar una oportunidad significativa para la conformación de grupos empoderados en diversos contextos; de este modo, se facilita la integración y el desarrollo personal, generando un impacto positivo en el trabajo en equipo.

Según Seibert et al. (2011), el empoderamiento psicológico se asocia positivamente con una amplia gama de resultados laborales, tales como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño en la ejecución de tareas; asimismo, se asocia de manera negativa con la tensión laboral y la intención de rotación. En consecuencia, el empoderamiento del equipo se relaciona positivamente con su rendimiento.

Seibert et al. (2011), a partir de la teoría del empoderamiento psicológico, sostienen que este constituye una alternativa relevante para potenciar la motivación individual y grupal en el ámbito laboral. Asimismo, señalan que el empoderamiento psicológico está conformado por cuatro dimensiones diferenciadas. Las percepciones asociadas a este constructo pueden verse influenciadas por antecedentes contextuales y características individuales, y, a su vez, pueden beneficiar tanto a los colaboradores como a las organizaciones en diversos contextos.

El término empoderamiento psicológico se emplea para referirse al empoderamiento en el nivel individual de análisis; sin embargo, no se limita únicamente a considerar las características internas de un colaborador o individuo, tales como pensamientos, emociones o creencias aisladas. El autor destaca que, cuando se hace referencia al empoderamiento a nivel psicológico, se alude a un enfoque que integra tanto la mente como el comportamiento, así como las acciones de las personas en interacción con su entorno. Esta definición permite ampliar el análisis, al incluir no solo características intrapersonales, sino también la forma en que una persona se adapta y se relaciona con distintas circunstancias que pueden influir en su desarrollo personal (Zimmerman, 1990).

Por otro lado, el empoderamiento psicológico ha sido estudiado principalmente desde una perspectiva individual; no obstante, no debe desvincularse del contexto ecológico —

entendido como el ambiente físico y social— ni del contexto cultural en el que la persona se encuentra inmersa. Se trata de una concepción contextualizada que abarca la relación entre el individuo y su entorno, e incluye, entre otros aspectos, el desarrollo de habilidades, la acción colectiva y la conciencia cultural. Asimismo, incorpora elementos internos como la motivación, el locus de control y la autoeficacia. Para los investigadores, no se trata de privilegiar un nivel de análisis en detrimento de otro, sino de integrar los distintos niveles para comprender el concepto en su totalidad (Zimmerman, 1990).

Glidewell (1970) expone las dificultades que pueden surgir al interactuar o convivir con las personas del entorno, así como las decisiones que deben adoptarse, tales como persistir o ceder, ser confiable o dependiente, o buscar apoyo o brindarlo. Las personas empoderadas no siempre toman las decisiones correctas o más adecuadas; sin embargo, son conscientes de que existe la posibilidad de elegir entre retirarse o continuar, ser dependientes o independientes, y entre esperar u organizarse. En este sentido, el empoderamiento psicológico también implica la comprensión de los factores que influyen en los procesos de toma de decisiones.

Zimmerman (1990) señala que la medición del empoderamiento psicológico puede resultar compleja. En primer lugar, porque se manifiesta a través de diversas percepciones, habilidades y comportamientos según cada persona; en segundo lugar, porque pueden requerirse distintas creencias, competencias y acciones para desenvolverse en diferentes entornos; y, finalmente, porque el empoderamiento psicológico puede variar a lo largo del tiempo. Estas características sugieren que se trata de un constructo abierto que no puede reducirse fácilmente a un conjunto universal de reglas o definiciones operativas. Por ello, el desarrollo de instrumentos de medición del empoderamiento psicológico adaptados a cada contexto constituye un desafío; no obstante, las medidas pertinentes pueden contribuir al fortalecimiento de la teoría del empoderamiento, al estudio de su evolución temporal, a la comprensión de la influencia del entorno y a la evaluación de intervenciones orientadas a mejorar el control de las personas sobre sus propias vidas. Asimismo, se enfatiza que las medidas utilizadas en un estudio pueden no resultar adecuadas para otro.

2.2.1.1. Teorías de Empoderamiento Psicológico

Distintos autores han desarrollado teorías que explican el empoderamiento psicológico; en el presente se exponen las más destacadas:

a) Teoría de Conger y Kanungo

Los autores Conger y Kanungo (1988) han sido catalogados de ser los primeros en insertar el concepto de empoderamiento psicológico. En su investigación abordan los siguientes aspectos:

- Los constructos de poder y empoderamiento

Para realizar un análisis crítico del empoderamiento en la práctica gerencial, resulta importante considerar los constructos fundamentales de poder y control, de los cuales se deriva el empoderamiento. En lo sustancial, control y poder son términos a los que se atribuyen significados distintos; por tanto, ello da lugar a dos perspectivas:

- El empoderamiento como constructo relacional.
- El empoderamiento como constructo motivacional (Conger & Kanungo, 1988).

- El proceso de empoderamiento

Según Conger y Kanungo (1988), la necesidad de empoderar a los colaboradores cuando experimentan sentimientos de impotencia se vuelve especialmente crítica. Por ello, resulta relevante identificar las condiciones dentro de la organización. Tan pronto como han sido detectadas es posible aplicar estrategias para eliminarlas. No obstante, no siempre es posible cambiar las condiciones externas, y hay posibilidad que no sea suficiente para que los colaboradores se empoderen.

El empoderamiento puede ser considerado un recurso esencial de influencia para aquellos líderes que intentan inducir y gestionar cambios dentro de la organización. Las investigaciones de campo orientadas a este objetivo podrían contribuir significativamente a la comprensión del liderazgo eficaz. Si bien estos autores se centraron principalmente en los efectos positivos del empoderamiento, resulta concebible que tales prácticas de gestión también puedan generar efectos negativos. En concreto, el empoderamiento podría conducir a un exceso de confianza y, a su vez, a errores de juicio por parte de los subordinados. Debido a este sentido de falsa confianza en resultados positivos, las organizaciones podrían persistir en esfuerzos que, en realidad, constituyen errores tácticos o estratégicos (Conger & Kanungo, 1988).

b) Teoría de Thomas y Velthouse

Thomas y Velthouse (1990) presentan un modelo cognitivo de empoderamiento. En este contexto, el empoderamiento se define como un incremento de motivación intrínseca hacia la tarea; su modelo posterior identifica cuatro evaluaciones de tarea como base para el empoderamiento de los trabajadores, los cuales son: sentido de impacto, competencia, significado y autodeterminación.

Asimismo, Thomas y Velthouse (1990) profundizan en el enfoque general adoptado por Conger y Kanungo. Es decir, el empoderamiento se conceptualiza en términos de cambios en las variables cognitivas, conocidas como evaluaciones de tareas, que determinan la motivación en los colaboradores. Sin embargo, se desarrolla un modelo cognitivo más amplio. Dicho modelo intenta mejorar el de Conger y Kanungo de tres maneras:

- Primero: el concepto de empoderamiento como motivación se precisa al identificarlo con un tipo de motivación, denominada motivación intrínseca de tarea.
- Segundo: intenta especificar un conjunto de evaluaciones de tareas lo suficiente posible que genere esta motivación.
- Tercero: el modelo intenta abordar los procesos interpretativos mediante los cuales los trabajadores llegan a dichas evaluaciones de tareas.

c) Teoría de Spreitzer

Spreitzer (1995) presenta una investigación que da inicio a la elaboración y validación de una medida multidimensional del empoderamiento psicológico en el ámbito laboral. Para su desarrollo, se realizaron análisis factoriales confirmatorios de segundo orden con dos muestras complementarias, con el propósito de demostrar la validez convergente y discriminante de las cuatro dimensiones de la variable empoderamiento, así como su contribución al constructo general del empoderamiento psicológico. Asimismo, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales para examinar una red nomológica del empoderamiento psicológico en el entorno laboral. Las hipótesis planteadas se centraron en antecedentes y consecuencias clave del constructo. Los resultados proporcionaron respaldo inicial a la validez del empoderamiento psicológico como constructo. El objetivo de la investigación fue contribuir a la creciente comprensión del empoderamiento mediante el desarrollo de un modelo de empoderamiento organizacional.

En síntesis, el empoderamiento psicológico se concibe como un constructo motivacional que se manifiesta en cuatro cogniciones: significado, competencia,

autodeterminación e impacto. De manera integrada, estas cuatro cogniciones generan una orientación activa —en lugar de pasiva— hacia el rol laboral. Por orientación activa, la autora se refiere a una disposición en la que la persona influye de forma consciente y directa sobre su función en el contexto laboral. Asimismo, se argumenta que las cuatro dimensiones se integran de manera aditiva para conformar un constructo general de empoderamiento psicológico; en otras palabras, la ausencia de una de ellas reduce el grado general de empoderamiento percibido, aunque no lo elimina por completo (Spreitzer, 1995).

d) Teoría de Bretones y Jáimez

Bretones y Jáimez (2022) presentan su investigación, cuyo objetivo general fue la traducción al español y la validación del instrumento Empoderamiento Psicológico, mediante el análisis de su estructura multidimensional. Para ello, se desarrollaron dos estudios independientes: el primero tuvo como objetivo específico traducir y adaptar culturalmente el cuestionario, proponiendo una estructura factorial obtenida y comprobando la solidez del nuevo modelo a partir de su relación con otras variables organizativas y psicológicas, así como su validez externa mediante una muestra de trabajadores diferente.

- Primer estudio

Estructura factorial y traducción de la Escala de Empoderamiento Psicológico

En una primera fase, se realizó la traducción inversa de los 16 ítems del cuestionario desde su idioma original al español. Cuatro docentes universitarios del campo de la psicología participaron en dicha traducción, sin intervenir posteriormente en el estudio; es decir, realizaron de forma independiente la traducción del cuestionario del inglés al español. Posteriormente, se procedió a la comparación de las cuatro traducciones y se debatió hasta consensuar una única versión por cada ítem, con el objetivo de obtener una sola versión en el idioma español (Bretones & Jáimez, 2022).

Como producto final de las fases anteriores, se obtuvo la traducción al español del instrumento de empoderamiento psicológico, el cual quedó conformado por 16 ítems y cuatro dimensiones: competencia, significado, autonomía e impacto. Asimismo, las respuestas fueron recopiladas mediante una escala tipo Likert de 1 a 7, donde el valor 1 representa un nivel muy bajo y el valor 7 un nivel muy alto, en concordancia con el cuestionario original (Bretones & Jáimez, 2022).

- Segundo estudio

Análisis factorial confirmatorio y validez concurrente en el campo laboral

Una vez concluida la fase de traducción inversa del cuestionario original y realizados los análisis estadísticos correspondientes, se precisa que la versión en idioma castellano del instrumento propuesto quedó validada. Ello se sustenta en los puntajes obtenidos en los análisis factoriales y de consistencia interna, los cuales evidencian que el ajuste del modelo factorial es adecuado.

De esta manera, se corrobora que el empoderamiento psicológico se encuentra precedido por prácticas organizacionales relacionadas con el empoderamiento estructural y mantiene una estrecha relación con el compromiso afectivo. Así, las personas que perciben en mayor medida su nivel de empoderamiento tienden a mostrar un vínculo más sólido y una mayor adhesión hacia la organización y el entorno laboral, lo que reduce el deseo de desvinculación.

El estudio presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, la generalización de los hallazgos se encuentra restringida al contexto específico analizado, correspondiente a una empresa del sector servicios en España. Por lo tanto, resulta pertinente desarrollar estudios que permitan verificar la adaptación del empoderamiento psicológico en otros ámbitos y contextos culturales. Asimismo, sería conveniente analizar la validez concurrente con constructos afines, como la autosuficiencia y el locus de control. Finalmente, se destaca que la presente investigación constituye un aporte relevante para investigadores interesados en el estudio del empoderamiento psicológico en entornos laborales, al facilitar avances en su análisis y en su relación con diversas variables psicológicas en distintas poblaciones de trabajadores.

2.2.1.2. Dimensiones de Empoderamiento

Competencia

La competencia, también entendida como autoeficacia, se define como la creencia de una persona en su capacidad para ejecutar una tarea de manera adecuada, demostrando sus habilidades (Gist, 1987). Esta dimensión se relaciona estrechamente con las creencias de agencia y el sentido de dominio personal, así como con la expectativa tanto del esfuerzo como del rendimiento (Bandura, 1989). El concepto hace referencia al grado en el que un individuo puede realizar actividades y obtener resultados significativos cuando se lo propone (Kenneth & Velthouse, 1990).

Significado

El significado se concibe como la relevancia personal que poseen las metas o propósitos que orientan el trabajo de un individuo, en función de sus propios valores, ideales y convicciones. Una actividad laboral adquiere sentido para la persona cuando existe coherencia entre las exigencias del puesto, sus creencias, sus principios y la forma en que actúa. En este sentido, el significado refleja el grado de alineación entre lo que el rol demanda y lo que el colaborador considera valioso y congruente con su identidad profesional (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990).

La presente evaluación está centrada en el valor que un individuo atribuye al objetivo o propósito de la tarea, en vínculo con sus referentes personales; dicho de otro modo, implica el interés intrínseco del individuo por una determinada tarea (Thomas & Velthouse, 1990).

Por otro lado, Hackman y Oldham (1980), aunque se refiere a tareas o proyectos concretos, señalan que, en términos psicoanalíticos, la significatividad puede comprenderse como una especie de catexis o inversión de energía psíquica dirigida hacia la ejecución de una tarea.

Autonomía

La autonomía, entendida desde la perspectiva de la autodeterminación, hace referencia a la percepción del individuo de que puede elegir libremente cómo llevar a cabo sus actividades laborales. Implica sentir que las decisiones respecto a iniciar, orientar y sostener la conducta provienen de la propia voluntad y no de presiones externas. De este modo, la persona experimenta un mayor sentido de autodirección y control sobre sus acciones. (Deci & Ryan, 1985).

Impacto

El impacto se entiende como la percepción que tiene una persona sobre su capacidad de influir sobre los resultados de trabajo, ya sea estratégica o administrativamente. Se diferencia del locus de control, ya que este se refiere a un rasgo de personalidad, por el contrario, el impacto depende más del entorno laboral (Spreitzer, 1995). Adicionalmente, se define como el nivel en el que una persona puede influenciar en los resultados que son de carácter estratégico, operativos o administrativos de la organización (Carnero et al. 2019).

2.2.2. Engagement laboral

Según Vargas y Estrada (2020), el origen del concepto engagement se encuentra relacionado al síndrome de burnout, así como la evolución de su desarrollo teórico, de carácter reciente y tridimensional. El presente concepto de engagement comprende las nociones del estado psicológico positivo, cognitivo-afectivo y las dimensiones correspondientes, que son: vigor, absorción y dedicación. El vigor se caracteriza por la presencia de elevados niveles de energía, resistencia mental y disposición para invertir esfuerzo en las labores; por su parte, la absorción se entiende como un estado de concentración acompañado de la sensación de disfrute frente al trabajo realizado. Finalmente, la dedicación se compone de una fuerte implicación y compromiso con la tarea, así como de sentimientos de significado del trabajo. En tal sentido, puede afirmarse que el engagement permite a las organizaciones contar con colaboradores comprometidos con el cumplimiento de sus actividades y, en consecuencia, con el logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, el engagement ha sido descrito por Schaufeli et al. (2002) como un estado psicológico positivo vinculado al trabajo, constituido con tres dimensiones, las cuales son: vigor, dedicación y absorción. Por encima de ser un estado momentáneo y específico, el engagement se refiere a un estado afectivo-cognitivo relativamente estable, que no está dirigido a un evento, objeto o situación específica. El vigor se caracteriza por elevados niveles de energía y resistencia mental durante el trabajo, así como por la intención de invertir esfuerzo en las tareas, incluso ante la presencia de dificultades. La dedicación refleja una alta implicación laboral, acompañada de sentimientos de entusiasmo, inspiración, significación, orgullo y reto frente al trabajo. Finalmente, la absorción se manifiesta cuando el individuo se encuentra plenamente concentrado en sus labores, percibiendo que el tiempo transcurre rápidamente y experimentando dificultad para apartar su atención de la actividad realizada, debido al alto nivel de disfrute y concentración que experimenta.

De acuerdo con Agurto et al. (2007), el engagement busca medir el nivel de compromiso de los colaboradores en las organizaciones, así como identificar su intención de permanencia, orientada al cumplimiento de las metas institucionales. Asimismo, promueve el desarrollo profesional de los colaboradores mediante el reconocimiento de sus fortalezas.

Como probables causas del engagement, desde un enfoque científico, se consideran tanto los recursos personales como los laborales; ello alude al apoyo social, la autonomía, la recuperación tras el esfuerzo y el contagio emocional más allá del espacio laboral, lo que

significa que el engagement se asocia favorablemente con las características del lugar de trabajo, las cuales pueden ser consideradas como recursos motivadores. Asimismo, se ha comprobado la relación del engagement con distintos perfiles personales, como creencias, eficacia personal o autoeficacia, lo que resulta crucial para el funcionamiento de la organización, con indicadores positivos, entre ellos, la realización adecuada del trabajo y altos niveles de vigor, dedicación y absorción (Agurto et al., 2007).

El autor Agurto et al. (2007) plantean que el engagement se vincula con el proceso mediante el cual los trabajadores se recuperan del desgaste emocional, físico y mental. Aquellos colaboradores que pueden reponerse con mayor rapidez del cansancio cotidiano, al iniciar una nueva jornada laboral, muestran niveles más elevados de engagement que quienes no lograron recuperarse adecuadamente durante su tiempo libre; esta condición les permite actuar y desempeñarse con energía renovada.

El engagement en las empresas se evidencia en aquellos trabajadores que presentan un alto nivel de compromiso; son ellos quienes requieren menor supervisión y experimentan menor presión laboral, debido a que comprenden la importancia de cumplir los objetivos organizacionales y los asumen como una motivación intrínseca personal. Para asegurar la presencia del engagement en la organización, se requiere la influencia de factores externos que dependen de la empresa, tales como una relación adecuada entre empleador y colaborador, en la que exista preocupación por los intereses de este último, una ubicación idónea dentro de la organización según su perfil, la mejora de su bienestar económico y laboral, así como la imparcialidad; todos estos elementos, en conjunto, fortalecen el engagement (Agurto, et al. 2007).

Según Bosh et al. (2021), el engagement laboral puede comprenderse como un estado actitudinal hacia el trabajo que combina altos niveles de satisfacción y activación. Esta cualidad permite integrar un ambiente laboral agradable y, a la vez, retador, que estimula a los trabajadores y los mantiene con energía; en consecuencia, se alcanzan altos niveles de productividad. Generalmente, corresponde a los gerentes y responsables del área de recursos humanos promover esta herramienta, siendo ellos los encargados de comunicar a los colaboradores los objetivos propuestos. Resulta esencial mantener la cohesión entre los colaboradores, así como el compromiso, lo cual puede lograrse mediante programas de fidelización.

2.2.2.1. Importancia del engagement laboral

Bosh et al. (2021) señalan que el engagement laboral es un indicador que aporta información sobre el esfuerzo por parte de los colaboradores en su trabajo diario, lo cual contribuye a comprender los niveles de productividad, calidad del servicio, desempeño y otros indicadores relevantes para la gestión de la empresa. Desde esta perspectiva, se posiciona a la persona como el activo más importante de la organización. Al medir este constructo, se logra vincular la gestión del talento humano con el desempeño organizacional. Asimismo, la información, al integrarse con indicadores de negocio relevantes, facilita la toma de decisiones sobre las estrategias de gestión del talento humano y desarrollo organizacional.

El análisis de la variable engagement laboral resulta fundamental, ya que otorga a las empresas una ventaja competitiva derivada del aprovechamiento de la energía de los colaboradores para la mejora de la productividad. Del mismo modo, conocer el nivel de compromiso de los colaboradores representa una ventaja para las organizaciones, puesto que permite crear y diseñar entornos de trabajo en los que quienes los integran puedan desarrollar plenamente sus capacidades, alcanzar crecimiento personal y destacar en su desempeño laboral (Bosh et al., 2021).

2.2.2.2. Modelos de Engagement Laboral

a) Teoría de rol

Kahn (1990) acuñó el término engagement para describir la implicación de la energía física, cognitiva y emocional de los individuos en el desempeño de sus labores. Hace referencia a un tipo de esfuerzo que solo puede manifestarse en colaboradores que se sienten seguros en su centro de trabajo, o en aquellos que mantienen vínculos emocionales con sus compañeros y líderes, y que encuentran un propósito en las tareas que realizan.

En este marco, el autor identifica tres dimensiones: significado, seguridad y disponibilidad. La primera plantea la interrogante: ¿qué tan significativo es para mí participar en esta tarea?, y se refiere al grado en que la tarea es percibida como valiosa.

Por su parte, la segunda dimensión, denominada seguridad, se formula a partir de la pregunta: ¿qué tan seguro es para mí participar en esta tarea?, y alude a la percepción del colaborador de que su entorno laboral le permite mostrarse tal como es, favoreciendo la autenticidad tanto en su vida personal como profesional.

Finalmente, la dimensión denominada disponibilidad se plantea a partir de la interrogante: ¿Qué tan disponible estoy para hacerlo?; esta hace referencia a la percepción del colaborador sobre su capacidad emocional y física, así como sobre sus recursos psicológicos, para desempeñarse eficazmente en su centro de trabajo.

b) Modelo estructural

Maslach y Leiter (1997) expresan que la mejor estrategia consiste en intervenir de manera anticipada, cuando los indicios son leves, y no esperar a que el burnout se manifieste para actuar. La prevención no solo representa un objetivo desde el aspecto humano, sino también desde el beneficio económico, ya que evitarlo implica asumir un costo menor en comparación con enfrentar sus consecuencias; por ello, resulta igualmente relevante promover condiciones que incrementen la presencia de colaboradores motivados y comprometidos con su trabajo.

Referirse al compromiso implica prestar atención a la energía, la implicación y la eficacia de los colaboradores con respecto a su organización, así como a aquellas que desarrollan a través de esta. Las organizaciones que alcanzan el éxito son aquellas que poseen una cultura sólida y coherente con su misión. En este sentido, la excelencia no se limita a un lema publicitario, sino que se manifiesta en todos los aspectos de la organización. El rol de la gestión consiste en eliminar los obstáculos y proporcionar apoyo a los colaboradores para que puedan desempeñarse con eficacia (Maslach & Leiter, 1997).

Para prevenir el agotamiento y fomentar el compromiso, una estrategia organizacional eficaz consiste en la aplicación de encuestas a los integrantes de la organización. Tomando como referencia una auditoría financiera —procedimiento operativo estándar para evaluar cómo la empresa maneja sus obligaciones fiscales—, una auditoría de personal también permite verificar cómo la organización gestiona sus responsabilidades con los colaboradores. Dicho de otro modo, proporciona información acerca de hasta qué punto el entorno laboral promueve la productividad y el compromiso (Maslach & Leiter, 1997).

Un requisito esencial para realizar una encuesta es contar con un flujo de información oportuno, preciso y significativo sobre la realidad de la empresa. De este modo, la institución puede utilizar de forma más eficiente sus recursos, aun cuando estos sean limitados, para abordar los problemas más relevantes de manera eficaz. En ausencia de dicha información, es posible implementar programas destinados a apoyar a los colaboradores; sin embargo, estos no responderían adecuadamente a sus necesidades reales (Maslach & Leiter, 1997).

c) Modelo de tres dimensiones

Schaufeli y Bakker (2003) manifiestan que, con el surgimiento de la psicología positiva en el ámbito organizacional, resulta comprensible que los aspectos positivos del bienestar y la salud sean cada vez más relevantes en la Psicología de la Salud Ocupacional, entre los cuales se encuentra el engagement laboral, considerado como lo contrario al Burnout.

Mientras que los colaboradores con burnout se sienten agotados y muestran actitudes de desapego, aquellos con engagement se sienten con un alto nivel de entusiasmo y vigor hacia sus funciones. En este contexto, se desarrolló el cuestionario autoaplicado denominado Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES), el cual incluye tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción.

d) Modelo del intercambio Social- SET

Sacks (2006) plantea que una de las formas en que los colaboradores retribuyen a su organización es a través de su compromiso. En ese sentido, estos toman la decisión de involucrarse en mayor medida en respuesta a los recursos que reciben de su organización. Implicarse en sus roles laborales y orientar mayores recursos cognitivos, emocionales y físicos constituye una forma significativa mediante la cual los trabajadores responden a las acciones de la empresa. En consecuencia, es más probable que los colaboradores intercambien su engagement por los recursos y beneficios que les ofrece su organización.

e) Teoría de Demandas y Recursos Laborales

De acuerdo con Bakker y Demerouti (2013), durante las últimas cinco décadas, la interrogante acerca de qué causa estrés en el trabajo y que motiva a los colaboradores ha sido de interés de muchos investigadores. La Teoría de Demandas y Recursos Laborales, que supone una ampliación de demandas y recursos laborales de (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al. 2001), y se encuentra basada, asimismo, en teorías del diseño de trabajo y del estrés laboral. Ambas categorías pueden ser encontradas en casi todos los puestos de trabajo y resultan clave por dar origen a dos procesos distintos, los cuales son: el deterioro de la salud y el proceso motivacional.

Asimismo, las demandas y los recursos no solo tienen efectos directos sobre la salud y la motivación, sino que también ejercen efectos interactivos sobre el bienestar del empleado. El modelo plantea que los recursos personales constituyen importantes predictores de la motivación y pueden amortiguar las consecuencias desfavorables de las

demandas laborales. La teoría DRL propone que las características laborales, la salud y la motivación de los trabajadores se influyen mutuamente a lo largo del tiempo; por lo tanto, también pueden afectar y modificar el ambiente de trabajo. Finalmente, este enfoque puede servir de sustento para el diseño de intervenciones tanto a nivel individual como organizacional (Bakker & Demerouti, 2013).

2.2.2.3. Dimensiones de Engagement Laboral

Vigor

El vigor alude a niveles altos de energía y resistencia mental durante la jornada laboral, así como a la voluntad de dedicar un mayor esfuerzo y no experimentar fatiga con facilidad. Asimismo, implica la perseverancia ante la aparición de complicaciones u obstáculos en el desarrollo de una actividad. Los colaboradores con un alto puntaje en vigor son aquellos que aportan una gran cantidad de energía al momento de realizar su trabajo; por otro lado, quienes presentan niveles bajos evidencian menor empeño en sus actividades laborales (Schaufeli & Bakker, 2003).

Dedicación

Esta dimensión hace referencia al nivel de significado que el trabajo tiene para el colaborador, al orgullo que despierta su labor, al entusiasmo por las funciones que desarrolla, así como al grado de desafío y a la inspiración psicológica que ello genera. Los colaboradores que presentan niveles altos en esta dimensión se encuentran firmemente vinculados con su trabajo, ya que lo perciben como significativo, inspirador y retador (Schaufeli & Bakker, 2003).

Asimismo, suelen sentirse orgullosos y entusiasmados con el trabajo que realizan. En contraste, los colaboradores que obtienen un bajo puntaje en esta dimensión no se identifican con su labor, puesto que esta es percibida como carente de significado, con escaso sentimiento de orgullo, y poco retadora e inspiradora (Schaufeli & Bakker, 2003).

Absorción

La absorción se evalúa mediante indicadores relacionados con sentimientos de satisfacción y felicidad derivados de la concentración en el trabajo, la dificultad para dejar de trabajar cuando se experimenta una situación gratificante y la percepción de que el tiempo transcurre rápidamente. Los colaboradores que obtienen puntajes altos en esta dimensión disfrutan de las actividades que realizan y experimentan una distorsión del tiempo, es decir,

perciben que este pasa con rapidez, manteniéndose completamente concentrados e inmersos en su labor. Por el contrario, aquellos que presentan puntajes bajos no manifiestan dificultad para interrumpir su trabajo en cualquier momento, mostrando mayor atención a lo que ocurre a su alrededor que a la propia actividad laboral (Schaufeli & Bakker, 2003)

2.3. Definición de términos

a) Desempeño laboral

El desempeño laboral es la agrupación de conductas y acciones que demuestra un trabajador al ejercer su puesto dentro de una organización, la cual se encuentra relacionada con sus responsabilidades y funciones ocupacionales. Diversos elementos resultan influyentes en el nivel de desempeño obtenido, entre los cuales destacan la estructura organizacional, la motivación del trabajador y la disposición frente a su trabajo (Pineda, 2023).

El desempeño laboral se vincula con la forma de ejecución de las responsabilidades y funciones correspondientes al puesto del trabajador, en relación directa con sus habilidades, capacidades, conocimientos y destrezas. Dicho desempeño se orienta hacia la ejecución de los objetivos trazados, los cuales generan conductas y resultados que posibilitan la evaluación del grado de eficiencia y eficacia para alcanzar las metas de la empresa y de los empleados (González & Vilchez, 2021).

b) Motivación Intrínseca

Moreno y Martinez (2006) manifiestan que la motivación intrínseca es el impulso de explorar el entorno, sentir curiosidad y disfrutar la realización de una acción por el simple hecho de llevarla a cabo, sin esperar recompensas externas. En este caso, la realización de la actividad constituye tanto el objetivo como la recompensa, generando, a su vez, sensaciones de competencia y autorrealización.

Vallerand et al. (1992) plantean tres tipos de motivación intrínseca:

- La motivación intrínseca hacia el conocimiento, donde la persona se involucra en una actividad por el placer y la satisfacción que obtiene al aprender.
- La motivación intrínseca hacia la ejecución, en la que el individuo se compromete con la actividad por el placer de mejorar o superarse a sí mismo
- La motivación intrínseca hacia la estimulación, en la que la persona participa en la actividad para experimentar sensaciones que estimulan sus sentidos.

c) Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional según Meyer y Allen (1990) es la lealtad y el nivel de dedicación que sostiene un trabajador hacia la empresa, los cuales estructuran en tres dimensiones: Afectiva, De continuidad y Normativa.

- La primera está relacionada con el vínculo emocional, el apego que orienta al trabajador a comprometerse con la empresa.
- La segunda hace referencia a la percepción de necesidad de permanencia dentro de la organización, sintiéndose parte de ella.
- La tercera y última entiende la capacidad de permanecer en la organización como una respuesta a los beneficios adquiridos, los cuales son una estimulación que el trabajador busca compensar con esfuerzo y permanencia.

Para Lasso (2015), el engagement y el compromiso organizacional se encuentran profundamente relacionados, pues ambos se vinculan con el bienestar del trabajador dentro de su entorno laboral. Si bien ambos conceptos hacen referencia al nivel de motivación del trabajador en un contexto laboral y facilitan un desarrollo adecuado dentro de la empresa, el engagement requiere un lazo afectivo en torno a componentes emocionales y conductuales, mientras que el compromiso organizacional se orienta hacia la lealtad y la dedicación del trabajador hacia la organización.

d) Cultura organizacional

Según Chiavenato (2007), el cambio en las organizaciones es posible solo si existe un cambio en su cultura, la cual engloba los sistemas en los que los trabajadores se desarrollan e interactúan dentro de la organización. Esta cultura organizacional simboliza un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores que orientan las interacciones dentro de la organización. Estas, a su vez, constituyen sistemas complejos que presentan características culturales propias y una estructura de valores intrínseca, las cuales requieren observación y análisis constante. Asimismo, la cultura organizacional ejerce una influencia continua sobre el clima laboral real de la empresa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis General*

Existe relación entre empoderamiento y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025

3.1.2. *Hipótesis Específicas*

- a) Existe relación entre competencias y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.
- b) Existe relación entre significado personal y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.
- c) Existe relación entre autonomía y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.
- d) Existe relación entre impacto y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.

3.2. Variables

3.2.1. *Identificación de la Variable 1*

Variable 1: Empoderamiento psicológico

Dimensiones:

- Competencia
- Significado
- Autonomía
- Impacto

3.2.2. Identificación de la Variable 2

Variable 2: Engagement Laboral

Dimensiones:

- Vigor
- Dedicación
- Absorción

3.2.3. Conceptualización y operacionalización de las variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Variable 1: Empoderamiento psicológico	El empoderamiento psicológico de acuerdo con Spreitzer (1995) es un constructo motivacional intrínseco en el que los colaboradores tienen la capacidad y autonomía de influir en su entorno laboral. Ello influye en promover su compromiso y disposición activa para con el cumplimiento de sus responsabilidades.	Competencia	-Autoconfianza -Habilidades adquiridas -Seguridad en capacidades	1 al 3
		Significado	-Importancia del trabajo -Significado personal -Sentido de trabajo	4 al 6
		Autonomía	-Decisión -Autodeterminación -Independencia -Iniciativa	7 al 10
		Impacto	-Influencia departamental -Control organizacional -Intervención	11 al 13
Variable 2: Engagement Laboral	Salanova y Schaufeli (2004) expresan que "El Engagement es un estado psicológico positivo	Vigor	-Energía -Fuerza -Motivación	1 al 6

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem
	caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral.”	Dedicación	-Resistencia -Persistencia -Continuidad -Propósito -Entusiasmo -Inspiración -Orgullo profesional -Reto	7 al 11
		Absorción	-Percepción del tiempo -Concentración plena -Desconexión del entorno -Satisfacción laboral -Fluidez -Dificultad de desconexión	12 al 17

Nota. Elaboración propia

3.3. Tipo y nivel de investigación

3.3.1. Tipo de investigación

Muntané (2010) menciona que “la investigación básica se distingue por desarrollarse dentro de un marco teórico y permanecer en él. Su propósito es el incremento del saber científico, sin compararlo con ningún aspecto práctico.”

3.3.2. Nivel de investigación

La presente investigación corresponde al nivel correlacional, ya que se orienta a conocer el grado de asociación o relación que presentan dos o más categorías, conceptos o variables en un entorno específico (Hernández et al., 2014).

3.4. Caracterización o tipo del diseño de investigación

Diseño de investigación

Según Hernandez et al. (2014) el diseño no experimental se desarrolla sin interferir intencionalmente en ninguna variable. Es decir, no se manipulan intencionalmente las variables independientes, ya que en el diseño no experimental lo que se realiza es observar y analizar cómo ocurren los fenómenos dentro de su ambiente natural, para luego analizarlos.

3.5. Población y muestra de estudio

3.5.1. Población

La población del presente estudio está compuesta por un total de 105 colaboradores, distribuidos entre administrativos y el área de producción de Corporación ADC.

3.5.2. Muestra

Dado que la población es reducida y conocida, se contempló el total para la presente investigación. Es por ello que la muestra considera a 105 colaboradores de Corporación ADC.

3.6. Técnica e instrumento de investigación

3.6.1. Técnica de recolección de datos

La técnica de investigación a utilizar será la encuesta, que es una técnica de investigación orientada a recabar información de un considerable número de personas. Se

basa en ser una herramienta versátil y accesible que da la posibilidad a los investigadores de recibir información sobre opiniones, comportamientos, actitudes y demografía de una población determinada (Medina et al., 2023).

3.6.2. Instrumento para la recolección de datos

Ficha Técnica de Variable Empoderamiento Psicológico

- **Nombre:** Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo
- **Autor original:** Spreitzer, G. (1995)
- **Autores de la adaptación en español:** Francisco D. Bretones y María J. Jáimez (2022)
- **Propósito:** Identificar y medir el nivel de empoderamiento de los colaboradores, considerando la percepción de competencia, significado, autonomía e impacto en su trabajo.
- **Procedencia:** España
- **Tipo de Instrumento:** Escala Likert con cinco opciones de respuesta: "Totalmente en Desacuerdo", "En Desacuerdo", "Ni de acuerdo ni desacuerdo", "De Acuerdo" y "Totalmente de Acuerdo". Cada ítem responde a una pregunta general, y la puntuación varía entre 1 y 5. En este caso, la opción "Totalmente en Desacuerdo" recibe la puntuación más baja (1), mientras que "Totalmente de Acuerdo" recibe la más alta (5).
- **Aplicación:** Se puede administrar tanto de manera individual como grupal.
- **Edad de Aplicación:** De 20 a 65 años de edad.
- **Duración Estimada:** Aproximadamente 10 a 15 minutos.
- **Dimensiones:** Competencia, significado, autonomía e impacto.
- **Número de ítems:** La escala está compuesta por 12 ítems en total.

Tabla 2

Empoderamiento psicológico: Relación ítem – dimensiones

Dimensiones	Ítems	Nº Ítems
Competencia	1, 2, 3	3
Significado	4, 5, 6	3
Autonomía	7, 8, 9,10	4
Impacto	11,12,13	3

Nota. Elaborado a partir de Bretones y Jáimez (2022).

Ficha Técnica de Variable Engagement Laboral

- **Nombre:** Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo
- **Autor:** Wilmar B. Schaufeli y Arnold B. Bakker (2003)
- **Propósito:** Identificar y medir el nivel de engagement laboral de los colaboradores, considerando su energía, absorción y grado de absorción en el trabajo.
- **Procedencia:** Países Bajos (Utrecht University, Holanda)
- **Tipo de Instrumento:** Escala Likert adaptada a cinco opciones de respuesta: "Totalmente en Desacuerdo", "En Desacuerdo", "Ni de acuerdo ni desacuerdo", "De Acuerdo" y "Totalmente de Acuerdo". Cada ítem responde a una pregunta general, y la puntuación varía entre 1 y 5. En este caso, la opción "Totalmente en Desacuerdo" recibe la puntuación más baja (1), mientras que "Totalmente de Acuerdo" recibe la más alta (5).
- **Aplicación:** Se puede administrar tanto de manera individual como grupal.
- **Edad de Aplicación:** De 18 a 65 años de edad.
- **Duración Estimada:** Aproximadamente 10 a 15 minutos.
- **Dimensiones:** Vigor, dedicación y absorción.
- **Número de ítems:** La escala está compuesta por 17 ítems que se responden utilizando un formato de tipo Likert.

Tabla 3

Engagement laboral: Relación ítem – dimensiones

Dimensiones	Ítems	Nº Ítems
Vigor	1, 2, 3, 4, 5, 6	6
Dedicación	7, 8, 9, 10, 11	5
Absorción	12, 13, 14, 15, 16, 17	6

Nota. Elaborado a partir de Schaufeli y Bakker (2003)

3.7. Tratamiento de datos

El tratamiento de los datos se desarrolló de manera secuencial y sistemática, siguiendo las etapas que se detallan a continuación:

a) Depuración y estructuración de la base

En primer lugar, se consolidó una base de datos única en RStudio, a partir de las encuestas aplicadas, incorporando las variables sociodemográficas (edad, sexo, estado civil y grado de instrucción) y los ítems de empoderamiento psicológico (e1 al e13) y engagement

laboral (el1 al el17). Se verificó que las respuestas tipo Likert se encontraran en el rango de 1 a 5; los valores fuera de rango y las celdas vacías se trataron como datos perdidos y se excluyeron de los cálculos correspondientes.

b) Codificación de variables sociodemográficas

Las variables sexo, estado civil y grado de instrucción se recodificaron como factores categóricos para facilitar los análisis descriptivos e inferenciales. Adicionalmente, la edad se agrupó en rangos etarios predefinidos, a fin de disponer de categorías comparables para el análisis posterior.

c) Construcción de puntuaciones de empoderamiento y engagement

Con base en la operacionalización propuesta, se calcularon puntuaciones promedio por persona para cada dimensión y para las variables globales. Para el empoderamiento psicológico se obtuvieron los puntajes de competencia (e1 a e3), significado (e4 a e6), autonomía (e7 a e10), impacto (e11 a e13) y el empoderamiento psicológico total (e1 a e13). Para el engagement laboral se calcularon los puntajes de vigor (el1 a el6), dedicación (el7 a el11), absorción (el12 a el17) y el engagement laboral total (el1 a el17). Los puntajes se estimaron como promedios de ítems por fila, omitiendo datos perdidos, de modo que cada colaborador contara con un valor continuo en cada dimensión y en cada variable global.

d) Evaluación de la confiabilidad interna

Previo a los análisis descriptivos e inferenciales, se evaluó la consistencia interna de las escalas. Para cada dimensión y para las variables globales de empoderamiento psicológico y engagement laboral se calcularon el coeficiente alfa de Cronbach y el coeficiente omega de McDonald, tomando como insumo los ítems definidos en la operacionalización. Estos indicadores permitieron constatar que los conjuntos de ítems mostraran niveles adecuados de homogeneidad interna para su uso como puntuaciones compuestas.

e) Verificación de normalidad de las puntuaciones

Sobre los puntajes promedios de cada dimensión y de las variables globales se aplicó la prueba de Kolmogorov–Smirnov, contrastando la distribución empírica con una distribución normal teórica con igual media y desviación estándar. Para cada escala se registraron el tamaño de muestra efectivo, la media, la desviación estándar, el estadístico de la prueba y el valor p, junto con la decisión sobre la aceptación o rechazo de la normalidad al nivel de

significancia de 0,05. Este procedimiento permitió justificar el empleo de técnicas paramétricas en el análisis correlacional y en las comparaciones entre grupos.

f) Conversión de puntajes continuos a niveles de percepción

Con el fin de facilitar la interpretación de los resultados, los puntajes continuos se reclasificaron en tres niveles de percepción. Se definió una tricotomía aplicada a los promedios de cada dimensión y de las variables globales, de acuerdo con los siguientes puntos de corte en la escala de 1 al 5: nivel bajo para puntajes mayores o iguales a 1,00 y menores a 2,50; nivel regular para puntajes mayores o iguales que 2,50 y menores a 3,50; y nivel alto para puntajes mayores o iguales que 3,50 y menores o iguales a 5,00. Esta regla se aplicó de manera uniforme al empoderamiento psicológico total, a sus cuatro dimensiones, al engagement laboral total y a sus tres dimensiones. A partir de ello se generaron variables categóricas de nivel de percepción y se elaboraron tablas de frecuencias absolutas y porcentuales por nivel para cada escala.

g) Análisis descriptivo y gráficos

Sobre las puntuaciones continuas y sobre los niveles de percepción se calcularon medidas de tendencia central y dispersión, así como distribuciones de frecuencia por categorías. En RStudio se generaron gráficos de barras y diagramas de caja para describir la distribución de las puntuaciones según sexo, estado civil, grado de instrucción y rangos de edad, así como representaciones gráficas de los niveles bajo, regular y alto por dimensión y por variable global, utilizando una paleta de colores consistente en toda la investigación.

h) Análisis inferencial aplicado

En la etapa inferencial se emplearon coeficientes de correlación de Spearman para analizar la relación lineal entre el empoderamiento psicológico total y el engagement laboral total, así como entre cada una de las dimensiones del empoderamiento psicológico y el engagement laboral total. Para cada correlación se estimó el coeficiente ρ , su intervalo de confianza del 95% y el valor p asociado, con el fin de valorar la magnitud y significancia estadística de las asociaciones observadas. Adicionalmente, en las comparaciones entre grupos se verificó el supuesto de homogeneidad de varianzas mediante la prueba de Levene, cuyos resultados se utilizaron como criterio estadístico para evaluar la estabilidad de la variabilidad entre categorías sociodemográficas.

i) Documentación del tratamiento de datos

Finalmente, todo el tratamiento descrito se sistematizó mediante la exportación de tablas y matrices a archivos de Excel, los cuales documentaron la construcción de las puntuaciones, la conversión a niveles de percepción, las frecuencias por nivel, los resultados de las pruebas de normalidad, los coeficientes de confiabilidad y las correlaciones de Spearman. Este procedimiento permitió asegurar la trazabilidad y la replicabilidad del procesamiento de los datos efectuado en la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Descriptivo

Tabla 4

Coefficientes de consistencia interna (Alpha de Cronbach y Omega de McDonald) de las variables de estudio

Escala	Alpha	Omega
Emp_competencia	0.916	0.918
Emp_significado	0.746	0.756
Emp_autonomia	0.78	0.781
Emp_impacto	0.878	0.88
Emp_total	0.886	0.888
Eng_vigor	0.856	0.858
Eng_dedicacion	0.848	0.857
Eng_absorcion	0.639	0.648
Eng_total	0.872	0.888

Nota. Análisis de Confiabilidad de los Instrumentos.

En la Tabla 4 se observan los coeficientes de confiabilidad correspondientes a las dimensiones y a las variables generales del estudio. Para la variable Empoderamiento psicológico, la dimensión Competencia presenta la mayor consistencia interna, con un alfa de 0.916 y un Omega de 0.918, mientras que la dimensión Significado muestra valores aceptables de 0.746 y 0.756, respectivamente. En cuanto a la variable Engagement laboral, las dimensiones Vigor y Dedicación exhiben niveles elevados de confiabilidad, superiores a 0.84. La dimensión Absorción presenta el coeficiente más bajo del estudio (0.639); no obstante, se mantiene dentro de rangos permisibles para investigaciones exploratorias. A nivel global, tanto la escala total de Empoderamiento (0.886) como la de Engagement (0.872) demuestran una elevada consistencia interna.

Los resultados indican que los instrumentos aplicados en la Corporación ADC son estadísticamente fiables y precisos para medir lo que pretenden medir. El hecho de que la dimensión Competencia tenga el puntaje más alto sugiere que los colaboradores entienden con claridad las preguntas sobre sus propias habilidades y capacidades. Por otro lado, los valores globales cercanos a 0.90 confirman que existe una fuerte cohesión entre los ítems; es decir, los encuestados han respondido de manera coherente a lo largo de todo el

cuestionario, lo que otorga un elevado nivel de rigor y validez a los hallazgos posteriores de esta investigación.

Tabla 5

Estadísticos descriptivos de las dimensiones del Empoderamiento y Engagement Laboral

Escala	N_items	Media	Moda	Asimetría	Curtosis
Emp_competencia	3	4.382	5	-1.845	4.156
Emp_significado	3	4.245	5	-1.623	3.927
Emp_autonomia	4	4.012	4	-1.105	2.566
Emp_impacto	3	3.584	4	-0.942	1.986
Emp_total	13	4.056	4.23	-1.35	3.027
Eng_vigor	6	4.185	4	-1.214	2.83
Eng_dedicacion	5	4.256	5	-1.456	3.088
Eng_absorcion	6	3.824	3.67	-0.854	1.956
Eng_total	17	4.088	3.82	-1.28	2.861

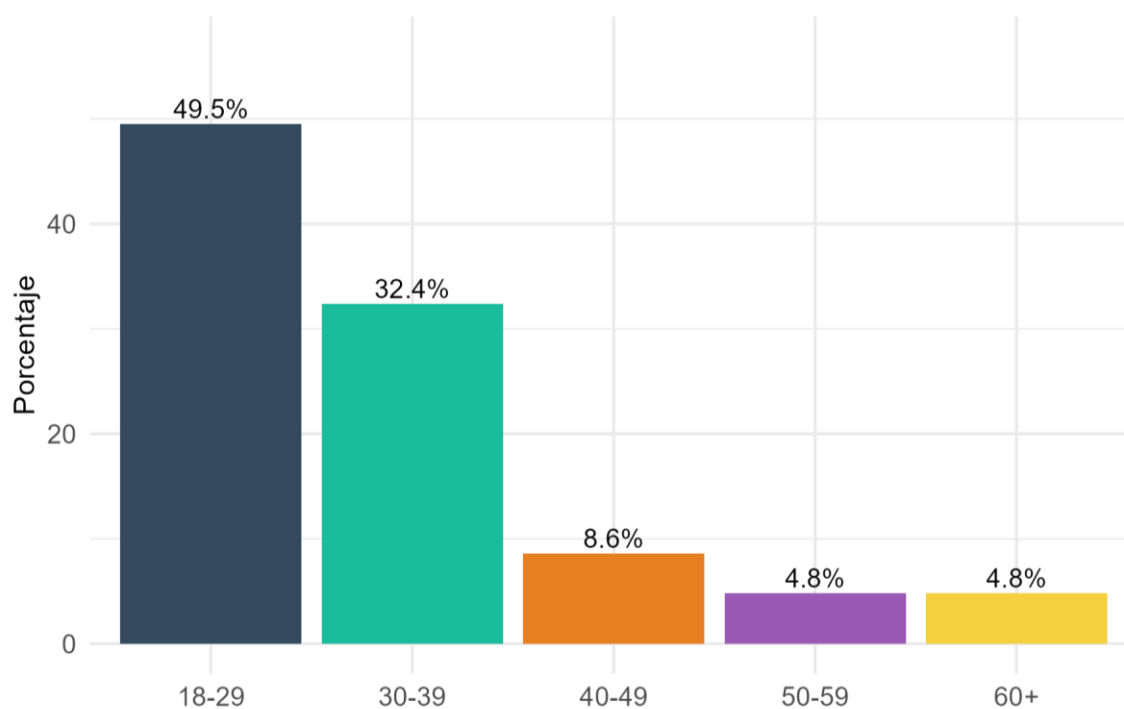
Nota. Resultados procesados en RStudio.

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 1, se exponen las medidas de tendencia central y de dispersión correspondientes a las variables de estudio y a sus respectivas dimensiones. En relación con la media aritmética, se observa que los colaboradores de la Corporación ADC presentan niveles elevados en la mayoría de los indicadores; específicamente, la dimensión Competencia obtuvo el puntaje promedio más alto ($M = 4.382$), seguida por la dimensión Dedicación ($M = 4.256$). Esto sugiere que el personal tiende a responder predominantemente con opciones positivas dentro de la escala de medición empleada.

Por otro lado, el análisis de la forma de la distribución se realizó mediante los coeficientes de asimetría y curtosis. Se evidencia que la totalidad de los valores de asimetría es negativa, oscilando entre -0.854 y -1.845 , lo cual indica que la distribución de los datos presenta una cola hacia la izquierda y una concentración de frecuencias en los valores altos de la variable. Del mismo modo, los valores de curtosis son positivos en todas las dimensiones, variando entre 1.956 y 4.156 , lo que denota una distribución leptocúrtica, caracterizada por una mayor elevación que la de una curva normal estándar.

Figura 1

Distribución de los encuestados según rango de edad

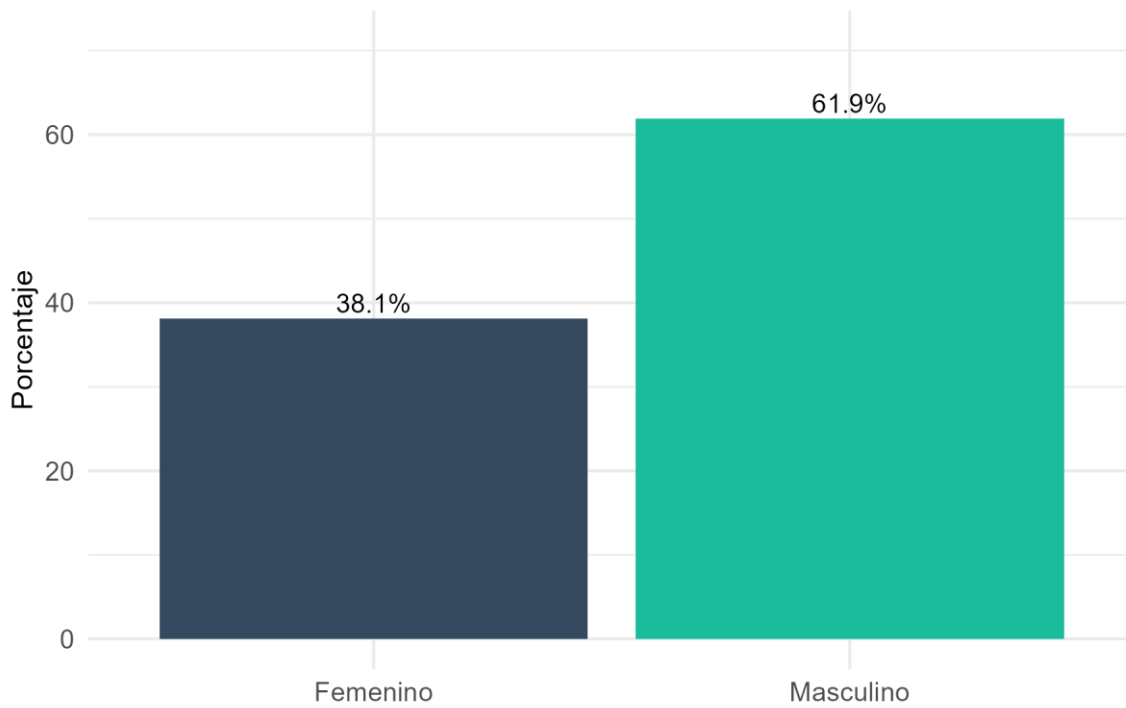


Nota. Resultados procesados en RStudio.

La Figura 1 muestra una concentración significativa en los rangos de edad entre 18 y 29 años, que representan el 49.5% de la muestra, seguida por un 32.4% correspondiente a los participantes que se ubican entre los 30 y 39 años. Por su parte, los encuestados con edades entre 40 y 49 años representan el 8.6% del total; el grupo comprendido entre los 50 y 59 años alcanza el 4.8%, mientras que los participantes de 60 años o más también representan el 4.8% de la muestra.

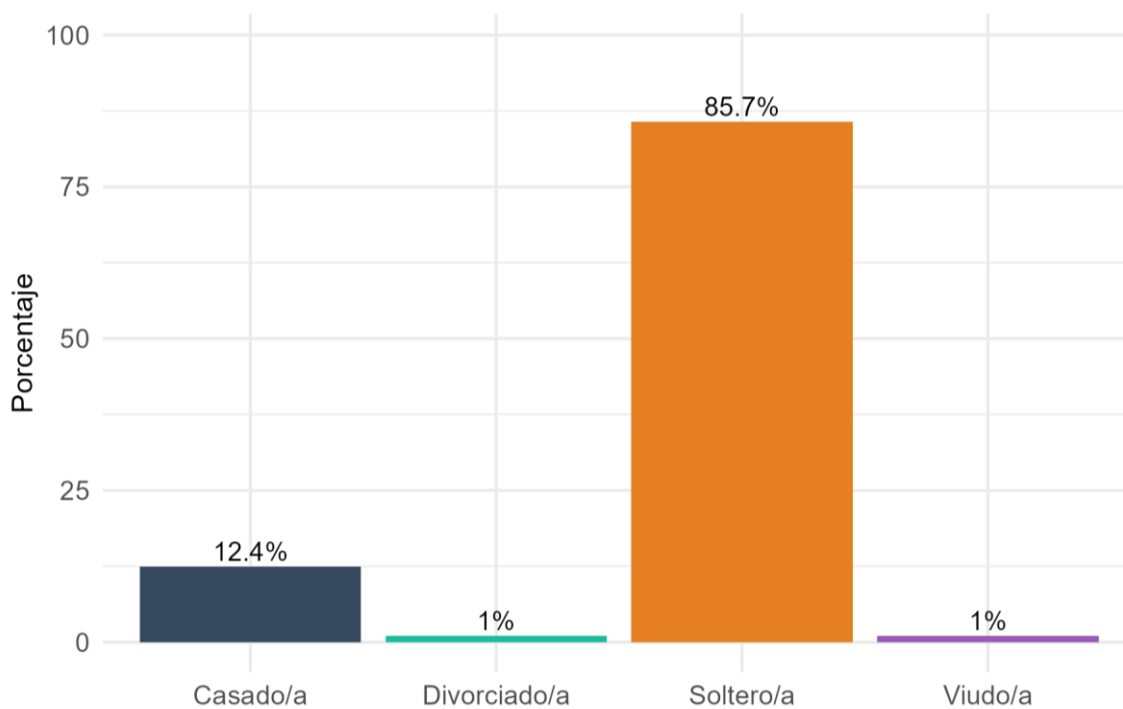
Figura 2

Distribución de los encuestados según sexo



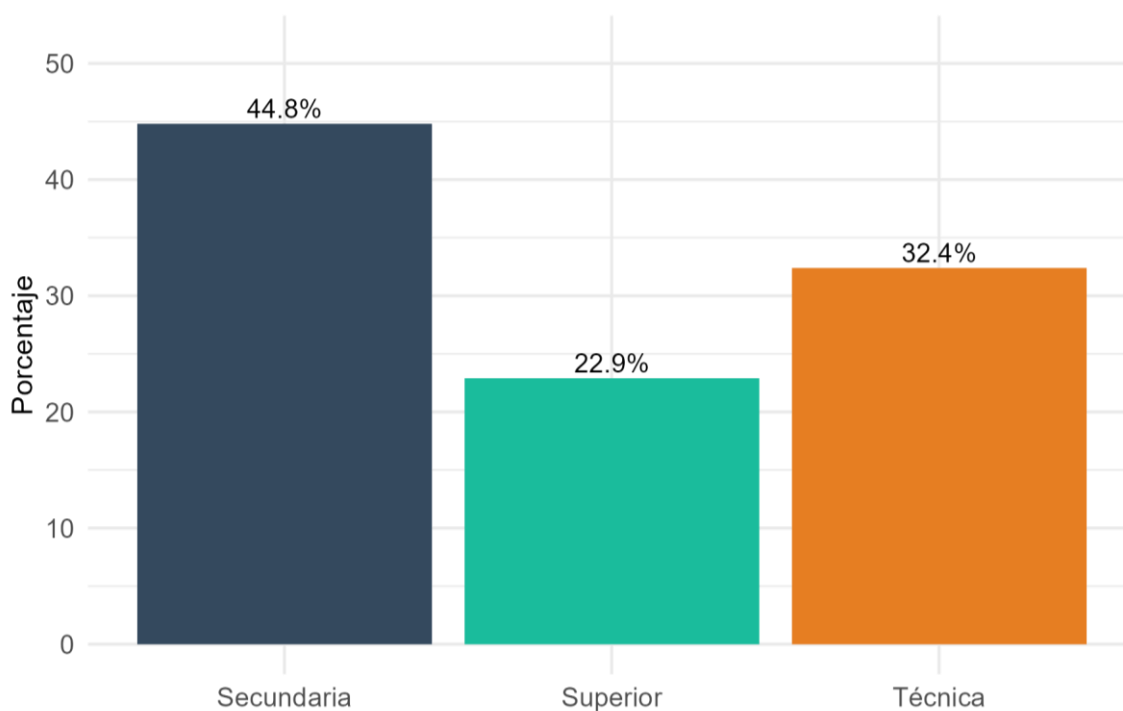
Nota. Resultados procesados en RStudio.

La Figura 2 expone la distribución según el sexo. Se identifica una mayoría masculina que asciende al 61.9%, mientras que un 38.1% corresponde al personal femenino; ello evidencia una mayor participación de varones.

Figura 3*Distribución de los encuestados según estado civil*

Nota. Resultados procesados en RStudio.

De acuerdo con la Figura 3, existe una predominancia marcada del estado civil soltero, el cual representa el 85.7% de los encuestados. El personal casado constituye una minoría, con el 12.4%, mientras que las categorías de divorciado y viudo son marginales, con un 1% cada una.

Figura 4*Distribución de los encuestados según grado de instrucción*

Nota. Resultados procesados en RStudio.

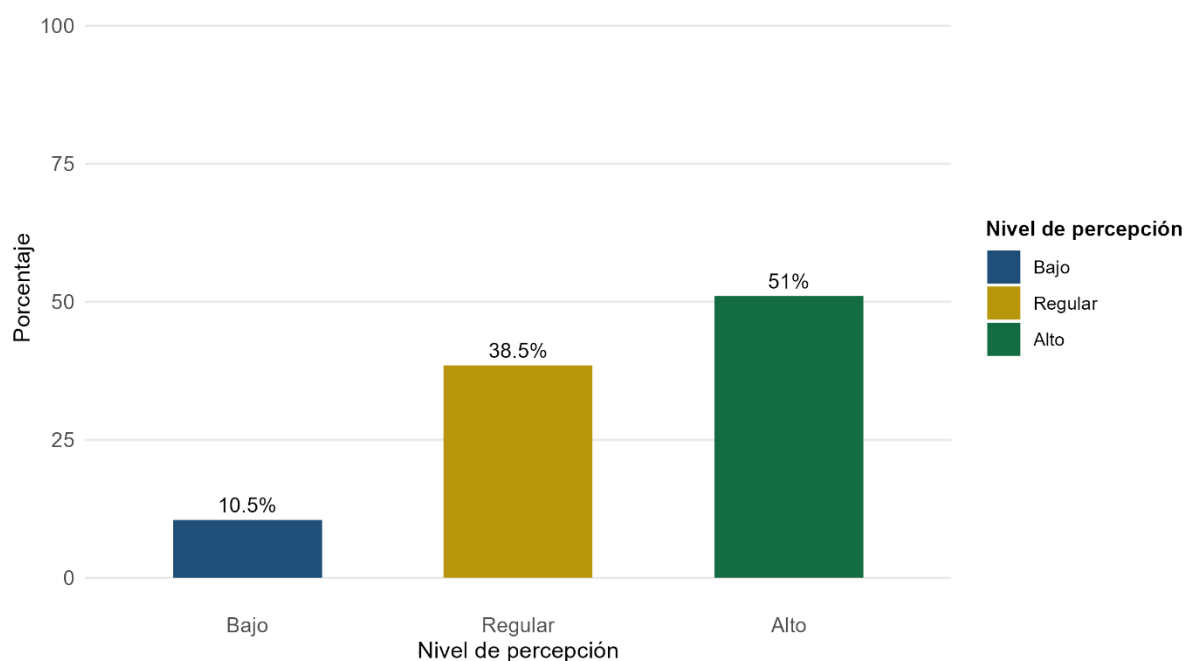
En la Figura 4 se aprecia la composición académica de los colaboradores de la Corporación ADC. El grupo predominante corresponde a aquellos colaboradores que cuentan con educación secundaria completa, lo que representa el 44.8% de la muestra. Le sigue el personal con formación técnica, que abarca un 32.4%, y, finalmente, el 22.9% corresponde a quienes poseen educación superior universitaria.

4.1.1. Resultados de la variable empoderamiento y dimensiones

Tabla 6*Niveles de percepción del empoderamiento psicológico total*

Nivel	n	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	11	10.5	10.5
Regular	40	38.5	49
Alto	54	51	100
Total	105	100	

Nota. Resultados procesados en RStudio.

Figura 5*Niveles de percepción del empoderamiento psicológico total*

Nota. Resultados procesados en RStudio.

En la Tabla 6 y la Figura 5 se evidencia que el 51% de los colaboradores de la Corporación ADC experimenta un nivel alto de empoderamiento psicológico global; el 38.5% de los colaboradores presenta un nivel regular de empoderamiento psicológico, mientras que el 10.5% se sitúa en el nivel bajo, siendo este el porcentaje más reducido. Esta distribución refleja que más de la mitad de los colaboradores percibe un elevado grado de empoderamiento psicológico, en tanto que un grupo menor manifiesta niveles moderados o bajos.

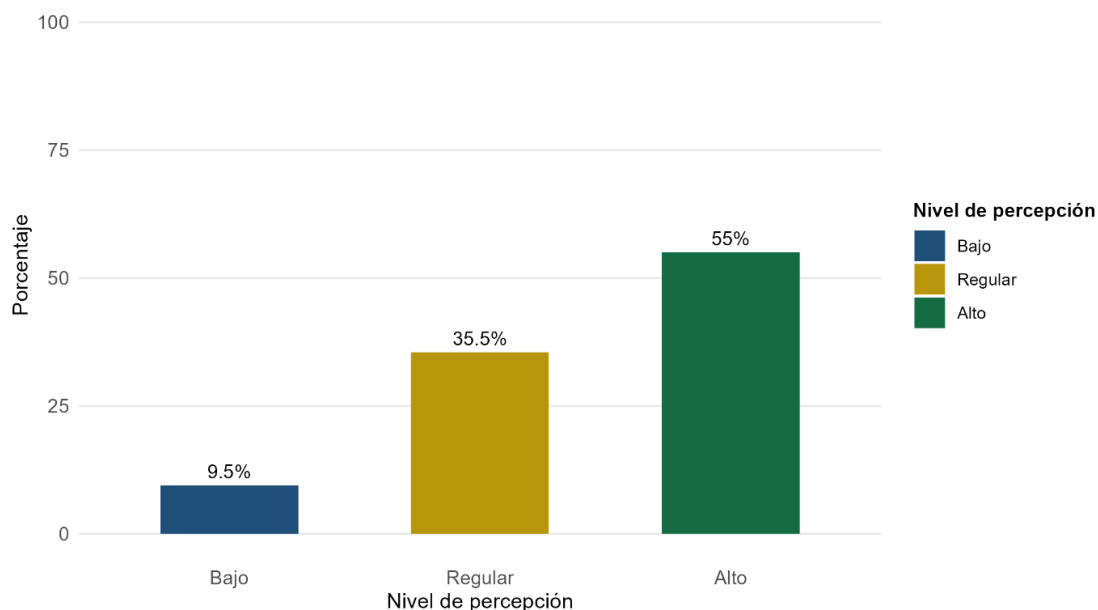
Tabla 7*Niveles de percepción de la competencia del empoderamiento psicológico*

Nivel	n	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	10	9.5	9.5
Regular	37	35.5	45
Alto	58	55	100
Total	105	100	

Nota. Resultados procesados en RStudio.

Figura 6

Niveles de percepción de la competencia del empoderamiento psicológico



Nota. Resultados procesados en RStudio.

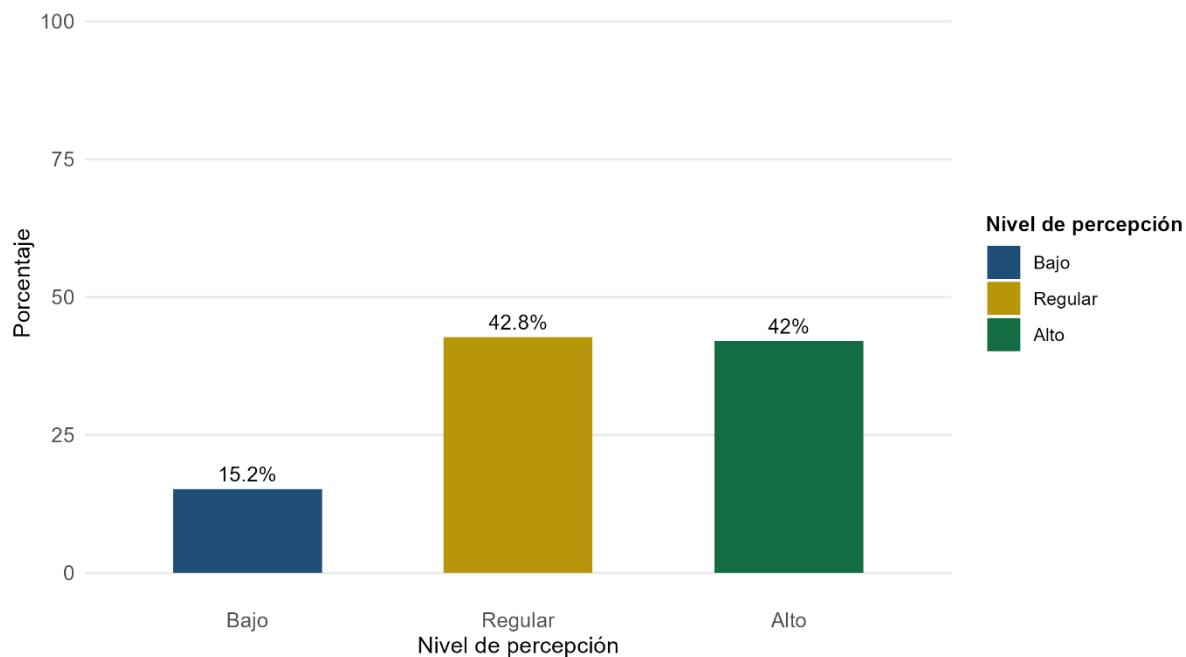
En la Tabla 7 y la Figura 6 se observa un nivel alto en la dimensión de Competencia del empoderamiento psicológico, la cual concentra al 55% de la muestra. Un porcentaje de 35.5% manifiesta una percepción regular y un 9.5% presenta un nivel bajo. Estos resultados sugieren que el personal de la Corporación ADC percibe que posee las habilidades y los conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente sus funciones, lo cual contribuye a sostener la calidad operativa de la organización y a favorecer su desempeño laboral.

Tabla 8

Niveles de percepción de la autonomía del empoderamiento psicológico

Nivel	n	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	16	15.2	15.2
Regular	45	42.8	58
Alto	44	42	100
Total	105	100	

Nota. Resultados procesados en RStudio.

Figura 7*Niveles de percepción de la autonomía del empoderamiento psicológico*

Nota. Resultados procesados en RStudio.

En la Tabla 8 y la Figura 7 se detalla la percepción de libertad en el trabajo, en la que el 42% de la muestra reporta un nivel alto de autonomía. El 42.8% se sitúa en un nivel regular y un 15.2% en un nivel bajo. Ello evidencia que la mayoría de los colaboradores percibe un grado aceptable de autonomía en su trabajo, aunque aún una proporción de ellos presenta limitaciones para decidir cómo organizar y ejecutar sus tareas. Esto sugiere oportunidades de mejora en la delegación y en la confianza otorgada por los mandos directivos.

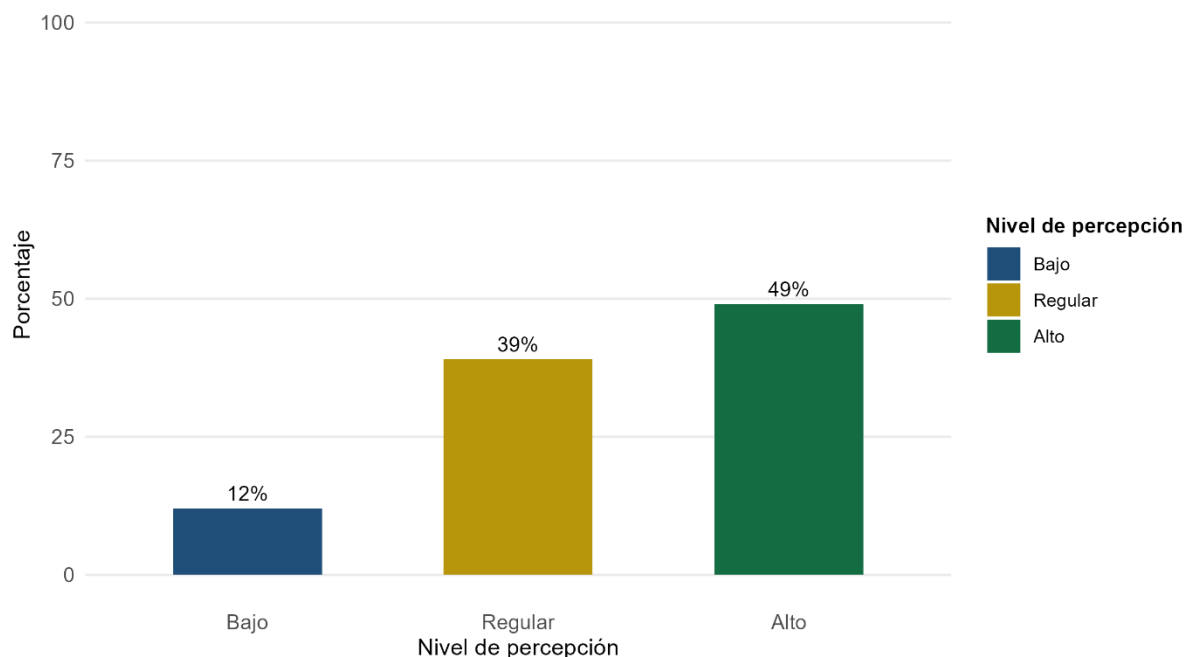
Tabla 9*Niveles de percepción del significado del empoderamiento psicológico*

Nivel	n	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	13	12	12
Regular	41	39	51
Alto	51	49	100
Total	105	100	

Nota. Resultados procesados en RStudio.

Figura 8

Niveles de percepción del significado del empoderamiento psicológico



Nota. Resultados procesados en RStudio.

De acuerdo con la Tabla 9 y la Figura 8, la dimensión de Significado alcanza un 49% de los colaboradores en el nivel alto, un 39% en el nivel regular y, finalmente, un 12% en el nivel bajo. Este resultado es sumamente alentador, pues indica que los trabajadores no ven sus labores como simples tareas rutinarias, sino que encuentran un valor personal y un propósito profundo en lo que hacen, alineando sus objetivos individuales con la misión de la organización.

Tabla 10

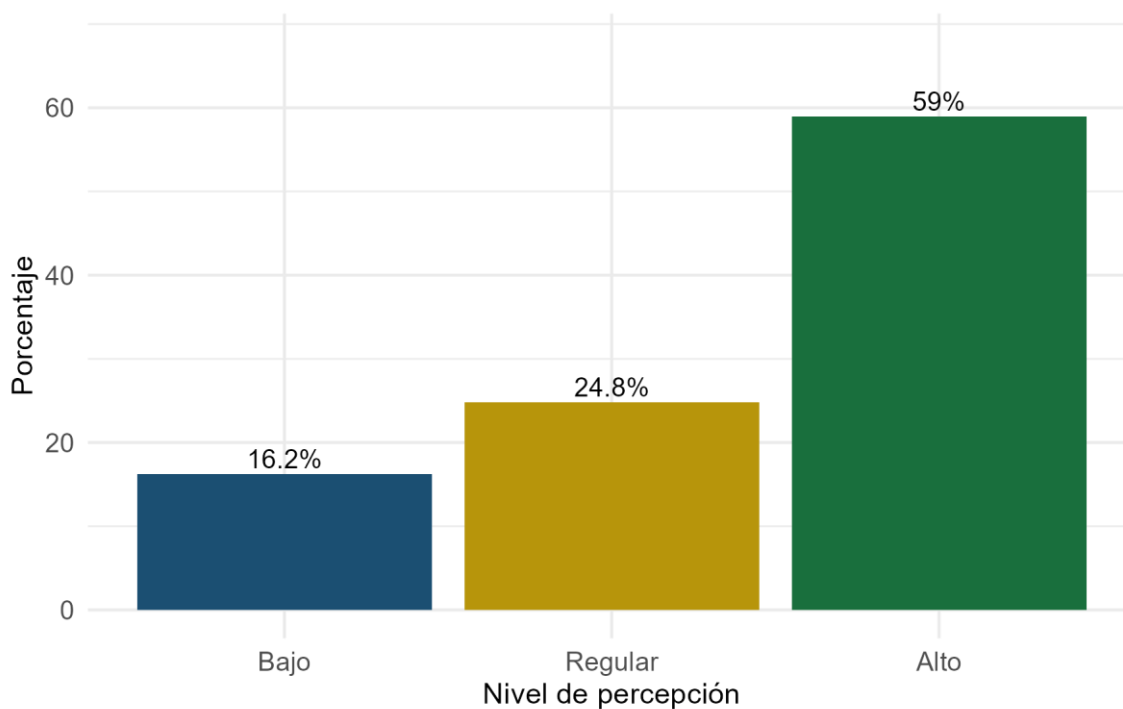
Niveles de percepción del impacto del empoderamiento psicológico

Nivel	n	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	17	16.2	16.2
Regular	26	24.8	41
Alto	62	59	100
Total	105	100	

Nota. Resultados procesados en RStudio.

Figura 9

Niveles de percepción del impacto del empoderamiento psicológico



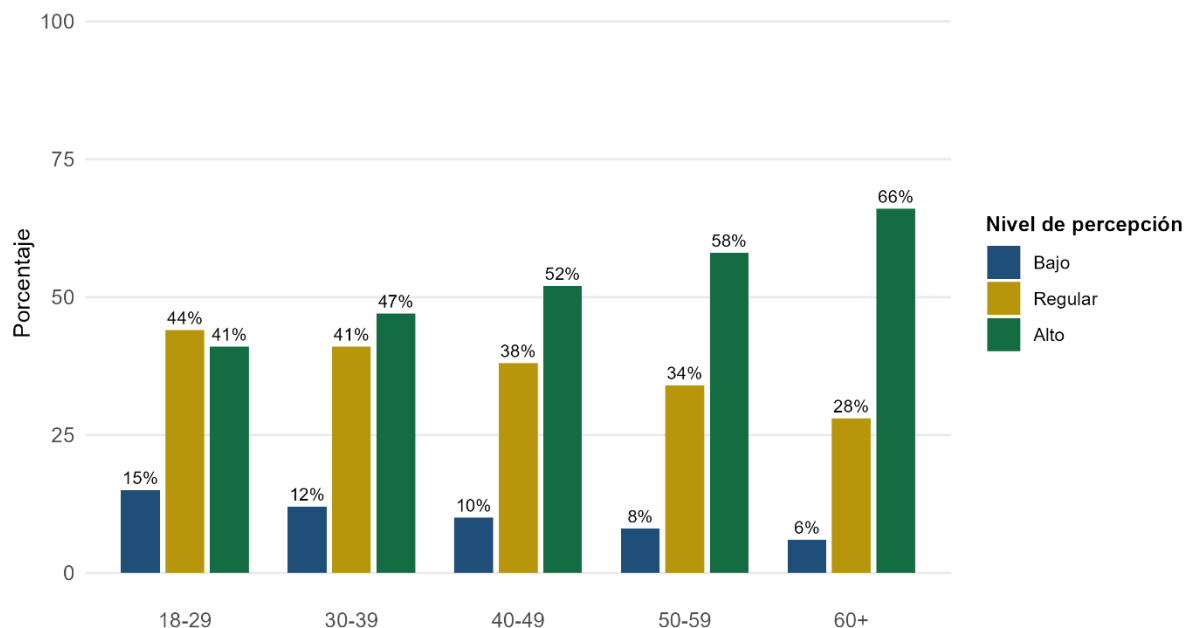
Nota. Resultados procesados en RStudio.

En la Figura 9 se observa los niveles de percepción del impacto del empoderamiento psicológico en los colaboradores. Se observa que la mayoría de los encuestados percibe un alto impacto, representando el 59% del total.

Por otro lado, el 24,8% de los colaboradores presenta un nivel de percepción regular, finalmente, un 16,2% percibe un bajo impacto, evidenciando la existencia de un grupo minoritario que no identifica beneficios claros asociados al empoderamiento psicológico.

Figura 10

Niveles de empoderamiento psicológico total según rango de edad



Nota. Resultados procesados en RStudio.

La Figura 10 muestra los niveles de empoderamiento psicológico total según el rango de edad de los colaboradores; se observa que, en todos los rangos, predomina el nivel de empoderamiento psicológico alto, evidenciándose una tendencia creciente conforme aumenta la edad.

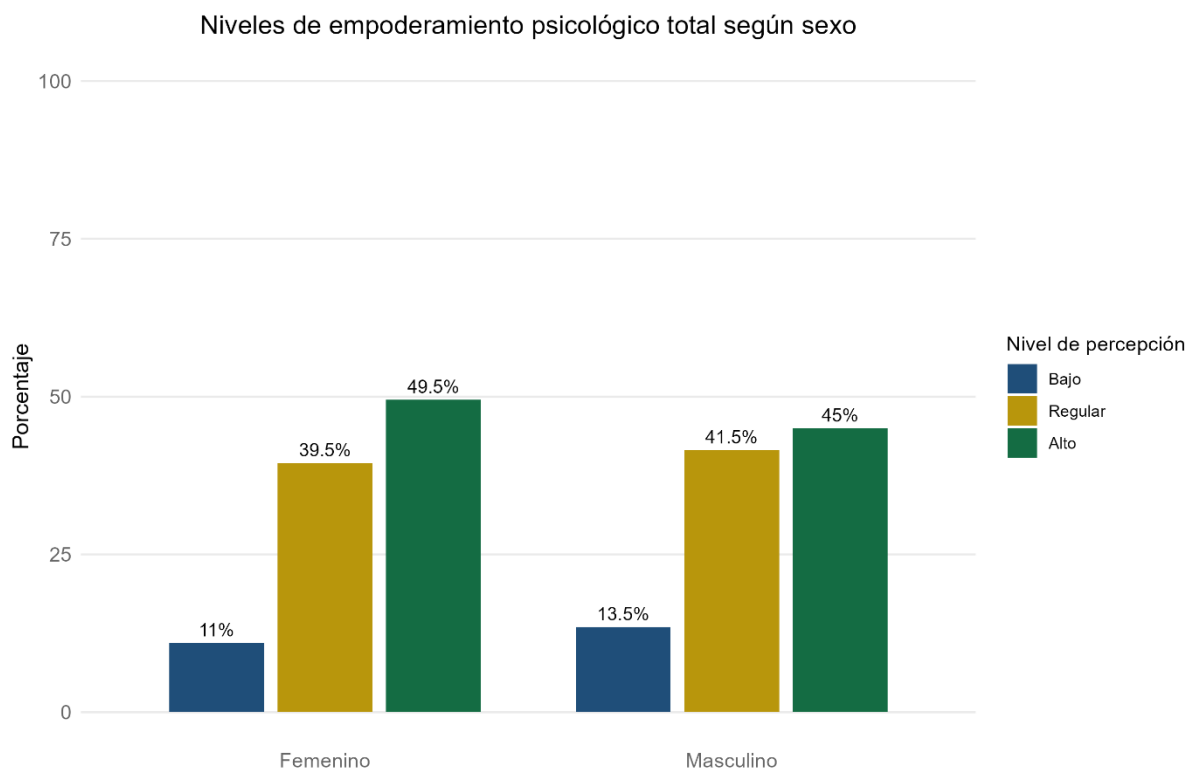
En el rango de 18 a 29 años, el nivel regular obtuvo un 44%, el nivel alto un 41%, mientras que el nivel bajo alcanzó el 15%. En los rangos de 30 a 39 y 40 a 49 años, el nivel alto se incrementa progresivamente, con un 47% y un 52%, respectivamente, acompañado de una disminución del nivel bajo, con un 12% y 10%, respectivamente.

Asimismo, en los rangos de 50 a 59 años y 60 años o más, se evidencia una mayor concentración en el nivel alto de empoderamiento psicológico, alcanzando el 58% y el 66%, respectivamente, mientras que el nivel bajo se reduce significativamente hasta el 8% y el 6%.

Los resultados indican que los colaboradores de mayor edad perciben un mayor empoderamiento psicológico, lo cual podría estar asociado con la experiencia laboral, la estabilidad en el puesto y una mayor autonomía en el desempeño de sus funciones.

Figura 11

Niveles de empoderamiento psicológico total según sexo



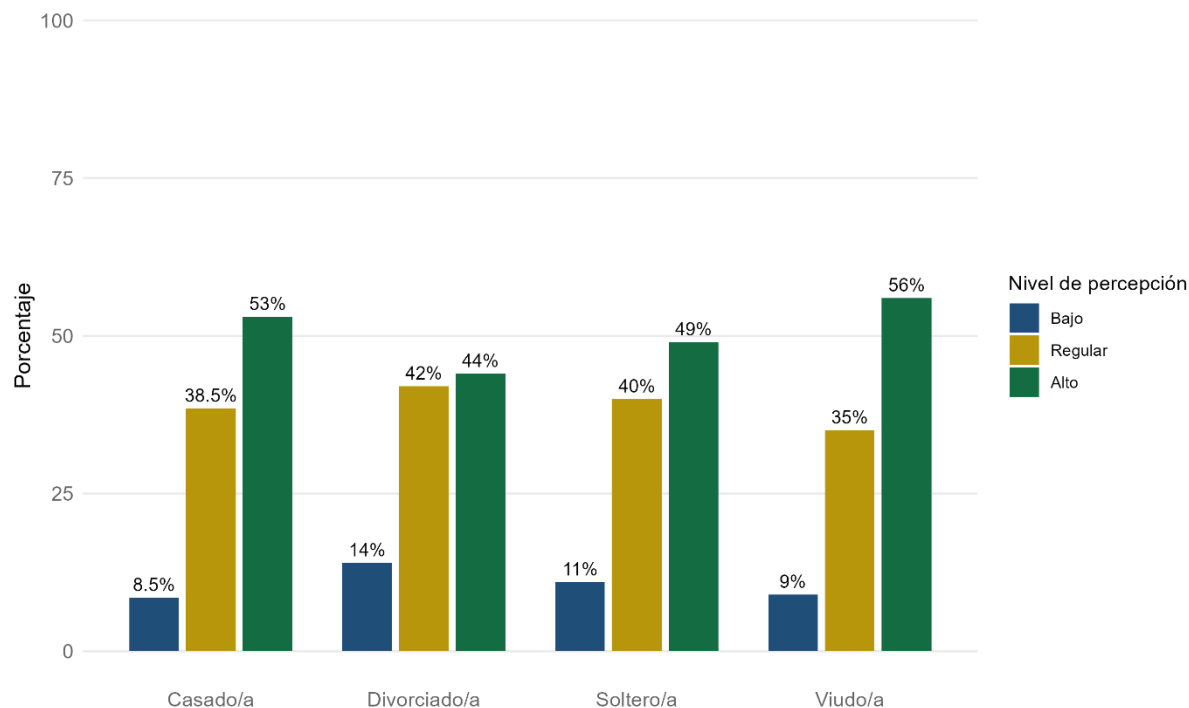
Nota. Resultados procesados en RStudio.

La Figura 11 presenta los niveles de empoderamiento psicológico total según el sexo de los colaboradores. En el caso de las colaboradoras de sexo femenino, el 49.5% se ubica en el nivel alto, seguido del nivel regular con 39.5% y el nivel bajo con 11%. Por su parte, los colaboradores de sexo masculino presentan un 45% en el nivel alto, un 41.5% en el nivel regular y un 13.5% en el nivel bajo.

Si bien se observa una ligeramente mayor proporción de empoderamiento psicológico alto en el sexo femenino, las diferencias entre ambos grupos no son significativas, lo que sugiere que el empoderamiento psicológico se percibe de manera relativamente similar con independencia del sexo.

Figura 12

Niveles de empoderamiento psicológico total según estado civil



Nota. Resultados procesados en RStudio.

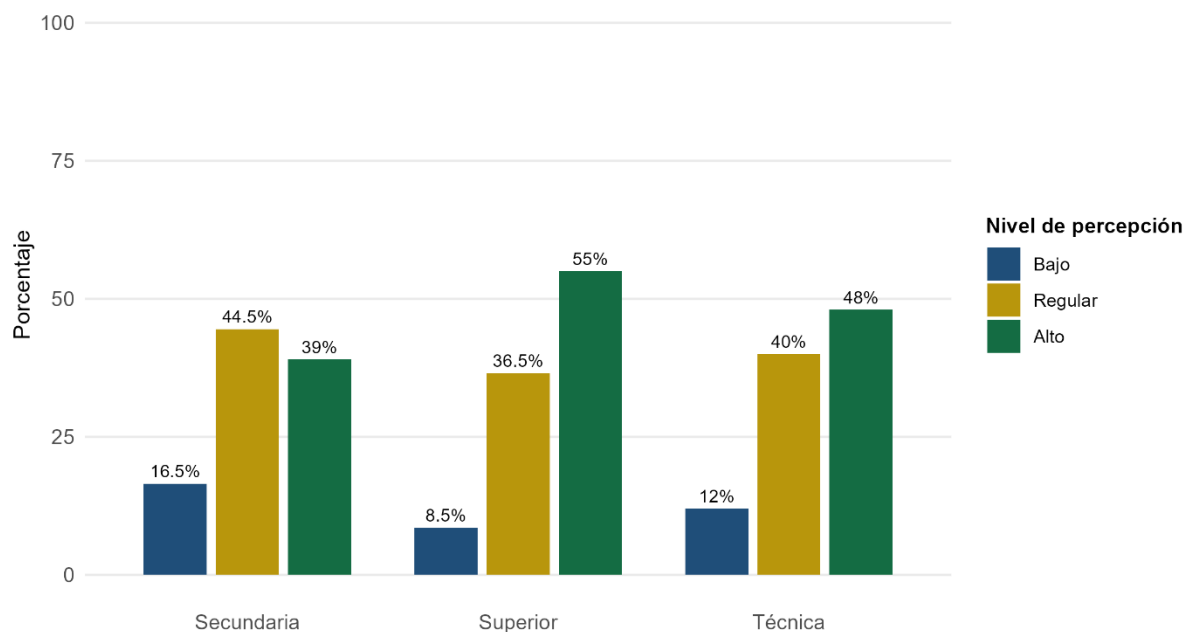
La Figura 12 muestra que, en los colaboradores casados, el nivel alto alcanza el 53%, seguido del nivel regular con 38.5% y el nivel bajo con 8.5%. En el grupo divorciado, el nivel alto representa el 44%, el nivel regular el 42% y el nivel bajo el 14%.

Por su parte, los colaboradores solteros presentan un predominio del nivel alto con 49%, seguido del nivel regular con 40% y el nivel bajo con 11%. Finalmente, en los colaboradores viudos, se registra el mayor porcentaje en el nivel alto, con 56%, acompañado de una menor proporción en el nivel bajo, de 9%.

En conjunto, los resultados indican que el empoderamiento psicológico se mantiene en niveles altos con independencia del estado civil; asimismo, se observa una mayor percepción de empoderamiento en los colaboradores viudos y casados, lo cual podría estar asociado con factores como la madurez personal, la experiencia laboral y la estabilidad emocional.

Figura 13

Niveles de empoderamiento psicológico total según grado de instrucción



Nota. Resultados procesados en RStudio.

La Figura 13 presenta que, en el nivel de educación secundaria, el nivel regular alcanza el 44.5%, seguido del nivel alto con 39% y el nivel bajo con 16.5%. Por otro lado, los colaboradores con educación superior presentan una mayor concentración en el nivel alto, con 55%, acompañado de una reducción significativa del nivel bajo, con 8.5%.

Asimismo, en el grupo con formación técnica, el nivel alto representa el 48%, el nivel regular el 40% y el nivel bajo alcanza el 12%.

Se observa que el nivel de empoderamiento psicológico alto predomina en los colaboradores con educación superior y técnica, mientras que en aquellos con educación secundaria destaca el nivel regular.

4.1.2. Resultados de la variable engagement laboral y dimensiones

Tabla 11

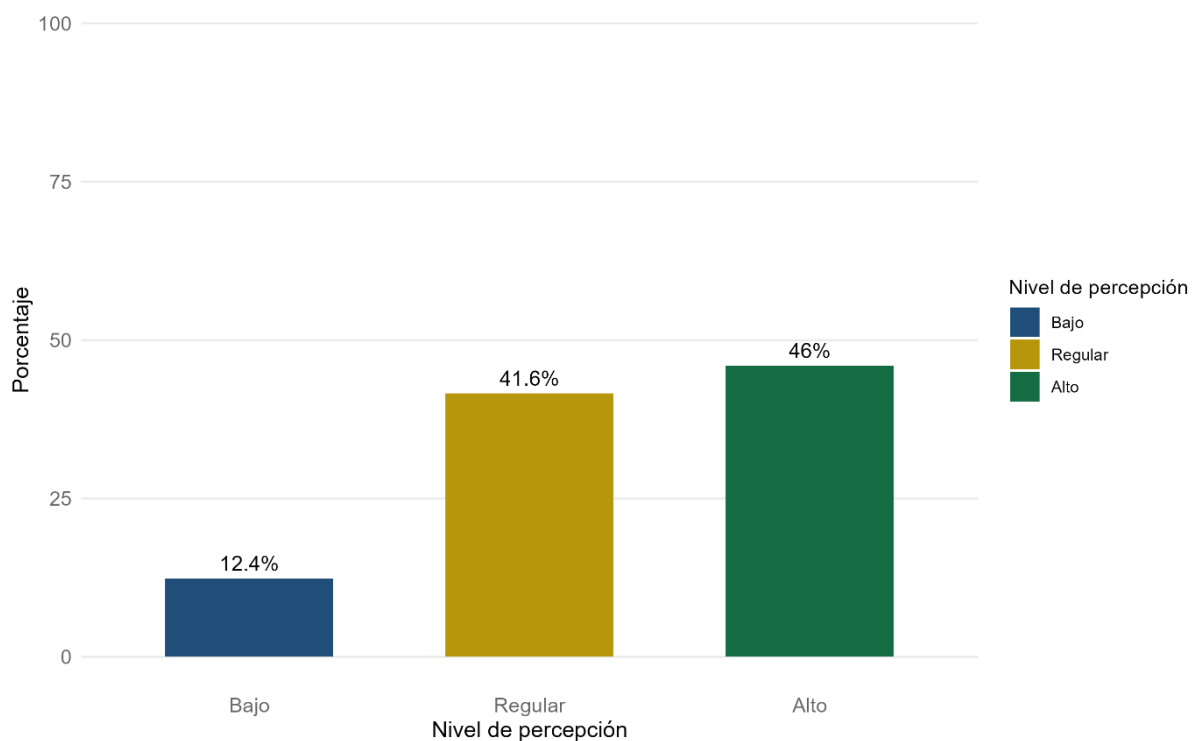
Niveles de percepción del engagement laboral total

Nivel	n	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	13	12.4	12.4
Regular	44	41.6	54
Alto	48	46	100
Total	105	100	

Nota. Resultados procesados en RStudio.

Figura 14

Niveles de percepción del engagement laboral total



Nota. Resultados procesados en RStudio.

En la Tabla 11 y la Figura 14 se presentan los niveles de percepción del engagement laboral total de los colaboradores. En específico, el 46% de los colaboradores percibe un nivel alto de engagement laboral, lo que refleja un elevado grado de compromiso, dedicación y absorción en sus actividades laborales. Por otro lado, el 41.6% se ubica en un nivel regular, y solo el 12.4% presenta un nivel bajo.

En conjunto, los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores presenta niveles favorables de engagement laboral, lo cual sugiere una actitud positiva hacia el trabajo y una adecuada conexión emocional y cognitiva con la organización.

Tabla 12

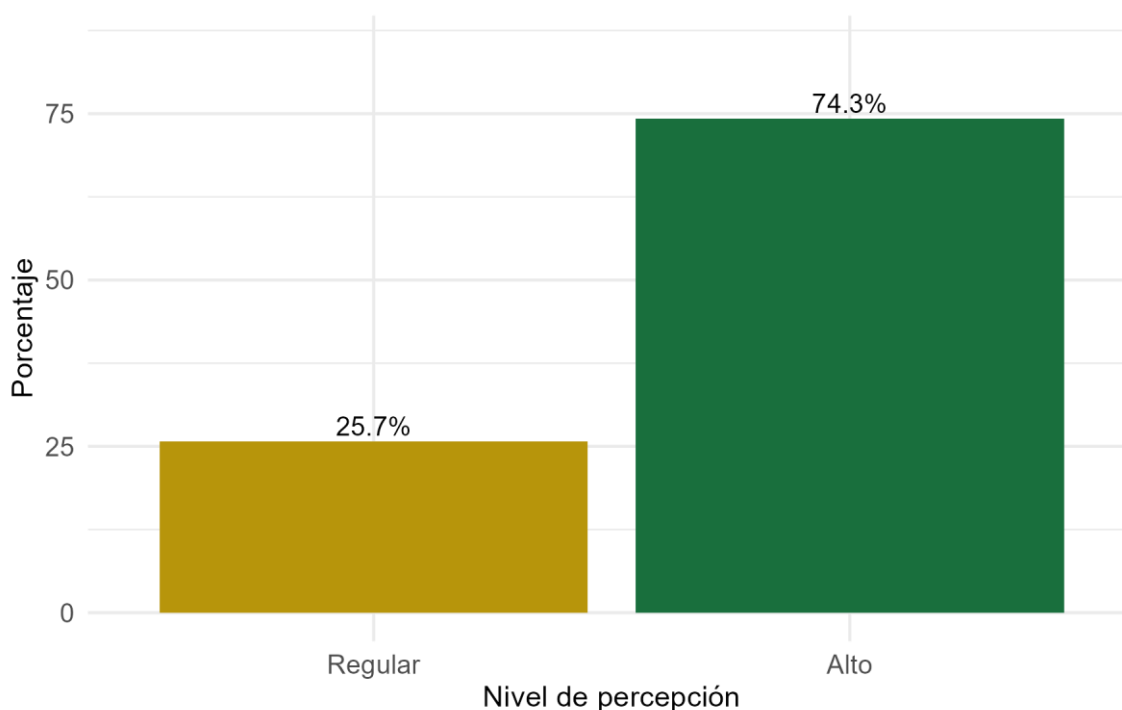
Niveles de percepción de la absorción del engagement laboral

Nivel	n	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	27	25.7	25.7
Alto	78	74.3	100
Total	105	100	

Nota. Resultados procesados en RStudio.

Figura 15

Niveles de percepción de la absorción del engagement laboral



Nota. Resultados procesados en RStudio.

Conforme a la Tabla 12 y la Figura 15, se muestra el comportamiento de la dimensión Absorción, la cual presenta una distribución ligeramente distinta a las anteriores. Aunque el nivel alto sigue siendo mayoritario, con un 74.3%, existe una cuarta parte de la población (25.7%) que se sitúa en el nivel regular, sin registrarse casos en el nivel bajo. Se concluye que, aunque el personal disfruta de su trabajo, un segmento considerable presenta

dificultades para concentrarse totalmente o para sentir que el tiempo pasa rápido mientras labora.

Tabla 13

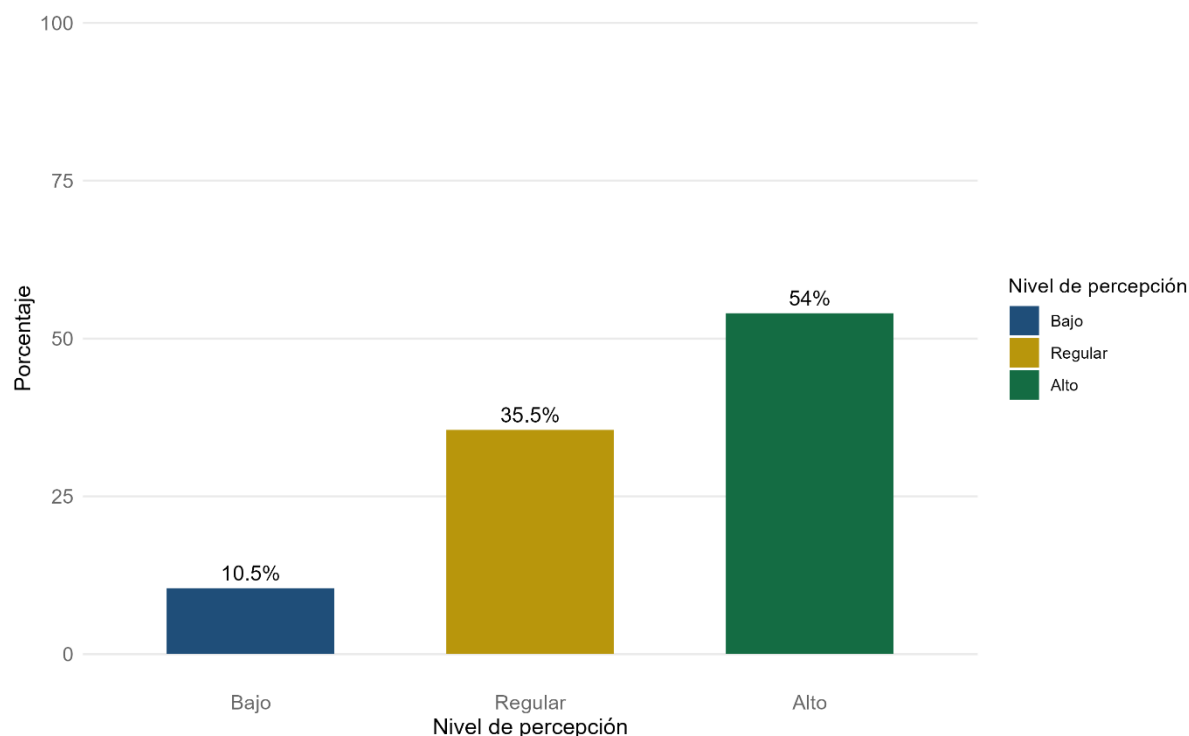
Niveles de percepción de la dedicación del engagement laboral

Nivel	n	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	11	10.5	10.5
Regular	37	35.5	46
Alto	57	54	100
Total	105	100	

Nota. Resultados procesados en RStudio.

Figura 16

Niveles de percepción de la dedicación del engagement laboral



Nota. Resultados procesados en RStudio.

En la Tabla 13 y la Figura 16, la dimensión de Dedicación obtiene el puntaje más sobresaliente dentro de la variable de engagement. Un contundente 54% de los encuestados reporta un nivel alto, dejando a los niveles regular y bajo con porcentajes de 35.5% y 10.5%, respectivamente. Estos datos revelan que existe una fuerte conexión emocional entre el

colaborador y su trabajo; los empleados no solo cumplen con sus tareas, sino que sienten orgullo, entusiasmo y un sentido de reto inspirador en lo que hacen.

Tabla 14

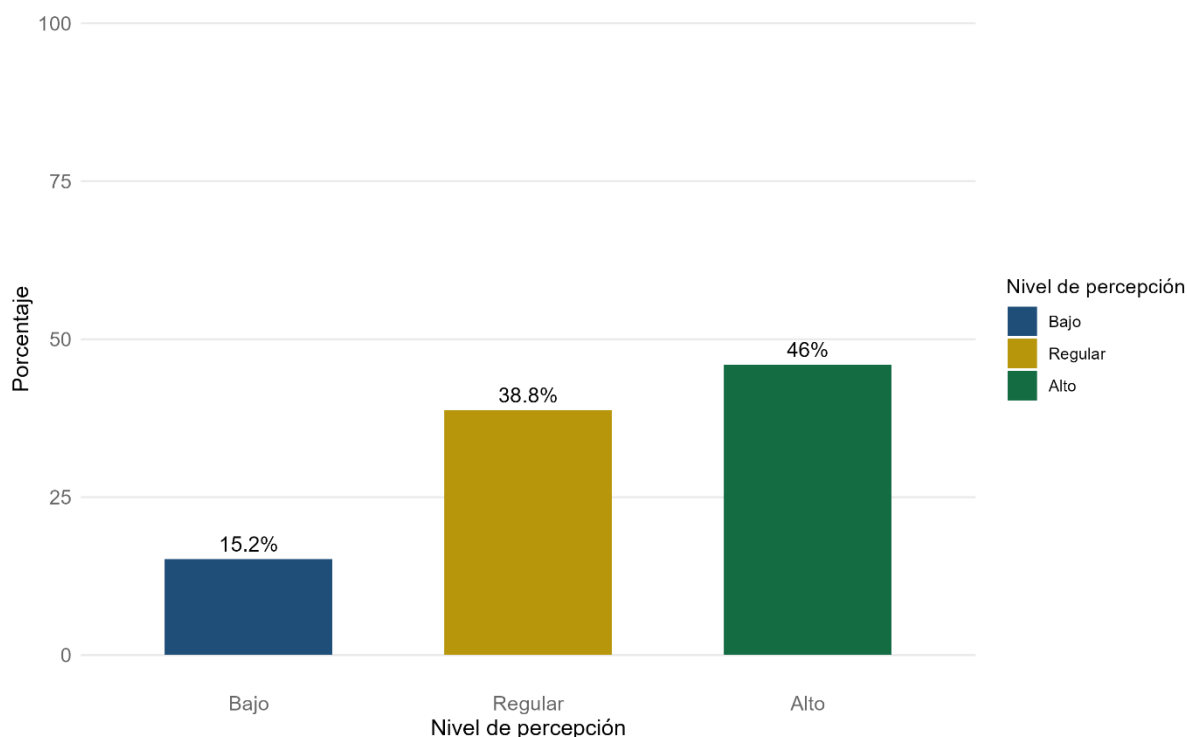
Niveles de percepción del vigor del engagement laboral

Nivel	n	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	16	15.2	15.2
Regular	41	38.8	54
Alto	48	46	100
Total	105	100	

Nota. Resultados procesados en RStudio.

Figura 17

Niveles de percepción del vigor del engagement laboral



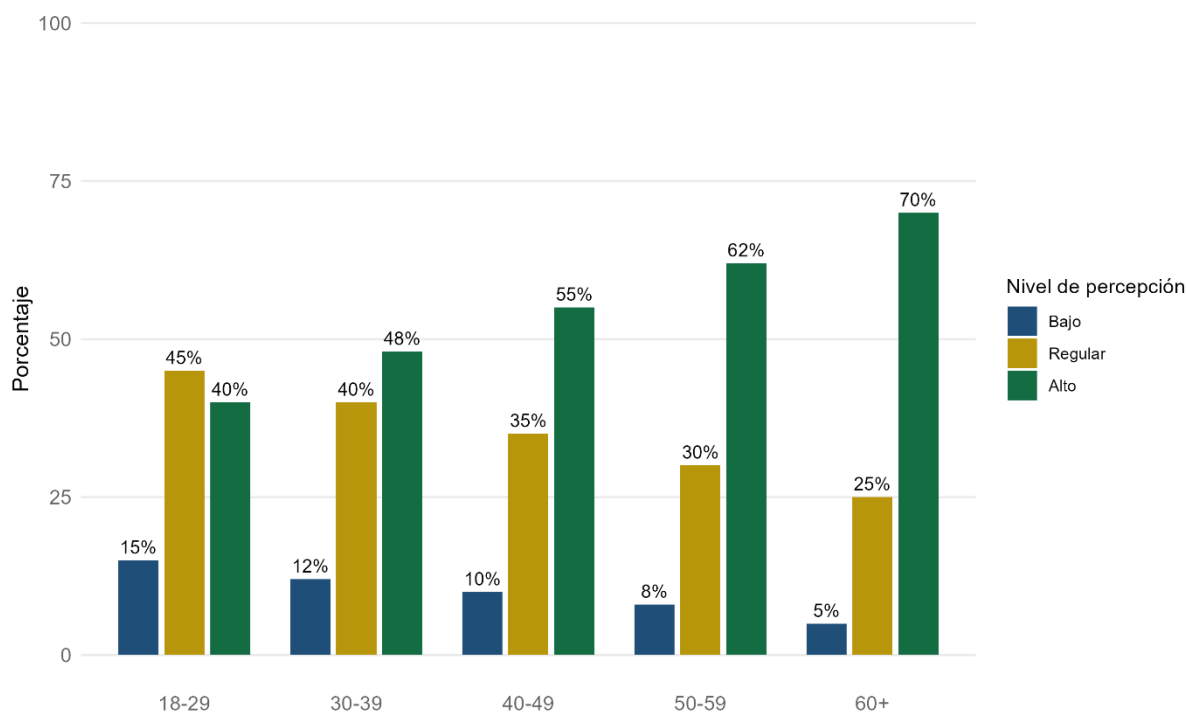
Nota. Resultados procesados en RStudio.

En la Tabla 14 y la Figura 17 se observa que la dimensión de Vigor da como resultado que el 46% de los colaboradores manifiesta un nivel alto, mientras que el 38.8% se ubica en un nivel regular y el 15.2% en un nivel bajo. Los resultados muestran que los colaboradores de la Corporación ADC presentan un buen nivel de energía y disposición para el trabajo. Sin

embargo, la proporción ubicada en los niveles regular y bajo indica que aún existe un grupo de trabajadores que podría beneficiarse de intervenciones orientadas a reducir la fatiga y a fortalecer sus recursos físicos y emocionales para afrontar las demandas laborales.

Figura 18

Niveles de engagement laboral total según rango de edad

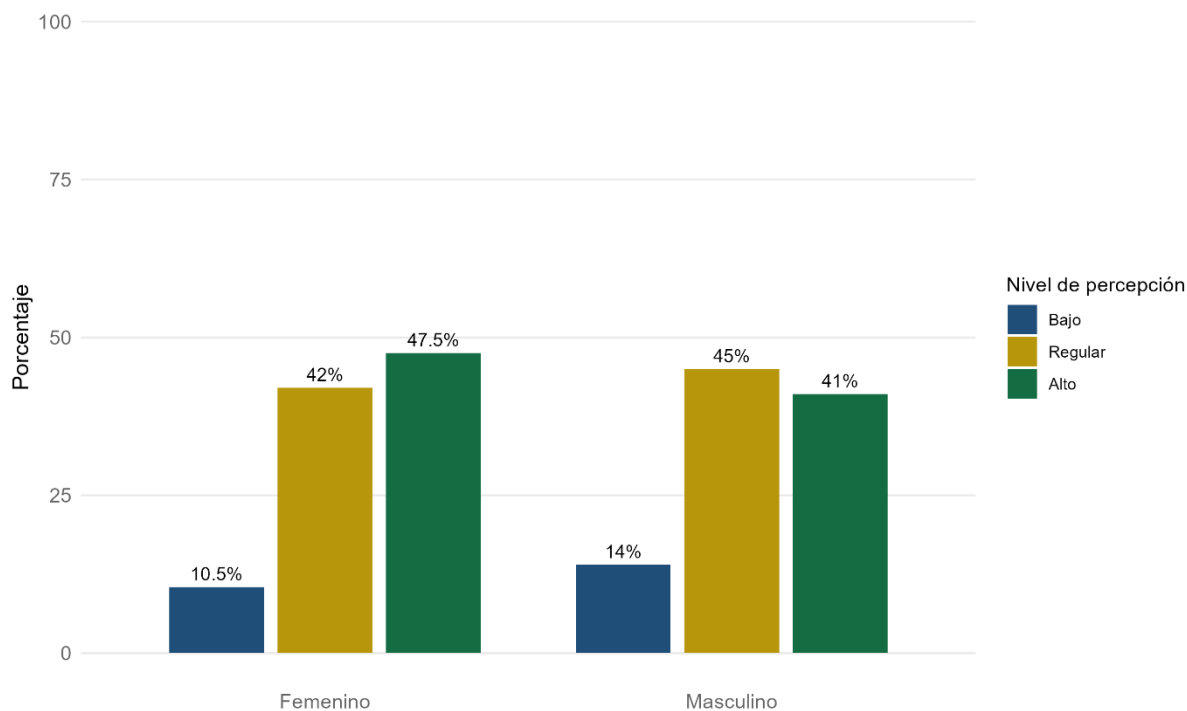


Nota. Resultados procesados en RStudio.

La Figura 18 muestra los niveles de engagement laboral total según el rango de edad de los colaboradores. En el rango de 18 a 29 años, el nivel regular obtuvo un 45%, el nivel alto un 40%, mientras que el nivel bajo alcanza el 15%. En los rangos de 30 a 39 y 40 a 49 años, el nivel alto se incrementa progresivamente con un 48% y 55%, respectivamente, acompañado de una disminución del nivel bajo con un 12% y 10%.

Asimismo, en los rangos de 50 a 59 años, se evidencia una mayor concentración en el nivel alto de engagement laboral, alcanzando el 62%, y en el nivel regular un 30%, mientras que, en el rango de 60 años a más, el nivel alto alcanza el 70%, el nivel regular el 25% y, finalmente, el nivel bajo el 5%.

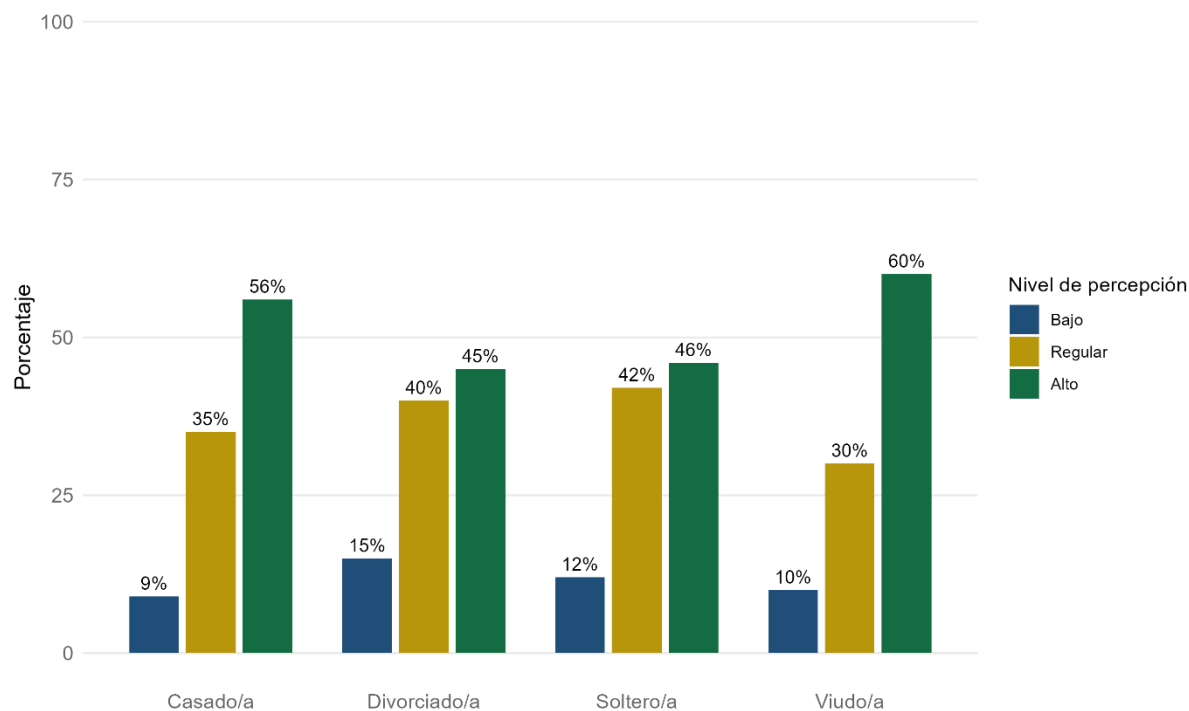
Se afirma que el engagement laboral tiende a fortalecerse con la edad, lo cual podría estar asociado a factores como la experiencia laboral acumulada, la estabilidad en el puesto y una mayor identificación con la organización.

Figura 19*Niveles de engagement laboral total según sexo*

Nota. Resultados procesados en RStudio.

En la Figura 19 se presentan los niveles de engagement laboral total según el sexo de los colaboradores. En el caso de las colaboradoras de sexo femenino, el 47.5% se ubica en el nivel alto, seguido del nivel regular con 42% y del nivel bajo con 10.5%. Por su parte, los colaboradores de sexo masculino presentan un 45% en el nivel alto, un 41% en el nivel regular y un 14% en el nivel bajo.

Estos resultados sugieren que el engagement laboral se manifiesta de manera relativamente similar en ambos sexos, sin que se evidencien diferencias marcadas en los niveles de percepción, lo cual indica que el sexo no constituye un factor determinante en el nivel de engagement laboral de los colaboradores.

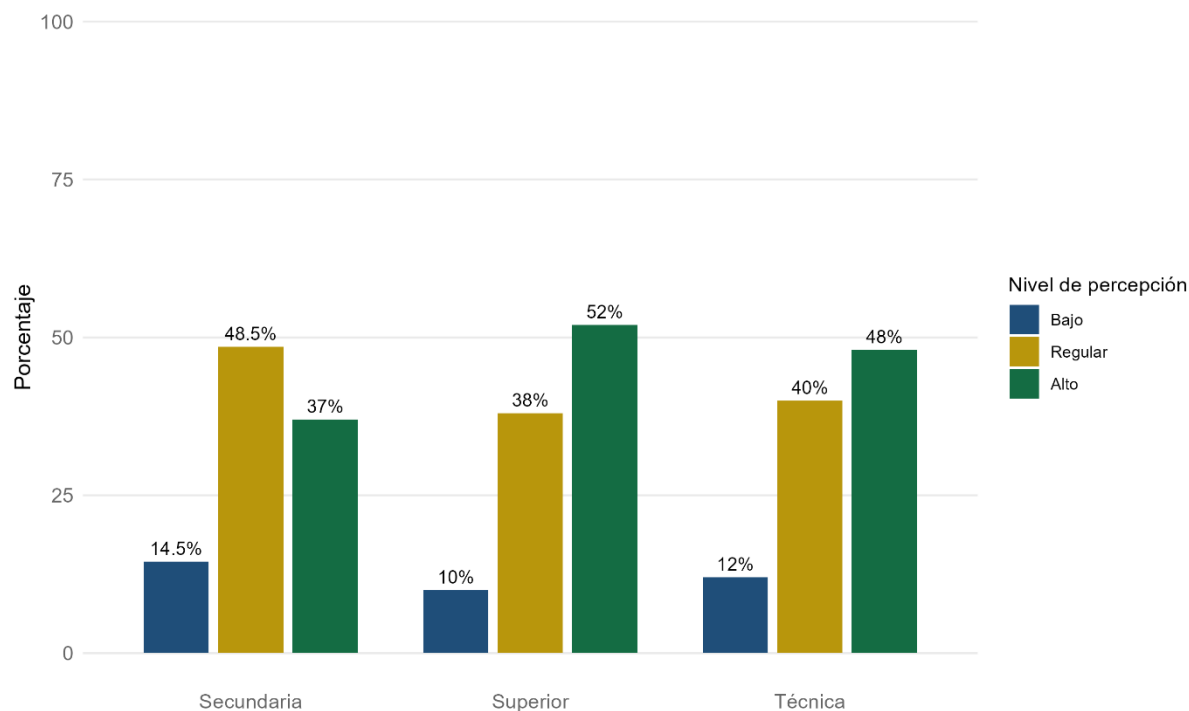
Figura 20*Niveles de engagement laboral total según estado civil*

Nota. Resultados procesados en RStudio.

La Figura 20 presenta los niveles de engagement laboral total según el estado civil de los colaboradores de la Corporación ADC. En el caso de los colaboradores casados, el nivel alto alcanza el 56%, seguido del nivel regular con 35% y del nivel bajo con 9%. En el grupo de colaboradores divorciados, el 45% se ubica en el nivel alto, el 40% en el nivel regular y el 15% en el nivel bajo.

Por su parte, los colaboradores solteros presentan un 46% en el nivel alto, un 42% en el nivel regular y un 12% en el nivel bajo. Finalmente, los colaboradores viudos registran el mayor porcentaje en el nivel alto de engagement laboral, con el 60%, un 30% en el nivel regular y un 10% en el nivel bajo.

En conjunto, los resultados sugieren que el engagement laboral se mantiene en niveles elevados independientemente del estado civil.

Figura 21*Niveles de engagement laboral total según grado de instrucción*

Nota. Resultados procesados en RStudio.

La Figura 21 muestra los niveles de engagement laboral total según el grado de instrucción de los colaboradores de la Corporación ADC. Se aprecia que, en el grupo de colaboradores con educación secundaria, el nivel regular de engagement laboral presenta el mayor porcentaje, con 48.5%, seguido del nivel alto con 37%, mientras que el 14.5% se ubica en el nivel bajo.

Por su parte, los colaboradores con educación superior presentan una mayor concentración en el nivel alto de engagement laboral, alcanzando el 52%, seguido del nivel regular con 38%, y el nivel bajo registra un menor porcentaje de 10%.

Asimismo, en el grupo de colaboradores con formación técnica, el 48% se ubica en el nivel alto, el 40% en el nivel regular y el 12% en el nivel bajo. Estos resultados sugieren que un mayor grado de instrucción se asocia con niveles más altos de engagement laboral, lo cual podría estar relacionado con mayores oportunidades de desarrollo profesional, una mejor comprensión del rol organizacional y una mayor alineación con los objetivos de la organización.

4.2. Prueba de normalidad

Tabla 15

Prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov para las variables y dimensiones de estudio

Codigo_escala	Escala	N	Media	Desv_Estandar	Estadistico_KS	p_valor	Decisión
Emp_competencia	Competencia del empoderamiento psicológico	105	4.382	0.857	0.247	0	Se rechaza la normalidad ($p < 0,05$)
Emp_significado	Significado del empoderamiento psicológico	105	4.245	0.731	0.215	0	Se rechaza la normalidad ($p < 0,05$)
Emp_autonomia	Autonomía del empoderamiento psicológico	105	4.012	0.707	0.182	0.001	Se rechaza la normalidad ($p < 0,05$)
Emp_impacto	Impacto del empoderamiento psicológico	105	3.584	0.942	0.165	0.004	Se rechaza la normalidad ($p < 0,05$)
Emp_total	Empoderamiento psicológico total	105	4.056	0.614	0.145	0.012	Se rechaza la normalidad ($p < 0,05$)
Eng_vigor	Vigor del engagement laboral	105	4.185	0.604	0.174	0.002	Se rechaza la normalidad ($p < 0,05$)
Eng_dedicacion	Dedicación del engagement laboral	105	4.256	0.572	0.198	0	Se rechaza la normalidad ($p < 0,05$)
Eng_absorcion	Absorción del engagement laboral	105	3.824	0.525	0.149	0.012	Se rechaza la normalidad ($p < 0,05$)
Eng_total	Engagement laboral total	105	4.088	0.461	0.158	0.006	Se rechaza la normalidad ($p < 0,05$)

Nota. Resultados procesados en RStudio.

Para verificar el supuesto de normalidad en la distribución de los datos, se empleó la prueba de bondad de ajuste de Kolmogórov-Smirnov, con la corrección de significación de Lilliefors, considerando que el tamaño de la muestra asciende a 105 colaboradores. Se planteó como hipótesis nula que la distribución de los datos se ajusta a una distribución normal y como hipótesis alterna que los datos no siguen dicha distribución, estableciendo un nivel de significancia estadística del 5%.

De acuerdo con los resultados expuestos en la Tabla 15, se observa que tanto para las variables generales como para sus dimensiones específicas, el valor de probabilidad (p) calculado es inferior al nivel de significancia establecido (0.05). Específicamente, el empoderamiento psicológico total obtuvo un valor p de 0.012 y el engagement laboral total, un valor p de 0.006.

Dado que en todos los casos el valor p es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula de normalidad. Esto evidencia que los datos recolectados no provienen de una distribución normal, lo cual justifica metodológicamente el uso de pruebas no paramétricas. Por tal motivo, se procederá a utilizar el coeficiente de correlación rho de Spearman para el contraste de las hipótesis planteadas en la investigación.

4.3. Comprobación de hipótesis

4.3.1. Comprobación de la hipótesis general

Figura 22

Correlación entre el empoderamiento total y el engagement laboral total



Nota. Resultados procesados en RStudio.

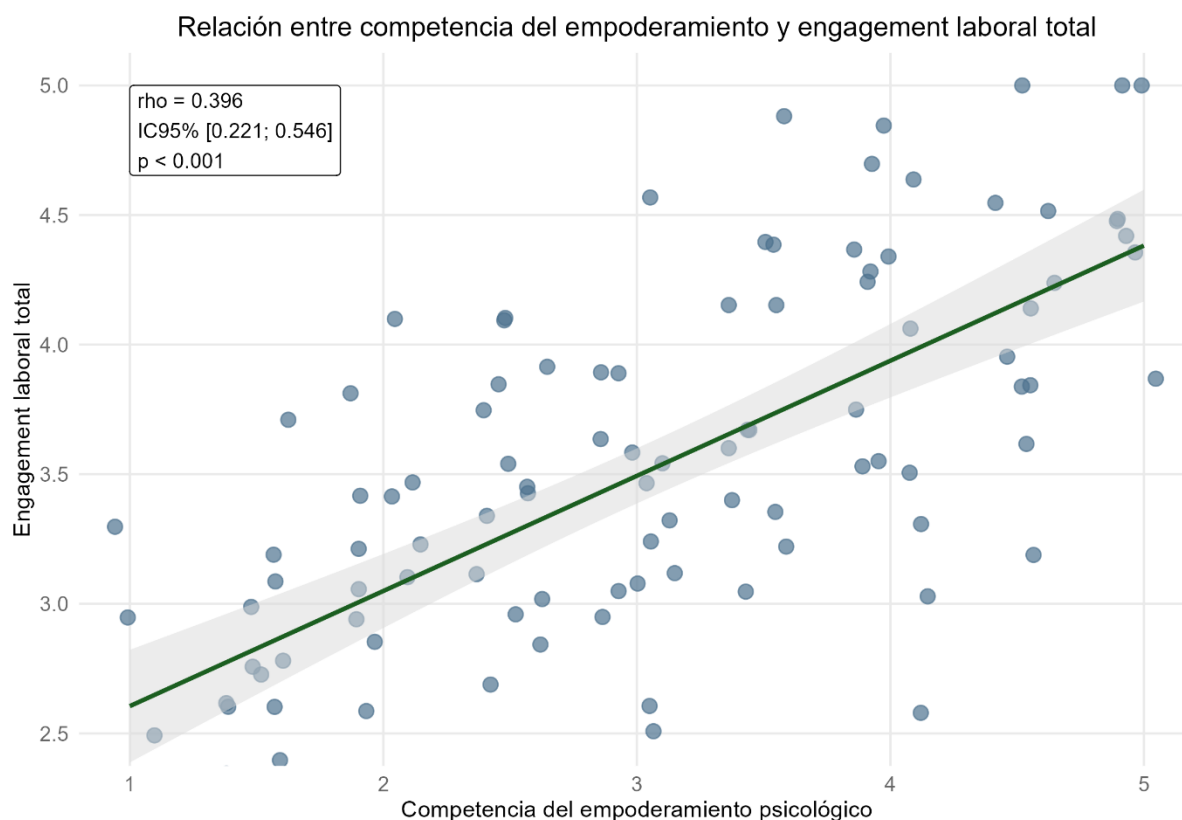
En la Figura 22 se visualiza la dispersión de datos entre la variable empoderamiento psicológico y el engagement laboral. El análisis estadístico arroja un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.599, lo cual indica una relación positiva de magnitud moderada. Asimismo, el valor p obtenido es menor que 0.001, siendo inferior al nivel de significancia estándar de 0.05.

Los resultados estadísticos permitieron aceptar la hipótesis general, evidenciándose que existe una relación significativa y directa entre empoderamiento psicológico y engagement laboral.

4.3.2. Comprobación de las hipótesis específicas

Figura 23

Correlación entre la competencia del empoderamiento psicológico y el engagement laboral total



Nota. Resultados procesados en RStudio.

En la Figura 23 se visualiza la dispersión de datos entre la dimensión competencia y el engagement laboral. El análisis estadístico arroja un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.396, lo cual indica una relación positiva de magnitud baja a moderada. Asimismo, el valor p obtenido es menor que 0.001, siendo inferior al nivel de significancia estándar de 0.05.

Los resultados estadísticos permiten aceptar la hipótesis específica (a). Existe una relación significativa y directa entre la dimensión competencia y el engagement laboral. En términos prácticos, esto significa que cuando el colaborador de la Corporación ADC siente confianza en su propia capacidad y habilidades, su nivel de compromiso tiende a aumentar. Sin embargo, al tratarse de una correlación de 0.396, la más baja entre todas las dimensiones, se interpreta que la competencia técnica, por sí sola, es necesaria pero no suficiente para garantizar un engagement alto; se requiere la intervención de otros factores motivacionales para elevar el compromiso al máximo nivel.

Figura 24

Correlación entre el significado del empoderamiento psicológico y el engagement laboral total



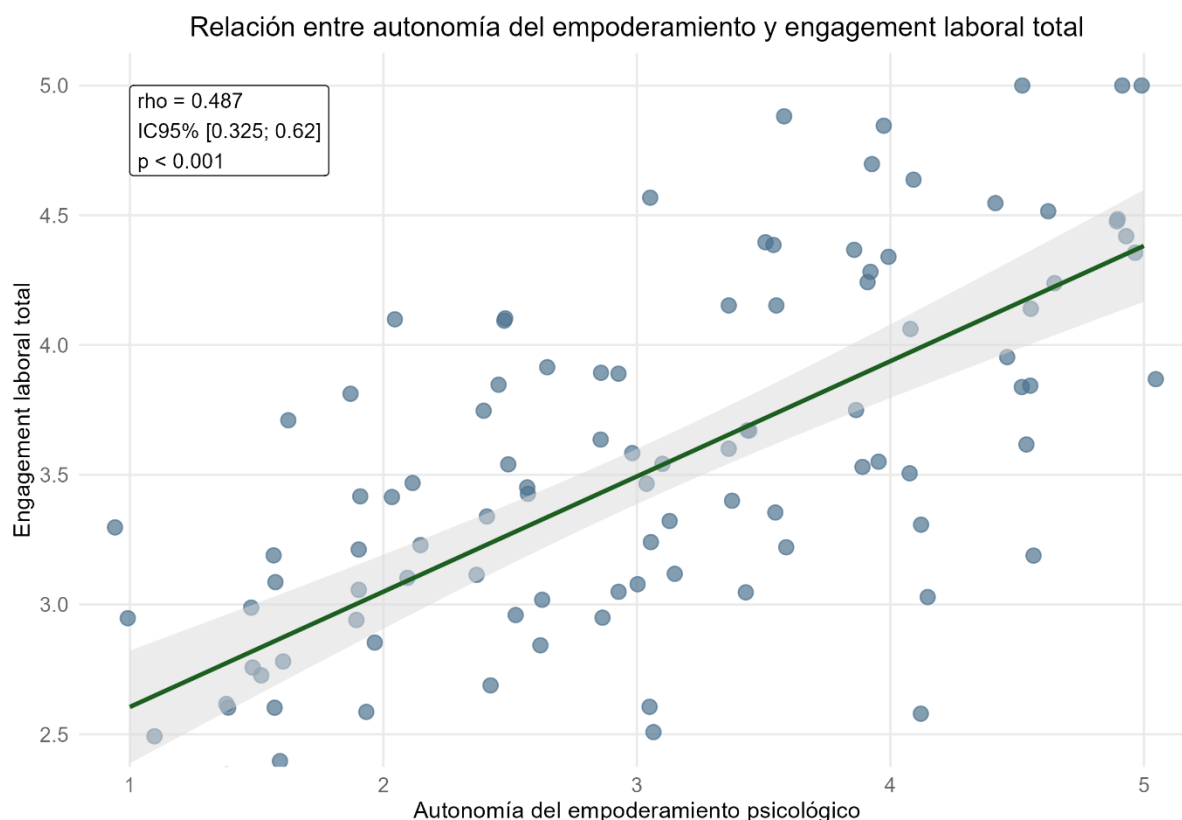
Nota. Resultados procesados en RStudio.

La Figura 24 muestra la relación lineal entre la dimensión significado y el engagement laboral. Se observa un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.556, lo que evidencia una correlación positiva considerable. El valor p es menor que 0.001, confirmando la significancia estadística del hallazgo.

Se acepta la hipótesis específica (b). Estos datos revelan que el significado es uno de los predictores más fuertes del engagement laboral dentro de la empresa. Cuando el colaborador percibe que su trabajo tiene valor, sentido y propósito personal, su conexión emocional y su vigor se incrementan sustancialmente.

Figura 25

Correlación entre la autonomía del empoderamiento psicológico y el engagement laboral total



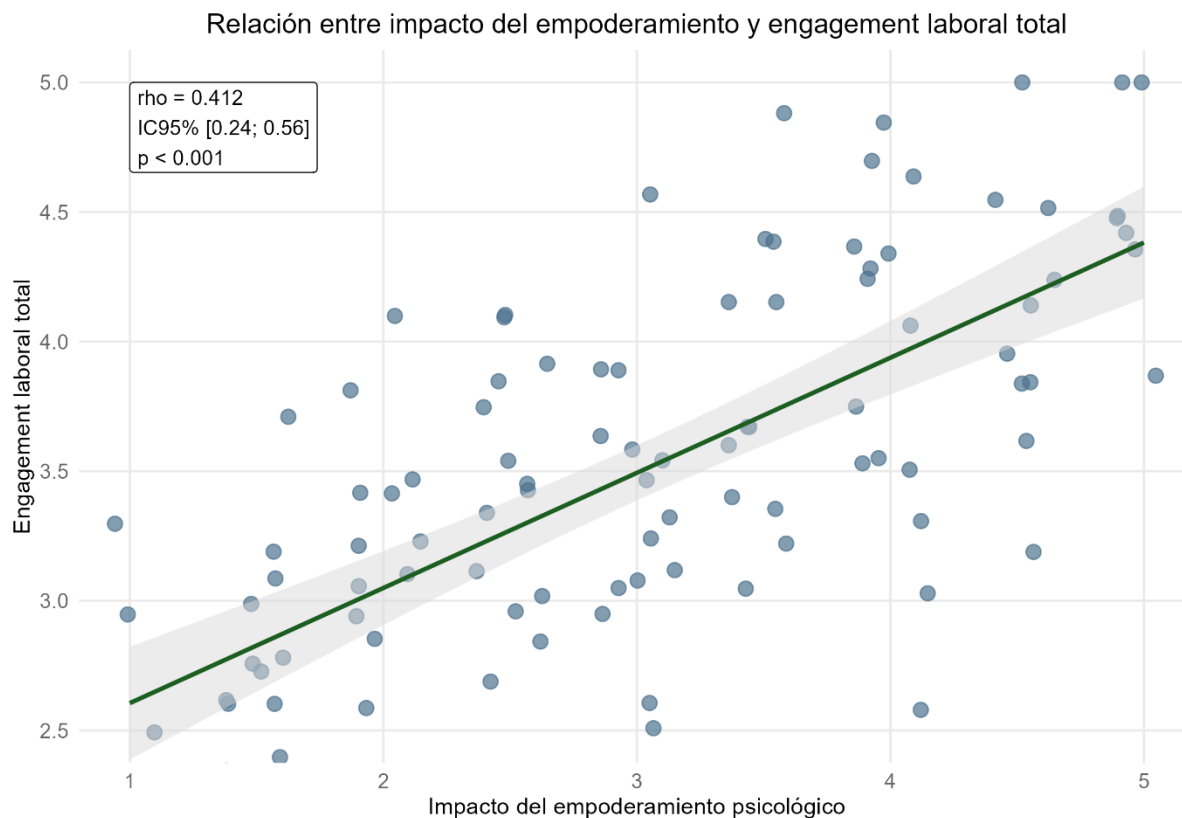
Nota. Resultados procesados en RStudio.

De acuerdo con la Figura 25, existe una tendencia ascendente clara entre las variables. El coeficiente de correlación rho de Spearman obtenido es de 0.487, indicando una relación positiva de magnitud moderada. El valor p reportado es inferior a 0.001, lo que valida estadísticamente la asociación entre ambas variables.

Se acepta la hipótesis específica (c). La correlación cercana a 0.5 sugiere que la libertad de decisión constituye un motor importante del engagement laboral. En la práctica, esto demuestra que los colaboradores de la Corporación ADC responden positivamente cuando se les otorga independencia e iniciativa para resolver problemas diarios; en consecuencia, retribuyen a la organización con mayores niveles de dedicación y absorción en sus tareas.

Figura 26

Correlación entre el impacto del empoderamiento psicológico y el engagement laboral total



Nota. Resultados procesados en RStudio.

La Figura 26 expone la relación entre la percepción de impacto y el engagement laboral. El análisis estadístico muestra un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0.412, con un valor p menor que 0.001, lo que configura una relación positiva de magnitud moderada.

Se acepta la hipótesis específica (d). Aunque la dimensión impacto fue la que presentó los promedios más bajos en el análisis descriptivo, su correlación con el engagement laboral es sólida. Esto significa que, si la empresa logra que el colaborador visualice cómo su trabajo incide positivamente en los resultados generales del departamento o de la organización, su nivel de energía y entusiasmo mejorará de forma proporcional.

Tabla 16

Resumen de coeficientes de correlación y decisión estadística para la contrastación de hipótesis

Par_variables	Variable_X	Variable_Y	N	Correlación	p_valor	IC95_inf	IC95_sup	Decisión_0_05
Empoderamiento psicológico total con engagement laboral total	Emp_total	Eng_tota l	10 5	0.599	1.53E- 11	0.46	0.709	Se rechaza H0: existe relación lineal significativa ($p < 0,05$)
Competencia del empoderamiento con engagement laboral total	Emp_competencia	Eng_tota l	10 5	0.396	2.95E- 05	0.221	0.546	Se rechaza H0: existe relación lineal significativa ($p < 0,05$)
Significado del empoderamiento con engagement laboral total	Emp_significado	Eng_tota l	10 5	0.556	7.64E- 10	0.407	0.675	Se rechaza H0: existe relación lineal significativa ($p < 0,05$)
Autonomía del empoderamiento con engagement laboral total	Emp_autonomia	Eng_tota l	10 5	0.487	1.42E- 07	0.325	0.62	Se rechaza H0: existe relación lineal significativa ($p < 0,05$)
Impacto del empoderamiento con engagement laboral total	Emp_impacto	Eng_tota l	10 5	0.412	1.24E- 05	0.24	0.56	Se rechaza H0: existe relación lineal significativa ($p < 0,05$)

Nota. Resultados procesados en RStudio.

Hipótesis: General Variables Cruzadas: Empoderamiento total vs. Engagement total
Spearman (ρ): 0.599 Sig. (p-valor): < 0.001 Decisión: Aceptar H1

Hipótesis: Específica 1 Variables Cruzadas: Competencia vs. Engagement total
Spearman (ρ): 0.396 Sig. (p-valor): < 0.001 Decisión: Aceptar H1

Hipótesis: Específica 2 Variables Cruzadas: Significado vs. Engagement total
Spearman (ρ): 0.556 Sig. (p-valor): < 0.001 Decisión: Aceptar H1

Hipótesis: Específica 3 Variables Cruzadas: Autonomía vs. Engagement total
Spearman (ρ): 0.487 Sig. (p-valor): < 0.001 Decisión: Aceptar H1

Hipótesis: Específica 4 Variables Cruzadas: Impacto vs. Engagement total Spearman
(ρ): 0.412 Sig. (p-valor): < 0.001 Decisión: Aceptar H1

Se expone el consolidado estadístico, el cual permite dar respuesta a los objetivos de la investigación. Para la hipótesis general, se observa una correlación rho de Spearman de 0.599, con un intervalo de confianza que oscila entre 0.46 y 0.709. Respecto a las hipótesis específicas, se ordenan los coeficientes de mayor a menor intensidad: la dimensión Significado presenta la asociación más fuerte ($\rho = 0.556$), seguida por Autonomía ($\rho = 0.487$), Impacto ($\rho = 0.412$) y, finalmente, Competencia ($\rho = 0.396$). En la totalidad de los casos planteados, el valor p obtenido es muy inferior al nivel de significancia estándar de 0.05 ($p < 0.001$).

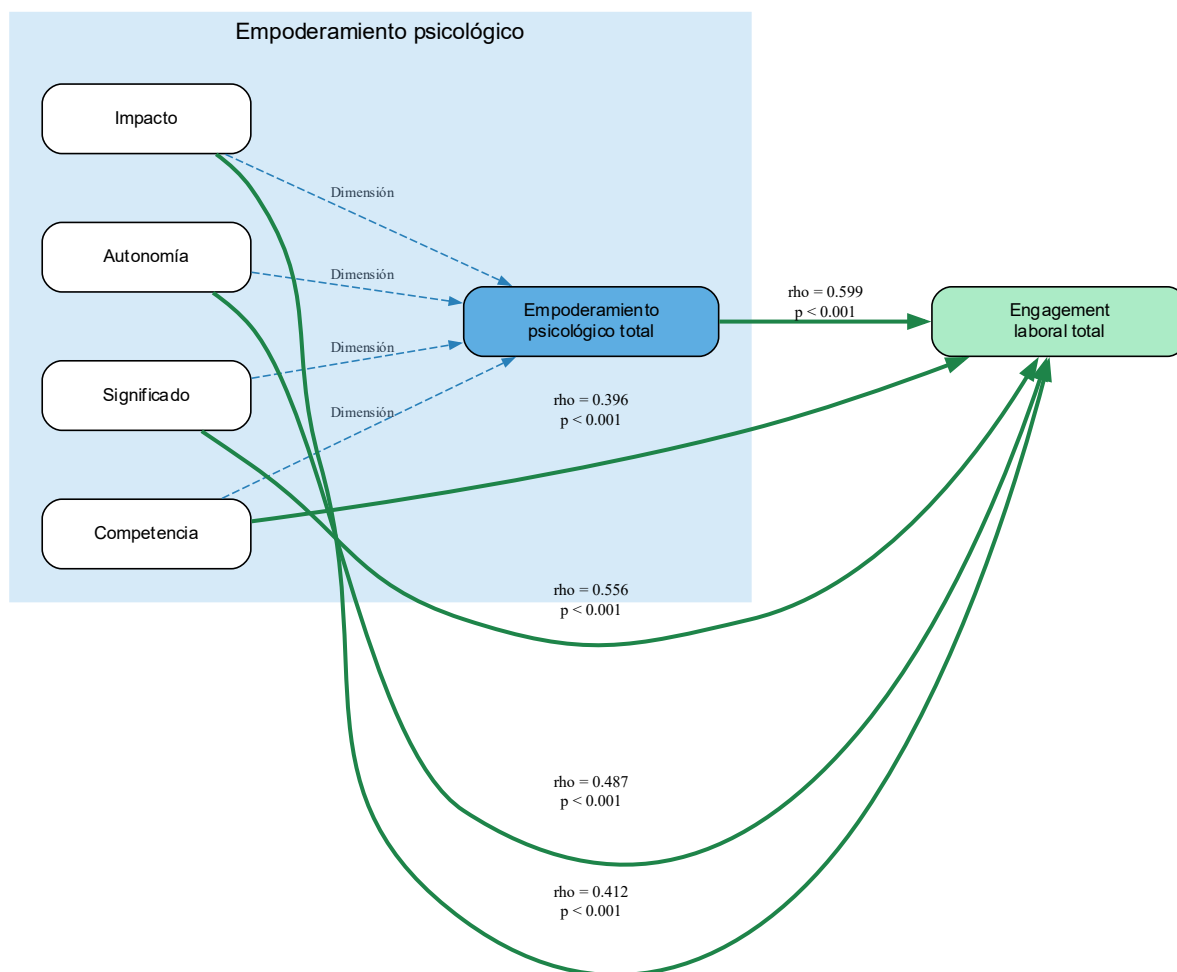
La evidencia estadística permite rechazar la hipótesis nula en todos los escenarios planteados y aceptar las hipótesis alternativas de la investigación. Se concluye que existe una relación lineal, significativa y directa entre el empoderamiento psicológico y el engagement laboral en la Corporación ADC.

Desde una perspectiva analítica, estos resultados validan que el empoderamiento psicológico es un predictor efectivo del engagement laboral. El hecho de que la correlación general sea de 0.599 indica una fuerte sincronía entre ambas variables. Específicamente, se interpreta que los factores motivacionales intrínsecos, como sentir que el trabajo tiene un propósito (significado) y tener libertad para ejecutarlo (autonomía), constituyen los detonantes más potentes para elevar el vigor, la dedicación y la absorción del personal.

4.4. Resultados del modelo teórico planteado

Figura 27

Modelo teórico contrastado de la relación entre empoderamiento psicológico y engagement laboral



Nota. Resultados procesados en RStudio.

En la Figura 27 se presenta la validación empírica del modelo conceptual planteado en la investigación. El esquema gráfico sintetiza las relaciones halladas entre la variable 1 (empoderamiento psicológico), con sus cuatro dimensiones, y la variable 2 (engagement laboral). Se observa que el empoderamiento psicológico global mantiene una correlación positiva de magnitud considerable de 0.599 con el engagement laboral.

Al desagregar el constructo, la dimensión Significado muestra la asociación más fuerte (0.556), seguida por la Autonomía (0.487) y el Impacto (0.412), siendo la Competencia la que presenta la relación de menor magnitud (0.396). Todos los vínculos son estadísticamente significativos, con un valor p menor que 0.001.

4.5. Discusión de resultados

El presente estudio tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el empoderamiento psicológico y el engagement laboral de los colaboradores de la Corporación ADC, en Tacna, durante el año 2025. Tras el procesamiento y análisis de los datos, se halló una correlación positiva considerable de 0.599 ($p < 0.001$) entre ambas variables. Este resultado estadístico permite afirmar que, en la medida en que los colaboradores perciben mayor autonomía, competencia, significado e impacto en el desempeño de sus funciones, su nivel de vigor, dedicación y absorción se incrementa de manera proporcional.

A nivel internacional, los resultados de esta investigación corroboran lo expuesto por Monje (2019) en España y el Reino Unido, quien afirmó que el empoderamiento psicológico actúa como un mediador que fortalece el estado psicológico de los colaboradores. Asimismo, se respalda el estudio de McAllister (2016) en Estados Unidos, que halló una relación positiva ($\rho = 0.54$), así como el de Juyumaya et al. (2021) en la industria textil chilena. No obstante, resulta relevante destacar que el coeficiente de correlación hallado en la Corporación ADC (0.599) es superior al reportado por McAllister (0.54).

Así también, guarda una estrecha similitud con los antecedentes nacionales consultados. Coincide con lo reportado por Ortega (2024), quien, en su estudio realizado en una institución pública de Lurín, encontró una correlación Rho de Spearman de 0.621, concluyendo que el empowerment influye directamente en el engagement. De igual manera, se alinea con los resultados de Huaranga y Mercado (2021) en empresas de transporte de Tarma, quienes hallaron una asociación positiva, aunque de menor intensidad ($\text{Tau-b} = 0.369$). Estas coincidencias sugieren que la dinámica entre empoderamiento y engagement constituye un fenómeno consistente en el contexto laboral peruano, independientemente del sector (público, transporte o industrial).

Desde la perspectiva teórica, los resultados validan el Modelo de Intercambio Social propuesto por Sacks (2006), citado en el marco teórico. Sacks plantea que los colaboradores retribuyen a su organización con mayor compromiso cuando reciben recursos valiosos. En este caso, el empoderamiento actúa como dicho recurso; al otorgar poder y confianza, la empresa recibe a cambio la energía física, cognitiva y emocional (engagement) del empleado. Asimismo, se confirma la Teoría de Demandas y Recursos Laborales de Bakker y Demerouti (2013), en la que el empoderamiento se configura como un recurso personal clave que amortigua las exigencias laborales y activa el proceso motivacional.

Al analizar las dimensiones, se halló que la Competencia mostró la correlación más baja con el engagement ($\rho = 0.396$), aunque permanece estadísticamente significativa. Este hallazgo presenta un matiz relevante frente a la teoría de Conger y Kanungo (1988) sobre la autoeficacia. Asimismo, según Bandura (1989), los resultados sugieren que la habilidad técnica, por sí sola, no garantiza pasión por el trabajo. Un colaborador puede ser altamente competente (saber hacer el trabajo); sin embargo, si no encuentra significado o autonomía, su nivel de engagement no alcanzará su máximo potencial.

Por otra parte, se encontró que el Significado es el componente del empoderamiento que se relaciona con mayor intensidad con el engagement ($\rho = 0.556$). Este resultado concuerda plenamente con la teoría de Thomas y Velthouse (1990) y con el modelo de Kahn (1990), quienes identifican al significado psicológico como una condición crítica para el compromiso personal. Kahn argumenta que las personas necesitan sentir que su esfuerzo vale la pena para involucrarse plenamente. En la Corporación ADC, esto se evidencia en que los colaboradores que encuentran un propósito en sus tareas son quienes manifiestan mayores niveles de dedicación.

Respecto a la Autonomía ($\rho = 0.487$), los resultados respaldan la Teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985), confirmando que la percepción de libertad para tomar decisiones constituye un motor intrínseco de la motivación. Este hallazgo se contrasta con el antecedente local de Cahuaya (2021) en el Gobierno Regional de Tacna, quien vinculó el empowerment con el compromiso organizacional. Al igual que en dicho estudio, en la Corporación ADC se observa que, cuando el trabajador percibe control sobre sus acciones, su lealtad y vinculación con la empresa se fortalecen.

La dimensión impacto, pese a exhibir promedios relativamente menores frente a otras dimensiones del empoderamiento, presentó una relación positiva moderada con el engagement. Este hallazgo sugirió que la percepción de influencia en resultados organizacionales, aun cuando no fuese la más alta de manera descriptiva, se comportó como un componente relevante para sostener el involucramiento laboral. En otras palabras, cuando el colaborador percibió que su trabajo contribuía al logro de metas o al funcionamiento del área, su estado de compromiso tendió a incrementarse. Ello coincidió con planteamientos aplicados en estudios organizacionales, en los que la retroalimentación sobre resultados y la visibilidad de la contribución individual suelen fortalecer la identificación con el trabajo y la permanencia del esfuerzo.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que existe una relación significativa, directa y de magnitud considerable entre el empoderamiento psicológico y el engagement laboral de los colaboradores de la Corporación ADC en Tacna, 2025. El coeficiente de correlación de Spearman de 0.599 evidencia que el empoderamiento actúa como un recurso motivacional integral; es decir, cuando la organización fomenta un entorno donde el colaborador se siente capaz, autónomo y útil, se genera como respuesta inmediata un incremento sustancial en sus niveles de vigor, dedicación y absorción hacia el trabajo.
2. Se estableció que existe una relación significativa y positiva entre las competencias y el engagement laboral. Aunque el coeficiente de correlación (0.396) fue el más moderado de todas las dimensiones evaluadas, este resultado indica que la confianza del colaborador en sus habilidades técnicas y conocimientos contribuye al compromiso laboral, al facilitar el afrontamiento de las demandas del puesto. No obstante, la intensidad moderada de la relación evidencia que la competencia, si bien relevante, tiene un peso menor en el engagement en comparación con otras dimensiones del empoderamiento psicológico.
3. Se comprobó que existe una relación significativa y de considerable intensidad entre el significado personal y el engagement laboral, constituyéndose como el predictor más fuerte del estudio con un coeficiente de 0.556. Esto permite concluir que cuando el colaborador percibe que sus tareas tienen un propósito que se alinea con sus propios ideales y estándares, su nivel de entusiasmo, inspiración y orgullo profesional alcanza su punto máximo.
4. Se determinó la existencia de una relación directa y significativa entre la autonomía y el engagement laboral, respaldada por un coeficiente de correlación de 0.487. Este hallazgo concluye que la libertad percibida para la toma de decisiones y la independencia en la ejecución de tareas son factores determinantes para la motivación intrínseca. La capacidad de autodeterminación reduce la percepción de control externo y aumenta la responsabilidad personal, lo que se traduce en una fuerza laboral más proactiva y psicológicamente vinculada con sus funciones.
5. Se concluye que existe una relación significativa entre la percepción de impacto y el engagement laboral de los colaboradores, con un coeficiente de correlación de 0.412. A pesar de ser la dimensión que presentó los promedios descriptivos más bajos, su

vinculación estadística demuestra que es un factor relevante: los trabajadores necesitan visualizar cómo su esfuerzo diario contribuye tangiblemente a los resultados estratégicos o departamentales de la empresa para mantener altos niveles de inmersión y evitar la alienación laboral.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la Gerencia General de la Corporación ADC implementar un Programa Integral de Empoderamiento Psicológico como eje estratégico de la gestión organizacional, orientada a fortalecer de manera articulada la percepción de competencia, autonomía, significado e impacto en los colaboradores, con la finalidad de consolidar niveles sostenidos de engagement laboral y fortalecer el compromiso con la organización.
2. Se sugiere fortalecer el sentido de competencia mediante sistemas de retroalimentación positiva y reconocimiento de logros. Si bien la capacitación técnica es vital, resulta necesario complementar los planes de formación con sesiones de validación, en las que los supervisores reconozcan explícitamente las habilidades del personal.
3. Se aconseja trabajar de manera intensiva en la dimensión de significado, alineando los objetivos corporativos con los valores personales de los colaboradores. Se recomienda realizar campañas de comunicación interna y reuniones de inducción continua, en las que se explique el “porqué” del trabajo y no solo el “cómo”. Al visibilizar historias de éxito o testimonios de clientes satisfechos, los colaboradores podrán comprender el propósito de su labor, lo cual incrementará su inspiración y orgullo de pertenencia, factores clave para el engagement.
4. Se recomienda a las jefaturas operativas y administrativas adoptar un estilo de liderazgo participativo que fomente la autonomía responsable. Es necesario revisar los manuales de procesos para identificar aquellas decisiones rutinarias que puedan ser delegadas directamente a los colaboradores, sin requerir aprobaciones excesivas. Permitir que el personal elija sus propios métodos para resolver problemas cotidianos incrementará su sentido de autodeterminación, reduciendo la burocracia y aumentando la motivación intrínseca y la agilidad de respuesta de la empresa.
5. Es recomendable establecer mecanismos formales de visualización de resultados para mejorar la percepción de impacto. Se podrían implementar reuniones trimestrales o tableros de gestión, en los que se muestre de manera clara cómo el trabajo individual de cada área ha contribuido al logro de las metas organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *The British Psychological Society*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alvarez, S., & Aragon, C. (2022). *Empowerment y engagement laboral en colaboradores en una entidad de producción y venta de gases industriales, Cusco 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86172>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Banda, A., & Morales, M. (2014). Empoderamiento psicológico: un modelo sistémico con componentes individuales y comunitarios. *Resarch Gate*, 33(1). <https://doi.org/10.18800/psico.201501.001>
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. 44(9), 1175-1184. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.9.1175>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385
- Bosh, M., & Riumalló, M. (2021). *Engagement laboral: El compromiso como recurso*. Universidad de los Andes.
- Bretones, F., & Jáimez, M. (2022). Adaptación y validación al español de la Escala de Empoderamiento Psicológico. *Interdisciplinaria*, 39(1), 195-210. <https://doi.org/10.16888/interd.2022.39.1.12>
- Cahuaya, E. (2021). *Empowerment y su relación con el compromiso organizacional en el personal del Gobierno Regional de Tacna, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna]. <http://hdl.handle.net/20.500.12969/1947>

- Carnero, F., Martínez, M., Miranda, N., & Bravo, E. (2019). *Empoderamiento psicológico y motivaciones extrínsecas para explicar el comportamiento cívico en las organizaciones*. En Memorias de la LIV Asamblea Anual CLADEA, 2019 transformación digital y desarrollo sostenible: Retos y oportunidades para las escuelas de negocios. https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA2019_paper_145.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (P. Mascaró Sacristán, Trans.). McGraw-Hill.
- Chompukum, P., & Vanichbuncha, T. (2025). Building a Positive Work Environment: The Role of Psychological Empowerment in Engagement and Intention to Leave. *MDPI*, 15(2), 131. <https://doi.org/10.3390/bs15020131>
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *13*(3), 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Cristens, B. (2011). Toward Relational Empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 50(1), 114-128. <https://doi.org/10.1007/s10464-011-9483-5>
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Duran, L., & Paredes, W. (2025). El engagement laboral y la gestión administrativa del personal directivo de la municipalidad Provincial de Tacna, región Tacna, año 2020. *Iberoamerican Business Journal*, 9(1), 92–110. <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2025.vol9.1.11100>
- GALLUP. (2025). *State of the Global Workplace: 2025 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gestión. (3 de Agosto de 2023). *Empresas peruanas lideran con 89.2 % el engagement laboral a nivel Latam, revela encuesta*. https://gestion.pe/economia/empresas/empresas-peruanas-lideran-con-892-el-engagement-laboral-a-nivel-latam-revela-encuesta-noticia/#google_vignette

- Gist, M. (1987). Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 12(3), 473-485. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306562>
- Glidewell, J. (1970). *Choice Points: Essays on the Emotional Problems of Living with People*. MIT Press. <https://lccn.loc.gov/71118347>
- Gonzalez, W., & Vilchez, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*(51), 54-74. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Hackman, R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill Education.
- INCORE. (2025). *Índice de competitividad regional*. <https://incoreperu.pe/indices/incore>
- Juyumaya, J., Alvarado, N., & Rojas, C. (2021). Efectos del empoderamiento y el engagement en el desempeño de los trabajadores de la industria textil chilena. *Revistas Académicas chilenas*, 28(2). <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.61108>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kenneth, T., & Belthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.2307/258687>
- Lasso, L. (2015). *Estudio comparativo del engagement y el compromiso laboral de las generaciones x e y. el caso de una empresa de servicios profesionales*. [Tesis de pregrado, Universidad Aiberta Interamericana]. <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC118172.pdf>

- Llorente, M. (2021). *Antecedentes y consecuentes del empoderamiento psicológico en las organizaciones análisis de su relación con el job crafting*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Educación a Distancia]. <https://hdl.handle.net/20.500.14468/20914>
- Maslach, C., & Leiter, M. (2000). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass/Wiley.
- McAllister, I. (2016). *The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship Between Job and Personal Resources and Employee Engagement*. San Jose State University.
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Mendoza, M. (2019). *Relación entre el empowerment y la calidad de servicio que brinda el personal de la Municipalidad Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna, Perú, 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3856>
- Mercado, G., & Huaranga, E. (2021). *Empowerment y engagement laboral en colaboradores de las empresas de transportes de la provincia de Tarma*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Centro del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12894/7383>
- Mogollón, A., & Castillo, L. (2020). El papel del engagement ocupacional como alternativa para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores. *Universidad y Sociedad*, 20(4). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400112
- Monje, A. (2019). *The influence of structural and psychological empowerment on work engagement in service organisations*. [Tesis Doctoral, Universidade da Coruña]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=249113>
- Moreno, J., & Martínez, A. (2006). Importancia de la teoría de la autodeterminación en la práctica física-deportiva fundamentos e implicaciones prácticas. *Cuadernos de*

Psicología del Deporte, 6(2), 40-54.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=227017635004>

Muntané, J. (2010). Introducción a la investigación básica. *RAPP ONline*, 3, 33.
<https://www.researchgate.net/publication/341343398>

Ortega, J. (2024). *Empowerment y engagement en los trabajadores de los almacenes de una institución pública ubicados en el distrito de Lurín, 2023*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/153340>

Osorio, S. (12 de Setiembre de 2023). *Colombia, Mexico Have Highest Employee Engagement In LatAm, Study Reveals*.
<https://www.bloomberglinea.com/english/colombia-mexico-have-highest-employee-engagement-in-latam-study-reveals/>

Pineda, J., Salazar, L., Zaragoza, W., & Silva, G. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *Commercium Plus*, 5(1), 1-12.

Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*(1), 1-52.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez, V., & Bakker, A. (2011). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Seibert, S., Wang, G., & Courtright, S. (2011). Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *American Psychological Association*, 96(5), 981–1003.
<https://doi.org/10.1037/a0022676>

Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management*, 38(5), 1442-1465.
<https://doi.org/10.1037/t43804-000>

- Vallejos, J., & Quinto, C. (2020). *Empoderamiento Psicológico*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35879.52647>
- Vallerand, R., Pelletier, L., Blais, M., Briere, N., Senecal, C., & Valli. (1992). The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 1003-1017.
<https://doi.org/10.1177/0013164492052004025>
- Vargas, L., & Estrada, W. (2020). El engagement: teoría y nociones. *Revista Científica Valor Agregado*, 3(1), 35-46. <https://doi.org/10.17162/riva.v3i1.1264>
- Vieira, J., Goncalves, G., Orgambídez, A., Borrego, Y., & Mendoza, I. (2014). Adaptação da escala de Empowerment Psicológico de Spreitzer numa amostra portuguesa. *Avaliação Psicológica*, 13(3), 325-332.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5115077.pdf>
- Zimmerman, M. (1990). Taking Aim on Empowerment Research: On the Distinction between Individual and Psychological Conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1). <https://doi.org/10.1007/BF00922695>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	INDICADORES
<p>GENERAL</p> <p>¿Existe relación entre empoderamiento y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025?</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>¿Existe relación entre competencias y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, 2025?</p> <p>¿Existe relación entre significado personal y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025?</p> <p>¿Existe relación entre autonomía y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025?</p> <p>¿Existe relación entre impacto y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Determinar si existe relación entre el empoderamiento y el engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>Determinar si existe relación entre competencias y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.</p> <p>Determinar si existe relación entre significado personal y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.</p> <p>Determinar si existe relación entre autonomía y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.</p> <p>Determinar si existe relación entre impacto y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.</p>	<p>GENERAL</p> <p>Existe relación entre empoderamiento y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>Existe relación entre competencias y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.</p> <p>Existe relación entre significado personal y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.</p> <p>Existe relación entre autonomía y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.</p> <p>Existe relación entre impacto y engagement laboral de los colaboradores de Corporación ADC, Tacna, 2025.</p>	<p>Empoderamiento</p> <p>Dimensión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia - Significado personal - Autonomía - Impacto <p>Engagement laboral</p> <p>Dimensión</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vigor - Dedicación - Absorción 	<ul style="list-style-type: none"> -Autoconfianza -Habilidades adquiridas -Seguridad en capacidades -Importancia del trabajo -Significado personal -Sentido de trabajo -Decisión -Autodeterminación -Independencia -Iniciativa -Influencia departamental -Control organizacional -Intervención -Energía -Fuerza -Motivación -Resistencia -Persistencia -Continuidad -Propósito -Entusiasmo -Inspiración -Orgullo profesional -Reto -Percepción del tiempo -Concentración plena -Desconexión del entorno -Satisfacción laboral -Fluidez -Dificultad de desconexión
TIPO / NIVEL / DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS		
Tipo: Básica Nivel: Relacional Diseño: No experimental-transversal.	Población: Colaboradores de Corporación ADC Muestra: Personal que labora en Corporación ADC.	Técnica: - Encuesta	Instrumentos: -Bretones & Jáimez (2022) -Schaufeli & Bakker (2003)	

Anexo 2. Ficha técnica e instrumentos

Ficha Técnica de Empoderamiento Psicológico

- **Nombre:** Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo
- **Autor original:** Spreitzer, G. (1995)
- **Autores de la adaptación en español:** Francisco D. Bretones y María J. Jáimez (2022)
- **Propósito:** Identificar y medir el nivel de empoderamiento de los colaboradores, considerando la percepción de competencia, significado, autonomía e impacto en su trabajo.
- **Procedencia:** España
- **Tipo de Instrumento:** Escala Likert con cinco opciones de respuesta: "Totalmente en Desacuerdo", "En Desacuerdo", "Ni de acuerdo ni desacuerdo", "De Acuerdo" y "Totalmente de Acuerdo". Cada ítem responde a una pregunta general, y la puntuación varía entre 1 y 5. En este caso, la opción "Totalmente en Desacuerdo" recibe la puntuación más baja (1), mientras que "Totalmente de Acuerdo" recibe la más alta (5).
- **Aplicación:** Se puede administrar tanto de manera individual o grupal.
- **Edad de Aplicación:** De 20 a 65 años de edad.
- **Duración Estimada:** Aproximadamente 10 a 15 minutos.
- **Dimensiones:** Competencia, significado, autonomía e impacto.
- **Número de ítems:** La escala está compuesta por 12 ítems en total.

Cuestionario de Empoderamiento psicológico

	1	2	3	4	5
Competencia					
1. Confío en mi capacidad para desempeñar mi trabajo.					
2. He obtenido las habilidades requeridas para mi trabajo.					
3. Tengo plena seguridad en mis capacidades para llevar a cabo mis actividades laborales.					
Significado					
4. Las funciones que realizo en mi trabajo son importantes para mí.					
5. Mis actividades laborales tienen un significado personal.					
6. El trabajo que realizo tiene un sentido para mí.					
Autonomía					
7. Dispongo de autonomía suficiente para realizar mi trabajo.					
8. Puedo determinar por mi cuenta como realizar mi trabajo.					
9. Cuento con diversas oportunidades de independencia y libertad en la manera de llevar a cabo mi labor.					
10. Tengo la oportunidad de utilizar la iniciativa personal para desarrollar mis funciones.					
Impacto					
11. Tengo alta influencia sobre lo que sucede en mi área.					
12. Poseo bastante control sobre lo que ocurre en mi área.					
13. Dispongo de una influencia considerable en mi área de trabajo.					

Ficha Técnica de Engagement Laboral

- **Nombre:** Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo
- **Autor:** Wilmar B. Schaufeli y Arnold B. Bakker (2003)
- **Propósito:** Identificar y medir el nivel de engagement laboral de los colaboradores, considerando su energía, absorción y grado de absorción en el trabajo.
- **Procedencia:** Países Bajos (Utrecht University, Holanda)
- **Tipo de Instrumento:** Escala Likert adaptada a cinco opciones de respuesta: "Totalmente en Desacuerdo", "En Desacuerdo", "Ni de acuerdo ni desacuerdo", "De Acuerdo" y "Totalmente de Acuerdo". Cada ítem responde a una pregunta general, y la puntuación varía entre 1 y 5. En este caso, la opción "Totalmente en Desacuerdo" recibe la puntuación más baja (1), mientras que "Totalmente de Acuerdo" recibe la más alta (5).
- **Aplicación:** Se puede administrar tanto de manera individual como grupal.
- **Edad de Aplicación:** De 18 a 65 años de edad.
- **Duración Estimada:** Aproximadamente 10 a 15 minutos.
- **Dimensiones:** Vigor, dedicación y absorción.
- **Número de ítems:** La escala está compuesta por 17 ítems que se responden utilizando un formato de tipo Likert.

Cuestionario de Engagement Laboral

	1	2	3	4	5
Vigor					
1. En mi trabajo me siento con mucha energía.					
2. Considero ser fuerte y vigoroso en mi trabajo.					
3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.					
4. Puedo mantenerme trabajando durante un tiempo prolongado.					
5. En mi trabajo soy muy persistente.					
6. Aún en situaciones adversas, continúo trabajando.					
Dedicación					
7. Mi trabajo tiene mucho significado y propósito.					
8. Siento gran entusiasmo al desarrollar mis labores.					
9. Mi trabajo me inspira.					
10. Me siento orgulloso del trabajo que realizo.					
11. Mi trabajo es retador.					
Absorción					
12. El tiempo transcurre rápido mientras realizo mis labores.					
13. Cuando trabajo no percibo lo que pasa alrededor de mí.					
14. Siento felicidad cuando estoy absorto en mi trabajo.					
15. Estoy involucrado en mi trabajo.					
16. Me “dejo llevar” por mi trabajo.					
17. Tengo dificultad para desconectarme de mi actividad laboral.					

Anexo 3. Constancia de ejecución de la investigación**CONSTANCIA**

EL QUE SUSCRIBE: OSCAR EDUARDO VALDES DANCUART, DIRECTOR GERENTE DE CORPORACION ADC SAC:

HACE CONSTAR:

Que la Srta. ABIGAIL ARACELI MENÉNDEZ SILVESTRE con DNI N° 70933573, bachiller de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, ha ejecutado el proyecto de tesis titulado "**EMPODERAMIENTO Y ENGAGEMENT LABORAL DE LOS COLABORADORES DE CORPORACIÓN ADC, TACNA, 2025**". Cumpliendo eficientemente todos sus procesos.

Se expide el presente documento, a solicitud del interesado para los usos y fines que considere conveniente.

Tacna, 12 de Noviembre del 2025


adc CORPORATION ADC
Sociedad Anónima Cerrada

Oscar E. Valdés Dancuart
DIRECTOR GERENTE