



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

Empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores del
centro de idiomas de una universidad privada, 2022

AUTOR:

Díaz Aguilar, John Kevin (orcid.org/0000-0001-9049-3125)

ASESOR:

Mg. Chicchon Mendoza, Oscar Guillermo (orcid.org/0000-0001-6215-7028)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y herramientas gerenciales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis padres John y Rocio, quienes son mi fortaleza y sabiduría. A mi hermana Brenda, por su apoyo incondicional y a mi compañera de vida Anel por ser cómplice de mis sueños.

Agradecimiento

A Dios por guiarme y darme la claridad de cumplir cada propósito.

A la Universidad César Vallejo, así como también a todos los profesionales que contribuyeron con la presente.

A mi asesor Mg. Oscar Chicchon Mendoza por su enorme paciencia, orientaciones y hacer posible la culminación de esta tesis.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	15
3.1 Tipo y diseño de investigación	15
3.2 Variables y operacionalización.....	16
3.3 Población, muestra y muestreo.....	16
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
3.5 Procedimiento	20
3.6 Método de análisis de datos.....	21
3.7 Aspectos éticos	21
IV. RESULTADOS.....	22
V. DISCUSIÓN	30
VI. CONCLUSIONES	36
VII. RECOMENDACIONES	37
REFERENCIAS.....	38
ANEXOS	45

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Distribución de trabajadores del Centro de Idiomas de una universidad privada en el año 2022.	16
Tabla 2 Resultados de la validación de instrumentos	18
Tabla 3 Estadístico de fiabilidad: Alfa de Cronbach	18
Tabla 4 Resumen del procesamiento de los casos	19
Tabla 5 Estadísticos de fiabilidad: Empowerment	19
Tabla 6 Estadísticos de fiabilidad: Desempeño laboral	19
Tabla 7 Niveles de percepción variable Empowerment	21
Tabla 8 Niveles de percepción de las dimensiones: empowerment	22
Tabla 9 Niveles de percepción variable: Desempeño Laboral	23
Tabla 10 Niveles de percepción de las dimensiones: desempeño laboral	24
Tabla 11 Prueba de normalidad	25
Tabla 12 Relación entre empowerment y el desempeño laboral	26
Tabla 13 Relación entre liderazgo y el desempeño laboral	26
Tabla 14 Relación entre delegación de poder y el desempeño laboral	27
Tabla 15 Relación entre motivación y el desempeño laboral	28

Índice de figuras

Figura 1 Niveles de percepción variable empowerment	21
Figura 2 Niveles de percepción de las dimensiones empowerment	22
Figura 3 Niveles de percepción variable desempeño laboral	23
Figura 4 Niveles de percepción de las dimensiones desempeño laboral	24

Resumen

La presente tesis titulada “Empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores del centro de idiomas de una universidad privada, 2022” fue realizada con el objetivo de determinar la relación entre el empowerment y el desempeño laboral. La investigación fue de enfoque cuantitativo, de tipo básica, con un diseño no experimental, específicamente descriptivo correlacional. La población estuvo conformada por 147 trabajadores del Centro de Idiomas de una universidad privada, con una muestra de 107 individuos. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento de recolección de datos se empleó el cuestionario para las dos variables de estudio, asimismo, los resultados demostraron una correlación positiva moderada ($r=0,607$), obteniendo como conclusión una relación directa y significativa entre ambas variables.

Palabras clave: empowerment, desempeño laboral, delegación de poder, liderazgo.

Abstract

The present research work entitled "Empowerment and job performance of workers at the language center of a private university, 2022" was carried out in order to determine the relationship between empowerment and job performance. The research was of a quantitative approach, of a basic type, with a non-experimental design, specifically descriptive correlational. The population was made up of 147 workers from the Language Center of a private university, with a sample of 107 individuals. The survey technique was used and the questionnaire was used as a data collection instrument for the two study variables, likewise, the results showed a moderate positive correlation ($r=0.607$), obtaining as a conclusion a direct and significant relationship between both variables.

Keywords: empowerment, job performance, delegation of power, leadership.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en el contexto internacional las corrientes de pensamiento estratégico relacionadas a la evolución natural del ser humano desarrollan nuevos procesos organizacionales que permiten un rol más adherido al impacto empresarial, esta aproximación conceptual Spreitzer (1996) determina en muchos ámbitos intrínsecos de las empresas fundamentalmente los esfuerzos enfocados a la potencialización de los recursos humanos y sobretodo en su efectividad. Un proceso que se desprende en la necesidad de ir convergiendo un direccionamiento a resultados con valor permanente es el empowerment, según Zimmerman (2000) surge como alternativa en la perspectiva gerencial, dejando de lado organizaciones con una filosofía coercitiva y esta traducirla en un óptimo rendimiento laboral y la suficiencia para consolidar una eficacia en las decisiones por parte de los colaboradores, apoyado en ventajas competentes que fortalezcan y proporcionen autonomía en las actividades que ellos mismos desarrollan.

Las organizaciones privadas en el Perú inmersas en una búsqueda de imitar estrategias competitivas en la calidad de nuevos enfoques, cogen como referencia el empowerment, quien para Afzali et al. (2014) el cual empieza a ser interpretado como piedra angular en el refuerzo latente del rendimiento dentro de las funciones de empleabilidad de todo colaborador, esta acción de identificar ciertas aristas relacionadas a la capacidad y calidad de ejecutar funciones idóneas en un espacio-tiempo que contribuyan a las empresas, que como consecuencia resalta una orientación al logro y eleva estándares en el bienestar empresarial. En la actualidad, existen muchas empresas que evalúan, investigan y asesoran en la capacitación para mejorar una sólida cultura laboral totalmente eficiente dentro de las cuales resalta a nivel global Great Place to Work quien de manera anual muestra resultados de los mejores lugares para trabajar en 97 países, incluido el Perú.

Tal así, que Navarro (2018) en una publicación para Great Place To Work identifica que el empowerment más allá de un desarrollo organizacional se interpreta como una realización humanística, teniendo en consideración una

alta madurez a nivel estructural. Es decir, tener una relación muy cercana entre el cambio y la coherencia interna, ambos conceptos pueden trascender dentro de las empresas si son aprovechados de manera orgánica. En este sentido, el centro de idiomas no es ajeno a estas nuevas prácticas de gestión como el empowerment, sin embargo, la institución avocada a enfocar sus cualidades académicas de forma correcta, descuida procedimientos aplicados a componentes relevantes que tienen que ver con la importancia que se le otorga al talento humano.

Esto sujeto a un nuevo modelo de trabajo que atraviesa una reestructuración organizacional que impacta en el funcionamiento de los procesos ya establecidos, que durante años se ejecutó en una modalidad presencial, tanto académica y administrativa. En lo sucesivo, cuestiones como una débil comunicación, una nula proactividad entre los colaboradores y un seguimiento inadecuado a las actividades que se desarrollan suman los incumplimientos a tiempo de los planes operativos, repercutiendo así en libros de reclamos, lo que forma parte de la incertidumbre para la realización de las propias funciones que brinda el centro de idiomas, resumido a una impericia de resoluciones ante esta nueva forma de trabajo; que por cierto, se vienen definiendo e implementando estrategias y tareas acordes a los requerimientos demandados por una modalidad virtual, sin embargo, no se enmarca el cumplimiento suficiente para el propósito del mismo

El desempeño laboral definido según Wilson (2000) como la importancia que esperan las organizaciones a razón de específicos capítulos conductuales que una persona presenta durante un tiempo determinado. Así pues, se considera como resultado de las actividades del colaborador frente a la productividad de su puesto laboral, sus atribuciones, sus responsabilidades y actividades. En consecuencia, se formuló el siguiente problema general: ¿Cuál es la relación entre el empowerment en el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022? Clasificándolo a continuación en los próximos problemas específicos que son: PE1 ¿Cuál es la relación entre el liderazgo en el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022? PE2 ¿Cuál es la relación entre la delegación de poder en el desempeño laboral

del centro de idiomas en una universidad privada, 2022? PE3 ¿Cuál es la relación entre la motivación en el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022?

La investigación como propósito se justificó mediante un contexto práctico que es determinar y comprobar si los componentes referidos en la aplicación del empowerment a través de los fines y efectos del mismo tienen relación con el desempeño laboral, conceptos que han sido evaluados en escenario real, o sea, a manera de la presentación en el marco analítico, atendiendo a conclusiones que permitan mejorar la realidad problemática. A su vez, como premisa metodológica, se elaboró mediante un cuestionario, que corresponde como herramienta de recopilación para la información del interés a investigar, sostenido por estudios previos, las cuales han sido evaluadas de manera meticulosa a fin de poseer técnicas válidas y confiables, que permitan ponerse en práctica en otras situaciones. Por último, desde un aspecto teórico la investigación se sostuvo con el ánimo de cooperar al conocimiento contemporáneo en torno a la aplicación del empowerment y el desempeño laboral en un centro de idiomas en una universidad privada, cuyos resultados sean posibles en la reestructuración de la problemática.

La presente investigación permitió plantear el objetivo general, determinar la relación entre el empowerment y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022. Así mismo se planteó los siguientes objetivos específicos, OE1 Analizar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022, OE2 Analizar la relación entre la delegación de poder y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022 y OE3 Analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022.

Se alcanzó concretar los objetivos dispuestos y así deducir los resultados mediante conclusiones, para lo descrito se dispuso en incurrir en elaborar pruebas deductivas diseñándose la siguiente hipótesis general: Existe relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022. Adicionalmente, hipótesis

específicas: HE1, Existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de un centro de idiomas en una universidad privada, 2022; HE2, Existe relación significativa entre la delegación de poder y el desempeño laboral de un centro de idiomas en una universidad privada, 2022 y HE3, Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de un centro de idiomas en una universidad privada, 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Para Condor (2018), en su tesis para maestría determinó la relación que hay entre la variable empowerment y la variable dependiente productividad laboral. Asimismo, se desarrolló un tipo metodológico descriptivo correlacional, con un diseño no experimental y transversal. Muestra que fue representada por sesenta participantes. Se utilizó la encuesta como la técnica utilizada, para los resultados se recurrió al coeficiente de Spearman y la prueba t logrando comprobar que existe una relación positiva alta ($r=0.812$) significativa ($p<0,05$) entre las variables empowerment y productividad laboral, donde se concluyó que existe una relación positiva alta entre el empowerment y la productividad laboral, recomendando el desarrollo de acciones que deleguen facultades y habilidades de autonomía a los colaboradores en sus actividades cotidianas.

Según Becerra, Del Campo y Diaz (2017), en su constructo plantearon determinar los tipos compartidos y el empowerment positivo en el comportamiento innovador. El estudio tiene un diseño de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional; con un muestreo probabilístico de trescientos setenta y ocho que compartan similares características dentro de una empresa al rubro alimenticio. Logrando obtener como resultado correlaciones positivas y altas entre las variables comportamiento innovador y el modo de liderazgo compartido ($r_s=0.690$, $p<.001$), el modo de liderazgo de empoderamiento ($r_s=.700$, $p<.001$) y el modo de liderazgo compartido presenta una correlación positiva y alta respecto del estilo de liderazgo de empoderamiento ($r_s=.920$, $p<.001$). A su vez se concluyó que existe un alto

nivel de conducta innovadora, lo que se deduce que los equipos estudiados logran realizar cambios a constas de mejoras e innovaciones.

Asimismo, interpretando el desarrollo de la investigación con un enfoque en las actividades relacionadas a un centro de idiomas, se resalta la investigación de Gyr (2019), que en su tesis presentó como objetivo medir el nivel de agencia personal y empoderamiento, a partir de conceptos como la autoeficacia, autodeterminación, control de las conductas. La validación de la investigación fue hecha con ciento cincuenta estudiantes entre dieciocho y veinticinco años, donde el 47% fueron mujeres y 53% fueron hombres. El instrumento utilizado fue un cuestionario conformado por veinticinco ítems, a través de una investigación básica y cuantitativa con un análisis exploratorio, obteniendo como resultado correlaciones no significativas entre empoderamiento ($r=0.170$) y agencia personal ($r=0.220$), que como conclusión se determina una relación no significativa abordando que los individuos no son sistemas específicos y el entorno, necesidades del contexto y apreciaciones propias interactúan por tiempo indefinido.

Por otro lado, Aragón (2015), en su investigación se planteó determinar la relación entre el empowerment y desempeño laboral de la investigación. El diseño de la tesis fue no experimental transaccional y de nivel correlacional, con un enfoque cuantitativo y descriptivo. El total de la muestra fue de 80 trabajadores de los restaurantes turísticos. La cual dio como resultado que el empowerment en conjunto con sus dimensiones presenta una normalidad del 56% en relación a la segunda variable, validado por el coeficiente de Ala de Cronbach, alcanzando 0,875 de confiabilidad de empowerment y en la variable de desempeño laboral fue 0,914, con una prueba de hipótesis a través de Pearson obteniendo una correlación moderada de 0,689, lo que se concluye que no se aplica apropiadamente las dimensiones respectivas al empowerment dentro de la empresa y que sea desarrollada como una herramienta de gestión, mas no como dirección.

Según Cedeño (2020), determinó la influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo de la municipalidad Distrital de la Esperanza. La metodología empleada fue no experimental, de corte transversal

con un enfoque cuantitativo. El autor respaldó su investigación sobre una estructura de diseño descriptivo correlacional. El resultado arrojó que el clima laboral y el desempeño laboral se interrelacionan significativamente, tomando una referencia en el porcentaje de correlación $r = 0.241$ con nivel de 0.01, lo que implica a una alta correlación muy baja, entonces se rechaza la H_a y se acepta la hipótesis nula, concluyendo que el clima laboral y sus dimensiones influyen de manera negativa sobre el enfoque que se le otorga a la capacitación dentro del desempeño de los colaboradores.

A su vez Burga & Wiese (2018) en su constructo para optar el grado de magister planteó describir la motivación y el desempeño laboral. Se recurrió un método de índole cuantitativo de tipo paradigma positivista abordando un corte transversal descriptivo, con una población de diecisiete trabajadores, obteniendo un resultado significativo ($p < 0.05$). Por lo cual, existe una relación significativa de grado moderado ($r = 0.604$) entre las variables motivación y desempeño del personal, significando como conclusión que la motivación con un criterio positivo permite adecuar un correcto desempeño laboral en la empresa, tanto en términos de productividad y eficiencia.

Por otro lado, Palacios (2019), en su trabajo de investigación para obtener el grado de doctor considera como problema principal determinar la relación que tiene el clima organizacional con el desempeño laboral, utilizando una muestra de trescientos doce individuos, respaldado metodológicamente en un estudio investigativo con enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo correlacional. Con una prueba de Alfa de Cronbach de 0,970 con noventa y ocho ítems. El resultado demostrado a través del coeficiente de Spearman arrojó una correlación significativa de 0,870. Permitiendo inferir que existe una significativa relación entre las dos variables que evalúan al personal administrativo de los distritos de salud pública de la provincia de Manabí en Ecuador, refiriendo que el desempeño laboral es consecuencia de una percepción individual según el contexto de cada sujeto.

Además, Labán (2021) en su investigación de maestría tuvo como objetivo determinar si el compromiso organizacional se relaciona con el desempeño laboral. Utilizando un enfoque metodológico cuantitativo, de tipo correlacional y

diseño transversal, tomando como muestra quince docentes de un centro de idiomas en Cajamarca utilizando como instrumento dos cuestionarios, tras la ejecución de la misma, se logró como resultado un nivel de significancia de 0.016, es decir menor que el nivel de significancia ($\alpha = 0.05$), logrando como resultado una correlación positiva baja de 0,381 entre las variables en estudio, concluyendo que existe un relación considerable sin embargo no es suficiente para una óptima ejecución de las funciones en cuanto al desempeño laboral.

En el ámbito internacional, Torres (2018), en su tesis identificó determinar de qué modo el empoderamiento del personal administrativo y trabajadores influye en el desarrollo organizacional. La investigación fue exploratoria, descriptiva y correlacional. La investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo; ya que describió las cualidades de cada variable y cuantitativa porque aplicó herramientas estadísticas. La cantidad de la población fue de ochocientos doce funcionarios que corresponden a la institución, donde la muestra fue de doscientos sesenta y ocho individuos que fueron seleccionados de manera aleatoria. La investigación llegó a la conclusión que debe promover la asociación de los colaboradores como sinergia en las actividades, teniendo en cuenta al empowerment para obtener una confianza entre los colaboradores, y conllevar a la firmeza en sus decisiones. Asimismo, señaló que el área gerencial debe tener como compromiso dominar competencias gerenciales para un correcto uso de los recursos humanos.

Según Ahumada (2017), en sus tesis cuyo planteamiento principal fue diagnosticar los sucesos que conllevan los estilos de liderazgo transformacional o transaccional en los supervisores de ventas en una empresa retail, se utilizó un enfoque metodológico cuantitativo correlacional, en donde participaron once supervisores y cuarenta y cinco asesores de ventas, dicha investigación fue realizada a través del instrumento cuestionario multifactor del liderazgo, la cual consta de 45 preguntas. Los resultados logrados, posibilita concluir que el enfoque de liderazgo transaccional se destaca en premisa, sucesivo al tipo transformacional. Por otro lado, la dimensión del liderazgo inspiracional, la cual en el desarrollo fue quien obtuvo mayor puntaje, contempla que los

supervisores sea ejemplos a seguir y personas líderes que reconozcan las capacidades y fortalezas de sus colaboradores.

A su vez Zarate (2017), en su trabajo de investigación *“Empowerment como herramienta de liderazgo directivo”*. Tuvo como objetivo principal determinar el empowerment como herramienta alternativa en la toma de decisiones de directivos. La investigación está sujeta a un diseño descriptivo correlacional. La metodología empleada fue de tipo no experimental, de corte transversal con un enfoque cuantitativo, que como resultado demuestra que el liderazgo autocrático cuando predomina no hay un interés de involucrarse por los empleados, y solo se manifiesta a través de órdenes empíricas generando un desagrado en el entorno laboral.

Según Vinson (2019), en su tesis *“Puntos de vista de los superintendentes de escuelas públicas sobre el liderazgo estrategias percibidas para guiar la cultura y el clima dentro de un distrito escolar”*. Para cumplir los requisitos obtener el título de doctor en educación en la Universidad de Carolina del Norte, Estados Unidos. El objetivo que sostiene esa investigación fue identificar las estrategias de liderazgo predominantes de los superintendentes de escuelas públicas utilizando descripciones de los cuatro marcos de liderazgo de Bolman y Deal y los puntos de vista de los superintendentes de escuelas públicas. El propósito también fue comprobar los puntos de vista de los superintendentes de escuelas públicas sobre cómo sus estrategias de liderazgo son determinantes en la cultura y el clima de sus distritos escolares. El investigador revisó como los datos del perfil de cada distrito escolar para reflejar la cultura y el clima de las instituciones educativas. Los datos para este estudio se recolectaron a través de entrevistas con 20 superintendentes de escuelas públicas de varios distritos escolares.

Por otro lado, Odriozola (2020), en su trabajo de investigación abordó tres investigaciones independientes, pero a su vez relacionadas, donde se estudia la literatura latente en la innovación abierta, el siguiente estudio desarrolla un análisis en relación al momento de introducir nuevas prácticas al impacto del desempeño empresarial y por último fue determinar diferentes patrones para lograr un óptimo desenvolvimiento en las funciones asignadas. El desarrollo de

la investigación es a través de un análisis cualitativo comparado, que consiste en una metodología cualitativa y cuantitativa. A su vez este estudio es desarrollado por un análisis bibliométrico llevado luego a un análisis sistemático. Esta tesis alcanzó como resultado y determinó como conclusión de que las pymes no prolongan solamente una opción hacia el cumplimiento, de lo contrario plantea diferentes escenarios que apoyen el resultado de la gestión.

En relación a los elementos conceptuales de la investigación; se interpreta a través de la variable empowerment diferentes consideraciones que conllevan a identificar las dimensiones sujetas a dar el valor en el marco teórico, tanto y del mismo modo se desarrolla lo ya planteado para la variable desempeño laboral.

En gran parte los investigadores concordaron que la efectividad es cumplir un rol preciso, sin embargo, los resultados alcanzados influyen según los grupos de intereses, lo que es asociado por las características que comparten entre sí. Para Myers (2017) se establece una matriz de incoherencia para definir soluciones ante un paradigma, donde el autor lo estableció en cuatro circunstancias: En premisa: existe una barrera cultural de forma tácita que se predispone cierto accionar en las organizaciones. Licares, A. y Carhuacusma, M. (2018) refirieron que la realización de metas y la gestión organizacional están relacionadas con el cumplimiento de metas y objetivos, tal como se define la tendencia en administración durante la última década. Una gerencia eficaz, propiamente de ser empírica en principio depende de uno o más efectos para cumplir con un estándar que previamente un colaborador no logra alcanzar desempeñando sus funciones. Es en esta razón, que la competitividad logra tomar protagonismo y que en términos simples se define como la capacidad de hacer mejor las cosas en un mercado en común.

Se infiere que las personas que pertenecen a organizaciones ya sea el modo de evaluación individual, grupal o transversal; constituyen un rol profesional que implica la autodeterminación a través de habilidades adaptadas y seleccionadas para tomar decisiones, ejercer actividades y lograr resultados acordes a su propósito. Este concepto se respalda según Silva y Lavarda (2020), el empowerment está ligado a la creatividad, ligada a la elaboración de

ideas originales y ventajosas en cualquier rubro. Resaltando que, la creatividad es resultado del empowerment y sensaciones vinculados con un sentido de pertenencia, como también la autonomía en el puesto de trabajo.

De modo que, el empowerment como término novedoso en una línea social, es compleja; dado que el concepto se fracciona según la perspectiva a considerar. No muy distante, el desempeño laboral cobra visibilidad en los resultados que ameritan un diagnóstico en el desenlace de una tarea. Dicho esto, según Amezcua, E., Pérez., & Quiroz, E. (2019) definen al empowerment como una herramienta que otorga la potestad en decidir al responsable de cierta tarea la autonomía para autogestionar sus competencias y sus capacidades de requerimientos para ser aplicado a través de indicadores como la calidad, productividad y confianza. Esto logra como consecuencia un acercamiento más genuino entre los directivos y trabajadores, estrechando la comunicación y mejorado el ambiente laboral.

Por otro lado, tener en cuenta que el término empoderamiento se origina en el ámbito psicológico y, específicamente, su utilización en el rubro social, hace cuatro décadas a través de las investigaciones de Julian Rappaport (Miguel, 2017). Para Bretones y Jaimez (2022). (Citado por Ouyang, E. 2020) enfatiza que el empowerment posee un componente cognitivo que diferencia de una conducta inferior o pasiva, a una que genera autonomía y dominio sobre su trabajo, lo que en adelante conlleva a un bienestar absoluto en la organización.

El empowerment como primera variable está compuesto según Kanter (1993). (Citado por Flores et al. 2021) por dos latitudes, una desde el aspecto organizacional y el otro de un ámbito muy psicológico. La primera clasificación que identifica al empowerment estructural como la facultad para optimizar los recursos humanos y componentes, y así lograr el cumplimiento de los diferentes plazos que demanda una organización. Se sostiene el concepto profundizando que los colaboradores al tener los instrumentos necesarios como acceso a información, el acceso a recursos y opciones a mejorar para adquirir un nivel profesional permitirán aumentar referencias particulares en su área donde se desempeña y mejorará la interrelación del personal en el ambiente de trabajo. De esta manera, el empowerment estructural, plantea

cada aspecto a continuación. El acceso a la información comprende disponer de conocimientos adquiridos por capacitaciones y experiencias; el acceso a los recursos incorpora lo relacionado al uso de tiempo, herramientas, financiamiento y respaldo indispensable para realizar actividades y el acceso al apoyo, consiste en recibir una retroalimentación y una adecuada guía desde cualquier ámbito de la estructura organizacional.

Mientras que el empowerment psicológico se connota como un desarrollo motivacional en los atributos intrínsecos y los aspectos extrínsecos influyen en los individuos para determinar un estado de competencia. Se basa en la condición psicológica de las personas, o sea, que se consolida una sensación de un grado de compromiso independiente. Se manifiestan distintos conceptos concebidos dentro de ellas, una que toma mucha importancia Conger y Kanungo (1988), formularon que el empowerment es una herramienta estimulante en el desarrollo de los colaboradores, sobrellevando la idea tradicional de delegar poder. Contrarrestando lo dicho anteriormente, Blanco y Moros (2020) hacen énfasis que se establece una nueva consideración, la cual es la integracionista, que se deduce como existencia o carencia de circunstancias de empoderamiento en el espacio de trabajo.

Toda organización con un propósito viable que utilice en su proceso una política abocada y generada en el uso del empowerment, contempla un margen directo entre el optimismo y el conformismo, dado que se interpreta como un reto poco conocido entre los directivos y empleados.

Para esta investigación con el propósito de profundizar la variable empowerment se plantean tres dimensiones que son delegación de poder, motivación y liderazgo. Tomando en referencia la primera dimensión se desprende el concepto de otorgar facultades, establecer convencimientos y autoridad apoyándose en aspectos cognitivos que demanden y usen los colaboradores. Resaltar el rol que ejercen los trabajadores conlleva a inducir un sentimiento de confianza en la participación de las actividades realizadas por ellos, generando un efecto de adoptar responsabilidades inherentes con una total eficiencia en sus labores. Por ese motivo, contribuirá en el crecimiento profesional, un desarrollo idóneo en el desempeño laboral y sobretodo una alta

motivación de los grupos de trabajo. Por otro lado, según Gómez (2011) conceptualiza que la delegación es oportuna si la responsabilidad de la tarea está asociada a la funcionalidad de quien la ejecuta y la rechaza cuando es compartida por ser solo autoridad, deduciéndola que la responsabilidad es un principio que no se puede delegar.

La dimensión motivación, se interpreta como la razón de reconocer o incentivar actos que ofrecen las empresas de forma estructurada como aprendida, fomentar de una manera clara el empowerment en su alcance. Esta motivación es directamente de una faceta práctica en el desarrollo de las funciones de toda la organización, ya que de lo contrario no permitiría encontrar una orientación en el alcance hacia los resultados de la empresa, asegurando una productividad estable, en medida que los colaboradores se mantengan motivados (Mulyani, Sari & Sari, 2017). En consiguiente, Mintrop & Ordenes (2017) interpreta que “la motivación es una arista organizacional de suma importancia orientada a acciones que se consolidan como un eje fundamental que acerca a las personas a lograr sus metas” (p. 32).

La dimensión liderazgo, tiene implicancia en el empowerment puesto que es una línea continua de relación que conecta una dinámica entre líderes y colaboradores, en donde el líder participa de manera influyente en un sentido interpersonal para poder inspirar y acercar al logro de un propósito en común, por vía de procedimientos emotivos y conductuales (Cheung, Yeung y Wu, 2018). Por ese motivo es muy relevante que el líder desempeñe un papel crucial dentro de todas las organizaciones con el propósito de encontrar las dificultades presentadas e involucre a su equipo humano en identificar y resolver la problemática identificada. Sumado a Kragt & Day (2020) donde la interpretan como conocimientos, habilidades y capacidades de resolver de manera práctica y entendible situaciones, todo en base a la experiencia.

Por otro lado, la variable desempeño laboral según Matas (2017) concede el término a la efectividad de los individuos conforme a evaluaciones sistematizadas, esto medido directamente bajo la capacidad de un control para asumir una responsabilidad específica, estar y formar, al igual que ir manteniendo un crecimiento profesional; todo lo mencionado cobra importancia

para valorar a futuro una organización idónea y apropiada. Tal concepto hace referencia a una cadena de actitudes dirigidas hacia un resultado científico. Esta postura menciona que al intervenir en el procedimiento se modifica de forma rotunda el desempeño, por ello mismo mantener una práctica llana optimiza el rendimiento de las personas.

En el mismo orden de las ideas para Pedraza, Amaya, & Conde (2018) hacen mención al desempeño laboral como un procedimiento de observación hacia responsabilidades y comportamientos de los trabajadores, ponderando un valor fundamental en los resultados de las organizaciones.

Las evaluaciones hacia el desempeño de los empleados tienen una orientación como columna vertebral para profundizar en la efectividad de resultados y una óptima realización en los objetivos de las empresas; por tal motivo actualmente los gerentes de recursos humanos hacen hincapié en estos asuntos, no solo con la intención de evaluarlo y estandarizarlo sino a su vez de mejorarlo. (Pedraza, Amaya, & Conde, 2018, pp 495)

En otro concepto, el desempeño laboral como constructo para su modelo teórico, Toro (2002) lo define como toda actividad que presenta una persona como principio personal para obtener un beneficio que realice sus aspiraciones, esta acción de una manera consciente, y lo obtenido es el desenlace de tal acto. Todo lo dicho se enmarca por factores de entornos externos e internos acuñados al comportamiento y rendimiento de los mismos (p. 28). Es por ello reconocer la importancia del desempeño laboral como factor de evaluación, monitoreo y desarrollo dentro en un mercado tan competitivo y cambiante; eleva esta actividad en el desarrollo de las organizaciones porque reflejo el rendimiento de las funciones tanto por los colaboradores, áreas de trabajo y la organización como empresa.

Es así que se comprende, tres dimensiones que asisten a la segunda variable, como primera dimensión, productividad laboral, Koontz, Weihrich & Cannice (2018), la definen como una relación directa entre los servicios brindados y los bienes producidos, el tiempo y cantidad demandada en la producción de la misma. Este concepto recae en el entendimiento de su

importancia ya que a través de una visión sistemática se evalúa los insumos y tiempo que genera un colaborador. Para Rehm, Goel, & Junglas (2018) existen tres efectos que interpretan el desarrollo del mismo: uno intrínseco, relacionado a la evolución del progreso organizacional, uno estructural totalmente ligado al desarrollo del trabajo y finalmente interacción, donde se asocia el desplazamiento de trabajadores hacia otros sectores.

La segunda dimensión que es la eficacia según Driedonks et al. (2018), la cataloga como una medición sobre la ejecución de estrategias relacionadas a las metas de toda organización y adicional a ello, complementa que para obtenerlos los recursos deben permanecer alineados con una visión estricta lo que represente el pilar de las prioridades y su relevancia en los proyectos, todo ello como resultado para evaluar las expectativas tanto en los productos y servicios ofrecidos. Para Oliver y Parrett (2018) dentro de un entorno competitivo dinámico y los grandes niveles de incertidumbre en las últimas épocas consideran que es el resultado de una planificación organizacional que es colocada sobre herramientas acordes al rubro que se encuentra inmerso la actividad brindando un análisis racional.

Adicionalmente a ello, la tercera dimensión eficiencia, Calvo, Pelegrín y Gil (2018), la establecen como el cumplimiento de los resultados; alcanzar los máximos efectos atenuando el uso de todos los recursos, realizar correctamente las funciones para llegar a lograr lo propuesto. Ambas dimensiones conectan aspectos ligados y puntuales a un desempeño laboral de tal forma que sea productivo en las organizaciones, sin embargo, ambas son analizadas de perspectivas distintas y con un criterio muy disperso. Para Hautz, Seild y Whittington (2017), como aspecto técnico, es un distintivo de los procesos productivos que involucra el uso de la más mínima cantidad posible de inputs para alcanzar un output establecido como objetivo.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

De tipo básica, considerándose así porque cuyo propósito es obtener un mayor conocimiento desde los criterios según su naturaleza y en tanto descriptiva porque se abocó a exponer las variables: Empowerment y desempeño laboral; para esto nos basamos en Hernández-Sampieri y Mendoza (2018)

3.1.2. Diseño de investigación

Se recurrió a un diseño no experimental de corte transversal, dado que según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), “las investigaciones no experimentales son investigaciones que se aplican sin la maniobra deliberada de variables y analizando las incidencias en un contexto no alterable para que seguidamente sean evaluadas”. (p. 149). Asimismo, es transversal ya que expone las variables en un aspecto simbólico y muestra comprobar una situación recíprocamente en un preciso momento, lo más similar a tomar una fotografía en el instante. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p.151)

Del mismo modo es descriptivo, porque intenta determinar atributos, posiciones, descripción de individuos, caracteres, estructuras, sociedades, comportamientos u otra cualquier circunstancia que sea propósito de una investigación (p. 80). En la misma referencia nos fundamentamos en los propios autores para mencionar que es correlacional, por motivo que las variables están vinculadas y existe un grado de relevancia importante, es preciso decir que se puede calcular con mayor exactitud el valor próximo que dispondría la prueba de análisis de una variable en torno a la dependiente.

Este diseño se situó en un enfoque cuantitativo. Donde para Hernández-Sampieri y Medoza (2018), son las investigaciones de índole consecutivas y contrastadas (p. 4) que toman inicio desde una propuesta de valoración numérica y objetiva para demostrar los resultados de las mismas, recaudando

material oportuno sobre elementos que sean medibles y a su vez puedan ser contadas (p. 36). Bajo cualquier momento ocurre a la siguiente, donde no se permite obviar algún accionar dentro del procedimiento, manteniendo un orden riguroso, dando opción solamente a reelaborar fases.

3.2 Variables y operacionalización

Según Espinoza (2018) considera como la clasificación en ejecutar a través de un primer momento una estructura teórica que conlleva a la operacionalización experimental para luego ser utilizada como criterio de decisión y sea presentada en el desarrollo del estudio.

Variable Independiente: Empowerment

Dimensiones: Liderazgo, delegación de poder y motivación

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Dimensiones: Productividad laboral, eficacia y eficiencia

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población: La población en esta investigación fue de 147 trabajadores que pertenecen al centro de Idiomas de una universidad privada en el año 2022.

Tabla 1

Distribución de trabajadores del Centro de Idiomas de una universidad privada en el año 2022.

Trabajadores	Docentes	Administrativos	Asesores de Ventas	Jefatura	N° de trabajadores
Cantidad	130	14	2	1	147

Nota. Tabla de autoría propia - Fuente Oficina de Recursos Humanos de una universidad privada, 2022.

3.3.2. Muestra: Rivas-Tovar (2016), fija como concepto a una representación de un determinado universo, que a través de un conocimiento de la cantidad de la población se contempla una parte considerada.

Para obtener el cálculo del tamaño de la muestra se aplicó el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, recurriendo a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Dónde:

Muestra (n)

Nivel de confiabilidad	95%
Población (N)	147
Valor de distribución (Z)	1.96
Margen de error (d)	5%
Porcentaje de aceptación (P)	50%
Porcentaje de no aceptación (Q)	50%

$$n = \frac{(147)(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (147-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

n = 107 colaboradores

3.3.3. Muestreo: Se tomó de referencia una muestra no probabilística de manera intencional, ya que se decidió en tomar los supuestos más pertinentes para dar forma a la investigación, con características y representaciones determinadas, orientándose totalmente en un juicio propio y creíble. (Otzen, T. & Manterola, C., 2017)

Unidad de análisis: Trabajadores del Centro de Idiomas de una universidad privada, 2022.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas de Recolección de datos

Encuesta

Según Kuznik et al. (2016) Como procedimiento, la encuesta es un método en la recopilación de datos, es decir, una manera sólida, singular y de procedimiento práctico para una investigación. Se conceptualiza en los esquemas no experimentales de análisis empíricos de la estrategia cuantitativa, ya que posibilita estructurar y cuantificar los dato recogidos, e integrar los resultados de universo poblacional estudiado. Ofrece recoger datos acordes al procedimiento adecuado, discriminando la información obtenida, perteneciente del contexto, a través de preguntas en la modalidad de cuestionario.

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario – Escala de Likert

El cuestionario a través de la escala de Likert fue impartido en la presente investigación por correo electrónico mediante de un enlace web hacia todos los trabajadores de la universidad.

Donde García, Alfaro, Hernández y Molina (2017) lo identifican como los formularios que recopilan de manera planificada los índices involucrados en el propósito de la consulta a través de las preguntas presentes.

Validación

El instrumento al que se recurrió fue el juicio de expertos, la cual es una vía práctica de validación para examinar la fiabilidad a través de la opinión y valorización de docentes y especialistas en la especialización de la administración.

Tabla 2

Resultados de la validación de instrumentos

VALIDADOR	GRADO	DNI
Aguilar Chávez Pablo Valentino	Magister	44852440
Carmen Salas Amasifuen	Magister	70315870
Juan Martin Campos Huamán	Magister	08676160

Fuente: Elaboración propia en base a la validez de los instrumentos.

De acuerdo al resultado obtenido por el juicio de expertos, el porcentaje obtenido es de 100%, lo que se definió como un registro “Bueno”, lo que se puede concluir que el instrumento de la investigación para las variables: Empowerment y desempeño laboral, es pertinente para cuantificar ambas variables.

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento que se apreció como la medida para definir el resultado tras evaluación de reiteradas respuestas. El estudio ejecutó una demostración de prueba asistida por el alfa de Cronbach.

Tabla 3

ESTADÍSTICO DE FIABILIDAD – ALFA DE CRONBACH

Coficiente	Relación
0.00 a +/- 0.20	Despreciable
-0.2 a 0.40	Baja o ligera
0.40 a 0.60	Moderada
0.60 a 0.80	Marcada
0.80 a 1.00	Muy Alta

Fuente: Juárez (2008, p.308)

3.5 Procedimiento

A continuación, se procedió a destinar esta evaluación estadística al resultado del muestreo que estará conformada por 107 trabajadores del centro de Idiomas de una universidad privada, 2022, dándonos como resultante lo siguiente:

Análisis de Fiabilidad

Tabla 4

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	30	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

Variable independiente: Empowerment

Tabla 5

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	20

En base al resultado de la variable independiente empowerment en base al alfa de Cronbach se visualiza un coeficiente 0,893 lo que significa una relación muy alta.

Variable dependiente: Desempeño laboral

Tabla 6

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,810	20

En base al resultado de la variable dependiente desempeño laboral en base al alfa de Cronbach se visualiza un coeficiente 0,810 lo que significa una relación muy alta.

3.6 Método de análisis de datos

Apoyado en la estadística descriptiva sostenida mediante la representación de tablas, figuras y gráficos, se recurrió al método estadístico. A su vez, se tomó en consideración la estadística inferencial, en virtud a ello se dio cumplimiento a la prueba de hipótesis.

Los datos que se obtuvieron fueron transformados en el programa estadístico científico SPSS, versión 20; este programa almacenó la información, luego de ser gestionada se realizaron las evaluaciones y proporcionarán el resultado esperado para el análisis correspondiente.

3.7 Aspectos éticos

Se ha atendido con las pautas de la RD-0262-2020/UCV, la cual indica que se debe fomentar los principios éticos como el cumplimiento a la veracidad de la información recolectada por los distintos autores en mención, tanto la estructura como la información recogida e incorporada es legítima y justificada para dar la credibilidad a la divulgación y efectos del trabajo de investigación. El progreso del estudio de la investigación se ejecutó a través de un contexto transparente y normativo.

La investigación se comprometió al uso de la confidencialidad, donde se resalta que los resultados logrados se mantuvieron y fueron publicados de manera general, las respuestas del cuestionario han sido totalmente anónimas y sin ninguna precisión en la identidad de por medio. Agregando a su vez las presentaciones de autorización para el tratamiento de datos, uso del nombre de la empresa y ejecución del instrumento en participación de los trabajadores en el lugar de estudio. Además, mantuvo un porcentaje menor al 20% de similitud a través del software Turnitin y un 0% de plagio.

IV. RESULTADOS

Análisis descriptivo

Tabla 7. Niveles de percepción variable Empowerment

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel Bajo	38	35,5	35,5
Nivel Medio	44	41,1	76,6
Nivel Alto	25	23,4	100,0
Total	107	100,0	

Fuente: Elaboración propia

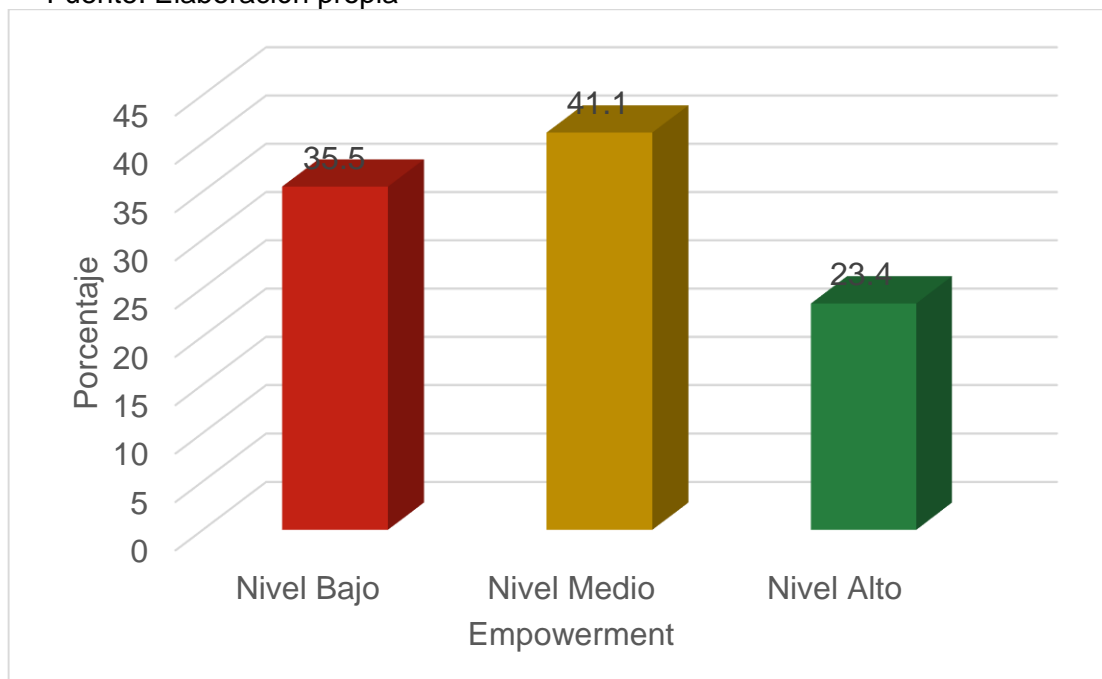


Figura 1. Niveles de percepción variable empowerment

Los resultados evidencian que el 35.5 % de los colaboradores del centro de idiomas perciben que un nivel bajo en relación al empowerment, el 41,1% un nivel medio y 23.4% un nivel alto.

Tabla 8. Niveles de percepción de las dimensiones de la variable empowerment

	Liderazgo		Delegación de Poder		Motivación	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	34	31.8	42	39.3	37	34.6
Nivel Medio	48	44.9	38	35.5	43	40.2
Nivel Alto	25	23.4	27	25.2	27	25.2
Total	107	100.0	107	100.0	107	100.0

Fuente: Elaboración propia

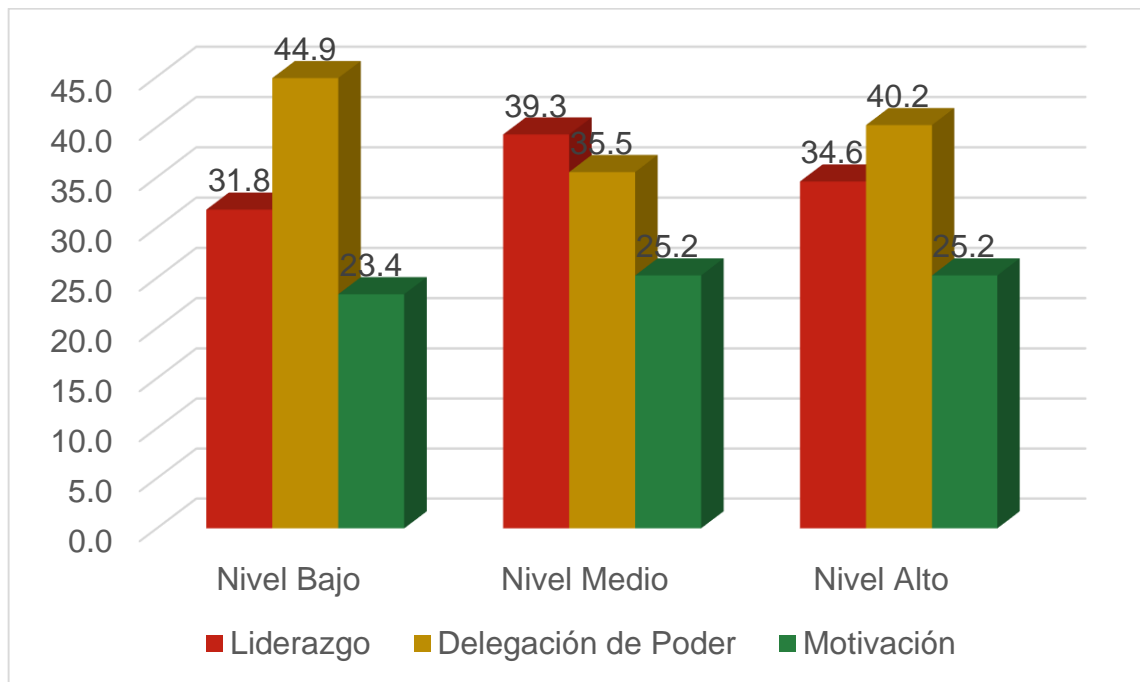


Figura 2. Niveles de percepción de las dimensiones empowerment

En los niveles de percepción de las dimensiones de la variable empowerment se permite demostrar que: el 31.8% de los colaboradores asumen a la dimensión liderazgo con un nivel bajo, el 39.3% medio y el 34.6% alto. El 44.9% de los colaboradores asumen la dimensión delegación de poder con un nivel bajo, el 35.5% medio y el 40.2% alto. El 23.4% de los colaboradores asumen la dimensión motivación con un nivel bajo, el 25.2% medio y el 25.2% alto.

Tabla 9. Niveles de percepción variable Desempeño Laboral

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel Bajo	36	33,6	33,6
Nivel Medio	41	38,3	72,0
Nivel Alto	30	28,0	100,0
Total	107	100,0	

Fuente: Elaboración propia

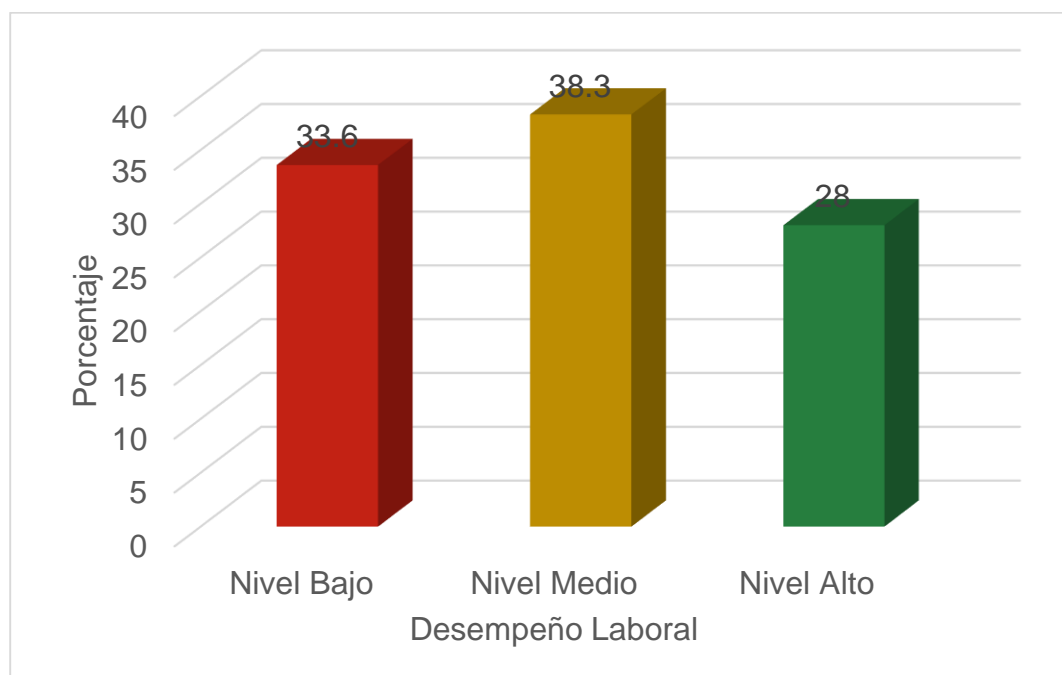


Figura 3. Niveles de percepción variable desempeño laboral

Los resultados evidencian que el 33,6 % de los colaboradores del centro de idiomas perciben que un nivel bajo en relación al desempeño laboral, el 38,6% un nivel medio y 28% un nivel alto.

Tabla 10. Niveles de percepción de las dimensiones de la variable desempeño laboral

	Productividad Laboral		Eficacia		Eficiente	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Bajo	39	36.4	43	40.2	41	38.3
Nivel Medio	43	40.2	43	40.2	44	41.1
Nivel Alto	25	23.4	21	19.6	22	20.6
Total	107	100.0	107	100.0	107	100.0

Fuente: Elaboración propia

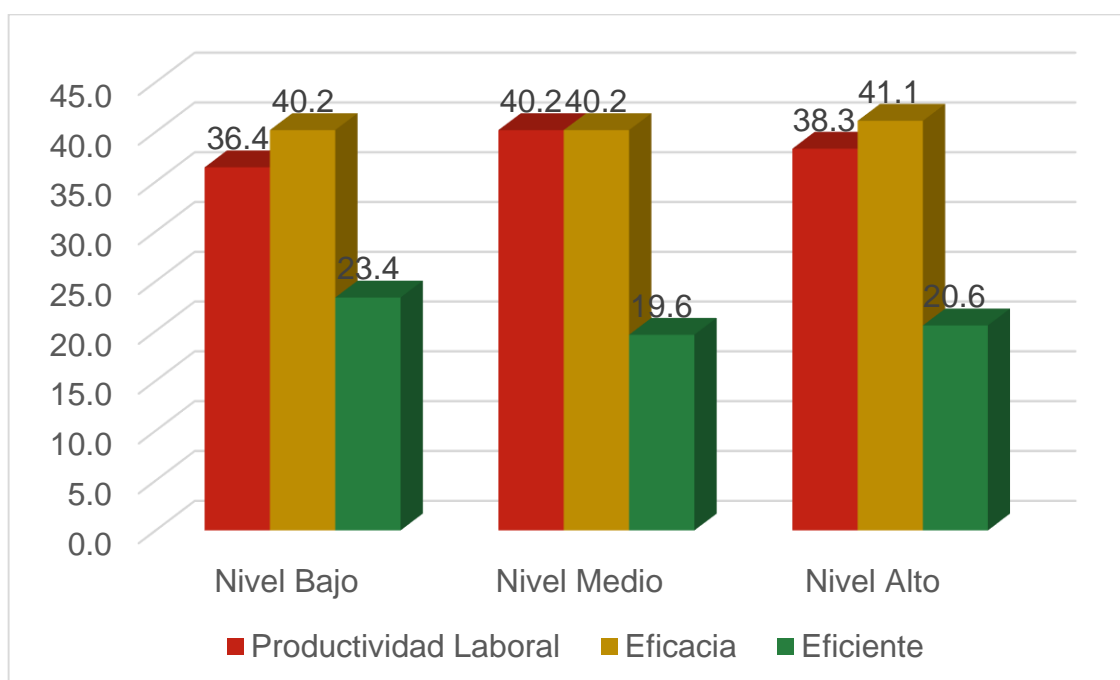


Figura 4. Niveles de percepción de las dimensiones desempeño laboral

En los niveles de percepción de las dimensiones de la variable desempeño laboral se permite demostrar que: el 36.4% de los colaboradores asumen la dimensión productividad laboral con un nivel bajo, el 40.2% medio y el 38.4% alto. El 40.2% de los colaboradores asumen la dimensión eficacia con un nivel bajo, el 40.2% medio y el 41.1% alto. El 23.4% de los colaboradores asumen la dimensión eficiencia con un nivel bajo, el 19.6% medio y el 20.6% alto.

4.1. Análisis inferencial

Prueba de Normalidad

En efecto, se adoptó el estadístico de Kolmogorov-Smirnov por referirse a una muestra que cuenta a 107 colaboradores asumiendo un nivel de confianza del 95%, y nivel de significancia menor que 0.05, resultando así, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

H_0 : El conjunto de datos tiene una distribución normal.

H_a : El conjunto de datos no tiene una distribución normal.

Tabla 11. Prueba de Normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Empowerment	0.231	107	0.000
Desempeño Laboral	0.221	107	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Los resultados obtenidos en la prueba Kolmogorov-Smirnov, la distribución de los puntajes de las variables empowerment y el desempeño laboral de los colaboradores no tiene ($p < ,05$) que es la distribución normal necesaria para el uso de estadísticas no paramétricas, por ende, se utilizó la Correlación de Spearman.

Hipótesis General

H_1 : Existe relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022.

H_0 : No existe relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022.

Sig. T= 0.05, nivel de aceptación = 95 %, Z=1.96

Regla de decisión:

Si la Sig. E < Sig. T, entonces se rechaza la H_0 (hipótesis nula)

Si la Sig. E > Sig. T, entonces se acepta la H_0

Tabla 12. Relación entre empowerment y el desempeño laboral

			Empowerment	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Empowerment	Coeficiente de correlación	1.000	,607**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	107	107
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,607**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	107	107

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

Los resultados que coinciden en la tabla 6 identifican una correlación positiva moderada entre ambas variables ($r = 0,607$). Y se demostró la significancia de investigación 0.05 ($p=0.000 < 0.05$), en lo sucesivo, se referencia se rechazó la hipótesis nula y se toma como apta la hipótesis alterna, tomando como conclusión una relación existente entre el empowerment y desempeño laboral

Hipótesis Específica 1

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022.

H0: No existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022.

Sig. T= 0.05, nivel de aceptación = 95 %, Z=1.96

Regla de decisión:

Si la Sig. E < Sig. T, entonces se rechaza la Ho (hipótesis nula)

Si la Sig. E > Sig. T, entonces se acepta la Ho

Tabla 13. Relación entre liderazgo y el desempeño laboral

			Liderazgo	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000	,519**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	107	107
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,519**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	107	107

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

Los resultados que coinciden en la tabla 7 identifican una correlación positiva moderada entre variables ($r = 0,519$). Y se demostró la significancia inferior la significancia de investigación 0.05 ($p=0.000<0.05$), en lo sucesivo, se referencia se rechazó la hipótesis nula y se toma como apta la hipótesis alterna, tomando como conclusión una relación existente entre el liderazgo y el desempeño laboral

Hipótesis Específica 2

HE2: Existe relación significativa entre la delegación de poder y el desempeño laboral de un centro de idiomas en Lima Norte en el año 2022

HE2.0: No existe relación significativa entre la delegación de poder y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022.

Sig. T= 0.05, nivel de aceptación = 95 %, Z=1.96

Regla de decisión:

Si la Sig. E < Sig. T, entonces se rechaza la Ho (hipótesis nula)

Si la Sig. E > Sig. T, entonces se acepta la Ho

Tabla 14. Relación entre delegación de poder y el desempeño laboral

			Delegación de Poder	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Delegación de Poder	Coefficiente de correlación	1.000	,769**
		Sig. (bilateral)		0.000
	Desempeño Laboral	N	107	107
		Coefficiente de correlación	,769**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	107	107

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

Los resultados que coinciden en la tabla 6 identifican una correlación positiva alta entre variables ($r = 0,769$). Y se demostró la significancia inferior la significancia de investigación 0.05 ($p=0.000<0.05$), en lo sucesivo, se referencia se rechazó la

hipótesis nula y se toma como apta la hipótesis alterna, tomando como conclusión una relación existente entre la delegación de poder y el desempeño laboral.

Hipótesis Específica 3

HE3: Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de un centro de idiomas en Lima Norte en el año 2022

HE3.0: No existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022.

Sig. T= 0.05, nivel de aceptación = 95 %, Z=1.96

Regla de decisión:

Si la Sig. E < Sig. T, entonces se rechaza la Ho (hipótesis nula)

Si la Sig. E > Sig. T, entonces se acepta la Ho

Tabla 15. Relación entre motivación y el desempeño laboral

			Motivación	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Motivación	Coefficiente de correlación	1.000	,536**
		Sig. (bilateral)		0.000
	Desempeño Laboral	N	107	107
		Coefficiente de correlación	,536**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	107	107

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

Los resultados que coinciden en la tabla 6 identifican una correlación positiva moderada entre variables ($r = 0,536$). Y se demostró la significancia inferior la significancia de investigación 0.05 ($p=0.000<0.05$), en lo sucesivo, se referencia se rechazó la hipótesis nula y se toma como apta la hipótesis alterna, tomando como conclusión una relación existente entre la motivación y el desempeño laboral.

V. DISCUSIÓN

Tomando en consideración el análisis estadístico efectuado para determinar la relación presentada entre las variables empowerment y desempeño laboral, que a su vez en referencia a los resultados generados mediante el instrumento utilizado, denotaron entre si las deficiencias que presenta el centro de idiomas en la ejecución de actividades que comprenden las dimensiones conceptuadas en la investigación, como es la demora en los cumplimientos de los planes operativos, proveniente y causado por una ineficiencia en las funciones de los propios colaboradores, repercutiendo en libros de reclamos por parte de los estudiantes y afectando a la imagen institucional.

Estos resultados se hallaron mediante el Rho-Sperman aduciendo que la hipótesis general de la tesis que planteó determinar el empowerment y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del centro de idiomas de una universidad privada, 2022, es aceptada existiendo una correlación positiva moderada ($r = 0,607$), y un grado de significancia menor que la significancia de investigación 0.05 ($p=0.000<0.05$), lo que permitió concluir que, si existe relación entre las variables, de igual manera coincide Aragón (2015) con su objetivo de determinar la relación entre el empowerment y desempeño laboral en su investigación utilizando de semejante forma la herramienta de recolección de datos, con una menor muestra y obteniendo como resultado una correlación moderada de 0,689 a través de la correlación de Pearson y un grado de confiabilidad de 0,875 mediante el Alfa de Cronbach, concluyendo, que no se aplica apropiadamente las dimensiones respectivas al empowerment dentro de la empresa y que sea desarrollada como una herramienta de gestión, mas no como dirección.

A su vez, Condor (2018) en su investigación donde tiene como propósito determinar el empowerment y su relación con la productividad laboral concluyó que una relación positiva alta ($r=0.812$) significativa ($p<0,05$) entre las variables empowerment y productividad laboral, donde recomendó el desarrollo de acciones que deleguen facultades y habilidades de autonomía a los colaboradores en sus actividades cotidianas, tal a las conclusiones expuestas

en la investigación dado que abordar el desarrollo de los equipos de trabajo en sus habilidades duras y blandas en ambas investigaciones son interpretadas como actividades que fomentan un idóneo desempeño laboral. De la misma forma Torres (2018) quien pretendió determinar de qué manera influye el empoderamiento del personal administrativo con el desarrollo organizacional, llegó a la conclusión debe promover la asociación de los colaboradores como sinergia en las actividades, teniendo en cuenta al empowerment para obtener una confianza entre los colaboradores, y conllevar a la firmeza en sus decisiones. Asimismo, señaló que el área gerencial debe tener como compromiso dominar competencias gerenciales para un correcto uso de los recursos humanos.

Esta hipótesis general se adhiere conceptualmente a la teoría de Kanter (1993). (Citado por Balderas. 2021), donde el empowerment en el aspecto organizacional específicamente lo detalla como la facultad para optimizar los recursos humanos y componentes, y así lograr el cumplimiento de los diferentes plazos que demanda una organización. Se sostiene el concepto profundizando que los colaboradores al tener los instrumentos necesarios como acceso a información, el acceso a recursos y opciones a mejorar para adquirir un nivel profesional permitirán aumentar referencias particulares en su área donde se desempeña y mejorará la interrelación del personal en el ambiente de trabajo; y se relaciona con el concepto del desempeño laboral quien para Matas (2017) lo define como efectividad de los individuos conforme a evaluaciones sistematizadas, esto medido directamente bajo la capacidad de un control para asumir una responsabilidad específica, estar y formar, al igual que ir manteniendo un crecimiento profesional; todo lo mencionado cobra importancia para valorar a futuro una organización idónea y apropiada. Tal concepto hace referencia a una cadena de actitudes dirigidas hacia un resultado científico. Esta postura menciona que al intervenir en el procedimiento se modifica de forma rotunda el desempeño, por ello mismo mantener una práctica llana optimiza el rendimiento de las personas.

De la hipótesis específica 1 se muestran que existe una relación positiva moderada entre el liderazgo y el desempeño laboral de un centro de idiomas

en una universidad privada, 2022. Manifestada a través del Rho de Spearman 0,519 a un nivel de significancia $p=0.000 < 0.05$. Este resultado ratifica la tesis de Becerra, Del Campo y Diaz (2017), los cuales plantearon identificar los estilos compartidos y el empoderamiento positivo en el comportamiento innovador, donde se obtuvieron resultados según los estilos compartidos, tomando en consideración el estilo de liderazgo compartido ($r_s=0.690$, $p<.001$) y el estilo de liderazgo de empoderamiento ($r_s=.700$, $p<.001$) concluyendo que existe un alto nivel de comportamiento innovador, lo que se deduce que los equipos estudiados logran realizar cambios a constas de mejoras e innovaciones. Por el contrario, Labán (2021) refiere en su investigación de determinar si el compromiso organizacional se relaciona con el desempeño laboral, donde concluyó que existe una relación considerable sin embargo no es suficiente para una óptima ejecución de las funciones en cuanto al desempeño laboral con un nivel de significancia de 0.381, lo que implica que, ante un débil liderazgo a los colaboradores, el nivel de compromiso decae y no compromete a motivaciones extrínsecas, lo que conlleva a un malestar en el ambiente laboral, conflictos sin resolver y sobretodo el no cumplimiento de la productividad repercutiendo económicamente en lo esperado por los directivos y dueños.

Esta hipótesis concuerda con la investigación de Ahumada (2017) en su tesis para doctor donde plantea diagnosticar los sucesos que conllevan los estilos de liderazgo transformacional o transaccional en los supervisores de ventas en una empresa retail, los resultados logrados posibilitaron concluir que el enfoque de liderazgo transaccional se destaca en premisa, sucesivo al tipo transformacional. Por otro lado, la dimensión del liderazgo inspiracional, la cual en el desarrollo fue quien obtuvo mayor puntaje, contempla que los supervisores sea ejemplos a seguir y personas líderes que reconozcan las capacidades y fortalezas de sus colaboradores. Tal como lo menciona Cheung, Yeung y Wu (2018) quienes parten que el liderazgo es parte fundamental en la ejecución del empowerment, ya que lo determinan como un proceso de relación que conecta dinámicas entre si donde el líder participa de manera influyente en un sentido interpersonal para poder inspirar y acercar al logro de un propósito en común, por vía de procedimientos emotivos y conductuales.

En la hipótesis específica 2 se demuestra que existe una correlación positiva alta entre la delegación de poder y el desempeño laboral de un centro de idiomas en una universidad privada, 2022. Manifestada a través del Rho de Spearman 0,769 a un nivel de significancia $p=0.000 < 0.05$. Este resultado apoya las conclusiones de la tesis Palacios (2019), investigación que pretende determinar la relación que tiene el clima organizacional con el desempeño laboral, donde como resultado arrojó una correlación significativa de 0,870 permitiendo inferir que existe una significativa relación entre ambas variables refiriendo que el desempeño laboral es consecuencia de una percepción individual según el contexto de cada sujeto. Caso contrario se contrasta la investigación de Gyr (2019) quien determina medir el nivel de agencia personal y empoderamiento, a partir de conceptos como la autoeficacia, autodeterminación, control de las conductas. obteniendo como resultado correlaciones no significativas entre empoderamiento ($r=0.170$) y agencia personal ($r=0.220$), que como conclusión se determina una relación no significativa abordando que los individuos no son sistemas específicos y asumen un rol mucho más importante en el entorno, necesidades del contexto y apreciaciones propias interactúan por tiempo indefinido.

De acuerdo a la tesis de Odriozola (2020), quien planteó tres investigaciones independientes, pero a su vez relacionadas, donde se estudia la literatura latente en la innovación abierta, el siguiente estudio desarrolla un análisis en relación al momento de introducir nuevas prácticas al impacto del desempeño empresarial y por último fue determinar diferentes patrones para lograr un óptimo desenvolvimiento en las funciones asignadas y que concluyó de que las pymes no prolongan solamente una opción hacia el cumplimiento, de lo contrario plantea diferentes escenarios que apoyen el resultado de la gestión. Contrarresta a la hipótesis que ofrece una correlación positiva entre delegación de poder y desempeño laboral, porque no solo precisa abarcar una delegación sino continuar con nuevos modelos organizacionales para obtener resultados en las pymes. En efecto la conceptualización para Gómez (2011) la delegación de poder complementa ambas hipótesis, dado que significa inducir un sentimiento de confianza en la participación de las actividades realizadas por ellos, generando un efecto de adoptar responsabilidades inherentes con una

total eficiencia en sus labores. Claro si, es oportuna y si la responsabilidad de la tarea está asociada a la funcionalidad de quien la ejecuta y la rechaza cuando es compartida por ser solo autoridad, deduciéndola que la responsabilidad es un principio que no se puede delegar.

De la hipótesis específica 3 se muestran que existe una relación positiva moderada entre la motivación y el desempeño laboral de un centro de idiomas en una universidad privada, 2022. Manifestada a través del Rho de Spearman 0,536 a un nivel de significancia $p=0.000 < 0.05$. Este resultado reafirma la investigación de Burga & Wiesse (2018), la cual plantea determinar la relación de la motivación y el desempeño laboral, quienes a través de una fiabilidad menor al ($p<0.05$), donde se obtuvo una relación significativa de grado moderado ($r=0.604$) entre las variables, concluyendo que la motivación con un criterio positivo permite adecuar un correcto desempeño laboral en la empresa, tanto en términos de productividad y eficiencia; que a su vez impulsa una predisposición singular en los trabajadores para realizar distintas actividades y direccionar un comportamiento a una meta específica.

En lo que se refiere Cedeño (2020), indica en su tesis como objetivo principal determinar la influencia del clima laboral en el desempeño del personal. Como resultado arrojó que el clima laboral y el desempeño laboral se interrelacionan significativamente, tomando una referencia en el porcentaje de correlación $r = 0.241$ con nivel de 0.01, lo que implica a una alta correlación muy baja, concluyendo que el clima laboral y sus dimensiones influyen de manera negativa sobre el enfoque que se le otorga a la capacitación dentro del desempeño de los colaboradores, mostrando que el interés de un clima laboral idóneo llevado de la mano con una motivación latente, posibilita una efectividad en el desempeño laboral en ambas investigaciones.

A su vez Zarate (2017), en su trabajo de investigación "*Empowerment como herramienta de liderazgo directivo*". Tuvo como objetivo principal determinar el empowerment como herramienta alternativa en la toma de decisiones de directivos. Como resultado demuestra que el liderazgo autocrático cuando predomina no hay un interés de involucrarse por los empleados, y solo se manifiesta a través de órdenes empíricas generando un desagrado en el

entorno laboral. De esta forma acercamos ambas tesis contrarrestadas a lo que detalla Mulyani, Sari & Sari (2017) quien interpreta la motivación como la razón de reconocer o incentivar actos que ofrecen las empresas de forma estructurada como aprendida, fomentar de una manera clara el empowerment en su alcance. Esta motivación es directamente de una faceta práctica en el desarrollo de las funciones de toda la organización, ya que de lo contrario no permitiría encontrar una orientación en el alcance hacia los resultados de la empresa, asegurando una productividad estable, en medida que los colaboradores se mantengan motivados.

VI. CONCLUSIONES

Primera: En cuestión al objetivo general presentado que era determinar la relación entre el empowerment y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022 ha sido obtenido y se consideró que; el empowerment tiene relación directa $Rho = 0,607$ con el desempeño laboral, aduciendo como premisa que identificando el potencial del recurso humano y complementado entre técnicas, estrategias y participaciones restamos un menor margen de error que conlleva al cumplimiento de objetivos proyectados a través de un correcto desempeño de los trabajadores.

Segunda: En cuestión al objetivo específico 1 se ratificó que existe una relación directa entre el liderazgo y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022. Con $Rho = 0,729$, lo que equivale se ha obtenido el objetivo presentado y se identifica que realizando de forma sensata el liderazgo entre las actividades diarias, traduce a un compromiso y aporta a motivaciones intrínsecas a fin de generar un bienestar laboral y ser más productivo.

Tercera: En cuestión al objetivo específico 2 se concluyó que existe una relación directa entre la delegación de poder y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022. Con $Rho = 0,769$, lo que demuestra lograr el objetivo planteado y se considera conveniente compartir roles y asimilar responsabilidades en el equipo de trabajo, con el enfoque de reducir tiempos y provocar una mayor productividad.

Tercera: En cuestión al objetivo específico 3 se concluyó que existe una relación moderada entre la motivación y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022. Con $Rho = 0,536$, lo que demuestra lograr el objetivo planteado y en virtud de una motivación constante inspire aspectos organizacionales con el propósito de que los colaboradores se permitan ser autónomos, en consiguiente, existirá mayor capacidad de resolución de problemas aportando efectividad en la gestión de un correcto desempeño laboral.

VII. RECOMENDACIONES

Luego de haber evaluado los resultados, haber discutido las hipótesis y realizar las conclusiones del desarrollo de la investigación, se recomienda lo siguiente:

Primera: para la jefatura del centro de idiomas, elaborar una guía estructurada con manuales detallados de las funciones acordes a las distintas actividades que realiza y determina el plan operativo, a su vez de manera progresiva y bajo un cronograma establecido ejecutar espacios de retroalimentación donde se contraste información, procedimientos y resultados de las evaluaciones.

Segunda: para la jefatura del centro de idiomas, comunicar los alcances obtenidos durante los periodos establecidos para las metas, en la misma línea proyectar programas de capacitación tanto en habilidades duras y blandas que acompañen y estén acordes a la funcionalidad del equipo con el propósito de fomentar el desarrollo profesional

Tercera: para la jefatura del centro de idiomas, definir equipos de trabajo y conceder responsabilidades tanto individuales y como grupales con el objetivo de comprometer a la ejecución de tareas y brindar seguridad en la información, conllevando a tener un efecto replicador con los demás equipos.

Cuarta: Se recomienda a la jefatura del centro de idiomas fomentar en la inclusión de actividades extracurriculares, que permitan enlazar relaciones interpersonales y construir confianza. Por otro lado, retribuir los esfuerzos de los equipos de trabajo de manera periódica a través de reuniones y recurrir a una muestra de valor tanto económica o laboral.

REFERENCIAS

Acevedo, S. & Contreras, M. (2021). *Satisfacción y desempeño laboral de los docentes con carga administrativa de la Universidad Continental Sede Huancayo*. (Tesis de maestría, Universidad Continental).

Recuperado de: <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/100164>

Afzali, A., Motahari, A., & Hatami, L. (2014). *Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: an empirical investigation*

Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/287841006> Investigating the influence of perceived organizational support psychological empowerment and organizational learning on job performance An empirical investigation

Ahumada, D. (2017). *Incidencia de los estilos de liderazgo Transformacional o Transaccional en el desempeño laboral del personal de ventas de una empresa del sector Retail en Colombia*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia).

Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/63798>

Altamirano, L. (2018). *Estrés y desempeño laboral en los servidores públicos de la Función Judicial*. (Tesis de Maestría en Gestión de Talento Humano, Universidad Técnica de Ambato).

Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28155>

Amezcuca, E., Perez, V. & Quiroz, E. (2019). *El empowerment como estrategia de crecimiento del talento humano*. Ciencia administrativa.

Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/536755356/El-Empowerment-Como-Estrategia-de-Crecimiento-Del-Talento-Humano>

Aragón, P. (2015). *El empowerment y el desempeño laboral en los Restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz en el año, 2014*. (Tesis de maestría, Universidad San Martín de Porres).

Recuperado de: <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/4697>

Becerra, M., Del Campo, J. & Díaz, K. (2017). *El impacto de liderazgos empoderamiento y compartido en el comportamiento innovador en equipos de trabajo*. (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico.

Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1897>

Blanco, Y., y Moros, H. (2020). *Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral*. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 60-65.

Bretones, F. & Jaimez, M. (2022). *Adaptación y validación al español de la Escala de Empoderamiento Psicológico Interdisciplinaria*. *Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines* 39, 195-210.

Burga, G. y Wiese, S. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una Empresa Agroindustrial de la Región Lambayeque*. (Tesis de maestría, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú).

Recuperado de: <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1108>

Calvo, J., Pelegrín, A. & Gil, M. (2018). *Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público*. 12(1). 96-118.

Cedeño, A. (2020). *La influencia del clima laboral en el desempeño del personal administrativo de la municipalidad distrital de La Esperanza –Provincia de Trujillo – La Libertad – 2019*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42815>

Cheung, F., Yeung, D. & Wu, A. (2018), Employees' perception of leadership styles and successful aging in the workplace, *Journal of Career Development*, Año 45, No, 6, pp, 610-624,

Recuperado de: [https:// doi,10,1177/0894845317727617](https://doi.org/10.1177/0894845317727617)

Condor, D. (2019). *El empowerment y la productividad laboral en los colaboradores de la empresa inversiones Hen EIRL, Chimbote 2018*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.

Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/35998>

Conger, J, & Kanungo R. (1987), *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. Academy of Management*. (04 ed., Vol. 12, pp. 637- 647) The Academy of Management Review.

Driedonks, B., Gevers, J., & Weele, A., (2014). Success factors for sourcing teams: How to foster sourcing team effectiveness. *European Management Journal*, vol. 32, no. 2, pp. 288–304.

Espinoza, E. (2018). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Parte I. *Revista Conrado*, 14(65), 39-49.

Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

Flores, I., Tristan, B. & Martinez, M. (2021). *Mercadotecnia, branding, formación de capital humano, emprendimiento y opinión pública*. San Luis Potosí: Universidad Autónoma de San Luis Potosí,

García, F. Alfaro, A. Hernandez, A. Molina, M. (2016). *Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones*. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 1(5), 232-236.

Gómez, A. (2011). Dimensión de la empresa. Una prospectiva de la empresa en la constitución y su impacto social desde la delegación. *Vniversitas*, 123, 315-346.

Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/825/82522608011.pdf>

- Grace Place to Work. (29 de julio de 2018). *Participación, desde una forma orgánica*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones/articulos/articulos-peru/participacion-desde-una-forma-organica>
- Gyr, E. (2019). *Vínculo parental y agencia personal y empoderamiento en estudiantes de una universidad privada de Lima*. (Tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica Del Perú.
Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15009>
- Hautz, J., Seidl, D., Whittington, R. (2017). Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. *Long Range Planning*, v. 50, n. 3, 298-309.
Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial McGraw Hill Education.
- Institución Universitaria Esumer. (2017). Empowerment como tendencia de organización. *Revista Mercatec* (54), 40-45.
Recuperado de <http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/1906/1/Empowerment.pdf>
- Kragt, D. & Day, D. (2020). Predicting Leadership Competency Development and Promotion Among High-Potential Executives: The Role of Leader Identity. *Frontiers in Psychology*. 11, Belgium. (pp. 1–16)
Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7419574/>
- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2018). *Management, A global, innovative, and entrepreneurial perspectiva*. Fifteenth Edition
- Kuznik, A. Hurtado, A y Espinal, A. (2017). *El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas*. Monografías de Traducción e Interpretación, 27(2), 315-344.

- Labán, C. E. (2021). *Compromiso organizacional y desempeño laboral en los docentes de un Centro de Idiomas en Cajamarca, 2020* (Tesis de maestría). Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/29039>
- Licares, A., Carhuacusma, M. (2018) *Gestión directiva por competencias y la efectividad organizacional del personal en Essalud Huancavelica, Año 2015*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica. Recuperado de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/2267>
- Matas, D. (2017). *Mejorando el desempeño laboral de los trabajadores*. España: Pearson Editores.
- Mintrop, R. & Ordenes, M. (2017). *Teacher Work Motivation in the Era of Extrinsic Incentives: Performance Goals and Prosocial Commitments in the Service of Equity*. *Education Policy Analysis Archives*, (25), 1-40.
- Mulyani, S. R., Sari, V. N., & Sari, M. W. (2020). *Model of Employee Motivation and Cooperative Performance*. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 25(1), 232-242. Recuperado de: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/utopia/article/view/31895>
- Myers, J. (2019) *Leadership, Empowerment, and Motivation: An Analysis of Modern Management*. CMC Senior Theses. 2250. Recuperado de: https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/2250
- Odrizola, I. (2020). *La gestión de la innovación abierta en las pymes: Retos, tendencias y oportunidades para competir en el mercado*. (Tesis de doctorado). Universidad Internacional de Catalunya. España. Recuperado de <https://www.tesisred.net/bitstream/handle/10803/671610/Tesis%20Ignacio%20Odrizola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Oliver, J. & Parrett, E. (2018). *Managing future uncertainty: Reevaluating the role of scenario planning*. *Business Horizons*, 61, n. 2, 339-352.

Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.013>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Sampling Techniques on a Population Study*. *Int. J. Morphol.*, 35(1), 227-232.

Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Palacios, D. (2019). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí – Ecuador*. (Tesis de doctorado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/10989>

Pedraza, E., Amaya, G. & Conde, M. (2018). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*, 16(3), 493-505.

Rappaport, J. (1990). Research methods and the empowerment social agenda. In P. Tolan, C. Keys, F. Chertok, & L. Jason (Eds.), *Researching Community Psychology* (pp. 51–63). Washington, D.C.: American Psychological Association

Rehm, S., Goel, L & Junglas, I. (2016). Role of information systems in empowering innovation networks, *MIS Quarterly Executive*, 14(3), 87-103.

Rivas-Tovar, L. (2016). *¿Cómo Hacer Una Tesis de Maestría?*. L.A. Rivas Tovar.: Article. (3), 167-181.

Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/299820788_Capitulo_9_Diseño_de_investigación

- Silva, T. & Lavarda, C. (2020). *Relationship of budget utility in empowerment and creativity*. Contextus – Revista Contemporánea de Economía y Gestión, 18(7), 81-91.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39, 483- 504. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/256789>
- Toro, F. (2002). *Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología ocupacional*. Cincel.
- Torres, G. (2018). *El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo organizacional de la Universidad Técnica De Ambato*. (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/28327>
- Vinson, K. (2021). *Public school superintendents' viewpoints on the leadership Strategies perceived to guide the culture and climate within a School district*. (Tesis de doctorado). Universidad Estatal de Fayetteville, Carolina del Norte, USA. Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/29b8f173dc96bd9feb320c4afce7c653/1?cbl=18750&diss=y&loginDisplay=true&pqorigsite=gscholar>
- Wilson, T. (2000). *Manual del Empowerment* (Gestión 2000 ed.). THAU, S.L.
- Zarate, M. (2017). *Empowerment como herramienta de Liderazgo Directivo* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México. Recuperado de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/129765>
- Zimmerman, M. (2000). Empowerment theory. En J. Rappaport, & E. Seidman, *Handbook of community psychology* (págs. 45-63).

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de operacionalización

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición
Variable Independiente: <u>Empowerment</u>	Amezcuca, E., Pérez., & Quiroz, E. (2019) definen al empowerment como una herramienta que otorga la potestad en decidir al responsable de cierta tarea la autonomía para autogestionar sus competencias y sus capacidades de requerimientos para ser aplicado a través de indicadores como la calidad, productividad y confianza. Esto logra como consecuencia un acercamiento más genuino entre los directivos y trabajadores, estrechando la comunicación y mejorado el ambiente laboral.	Se midió a través de un cuestionario con 20 ítems utilizando la escala de Likert y evaluar a través de niveles y rangos establecidos, que permitió recoger información de las dimensiones: liderazgo, delegación de poder y motivación.	<p style="text-align: center;"><u>Liderazgo</u></p> <p>Es un proceso de relación que conecta una dinámica entre líderes y colaboradores, donde el líder participa de manera influyente en un sentido interpersonal para poder inspirar y acercar al logro de un propósito en común, por vía de procedimientos emotivos y conductuales (Cheung, Yeung y Wu, 2018)</p>	Trabajo en equipo	1, 2	Escala de Likert Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
				Competencia de influencia	3	
				Comunicación	4, 5	
				Toma de decisiones	6, 7	
			<p style="text-align: center;"><u>Delegación de poder</u></p> <p>Kanter (1993). (Citado por Flores et al. 2021) Otorgar facultades, establecer convencimientos y autoridad apoyándose en aspectos cognitivos que demanden y usen los colaboradores. Resaltar el rol que ejercen los trabajadores conlleva a inducir un sentimiento de confianza en la participación de las actividades realizadas por ellos, generando un efecto de adoptar responsabilidades inherentes con una total eficiencia en sus labores.</p>	Responsabilidad concedida	8, 9	
				Distribución del potencial humano	10, 11	
				Incremento de confianza	12, 13	
			<p style="text-align: center;"><u>Motivación</u></p> <p>La define como la razón de reconocer o incentivar actos que ofrecen las empresas de forma estructurada como aprendida, fomentar de una manera clara el empowerment en su alcance. Esta motivación es directamente de una faceta práctica en el desarrollo de las funciones de toda la organización, ya que de lo contrario no permitiría encontrar una orientación en el alcance hacia los resultados de la empresa, asegurando una productividad estable, en medida que los colaboradores se mantengan motivados (Mulyani, Sari & Sari. 2017).</p>	Consideración del trabajo	14, 15	
				Desarrollo de capacidades	16, 17	
				Interrelaciones laborales	18, 19	
				Compromiso para el logro de metas	20	

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de Medición
Variable Dependiente: <u>Desempeño Laboral</u>	Matas (2017) concede el término a la efectividad de los individuos conforme a evaluaciones sistematizadas, esto medido directamente bajo la capacidad de un control para asumir una responsabilidad específica, estar y formar, al igual que ir manteniendo un crecimiento profesional; todo lo mencionado cobra importancia para valorar a futuro una organización idónea y apropiada.	Se midió a través de un cuestionario con 20 ítems utilizando la escala de Likert y evaluar a través de niveles y rangos establecidos, que permitió recoger información de las dimensiones: productividad laboral, eficacia y eficiencia.	<u>Productividad Laboral</u> Koontz, Wehrich & Cannice (2018), la definen como una relación directa entre los bienes producidos y los servicios brindados, el tiempo y cantidad demandada en la producción de la misma. Este concepto recae en el entendimiento de su importancia ya que a través de una visión sistemática se evalúa los insumos y tiempo que genera un colaborador.	Cumplimiento de metas	21, 22, 23	Escala de Likert Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)
				Efectividad del colaborador	24, 25, 26	
				Adaptabilidad	27, 28	
			<u>Eficacia</u> Driedonks et al. (2017), la cataloga como una medición sobre el cumplimiento de las metas de la organización y adicional a ello, complementa que para obtenerlos los recursos deben permanece alineados con una visión estricta lo que represente el pilar de las prioridades y su relevancia en los proyectos, todo ello como resultado para evaluar las expectativas tanto en los productos y servicios ofrecidos.	Conocimiento del puesto laboral	29, 30	
				Resolución de conflictos	31, 32	
				Cumplimiento de tareas asignadas	33, 34	
			<u>Eficiencia</u> Calvo, Pelegrín y Gil (2018), la establecen como el cumplimiento de los resultados; alcanzar los máximos efectos atenuando el uso de todos los recursos, realizar correctamente las funciones para llega a lograr lo propuesto. Conecta aspectos ligados y puntuales a un desempeño laboral de tal forma que sea productivo en las organizaciones, sin embargo, ambas son analizadas de perspectivas distintas y con un criterio muy disperso.	Evaluación	35, 36	
				Responsabilidad	37, 38	
				Conocimientos técnicos	39, 40	

ANEXO 2: Cuestionario

Cuestionario de los variables empowerment y desempeño laboral

La presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión, conscientes de la importancia de ella para así determinar la influencia del empowerment en relación al desempeño laboral de los trabajadores del centro de idiomas de una universidad privada, 2022

INSTRUCCIONES:

- Marque con un aspa (x) la respuesta que considere adecuada.
- Considerar la numeración asignada como opción de respuesta

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS		1	2	3	4	5
1	El trabajo en equipo en el centro de idiomas es un aspecto importante para el logro de los objetivos proyectados.					
2	Considera que las funciones en el centro de idiomas están asignadas de manera equitativa.					
3	Dispone de la autonomía para convencer e influir a sus compañeros de trabajo con el propósito de lograr resultados efectivos.					
4	Se precisa de una comunicación transparente en las distintas ocasiones presentadas tanto de sus actividades principales y secundarias dentro de la jornada laboral.					
5	Las indicaciones por parte de los superiores es clara y se deja entender.					
6	El centro de idiomas concede de ciertas facultades para la toma de decisiones en casos específicos que se presentan.					
7	Para una óptima realización de los procedimientos, el centro de idiomas impulsa a contribuir con mejoras o sugerencias sobre las decisiones en común.					
8	Como colaborador, considera que tiene autonomía en el desempeño de sus actividades.					
9	Comparte con sus compañeros los conocimientos adquiridos durante su experiencia en el centro de idiomas.					
10	Considera que los conocimientos técnicos y su experiencia en el centro de idiomas facilitan sus funciones en relación con sus compañeros.					

11	Considera que la experiencia adquirida y los conocimientos operativos facultan un mejor desenvolvimiento en sus labores diarias.					
12	Considera que el centro de idiomas confía en sus capacidades, comunicando de su desarrollo y progreso en la institución.					
13	El centro de idioma valora el desempeño laboral a través de sus talentos y eficiencias para resolver distintas situaciones.					
14	El centro de idiomas mantiene de forma regular muestras de reconocimiento hacia sus colaboradores.					
15	Existe una motivación progresiva por parte de los superiores inmediatos.					
16	Considera que el centro de idiomas está comprometido con su desarrollo profesional a través de capacitaciones.					
17	Considera que los programas de formación o actualización brindan una mejora en sus labores diarias.					
18	Las relaciones laborales y cordiales que se van forjando con sus compañeros de trabajo te incentiva a alcanzar un óptimo rendimiento laboral.					
19	Considera que existe una confianza permanente en el centro de idiomas tanto de los superiores como los compañeros.					
20	Considera que las actividades realizadas por el centro de idiomas potencian tu compromiso con el cumplimiento de los objetivos.					
21	Como colaborador cuenta con una meta u objetivos asignados de manera progresiva.					
22	Sus actividades y tareas establecidas están relacionadas a las metas asignadas por el centro de idiomas.					
23	Cumple con las metas u objetivos asignados por el centro de idiomas.					
24	Considera que realiza sus labores dentro del horario definido por el centro idiomas.					
25	Considera que en ciertas ocasiones es necesario trabajar después de su horario.					
26	Considera que las iniciativas de sus jefes conducen al cumplimiento de los objetivos en el centro de idiomas.					
27	Considera que en funciones nuevas para su cargo cumple con lo solicitado de manera progresiva.					
28	La adaptabilidad para nuevos colaboradores es inmediata.					

29	Considera que aplica sus conocimientos adquiridos por su formación en el cargo que desempeña.					
30	Considera que aplica sus conocimientos por su experiencia laboral en el cargo que desempeña.					
31	Considera que previene de circunstancias en sus funciones asignadas					
32	De presentarse situaciones desfavorables hacia el centro de idiomas se interesa en conocer y solucionar el inconveniente.					
33	Considera que desempeña en su totalidad las tareas asignadas por el centro de idiomas.					
34	Las actividades que ejerce son correspondidas a las funciones según su puesto de trabajo.					
35	Considera importante que se aplique un feedback en el centro de idiomas					
36	En el centro de idiomas como colaborador recibe una retroalimentación de forma permanente.					
37	El centro de idiomas manifiesta temporalmente si sus actividades han sido realizadas de manera correcta.					
38	Considera que sus compañeros están comprometidos en realizar un trabajo de calidad.					
39	Considera que dispone de alguna dificultad por ausencia de ciertas habilidades profesionales.					
40	Como colaborador se interesa en adquirir conocimientos técnicos por sus propios medios.					

ANEXO 3: Matriz de consistencia

Empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores del centro de idiomas de una universidad privada, 2022							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores				
<p>Problema General: ¿Cuál es la relación entre el empowerment en el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022?</p> <p>Problemas Específicos: PE1: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo en el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022?</p> <p>PE2: ¿Cuál es la relación entre la delegación de poder en el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022?</p> <p>PE3: ¿Cuál es la relación entre la motivación en el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022?</p>	<p>Objetivo general: Determinar la relación entre el empowerment y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022.</p> <p>Objetivos específicos: OE1: Analizar la relación entre el liderazgo y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022.</p> <p>OE2: Analizar la relación entre la delegación de poder y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022.</p> <p>OE3: Analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022.</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación significativa entre el empowerment y el desempeño laboral del centro de idiomas en una universidad privada, 2022.</p> <p>Hipótesis específicas: H1: Existe relación significativa entre el liderazgo y el desempeño laboral de un centro de idiomas en una universidad privada, 2022.</p> <p>H2: Existe relación significativa entre la delegación de poder y el desempeño laboral de un centro de idiomas en una universidad privada, 2022.</p> <p>H3: Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño laboral de un centro de idiomas en una universidad privada, 2022.</p>	Variable 1: Empowerment				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Liderazgo	Trabajo en equipo	1 2	Escala de Likert: Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)	Alta (58-80) Media (81-92) Baja (93-100)
				Competencia de influencia	3		
				Comunicación	4 5		
			Delegación de poder	Toma de decisiones	6 7		
				Responsabilidad concedida	8 9		
				Distribución del potencial humano	10 11		
			Motivación	Incremento de confianza	12 13		
				Consideración del trabajo	14 15		
				Desarrollo de capacidades	16 17		
				Interrelaciones laborales	18 19		
				Compromiso para el logro de metas	20		
			Variable 2: Desempeño laboral				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
			Productividad Laboral	Cumplimiento de metas	21, 22, 23	Escala de Likert: Totalmente de acuerdo (5) De acuerdo (4) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) En desacuerdo (2) Totalmente en desacuerdo (1)	Alta (70-81) Media (82-91) Baja (92-99)
Efectividad del colaborador	24, 25, 26						
Adaptabilidad	27, 28						
Eficacia	Conocimiento del puesto laboral	29, 30					
	Resolución de conflictos	31, 32					
	Cumplimiento de tareas asignadas	33, 34					
Eficiencia	Evaluación	35, 36					
	Responsabilidad	37, 38					
	Conocimientos técnicos	39, 40					

ANEXO 4: VALIDACIÓN JUICIO DE EXPERTOS

CARTA DE PRESENTACIÓN

Mg. Campos Huamán, Juan Martin

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad César Vallejo, en el campus de Los Olivos requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: Empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores del centro de idiomas de una universidad privada, 2022 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la línea de investigación, evaluación y aprendizaje.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



John Kevin Diaz Aguilar
DN: N° 73421057

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 : Liderazgo								
1	El trabajo en equipo en el centro de idiomas es un aspecto importante para el logro de los objetivos proyectados.	x		x		x		
2	Considera que las funciones en el centro de idiomas están asignadas de manera equitativa.	x		x		x		
3	Dispone de la autonomía para convencer e influir a sus compañeros de trabajo con el propósito de lograr resultados efectivos.	x		x		x		
4	Se precisa de una comunicación transparente en las distintas ocasiones presentadas tanto de sus actividades principales y secundarias dentro de la jornada laboral.	x		x		x		
5	Las indicaciones por parte de los superiores es clara y se deja entender.	x		x		x		
6	El centro de idiomas concede de ciertas facultades para la toma de decisiones en casos específicos que se presentan.	x		x		x		
7	Para una óptima realización de los procedimientos, el centro de idiomas impulsa a contribuir con mejoras o sugerencias sobre las decisiones en común.	x		x		x		
DIMENSIÓN 2: Delegación de poder								
8	Como colaborador, considera que tiene autonomía en el desempeño de sus actividades.	x		x		x		
9	Comparte con sus compañeros los conocimientos adquiridos durante su experiencia en el centro de idiomas.	x		x		x		
10	Considera que los conocimientos técnicos y su experiencia en el centro de idiomas facilitan sus funciones en relación con sus compañeros.	x		x		x		
11	Considera que la experiencia adquirida y los conocimientos operativos facultan un mejor desenvolvimiento en sus labores diarias.	x		x		x		
12	Considera que el centro de idiomas confía en sus capacidades, comunicando de su desarrollo y progreso en la institución.	x		x		x		
13	El centro de idioma valora el desempeño laboral a través de sus talentos y eficiencias para resolver distintas situaciones.	x		x		x		

DIMENSIÓN 3: Motivación							
14	El centro de idiomas mantiene de forma regular muestras de reconocimiento hacia sus colaboradores.	x		x		x	
15	Existe una motivación progresiva por parte de los superiores inmediatos.	x		x		x	
16	Considera que el centro de idiomas está comprometido con su desarrollo profesional a través de capacitaciones.	x		x		x	
17	Considera que los programas de formación o actualización brindan una mejora en sus labores diarias.	x		x		x	
18	Las relaciones laborales y cordiales que se van forjando con sus compañeros de trabajo te incentiva a alcanzar un óptimo rendimiento laboral.	x		x		x	
19	Considera que existe una confianza permanente en el centro de idiomas tanto de los superiores como los compañeros.	x		x		x	
20	Considera que las actividades realizadas por el centro de idiomas potencian tu compromiso con el cumplimiento de los objetivos.	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. **Campos Huamán, Juan Martin**

DNI: 08676160

Especialidad del validador: **Mg. En Dirección de Marketing y Administración**

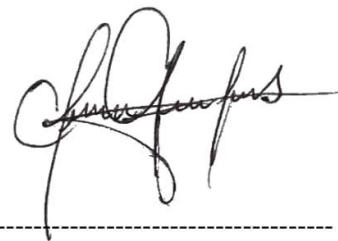
24 del mayo del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 : Productividad Laboral								
1	Como colaborador cuenta con una meta u objetivos asignados de manera progresiva.	x		x		x		
2	Sus actividades y tareas establecidas están relacionadas a las metas asignadas por el centro de idiomas.	x		x		x		
3	Cumple con las metas u objetivos asignados por el centro de idiomas.	x		x		x		
4	Considera que realiza sus labores dentro del horario definido por el centro idiomas.	x		x		x		
5	Considera que en ciertas ocasiones es necesario trabajar después de su horario.	x		x		x		
6	Considera que las iniciativas de sus jefes conducen al cumplimiento de los objetivos en el centro de idiomas.	x		x		x		
7	Considera que en funciones nuevas para su cargo cumple con lo solicitado de manera progresiva.	x		x		x		
8	La adaptabilidad para nuevos colaboradores es inmediata.	x		x		x		
DIMENSIÓN 2: Eficacia								
9	Considera que aplica sus conocimientos adquiridos por su formación en el cargo que desempeña.	x		x		x		
10	Considera que aplica sus conocimientos por su experiencia laboral en el cargo que desempeña.	x		x		x		
11	Considera que previene de circunstancias en sus funciones asignadas	x		x		x		
12	De presentarse situaciones desfavorables hacia el centro de idiomas se interesa en conocer y solucionar el inconveniente.	x		x		x		
13	Considera que desempeña en su totalidad las tareas asignadas por el centro de idiomas.	x		x		x		
14	Las actividades que ejerce son correspondidas a las funciones según su puesto de trabajo.	x		x		x		
DIMENSIÓN 3: Eficiencia								

15	Considera importante que se aplique un feedback en el centro de idiomas	x		x		x	
16	En el centro de idiomas como colaborador recibe una retroalimentación de forma permanente.	x		x		x	
17	El centro de idiomas manifiesta temporalmente si sus actividades han sido realizadas de manera correcta.	x		x		x	
18	Considera que sus compañeros están comprometidos en realizar un trabajo de calidad.	x		x		x	
19	Considera que dispone de alguna dificultad por ausencia de ciertas habilidades profesionales.	x		x		x	
20	Como colaborador se interesa en adquirir conocimientos técnicos por sus propios medios.	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Campos Huamán, Juan Martin

DNI: 08676160

Especialidad del validador: Mg. En Dirección de Marketing y Administración


24 del mayo del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Mg. Aguilar Chávez Pablo Valentino

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad César Vallejo, en el campus de Los Olivos requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.


El título nombre del proyecto de investigación es: Empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores del centro de idiomas de una universidad privada, 2022 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la línea de investigación, evaluación y aprendizaje.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



John Kevin Diaz Aguilar
DN: N° 73421057

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 : Liderazgo								
1	El trabajo en equipo en el centro de idiomas es un aspecto importante para el logro de los objetivos proyectados.	x		x		x		
2	Considera que las funciones en el centro de idiomas están asignadas de manera equitativa.	x		x		x		
3	Dispone de la autonomía para convencer e influir a sus compañeros de trabajo con el propósito de lograr resultados efectivos.	x		x		x		
4	Se precisa de una comunicación transparente en las distintas ocasiones presentadas tanto de sus actividades principales y secundarias dentro de la jornada laboral.	x		x		x		
5	Las indicaciones por parte de los superiores es clara y se deja entender.	x		x		x		
6	El centro de idiomas concede de ciertas facultades para la toma de decisiones en casos específicos que se presentan.	x		x		x		
7	Para una óptima realización de los procedimientos, el centro de idiomas impulsa a contribuir con mejoras o sugerencias sobre las decisiones en común.	x		x		x		
DIMENSIÓN 2: Delegación de poder								
8	Como colaborador, considera que tiene autonomía en el desempeño de sus actividades.	x		x		x		
9	Comparte con sus compañeros los conocimientos adquiridos durante su experiencia en el centro de idiomas.	x		x		x		
10	Considera que los conocimientos técnicos y su experiencia en el centro de idiomas facilitan sus funciones en relación con sus compañeros.	x		x		x		
11	Considera que la experiencia adquirida y los conocimientos operativos facultan un mejor desenvolvimiento en sus labores diarias.	x		x		x		
12	Considera que el centro de idiomas confía en sus capacidades, comunicando de su desarrollo y progreso en la institución.	x		x		x		
13	El centro de idioma valora el desempeño laboral a través de sus talentos y eficiencias para resolver distintas situaciones.	x		x		x		

DIMENSIÓN 3: Motivación							
14	El centro de idiomas mantiene de forma regular muestras de reconocimiento hacia sus colaboradores.	x		x		x	
15	Existe una motivación progresiva por parte de los superiores inmediatos.	x		x		x	
16	Considera que el centro de idiomas está comprometido con su desarrollo profesional a través de capacitaciones.	x		x		x	
17	Considera que los programas de formación o actualización brindan una mejora en sus labores diarias.	x		x		x	
18	Las relaciones laborales y cordiales que se van forjando con sus compañeros de trabajo te incentiva a alcanzar un óptimo rendimiento laboral.	x		x		x	
19	Considera que existe una confianza permanente en el centro de idiomas tanto de los superiores como los compañeros.	x		x		x	
20	Considera que las actividades realizadas por el centro de idiomas potencian tu compromiso con el cumplimiento de los objetivos.	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. **Aguilar Chávez Pablo Valentino**

DNI: 44852440

Especialidad del validador: **Ing. Estadístico - Mg. en Administración de Negocios**

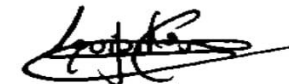
24 del mayo del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 : Productividad Laboral								
1	Como colaborador cuenta con una meta u objetivos asignados de manera progresiva.	x		x		x		
2	Sus actividades y tareas establecidas están relacionadas a las metas asignadas por el centro de idiomas.	x		x		x		
3	Cumple con las metas u objetivos asignados por el centro de idiomas.	x		x		x		
4	Considera que realiza sus labores dentro del horario definido por el centro idiomas.	x		x		x		
5	Considera que en ciertas ocasiones es necesario trabajar después de su horario.	x		x		x		
6	Considera que las iniciativas de sus jefes conducen al cumplimiento de los objetivos en el centro de idiomas.	x		x		x		
7	Considera que en funciones nuevas para su cargo cumple con lo solicitado de manera progresiva.	x		x		x		
8	La adaptabilidad para nuevos colaboradores es inmediata.	x		x		x		
DIMENSIÓN 2: Eficacia								
9	Considera que aplica sus conocimientos adquiridos por su formación en el cargo que desempeña.	x		x		x		
10	Considera que aplica sus conocimientos por su experiencia laboral en el cargo que desempeña.	x		x		x		
11	Considera que previene de circunstancias en sus funciones asignadas	x		x		x		
12	De presentarse situaciones desfavorables hacia el centro de idiomas se interesa en conocer y solucionar el inconveniente.	x		x		x		
13	Considera que desempeña en su totalidad las tareas asignadas por el centro de idiomas.	x		x		x		
14	Las actividades que ejerce son correspondidas a las funciones según su puesto de trabajo.	x		x		x		
DIMENSIÓN 3: Eficiencia								

15	Considera importante que se aplique un feedback en el centro de idiomas	x		x		x		
16	En el centro de idiomas como colaborador recibe una retroalimentación de forma permanente.	x		x		x		
17	El centro de idiomas manifiesta temporalmente si sus actividades han sido realizadas de manera correcta.	x		x		x		
18	Considera que sus compañeros están comprometidos en realizar un trabajo de calidad.	x		x		x		
19	Considera que dispone de alguna dificultad por ausencia de ciertas habilidades profesionales.	x		x		x		
20	Como colaborador se interesa en adquirir conocimientos técnicos por sus propios medios.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Aguilar Chávez Pablo Valentino

DNI: 44852440

Especialidad del validador: Ing. Estadístico - Mg. en Administración de Negocios

24 del mayo del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CARTA DE PRESENTACIÓN

Mg. Salas Amasifuen, Carmen

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría en Administración de Negocios - MBA de la Universidad César Vallejo, en el campus de Los Olivos requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi trabajo de investigación.

El título nombre del proyecto de investigación es: Empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores del centro de idiomas de una universidad privada, 2022 y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas relacionados a la línea de investigación, evaluación y aprendizaje.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente



John Kevin Diaz Aguilar
DNJ: N° 73421057

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 : Liderazgo								
1	El trabajo en equipo en el centro de idiomas es un aspecto importante para el logro de los objetivos proyectados.	x		x		x		
2	Considera que las funciones en el centro de idiomas están asignadas de manera equitativa.	x		x		x		
3	Dispone de la autonomía para convencer e influir a sus compañeros de trabajo con el propósito de lograr resultados efectivos.	x		x		x		
4	Se precisa de una comunicación transparente en las distintas ocasiones presentadas tanto de sus actividades principales y secundarias dentro de la jornada laboral.	x		x		x		
5	Las indicaciones por parte de los superiores es clara y se deja entender.	x		x		x		
6	El centro de idiomas concede de ciertas facultades para la toma de decisiones en casos específicos que se presentan.	x		x		x		
7	Para una óptima realización de los procedimientos, el centro de idiomas impulsa a contribuir con mejoras o sugerencias sobre las decisiones en común.	x		x		x		
DIMENSIÓN 2: Delegación de poder								
8	Como colaborador, considera que tiene autonomía en el desempeño de sus actividades.	x		x		x		
9	Comparte con sus compañeros los conocimientos adquiridos durante su experiencia en el centro de idiomas.	x		x		x		
10	Considera que los conocimientos técnicos y su experiencia en el centro de idiomas facilitan sus funciones en relación con sus compañeros.	x		x		x		
11	Considera que la experiencia adquirida y los conocimientos operativos facultan un mejor desenvolvimiento en sus labores diarias.	x		x		x		
12	Considera que el centro de idiomas confía en sus capacidades, comunicando de su desarrollo y progreso en la institución.	x		x		x		
13	El centro de idioma valora el desempeño laboral a través de sus talentos y eficiencias para resolver distintas situaciones.	x		x		x		

DIMENSIÓN 3: Motivación							
14	El centro de idiomas mantiene de forma regular muestras de reconocimiento hacia sus colaboradores.	x		x		x	
15	Existe una motivación progresiva por parte de los superiores inmediatos.	x		x		x	
16	Considera que el centro de idiomas está comprometido con su desarrollo profesional a través de capacitaciones.	x		x		x	
17	Considera que los programas de formación o actualización brindan una mejora en sus labores diarias.	x		x		x	
18	Las relaciones laborales y cordiales que se van forjando con sus compañeros de trabajo te incentiva a alcanzar un óptimo rendimiento laboral.	x		x		x	
19	Considera que existe una confianza permanente en el centro de idiomas tanto de los superiores como los compañeros.	x		x		x	
20	Considera que las actividades realizadas por el centro de idiomas potencian tu compromiso con el cumplimiento de los objetivos.	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Salas Amasifuen, Carmen

DNI: 70315870

Especialidad del validador: Mg. En Administración de Negocios

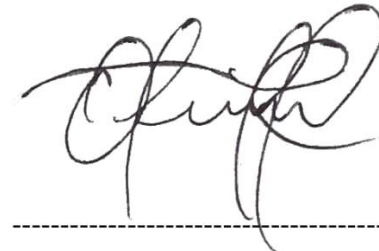
24 del mayo del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1 : Productividad Laboral								
1	Como colaborador cuenta con una meta u objetivos asignados de manera progresiva.	x		x		x		
2	Sus actividades y tareas establecidas están relacionadas a las metas asignadas por el centro de idiomas.	x		x		x		
3	Cumple con las metas u objetivos asignados por el centro de idiomas.	x		x		x		
4	Considera que realiza sus labores dentro del horario definido por el centro idiomas.	x		x		x		
5	Considera que en ciertas ocasiones es necesario trabajar después de su horario.	x		x		x		
6	Considera que las iniciativas de sus jefes conducen al cumplimiento de los objetivos en el centro de idiomas.	x		x		x		
7	Considera que en funciones nuevas para su cargo cumple con lo solicitado de manera progresiva.	x		x		x		
8	La adaptabilidad para nuevos colaboradores es inmediata.	x		x		x		
DIMENSIÓN 2: Eficacia								
9	Considera que aplica sus conocimientos adquiridos por su formación en el cargo que desempeña.	x		x		x		
10	Considera que aplica sus conocimientos por su experiencia laboral en el cargo que desempeña.	x		x		x		
11	Considera que previene de circunstancias en sus funciones asignadas	x		x		x		
12	De presentarse situaciones desfavorables hacia el centro de idiomas se interesa en conocer y solucionar el inconveniente.	x		x		x		
13	Considera que desempeña en su totalidad las tareas asignadas por el centro de idiomas.	x		x		x		
14	Las actividades que ejerce son correspondidas a las funciones según su puesto de trabajo.	x		x		x		
DIMENSIÓN 3: Eficiencia								

15	Considera importante que se aplique un feedback en el centro de idiomas	x		x		x	
16	En el centro de idiomas como colaborador recibe una retroalimentación de forma permanente.	x		x		x	
17	El centro de idiomas manifiesta temporalmente si sus actividades han sido realizadas de manera correcta.	x		x		x	
18	Considera que sus compañeros están comprometidos en realizar un trabajo de calidad.	x		x		x	
19	Considera que dispone de alguna dificultad por ausencia de ciertas habilidades profesionales.	x		x		x	
20	Como colaborador se interesa en adquirir conocimientos técnicos por sus propios medios.	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador. Salas Amasifuen, Carmen

DNI: 70315870

Especialidad del validador: Mg. En Administración de Negocios

24 del mayo del 2022

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

28	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5					
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4					
30	4	4	3	4	5	4	5	3	5	5	5	3	3	3	4	4	4	1	1	2	5	3	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	3	5	3	5	5			
31	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	2	3	5	4	4	3	3	4	4	4	5	3	5	4	3	5	4	4	2	4	5	4	5	5	4	4	5	5			
32	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5		
33	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5		
34	5	4	4	3	5	5	5	2	3	2	4	3	5	5	4	3	2	5	5	5	2	5	3	4	3	4	5	4	3	3	5	3	5	5	4	4	2	2	5	2			
35	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4		
36	4	5	5	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	2	2	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5		
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5		
39	4	4	3	5	4	5	4	4	3	5	5	5	5	3	5	4	3	3	3	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	2	4	5	5	4	2	3	3	1	5			
40	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4		
41	5	2	3	5	3	4	3	3	5	5	5	4	4	3	5	2	2	5	5	4	5	5	5	5	2	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
42	4	4	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
43	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	5		
44	4	5	3	4	5	4	4	2	5	4	4	2	2	2	4	3	3	5	5	2	5	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	3	1	3	5
45	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	1	4	
46	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	2	4	
47	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	
48	5	5	3	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	2	4	
49	4	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3	4	5	5	3	4	5	5	5	2	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4		
50	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	5	2	4	4	3	4			
51	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
52	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	
53	5	3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
54	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	3	5	4	3	3	3	4	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5		
55	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5		

ANEXO 6. Carta de autorización

CARTA DE ACEPTACIÓN

Lima, 30 de mayo de 2022

Sr. John Kevin Diaz Aguilar

Escuela de Posgrado UCV Lima Norte.

En mi condición de Jefa Nacional del Centro de Idiomas de la Universidad César Vallejo, autorizo a usted, estudiante de la escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo a utilizar el nombre y la información confidencial de la empresa para la elaboración y aplicación de su investigación titulada **“Empowerment y el desempeño laboral de los trabajadores del centro de idiomas de una universidad privada, 2022”**.

Atentamente,




Dra. Erica De Paz Berrospi
Jefatura Nacional del Centro de Idiomas
Universidad César Vallejo