

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE MEDICINA**

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA**



**EMPODERAMIENTO PSICOLÓGICO EN EL TRABAJO**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
BACHILLER EN PSICOLOGÍA**

**AUTOR**

**FRANCISCO JAVIER BAYONA COBEÑAS**

**ASESOR**

**MARILIA SIBELE CORTEZ VIDAL**

<https://orcid.org/0000-0002-9360-9282>

**Chiclayo, 2021**

## Índice

<b>Resumen</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>Métodos</b> .....	<b>7</b>
<b>Resultados y Discusión</b> .....	<b>8</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>12</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>13</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>14</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>17</b>

## Resumen

El empowerment psicológico en el trabajo tiene impacto en la satisfacción, rendimiento y compromiso laboral de los colaboradores. Por ello se tuvo como objetivo analizar las teorías del empoderamiento psicológico en el trabajo, sus orígenes y evolución. Se analizó los instrumentos de medición y se identificó variables laborales relacionadas. Esta investigación fue de tipo teórico- narrativa, se utilizaron la base de datos ProQuest, Science Direct, Jstor, Redalyc y Scielo, citando a los autores adecuadamente. Como criterios de inclusión se consideró las investigaciones teóricas y aplicadas, como también aquellas publicaciones que no excedieran los 10 años de antigüedad. Los resultados fueron que el empowerment inicia en los canales de comunicación y posteriormente fue conceptualizado como una actitud psicológica. Su medición empezó con cuatro dimensiones, el significado, la competencia, la autodeterminación y el impacto, este instrumento tuvo diversas adaptaciones, en una de ellas la hispanohablante se eliminó el ítem 10 de la escala original. Recientemente, se ha propuesto una nueva escala de seis dimensiones, la cual utiliza la teoría del empoderamiento estructural y psicológico. El empowerment tiene influencia directa en el rendimiento laboral, la personalidad proactiva y el clima de innovación y de forma indirecta en la satisfacción laboral, innovación, desempeño y compromiso laboral. Se concluye que el empoderamiento es conceptualizado como una actitud psicológica, un proceso de aprendizaje y que necesita de canales de comunicación. La escala más aceptada en la actualidad es la propuesta por Spreitzer. Por último, el empowerment tiene relación directa e indirecta con otras variables organizacionales.

**Palabras claves:** Empoderamiento psicológico, Trabajo, Organización, Psicología organizacional.

## Abstract

Psychological empowerment at work has an impact on employee satisfaction, performance and work commitment. Therefore, the objective was to analyze the theories of psychological empowerment at work, its origins and evolution. The measurement instruments were analyzed and related labor variables were identified. This research was of a theoretical-narrative type, it will be used in the ProQuest, Science Direct, Jstor, Redalyc and Scielo database, citing the authors appropriately. As inclusion criteria, theoretical and applied research was considered, as well as those publications that did not exceed 10 years old. The results were that empowerment begins in the communication channels and was later conceptualized as a psychological attitude. Its measurement began with four dimensions, meaning, competence, self-determination and impact, this instrument had various adaptations, in one of them the Spanish speaker eliminated item 10 from the original scale. Recently, a new six-dimensional scale has been proposed, which uses the theory of structural and psychological empowerment. Empowerment has a direct influence on job performance, proactive personality and the climate of innovation and indirectly on job satisfaction, innovation, performance and job commitment. It is concluded that empowerment is conceptualized as a psychological attitude, a learning process and that it needs communication channels. The most widely accepted scale at present is the one proposed by Spreitzer. Finally, empowerment is directly and indirectly related to other organizational variables.

**Keywords:** Psychological empowerment, Work, Organization, Organizational psychology.

## Introducción

### Empoderamiento psicológico en el trabajo

Green (2017) cita a Merriam Webster sobre la palabra empoderar y la define como dar poder a alguien. Este poder está descrito por la capacidad de saber cómo realiza el trabajo y la disponibilidad de tomar decisiones sobre el mismo. Bajo esta perspectiva orientándola al ámbito organizacional en quien recae este poder es en los gerentes quienes ahora son vistos como los salvavidas de los problemas que se presentan en la empresa. Lo que ellos deben hacer es ceder este control y dejar que su gente tome decisiones, al fin y al cabo, se preocuparon en conseguir a las mejores personas, incorporarlas adecuadamente y capacitarlas en lo necesario para que puedan hacer su trabajo libremente.

Bajo esta misma línea, el interés por el estudio del empoderamiento como constructo ha sido analizado desde múltiples perspectivas y cada una de ellas tiene un concepto para definir al empoderamiento. El origen del empoderamiento parte de la teoría de la autoeficacia de Bandura, quien posteriormente motivó a diversos autores como Conger y Kanungo a proponer un proceso por el cual se podría identificar el nivel de empoderamiento presente en una organización. Demostrando que la evolución del concepto, paso de ser un modelo individual donde el empoderamiento consiste en componentes, interpersonales, interaccionales y comportamentales, a ser una herramienta motivacional para animar a los trabajadores a pensar más allá de sus funciones generales. (Spreitzer, 1995; Conger y Kanungo, 1988; Motamarri, et al, 2020).

Esta última postura del empoderamiento como una herramienta motivacional nos propone una visión tanto teórica como práctica. Este carácter práctico se demuestra en el desarrollo programas y modelos de liderazgo como el propuesto por Sattvika, el cual se basa en como los seguidores experimenten empoderamiento psicológico cuando los líderes compartan la visión, la información acerca de los logros, desarrollen la autoeficacia del seguidor, deleguen y los incluyan en la toma de decisiones. (Seibert et al. 2011; Maynard et al. 2012; citados en Alok, 2017)

Green menciona que en una conversación con el experto en recursos humanos Michelle Crosby al referirse al empoderamiento del trabajador dice lo siguiente “Brinde a las personas el espacio, las herramientas y la libertad que necesitan para hacer su trabajo” (Green, 2017; pp 53). Dar a las personas el poder de actuar de una manera en la que sepan que es necesario realizar su trabajo. Como gerentes debemos permitir a nuestra gente hacer su trabajo y dar rienda suelta a su talento proporcionándoles lo que necesitan para tener éxito.

Luego, debemos empoderarlos saliendo del camino y permitiéndoles tener el control y ser responsables de entregar los resultados deseados de la manera correcta.

Asimismo, Crosby (2017) describe una realidad con respecto al manejo de los programas de empoderamiento en los negocios, ya que el problema más allá de gastar millones en estos programas, es que fallan por no entender como la autoridad trabaja en los sistemas y, por lo tanto, se pierden en consignas en lugar de acciones. La autoridad para tomar decisiones es un ingrediente clave del empoderamiento de los empleados; la inclusión y la participación también son fundamentales para que se aproveche el conocimiento de los trabajadores y se planteen los problemas del día a día. Los empleados que realizan el trabajo conocen los problemas actuales, los remedios fallidos del pasado y las razones.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto nos planteamos la siguiente pregunta ¿Cuáles son las teorías que explican el empoderamiento psicológico en el trabajo?

Con respecto a la situación problemática descrita anteriormente el presente estudio tiene como objetivo general analizar las teorías del empoderamiento psicológico en el trabajo. Planteándose como objetivos específicos comparar la evolución del empowerment como constructo, analizar el desarrollo de la medición del empoderamiento según las diversas escalas, como también identificar variables relacionadas al concepto del empoderamiento psicológico.

## Métodos

El presente estudio no experimental de tipo teórico narrativo (Ato, et al 2013). El proceso de búsqueda se dio mediante repositorios, revistas y libros en línea tales como ProQuest Ebook Central, ProQuest, Science Direct, Jstor, Redalyc, Scielo. Se usaron las palabras claves “empoderamiento” “trabajo” y “empleado”. En vista de que las fuentes más actuales se encontraron en el idioma inglés, se utilizaron las palabras “work”, “empowerment”, “employee”.

Dentro de los criterios de inclusión se consideró las investigaciones teóricas y aplicadas. Como también la fecha de publicación de estas investigaciones no excedieron los 8 años de antigüedad.

Los criterios de exclusión fueron para aquellas investigaciones que no tuvieran instrumentos con una validez de constructo significativa.

En cuanto a la organización de la información, se buscó en primer lugar las investigaciones primigenias del empoderamiento en el entorno organizacional. Prosiguiendo con la recolección de las distintas escalas que miden este constructo. Se hizo una comparación conceptual como también de las escalas, donde se pudieron identificar diferencias en las dimensiones del constructo de acuerdo con el contexto. Por último, se buscó investigaciones donde relacionaran el empowerment con diversas variables del contexto organizacional.

Esta revisión teórica respetó los lineamientos éticos, ya que se citaron correctamente a todos los autores que contribuyeron al análisis de este documento. Asimismo, para acceder a la información se usó principalmente fuentes de acceso libre, caso contrario se hizo una monetización para contar con el acceso a las fuentes no liberadas. La información obtenida se utilizará para fines de investigación. Por último, en cuanto al análisis del programa Turnitin se obtuvo un 2% de similitud (anexo 1).

## **Resultados y Discusión**

### **Evolución del empoderamiento psicológico**

El origen del empoderamiento psicológico data desde la década de los 80's y ha ido evolucionando hasta la actualidad. Los primeros investigadores de este constructo se basaron en el empoderamiento estructural de una organización, propuesta por Kanter, donde el empoderamiento se promueve a través de entornos laborales que brindan a los empleados acceso a información, recursos, apoyo y la oportunidad de aprender y desarrollarse.

Esta propuesta estructural se basaba en los canales de información que la empresa proporcionaba a sus empleados, la cual no visualizaba el aspecto emocional del empoderamiento. A partir de ello, los estudios de Spreitzer quien puso las bases del empoderamiento psicológico en el trabajo, investigó como los empleados reaccionaban o interpretaban el empoderamiento estructural. Estas actitudes psicológicas eran necesarias para que los individuos perciban cierto control en relación con su trabajo basándose en la experiencia y creencias personales del colaborador hacia la empresa donde labora (Spreitzer, 1995, 2007; Columbus, 2010).

En la actualidad, el empoderamiento es considerado además de lo anteriormente mencionado como un proceso de aprendizaje, ya que a partir de los cambios organizacionales es que un empleado reconstruye sus formas de pensar y actuar. Adquiriendo seguridad del éxito de sus actividades, esto influirá en el sentimiento constante de ser capaz de usar sus habilidades, el poder y responsabilidades de manera efectiva. De esta forma el empoderamiento psicológico permitiría reducir o prevenir la insatisfacción laboral y sus efectos negativos como el ausentismo; del mismo modo, ayudará a mejorar el compromiso laboral. Sin embargo, es importante recalcar que la autoridad para tomar las decisiones es el ingrediente clave para el empoderamiento de los empleados. La inclusión y la participación también son fundamentales para que se aproveche el conocimiento de los trabajadores y se planteen los problemas del día a día. Ya que los empleados que realizan el trabajo conocen los problemas actuales, los fallos del pasado y las razones de estos mismos (Day, et al, 2014; Crosby, 2017).

## **Medición del Empowerment y sus dimensiones**

Una de las medidas más usadas para el empoderamiento psicológico ha sido la propuesta por Spreitzer, dando cuatro dimensiones.

***Significado o Meaning.*** Es el valor dado por el colaborador hacia trabajo. Este valor o propósito está relacionado con los ideales y metas personales del colaborador. Sintiendo este cómodo trabajando en cierta empresa ya que transmite y refleja sus ideas, convicciones y comportamientos.

***Competencia o Competence.*** Se refiere a la capacidad que percibe el individuo acerca de su rendimiento en las actividades que requieren cierta habilidad.

***Autodeterminación o Self-determination.*** En comparación con la competencia, la autodeterminación es la convicción de ser capaz de elegir iniciar y regular un comportamiento, actitud o acción. Es un reflejo de la autonomía al iniciar procesos laborales, como por ejemplo la toma de decisiones sobre ciertos métodos de trabajo.

***Impacto o Impact.*** Es el nivel de influencia micro y macro que tiene el desempeño del colaborador y que es percibido por él dentro de la empresa.

Esta escala ha sido usada y adaptada en varios contextos demográficos donde se ha podido observar su validez de constructo, manteniendo las dimensiones e ítems dados originalmente. Entre ellos está Asia, siendo utilizada en países como Irak, China y Korea. Asimismo, también se ha visto evidencia de su uso en América, en países como Canadá. Esta validez en múltiples contextos demográficos fue observada y confirmada posteriormente por Spreitzer, este corroboró que el empoderamiento psicológico era válido en varios contextos organizacionales como en la industria de la salud, equipos de ingenieros, equipos de alta tecnología, equipos de ventas y servicios, industria hospitalaria, manufactura, atención en emergencias, industria aeroespacial y el educativo (Murray y Holmes, 2021; Yaseen y Al-Hussein, 2020; Meng y Sun, 2019; Joo et al, 2010; Spreitzer, 1995, 2007).

Sin embargo, existen diversas adaptaciones de este constructo en diversos contextos. Tenemos el caso de Irán donde se utilizó una escala de 5 dimensiones propuesta por el autor original Spreitzer y Mishra, estos mantuvieron las cuatro primeras dimensiones añadiendo la dimensión de confianza, la cual se refiere a la sensación de trato justo en el centro laboral. No obstante, el uso de esta escala ha sido limitada ya que no se ha encontrado bibliografía adicional donde sea usada o cite. Por otro lado, en el contexto hispano hablante se ha evidenciado el uso de traducciones de la escala americana original manteniendo las cuatro dimensiones originales, pero con una ligera variación. El ítem número 10 fue retirado ya que

se encontró poca significancia con la dimensión de impacto en el análisis factorial confirmatorio. Esto ha sido confirmado y validado en el contexto peruano (Kebriaei et al, 2014; Alba et al, 2012; Palacios et al, 2021).

Por otro lado, existe una reciente investigación en Australia donde se propone seis dimensiones y estas fueron validadas a través de un análisis confirmatorio compuesto. Estas seis dimensiones son

***Toma de decisiones o Decision Making.*** Descrita como la capacidad de tener autonomía y autoridad para tomar decisiones acerca de las necesidades del cliente dentro de los límites permitidos.

***Habilidades discrecionales o Discretionary skills.*** Se refiere a sentirse empoderado y seguro para manejar situaciones complejas y ejercer el poder organizacional correcto delegado a ellos.

***Acceso a información o Information Access.*** Se refiere a tener acceso a información sobre la competencia del mercado de la empresa y la cartera de servicios para poder gestionar las necesidades de los clientes.

***Conocimiento o Knowledge & Skills.*** Se refiere a la habilidad para interpretar datos, aplicar los procesos del negocio y evaluar resultados.

***Herramientas o Tools & Technologies.*** Se refiere a contar con las herramientas y tecnologías necesarias para interactuar con los clientes, acceder a la información, ejecutar procesos y registrar interacciones.

***Entrenamiento o Training and Development.*** Se refiere a recibir capacitación continua y desarrollar capacidades para mantener la vigencia del conjunto de habilidades.

Esta última medición del empoderamiento psicológico tiene sus bases en lo propuesto por Kanter con el empoderamiento estructural y los canales de comunicación. Además de esto añade la perspectiva motivacional de Spreitzer, convirtiéndola en una nueva escala prometedora en la medición de este constructo. Sin embargo, aún se debe tomar en cuenta que es una escala joven en su estructura por lo que se deberá evaluar si es pertinente su uso en otros contextos (Motamarri et al, 2020).

### **Empowerment y variables asociadas**

El empowerment psicológico en el trabajo tiene relación con múltiples variables que son de suma importancia para las organizaciones ya que estas son necesarias para un adecuado desempeño laboral y lograr destacar en su sector. Los resultados encontrados en una

investigación en el Perú muestran una relación significativa entre el empoderamiento psicológico y la personalidad proactiva. En esta 210 trabajadores entre 25 y 56 años fueron evaluados, encontrando que las dimensiones de competencia, significado, autodeterminación e impacto del empoderamiento psicológico en el trabajo tiene correlación positiva y significativa con la personalidad proactiva (Palacios et al,2021)

Asimismo, existen más estudios donde se evidencia la relevancia del empowerment para las organizaciones. Una investigación hecha en San Paulo, Brasil; estudio una muestra de 201 trabajadores de manufacturaria y servicio, donde se midió la influencia del empowerment en el clima de innovación de la empresa. Encontraron que el empowerment influía de manera directa con el clima de innovación y de manera indirecta con el desempeño y el compromiso laboral. Ya que a mayor empowerment, mayor era el clima laboral y por ende mayor era el desempeño y compromiso laboral. Esto implica que los trabajadores tengan voz y voto en las reglas de trabajo, políticas de la organización y sus responsabilidades laborales (Ramírez, et al ,2020)

Estos efectos directos e indirectos también se evidenciaron en un estudio longitudinal de Estados Unidos, ya que a partir de bases de datos dadas por la Federal Employee Viewpoint Surveys se tuvo acceso a 212, 233 participante por año. Se encontró que la variable empowerment tenía una considerable y alta significancia en relación con tres variables, innovación, satisfacción laboral y rendimiento. Asimismo, concluyó que el empoderamiento de los empleados tenía un efecto directo sobre el rendimiento y efectos indirectos a través de su influencia en la satisfacción laboral y la innovación, dos vías causales clave por las cuales la práctica del empoderamiento influye en los resultados del comportamiento (Fernandez y Moldogaviez ,2013)

## Conclusiones

El concepto del empoderamiento psicológico inició con una propuesta estructural basándose en los canales de comunicación de una organización. Posteriormente se le conceptualizó como una actitud psicológica donde el trabajador percibe un cierto control en su actividad laboral. Actualmente el empoderamiento también es visto como un proceso de aprendizaje, debido a que, en los cambios organizacionales, los trabajadores reconstruyen su forma de pensar y actuar.

Por otro lado, la medición del empowerment inicio con cuatro dimensiones, el significado, la competencia, la autodeterminación y el impacto. Esta escala original se ha adaptado a diversos contextos tanto demográficos como organizacionales. Se evidenciaron adaptaciones en países como China, Korea, Irak y Canadá. Sin embargo, en las adaptaciones hispanohablantes se ha visto unas ligeras modificaciones, donde se optó por eliminar el ítem 10 de la escala original. Recientemente, se ha propuesto una escala nueva de seis dimensiones, la cual adopta las dos conceptualizaciones del empoderamiento; el estructural y el psicológico, convirtiéndose en una escala prometedora en la medición del empowerment.

Por último, se ha evidenciado que el empowerment tiene una influencia directa como indirecta en otras variables del contexto organizacional. En su influencia directa se evidencia fuerte relación con el rendimiento laboral, la personalidad proactiva y el clima de innovación. Y de forma indirecta con la satisfacción laboral, innovación, desempeño y compromiso laboral.

## **Recomendaciones**

Se recomienda validar el modelo teórico del empoderamiento a través de investigaciones empíricas.

Por otro lado, en cuanto a las escalas será de interés proponerse adaptar la nueva escala dada por Motamarri, ya que podría presentar una actualización para la medición del empowerment en entornos laborales, ya que fusiona los conceptos del empowerment estructural y el psicológico.

Por último, se sugiere investigar los efectos del empowerment como mediador entre variables laborales. Ya que evidenciaría su importancia para las organizaciones el crear un ambiente de empoderamiento psicológico para sus colaboradores.

## Referencias

- Albar, M; Garcia, M; López, A & Garrido, R. (2012). Spanish Adaptation of the Scale of Psychological Empowerment in the Workplace. *The Spanish journal of psychology*, 15, 793-800. DOI:10.5209/rev\_SJOP.2012.v15.n2.3889.
- Alok, K. (2017). "Sāttvika" Leadership: An Indian Model of Positive Leadership. *Revista Journal of Business Ethics*. Editorial Springer 142(1), 117-138. <https://www.jstor.org/stable/44253071>
- Ato, M; Lopéz, J & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://www.redalyc.org/pdf/167/16728244043.pdf>
- Columbus, A. (2010). *Advances in psychology research*. Editorial Nova Science Publishers. <https://ebookcentral.upc.elogim.com/lib/upc-ebooks/reader.action?docID=3017964&query=Advances+in+psychology+research>.
- Conger, J & Kanungo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Revista The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://www.jstor.org/stable/258093>
- Crosby, C. (2017). *Strategic Organizational Alignment : Authority, Power, Results*. Editorial Business Expert Press, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upc-ebooks/detail.action?docID=4721219>.
- Day, A; Kelloway, E & Jr. Hurrell, J. (2014). *Workplace well-being : How to build psychologically healthy workplaces*. Editorial Jhon Wiley & Sons. <https://ebookcentral.upc.elogim.com/lib/upc-ebooks/reader.action?docID=1684621&query=Psychological+empowerment#>
- Fernandez, S & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506. <https://www.jstor.org/stable/42002955>
- Green, S. (2017). *Culture Hacker : Reprogramming Your Employee Experience to Improve Customer Service, Retention, and Performance*. Editorial John Wiley & Sons, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upc-ebooks/detail.action?docID=4837644>.
- Joo, B; Baek-Kyoo & Shim, J. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human*

- Resource Development International*. 13(4), 425-441. DOI: 10.1080/13678868.2010.501963.
- Kebriaei, A; Rakhshaninejad, M & Mohseni, M. (2014). Influence of Psychological Empowerment on Organizational Commitment among Medical Employees in a Hospital Setting. *Bangladesh Med Res Counc. Bull*, 40(3), 107-12. doi: 10.3329/bmrcb.v40i3.25232. PMID: 26402975.
- Motamarri, S; Akter, S & Yanamandram, V. (2020). Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis. *International Journal of Information Management*, 54. <https://sciencedirect.upc.elogim.com/science/article/pii/S0268401219317694>
- Murray, W & Holmes, M. (2021). Impacts of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Workforce Sustainability. *Sustainability*. 13 (3163). <https://doi.org/10.3390/su13063163>
- Palacios, I; Salazar, S & Mariana E. (2021). *Empoderamiento psicológico en el trabajo y Personalidad Proactiva en ingenieros del rubro minero en una empresa privada de Lima, Metropolitana*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC]. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/655231/PalaciosD\\_I.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/655231/PalaciosD_I.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Meng, Q & Sun, F. (2019). The Impact Of Psychological Empowerment On Work Engagement Among University Faculty Members In China. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 983-990. DOI: 10.2147/PRBM.S215912.
- Ramírez, M, Ostos, J, & Arteaga, A. (2020). Role of Empowerment and Identification with Work Teams in Innovation Climate. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 60(3), 183-194. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155163891002>
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Revista The Academy of Management Journal* , 38 (5), 1442-1465. <https://www.jstor.org/stable/256865>
- Spreitzer, G. (2007). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In *The Handbook of Organizational Behavior*. [https://www.researchgate.net/publication/228915522\\_Toward\\_the\\_integration\\_of\\_two\\_perspectives\\_A\\_review\\_of\\_social-structural\\_and\\_psychological\\_empowerment\\_at\\_work](https://www.researchgate.net/publication/228915522_Toward_the_integration_of_two_perspectives_A_review_of_social-structural_and_psychological_empowerment_at_work)

Yaseen, R & Al-Hussein, R. (2020). Psychological Empowerment and Organizational Commitment among Nurses. *Researchgate*, 14(1), 1457-1462. <http://> DOI: 10.37506/v14/i1/2020/ijfmt/193118

## Anexos

## Anexo 1

## turnitintesis

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>2</b> %	<b>2</b> %	<b>0</b> %	<b>0</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>latam.newsbot.msn.com</b> Fuente de Internet	<1 %
<b>2</b>	<b>tesis.pucp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1 %
<b>3</b>	<b>www.emajister.com</b> Fuente de Internet	<1 %
<b>4</b>	<b>lume.ufrgs.br</b> Fuente de Internet	<1 %
<b>5</b>	<b>moam.info</b> Fuente de Internet	<1 %
<b>6</b>	<b>www.tsbvi.edu</b> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas      Apagado  
Excluir bibliografía      Apagado

Excluir coincidencias      Apagado