Psychological Empowerment and the Components of Organizational Commitment among Millennials in an Emerging Urban Economy

Michelle Alessandra, Avila Cerro[1]; Gianella Saida, Ñato Ocrospoma[2]; Ana Cecilia, Napán Yactayo[3]; Cinthya Soledad, Olivera Angeles[4]; Edwin Hernan, Ramirez Asis[5]

[1-3,5] Universidad Científica del Sur, Perú, 100074471@cientifica.edu.pe, 100072842@cientifica.edu.pe, anapan@cientifica.edu.pe, eramirezas@cientifica.edu.pe; [4] Escuela de Posgrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú, cinthya.olivera@epg.usil.pe;

Abstract– *Retaining young talent is a persistent challenge for organizations in emerging economies, where formalized human resource practices remain scarce. This study examines the association between psychological empowerment and organizational commitment, and identifies which of the three components of commitment —affective, normative and continuance— relates most strongly to empowerment among millennial workers. A cross-sectional survey was administered to 382 employees recruited through snowball sampling in an urban cluster of micro and small enterprises in northern Lima, Peru, using instruments based on the Spreitzer and the Meyer and Allen models, with reliability coefficients of $\alpha = 0.933$ and $\alpha = 0.884$. Given the absence of normality (Kolmogorov-Smirnov, $p < 0.001$), Spearman rank correlation was used, complemented by simple linear regression. Empowerment and organizational commitment showed a moderate, positive and significant association ($\rho = 0.574$; $p < 0.001$). The three commitment components correlated within a narrow band —normative (0.552), affective (0.540) and continuance (0.506)— all significant at $p < 0.001$. The even association across the three components, including the instrumental continuance dimension usually weakly linked to motivational variables, suggests that in resource-constrained settings perceived empowerment is associated with the employment bond transversally rather than through a single affective channel.*

Keywords— *Psychological empowerment, normative commitment, affective commitment, continuity commitment, emerging economies, millennials.*

Empoderamiento psicológico y componentes del compromiso organizacional en millennials de una economía urbana emergente

Michelle Alessandra, Avila Cerro[1]; Gianella Saida, Ñato Ocrospoma[2]; Ana Cecilia, Napán Yactayo[3]; Cinthya Soledad, Olivera Angeles[4]; Edwin Hernan, Ramirez Asis[5]

[1-3,5] Universidad Científica del Sur, Perú, 100074471@cientifica.edu.pe, 100072842@cientifica.edu.pe, anapan@cientifica.edu.pe, eramirezas@cientifica.edu.pe; [4] Escuela de Posgrado, Universidad San Ignacio de Loyola, Perú, cinthya.olivera@epg.usil.pe;

Resumen– *Retener al talento joven es un desafío persistente para las organizaciones de economías emergentes, donde las prácticas formalizadas de gestión humana siguen siendo escasas. Este estudio examina la asociación entre el empoderamiento psicológico y el compromiso organizacional, e identifica cuál de los tres componentes del compromiso —afectivo, normativo y de continuidad— se relaciona con mayor fuerza con el empoderamiento en trabajadores millennials. Se aplicó una encuesta transversal a 382 colaboradores reclutados por muestreo bola de nieve en un conglomerado urbano de micro y pequeñas empresas de Lima Norte, Perú, mediante instrumentos basados en los modelos de Spreitzer y de Meyer y Allen, con coeficientes de fiabilidad de $\alpha = 0{,}933$ y $\alpha = 0{,}884$. Al no cumplirse la normalidad (Kolmogorov-Smirnov, $p < 0{,}001$), se utilizó la prueba de correlación de Spearman acompañada de regresión lineal simple. Se observó una asociación moderada, positiva y significativa entre el empoderamiento y el compromiso organizacional ($\rho = 0{,}574$; $p < 0{,}001$). Los tres componentes del compromiso mostraron una estrecha banda de correlación normativo (0,552), afectivo (0,540) y de continuidad (0,506), todos significativos con $p < 0{,}001$. La asociación emparejada de los tres componentes, incluida la dimensión instrumental de continuidad, habitualmente poco vinculada a variables motivacionales, sugiere que en entornos de recursos limitados el empoderamiento percibido se asocia con el vínculo laboral de forma transversal y no a través de un único canal afectivo.*

Palabras clave— *Empoderamiento psicológico, compromiso normativo, compromiso afectivo, compromiso de continuidad, economías emergentes, millennials,*

I. Introducción

La retención de los jóvenes trabajadores se ha convertido en un problema de gestión con consecuencias medibles. El informe global de Gallup [1] estima que solo el 23 % de los colaboradores está activamente comprometido, y la mayor parte permanece en una zona de desvinculación que erosiona la productividad, pero sin que esto se traduzca en renuncias inmediatas. En las economías emergentes el fenómeno toma un matiz diferente: la rotación no compite con sofisticados esquemas de retención, porque éstos rara vez existen.

El compromiso organizacional hace referencia al vínculo psicológico que se asocia a la decisión de permanecer y contribuir. Meyer y Allen [2] los definieron en tres componentes: afectivo, normativo y de continuidad, que se refieren respectivamente al deseo, la obligación moral y el cálculo de los costos de salida. Dentro de los constructos relacionados con dicho vínculo, el empoderamiento psicológico desempeña un papel central: Spreitzer [3] lo definió como una experiencia motivacional intrínseca, compuesta de cuatro cogniciones: significado, competencia, autodeterminación e impacto, recogiendo el modelo interpretativo de Thomas y Velthouse [4].

Ambos constructos se han relacionado en diferentes contextos [5], [6], [7]. Lo que rara vez se examina en las economías emergentes es la evidencia de su estructura interna. La mayoría de los estudios, tanto latinoamericanos como del sudeste asiático y de África subsahariana, asocian el compromiso como un bloque único y no distinguen cómo se asocia cada uno de sus tres componentes con el empoderamiento. La distinción no es poca. Los compromisos afectivo y normativo se relacionan con mecanismos motivacionales; el de continuidad es el resultado de un cálculo instrumental y, en la literatura internacional, por lo general presenta asociaciones débiles o nulas con variables de motivación intrínseca [8], [9]. Determinar si el empoderamiento se asocia por igual con los tres tipos, o preferentemente con los de base afectiva, tiene implicaciones directas para el diseño de intervenciones de retención del capital humano.

Un segundo vacío es de diseño. La evidencia regional se deriva principalmente de estudios de caso que abarcan una sola organización, donde la cultura corporativa única dificulta la estimación del vínculo. Una muestra transorganizacional de trabajadores de múltiples empresas de un mismo territorio económico atenúa esa confusión.

En las economías emergentes, donde el acceso al capital físico y financiero restringe el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las capacidades intangibles asociadas al capital humano se vuelven estratégicamente decisivas. Desde este punto de vista, el empoderamiento psicológico y el compromiso al que se encuentra asociado constituyen capacidades intangibles relevantes para comprender la gestión del capital humano en organizaciones

con recursos limitados. Por lo tanto, es de importancia para la agenda del emprendimiento basado en capacidades entender cómo se articulan ambos.

El presente estudio se enfoca en ambos vacíos en un conglomerado urbano de Lima Norte, Perú, cuya estructura productiva está integrada mayoritariamente por micro y pequeñas empresas del comercio y los servicios [10], una característica típica de los mercados laborales urbanos de las economías emergentes. El objetivo fue determinar la asociación entre el empoderamiento psicológico y el compromiso organizacional en trabajadores millennials, e identificar cuál de los tres componentes del compromiso presenta la asociación más fuerte.

En ese sentido, no solo basta con ofrecer un puesto de trabajo, sino también generar condiciones donde el colaborador sienta que su opinión tiene valor y que puede participar en decisiones relacionadas con sus funciones. Kyei-Frimpong et al. [6] señalan que el empoderamiento de los trabajadores se relaciona con el compromiso organizacional y que el apoyo percibido por parte del supervisor puede fortalecer este vínculo. Esto resulta importante para las micro y pequeñas empresas, ya que muchas veces no cuentan con programas formales de retención, por lo cual acciones como escuchar al personal, reconocer sus capacidades y brindar cierta autonomía pueden formar parte de prácticas orientadas a fortalecer la experiencia de empoderamiento, aunque su efecto sobre la permanencia efectiva requiere ser evaluado empíricamente.

II. Marco teórico e hipótesis

A. Empoderamiento psicológico

Spreitzer [3] considera que el empoderamiento es un constructo perceptivo y no una transferencia formal de autoridad: lo que importa no es cuánta autoridad otorga el organigrama, sino cuánta autonomía experimenta el trabajador. Estas cuatro cogniciones se combinan de forma aditiva para crear la experiencia global de empoderamiento [3] [4]. El significado del rol es lo que forma la identidad de esta organización. La competencia es la creencia en la propia capacidad para realizar las tareas laborales. La autodeterminación es la sensación de control sobre el inicio y la regulación del trabajo. El impacto es la percepción de influir en los resultados de la organización.

Esta comprensión perceptiva explica la relevancia particular del empoderamiento en contextos de autonomía formal limitada. Un trabajador puede sentirse empoderado en estructuras inflexibles si siente que su trabajo es significativo y que sus habilidades son reconocidas. Posteriormente, el constructo se ha relacionado con la estructura y los procesos organizacionales, las relaciones interpersonales y las expectativas de desarrollo [11], así como con la mediación tecnológica del entorno laboral [12].

B. Compromiso organizacional y sus componentes

El modelo tridimensional [2], [13] diferencia un componente afectivo, que se basa en la identificación emocional con la organización; uno normativo, que deriva de la obligación moral y del sentido de reciprocidad; y uno de continuidad, que se fundamenta en la valoración de los costos de abandono. Los tres describen vínculos que conducen a la permanencia, aunque por motivaciones psicológicas diferentes: el afectivo responde a un "querer" permanecer, el normativo a un "deber", y el de continuidad a un "necesitar".

Esta distinción ayuda a mostrar cada componente de forma individual. El compromiso afectivo está relacionado con la lealtad, ir más allá de lo que se exige y un buen desempeño [9], [15]. Este es el componente del modelo de emoción/compromiso que las organizaciones intentan construir. En contraste, la continuidad se trata de permanecer en una organización sin ir más allá de lo requerido. El empleado permanece en la organización debido a los costos de salir, y no por un sentido de identificación con la organización, y esto suele ser un síntoma de una falta de deseo de cambiar [8], [14]. Debido a su naturaleza instrumental, la literatura internacional es clara en que el componente de continuidad está débilmente relacionado o no relacionado con variables motivacionales intrínsecas como el empoderamiento, y el compromiso afectivo muestra las relaciones más fuertes. En este sentido, Jeung y Chang [16] sugieren que la esencia del constructo está en la percepción por parte del individuo del estado de la organización y no en sus atributos.

Esta asimetría teórica fomenta la pregunta de investigación de este estudio. Si el empoderamiento estuviera relacionado de igual manera con los tres componentes y no solo con el afectivo, el patrón contradictaría lo reportado en la literatura y requeriría alguna clase de explicación adicional.

C. Evidencia previa e hipótesis

Los estudios internacionales muestran cómo empoderar a los empleados millennials en diferentes países se ha asociado con que los empleados estén más comprometidos. El compromiso se expresa de forma diferente en distintos contextos. Con, por ejemplo, empoderamiento y valores organizacionales en Indonesia [5], [17], apoyo del supervisor en Ghana [6], acceso a recursos e información en Arabia Saudita [7], y competencia percibida e impacto en la India [18]. Investigaciones recientes en Perú han encontrado relaciones entre el compromiso y el acceso a recursos, la participación [19], la adherencia a objetivos, el clima de comunicación [20] y la disminución del compromiso con factores de riesgo psicosociales [21]. Ninguno de los estudios desglosa la asociación por componente del compromiso.

De este planteamiento derivan las hipótesis:

HG: el empoderamiento psicológico se asocia significativamente con el compromiso organizacional en trabajadores millennials.

HE1–HE3: cada componente del compromiso —normativo, afectivo y de continuidad— se asocia significativamente con el empoderamiento psicológico.

III. Metodología

A. Diseño

Enfoque cuantitativo; diseño transversal no experimental y alcance correlacional [22]. El estudio investiga la relación entre variables en un momento específico de la investigación. No se realiza manipulación ni inferencia de causalidad.

B. Participantes

Los datos del censo de 2017 muestran que Los Olivos, Lima, tenían una población residente de 64,485 entre las edades de 30 y 44 años [23]. Dentro de ese número, los millennials representan aproximadamente el 23,9% de la fuerza laboral de Perú [24]. Usando estos parámetros, se determinó un tamaño de muestra adecuado de 382 participantes utilizando la fórmula de población finita (n = (1,96*1,96) * 0,05 / 0,05^2) (confianza del 95% y margen de error del 5%) y no como una medida de representación probabilística.

Se empleó muestreo en cadena no probabilístico, comenzando con un grupo de trabajadores millennials reclutados como participantes de la muestra. Se les pidió que sugirieran a otros trabajadores millennials que estuvieran empleados y que cumplieran los criterios de inclusión. El instrumento se administró digitalmente por sí solo. Esta cadena de referencias permitió acceder a trabajadores de diversas organizaciones en la misma región económica, característica que distingue este diseño de los típicos estudios de caso de una sola organización de la literatura regional. El método, sin embargo, tiene limitaciones que se describen a continuación.

C. Instrumentos

Se emplearon dos cuestionarios de escala Likert. El de empoderamiento psicológico se basó en el modelo de Spreitzer [3], con 14 ítems en cuatro dimensiones. El de compromiso organizacional siguió el modelo de Meyer y Allen [13], con 13 ítems en tres componentes. La validez de contenido se estableció por juicio de expertos. La consistencia interna resultó elevada: $\alpha = 0{,}933$ para empoderamiento y $\alpha = 0{,}884$ para compromiso organizacional.

D. Procedimiento y ética

En cumplimiento de la Ley N.° 29733 de Protección de Datos Personales [25], el estudio se clasificó como de riesgo mínimo. Para mitigar el temor de los participantes a que sus respuestas se vincularan con su identidad laboral, se omitió todo dato identificador de la organización empleadora y se trató la información de forma agregada. La recolección se inició con un consentimiento informado digital de aceptación obligatoria, que garantizaba anonimato, voluntariedad y derecho de retiro.

E. Análisis

Las puntuaciones de cada variable y dimensión fueron agrupadas en tres niveles bajo, medio y alto, mediante baremos construidos sobre la distribución percentilar de los datos, criterio adecuado para variables ordinales sin puntos de corte teóricos preestablecidos. Se usó esta categorización para describir los niveles, mientras que sobre las puntuaciones se hizo el análisis inferencial. Para muestras mayores a cincuenta casos, se empleó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para evaluar el supuesto de normalidad. En caso de incumplimiento se estimó la asociación mediante el coeficiente de correlación de Spearman, interpretado según la escala de Bisquerra [26], que clasifica los valores en nula (0), baja (0,01–0,39), moderada (0,40–0,69), alta (0,70–0,89) y muy alta (0,90–1). Se complementó con regresión lineal simple como medida de fuerza de asociación. Se realizó el procesamiento en SPSS.

IV. Resultados

A. Descripción de los niveles

Los baremos percentilares empleados para clasificar las puntuaciones en tres niveles se detallan en la TABLA I. La distribución conjunta de ambas variables (TABLA II) muestra que el 56,3 % de los participantes se ubicó en el nivel alto de compromiso organizacional, el 34,8 % en el medio y el 8,9 % en el bajo. En empoderamiento, el 81,9 % se concentró en el nivel alto. La concentración conjunta en niveles altos —212 casos con compromiso y empoderamiento simultáneamente altos, el 55,5 % del total— anticipa la asociación positiva contrastada después.

TABLA I

Baremos de clasificación por niveles

Variable	Dimensión	Ítems	Bajo	Medio	Alto
Compromiso	Normativo	5	9–14	15–19	20–25
	Afectivo	4	7–11	12–15	16–20
	Continuidad	4	8–11	12–15	16–20
Empoderam.	Significado	4	4–9	10–15	16–20
	Competencia	2	2–4	5–7	8–10
	Autodeterm.	4	4–9	10–15	16–20
	Impacto	4	4–9	10–15	16–20

Fuente: elaboración propia.

TABLA II

Tabla cruzada de compromiso organizacional y empoderamiento (N = 382)

Compromiso	Emp. bajo	Emp. medio	Emp. alto	Total
Bajo	0	30	4	34 (8,9 %)
Medio	2	34	97	133 (34,8 %)
Alto	0	3	212	215 (56,3 %)
Total	2	67	313	382 (100 %)

Fuente: elaboración propia.

B. Prueba de normalidad

La prueba de Kolmogorov-Smirnov arrojó significancias inferiores a 0,001 en todas las variables y dimensiones (TABLA III), descartando la distribución normal. En consecuencia, se recurrió a estadística no paramétrica.

TABLA III

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (N = 382)

Variable / componente	Estadístico	gl	Sig.
Normativo	0,469	382	< 0,001
Afectivo	0,436	382	< 0,001
Continuidad	0,357	382	< 0,001
Compromiso organizacional	0,352	382	< 0,001
Empoderamiento	0,497	382	< 0,001

Fuente: elaboración propia. Se omiten por brevedad las dimensiones del empoderamiento, todas con $p < 0{,}001$.

C. Asociación global y por componente

El coeficiente de Spearman entre empoderamiento y compromiso organizacional fue $\rho = 0{,}574$ ($p < 0{,}001$),

indicando una asociación moderada, positiva y significativa. Los tres componentes del compromiso correlacionaron de manera significativa y dentro de una banda estrecha (TABLA IV): normativo (0,552), afectivo (0,540) y de continuidad (0,506).

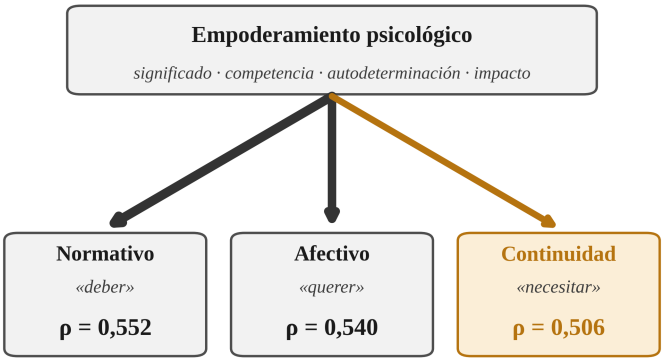
TABLA IV

Correlación de Spearman con el empoderamiento

Variable / componente	ρ	Sig.
Compromiso organizacional (global)	0,574	< 0,001
Componente normativo	0,552	< 0,001
Componente afectivo	0,540	< 0,001
Componente de continuidad	0,506	< 0,001

Fuente: elaboración propia. Todas las correlaciones significativas al nivel 0,01 (bilateral).

La escala de Bisquerra [26] clasifica los cuatro coeficientes en el rango de correlación moderada (0,40–0,69). Las cuatro hipótesis —general y específicas— se sostienen. La amplitud entre el componente más asociado (normativo, 0,552) y el menos asociado (continuidad, 0,506) es de apenas 0,046, lo que evidencia un comportamiento notablemente homogéneo entre los tres componentes del compromiso organizacional. Este patrón de asociación se aprecia de manera sintética en la FIGURA 1.



Asociación global: ρ = 0,574 (todas, p < 0,001)

Fig. 1 Asociación del empoderamiento psicológico con los tres componentes del compromiso organizacional (coeficientes de Spearman; N = 382). El grosor de cada vínculo es proporcional al valor de ρ. Fuente: elaboración propia.

D. Análisis de regresión

Como respaldo de la fuerza de asociación, se ajustaron modelos de regresión lineal simple (TABLA V). El modelo global resultó significativo (F = 217,96; p < 0,001), con un coeficiente de determinación R^2 = 0,365. Modelos por componente muestran valores de R^2 de 0,282 (normativo), 0,290 (afectivo) y 0,301 (continuidad) con p < 0,001. En el ordenamiento por R^2, la continuidad está en la dirección opuesta a los coeficientes de Spearman. Las diferencias en ambos casos son mínimas, y la asociación de los tres componentes con el empoderamiento es de naturaleza similar.

TABLA V

Análisis de regresión lineal simple

Modelo	R	R^2	F (Sig.)
Compromiso global	0,604	0,365	218,0 (< 0,001)
Normativo	0,531	0,282	149,1 (< 0,001)
Afectivo	0,538	0,290	155,1 (< 0,001)
Continuidad	0,549	0,301	164,0 (< 0,001)

Fuente: elaboración propia.

V. Discusión

El empoderamiento psicológico y el compromiso organizacional presentan una asociación moderada y significativa (ρ = 0,574) en esta muestra de millennials, en línea con la evidencia internacional [5], [6], [7]. El aporte del estudio no reside en esa confirmación sino en el comportamiento de los tres componentes del compromiso.

A. La asociación pareja de los tres componentes

El resultado no concuerda con los patrones de la literatura internacional. El compromiso con la continuidad laboral debido al costo de la renuncia, más que a la identificación, tiende a mostrar asociaciones débiles o nulas con las variables de motivación intrínseca. Sin embargo, en esta muestra, se asocia con el empoderamiento casi tanto como el componente afectivo (0,506 frente a 0,540). Las tres partes se correlacionan dentro de un margen de tan solo 0,046 puntos. El hallazgo importante no radica en qué componente predomina la diferencia es demasiado pequeña para implicar una jerarquía, sino en que la asociación con el empoderamiento no se concentra en el canal afectivo que la teoría privilegia, sino que se distribuye transversalmente entre las tres bases de la relación laboral. La contribución del estudio reside en esta transversalidad, más que en la asociación general ya establecida.

Es un resultado que destaca. La permanencia impulsada por el costo de dejar la empresa, más que por deseo u obligación moral, se señala como continuidad laboral comprometida, y tiende a asociarse débilmente con las variables motivacionales intrínsecas, tales como el empoderamiento [8], [9] en la literatura internacional. Una asociación de r = 0.506 con el componente afectivo indica que, en este caso, la percepción de empoderamiento está estrechamente relacionada con la relación laboral, no solo con la vía emocional.

Esto puede referirse a la segmentación de los mercados laborales en las zonas urbanas de economías emergentes. En el contexto de una red de pequeñas y medianas empresas (PYMES) [10] dominada por beneficios poco formalizados y alta inseguridad laboral, la percepción de la competencia y la capacidad de influir en el propio trabajo están emocionalmente conectadas a un sentido de reciprocidad y al valor de la seguridad en el empleo. Esta relación transversal puede entenderse en el marco de la teoría de la conservación de recursos [27] cuando hay recursos estructurales insuficientes, un recurso psicológico como el empoderamiento se vuelve más valioso y se relaciona con todos los estilos de apego disponibles, incluso los instrumentales. Sentirse competente y capaz de influir en el propio trabajo, es propio de una reevaluación del trabajo en sí cuando el costo de abandonarlo es alto y no se ven con claridad las alternativas. Seguimos pensando que se trata de una hipótesis interpretativa, pues el diseño correlacional y transversal no permite establecer la dirección o el mecanismo.

B. Contraste internacional

Frente a estudios que enfatizan un mecanismo dominante, estos resultados sugieren que en el conglomerado estudiado el empoderamiento se asocia de manera relativamente homogénea con los tres componentes. La literatura reciente reporta énfasis distintos según el contexto (TABLA VI): mientras en Ghana el respaldo del supervisor condiciona el vínculo [6] y en Indonesia lo hacen los valores organizacionales y la resiliencia [5], [17], en la muestra peruana ningún componente se impone sobre los demás.

TABLA VI

Foco dominante reportado en estudios comparables

Ref.	País	Población	Foco dominante reportado
[6]	Ghana	Hotelería	Respaldo del supervisor
[5]	Indonesia	Gen. X y Gen. Y	Empoderamiento y valores
[17]	Indonesia	Millennials	Empoderamiento y resiliencia
[7]	Arabia Saudita	Enfermería	Acceso a información y recursos
[18]	India	Millennials	Competencia e impacto
—	Perú (Lima Norte)	Millennials	Asociación pareja (3 componentes)

Fuente: elaboración propia a partir de la literatura revisada.

Esto no anula hallazgos anteriores. Esto sugiere que la estructura de la relación entre empoderamiento y compromiso es contextual a las instituciones, y que el bloque de compromiso (que es una práctica común cuando se trata con economías en desarrollo en la literatura [19], [20]) oculta esta estructura. No podemos confirmar esto; sin embargo, es tentador explicar el empoderamiento como una subreemplazo psicológico ante la ausencia de incentivos estructurales en los mercados laborales informales de varios países en desarrollo. Si se asume que la asociación es la misma en todos los componentes, sin considerar su distribución (si la hay), entonces, el consejo dado a las organizaciones con recursos limitados puede no ser correcto.

C. Implicación para la gestión

Esto es tentativo. Todo lo que pueden hacer los diseños transversales es mostrar asociaciones. No pueden mostrar los efectos de intervenciones, costos, rotación o retención real. En estos términos, la asociación entre el empoderamiento y las tres partes del compromiso puede discutirse en el ámbito de las capacidades en el lugar de trabajo. El empoderamiento, en el sentido psicológico, es una capacidad informal en el lugar de trabajo. En las organizaciones con recursos limitados, la asociación del empoderamiento con la relación laboral, evaluada de esta manera, muestra que las tres partes del compromiso merecen investigarse como un foco de la gestión.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, especialmente en el mundo en desarrollo, los recursos para gestionar el talento son limitados, y el compromiso de los talentos jóvenes es un determinante clave del potencial de crecimiento de una empresa. Es evidente que aumentar el empoderamiento, como se ve en el reconocimiento de las competencias de los empleados y la asignación de tareas más importantes y desafiantes, fortalece la relación laboral, incluso en ausencia de beneficios marginales formales, que muchas de estas organizaciones no pueden permitirse. Desde una perspectiva basada en capacidades, el empoderamiento es un recurso importante para las empresas con recursos limitados. Si fortalecer el empoderamiento conducirá a una mejor retención de talento o a una ventaja competitiva es una pregunta de investigación que requiere diseñar estudios longitudinales, evaluando costos, rotación y retención, que este estudio no intenta hacer.

D. Limitaciones

Existen limitaciones al realizar inferencias causales y direccionales con diseños transversales y correlacionales. El muestreo bola de nieve, que es no probabilístico, introduce un sesgo (al que se refiere como “sesgo de homofilia” o “sesgo de amistad”) en el que hay una dependencia longitudinal entre las observaciones. Esto resulta en la descripción de los segmentos que son alcanzables por cadenas de referencia y no tiene relación con la población millennial del territorio en su conjunto. El marco poblacional se obtuvo del censo de 2017 y proporciona la población residente por grupo de edad y no trabajadora. El uso de autoinformes introduce el riesgo de sesgo de autopercepción y la fiabilidad solo se reportó para la variable en su conjunto. Además, una alta concentración de casos en los niveles más altos de ambas variables limita considerablemente la variabilidad disponible.

VI. Conclusiones

El empoderamiento psicológico y el compromiso organizacional están asociados moderadamente, positivamente y de forma significativa ($\rho = 0{,}574$) en los trabajadores millennials estudiados. Los tres componentes del compromiso normativo (0,552), afectivo (0,540) y de continuidad (0,506) presentan una correlación significativa y cercana, de forma que ninguno de ellos predomina sobre los otros dos.

El hallazgo original no es el propio vínculo ya observado en la literatura sino su distribución: al empoderamiento se le asocia al compromiso de continuidad –un componente instrumental que los estudios internacionales tienden a ubicar más allá de la motivación intrínseca– con una fuerza parecida al vínculo afectivo. En economías urbanas emergentes sin incentivos estructurales, el empoderamiento sentido se relaciona transversalmente con el vínculo laboral, y no solo a través del apego emocional. Para las pequeñas y medianas empresas que sostienen estos mercados, esa transversalidad sitúa al empoderamiento como una capacidad organizacional que merece atención en la gestión del capital humano; su rendimiento efectivo como mecanismo de retención queda por establecer en estudios que midan rotación, permanencia y costos.

La muestra transorganizacional de 382 trabajadores proporciona una base menos afectada por la cultura corporativa única que los estudios de caso predominantes en las economías emergentes. De estos resultados se derivan cuatro líneas de investigación. La primera es contrastar la asociación mediante diseños longitudinales o cuasiexperimentales que permitan

inferir dirección y verificar si los cambios en el empoderamiento anteceden a los del compromiso. La segunda es replicar el análisis desagregado por componente en otros mercados laborales urbanos —otras regiones del Perú y de América Latina, el sudeste asiático y África subsahariana, donde predomina el empleo en micro y pequeñas empresas— para determinar si la asociación transversal constituye una regularidad de estos contextos o un rasgo del conglomerado estudiado. La tercera es incorporar variables de resultado organizacional, como rotación efectiva, permanencia y desempeño, junto con estimaciones de costo, que permitan evaluar el empoderamiento como mecanismo de retención y no solo como correlato del compromiso. La cuarta es examinar moderadores propios del contexto —formalidad del empleo, tamaño de la empresa, sector y apoyo del supervisor— mediante modelos multinivel que aprovechen la variabilidad entre organizaciones, así como estudios comparativos entre territorios con distinto grado de formalización del mercado laboral.

Referencias

[1] Gallup, State of the Global Workplace 2024 Report. Washington, DC: Gallup, 2024. https://www.gallup.com/workplace/645611/state-of-the-global-workplace-2024-key-insights.aspx

[2] J. Meyer and N. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," Human Resource Management Review, vol. 1, no. 1, pp. 61–89, 1991. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

[3] G. Spreitzer, "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation," Academy of Management Journal, vol. 38, no. 5, pp. 1442–1465, 1995. https://doi.org/10.5465/256865

[4] K. Thomas and B. Velthouse, "Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation," Academy of Management Review, vol. 15, no. 4, pp. 666–681, 1990. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926

[5] S. Adiawaty, A. Moeins, and W. Sunaryo, "Comparative study of organizational commitment among Generation X and Generation Y through analysis of differences in the influence of empowerment and value," UTSAHA: Journal of Entrepreneurship, vol. 3, no. 1, pp. 121–141, 2024. https://doi.org/10.56943/joe.v3i1.498

[6] M. Kyei-Frimpong et al., "Employee empowerment and organizational commitment among employees of star-rated hotels in Ghana: Does perceived supervisor support matter?," Journal of Work-Applied Management, vol. 16, no. 1, pp. 65–83, 2023. https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2023-0038

[7] R. Rawah and M. Banakhar, "The relationship between empowerment and organizational commitment from nurses' perspective in the Ministry of Health hospitals," Healthcare, vol. 10, no. 4, pp. 664–680, 2022. https://doi.org/10.3390/healthcare10040664

[8] R. Iverson and D. Buttigieg, "Affective, normative and continuance commitment: Can the 'right kind' of commitment be managed?," Journal of Management Studies, vol. 36, no. 3, pp. 307–333, 1999. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00138

[9] L. Shore and S. Wayne, "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support," Journal of Applied Psychology, vol. 78, no. 5, pp. 774–780, 1993. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774

[10] Ministerio de la Producción, "Micro y pequeñas empresas representan el 99,2 % del tejido empresarial peruano," Lima, Perú, 2024. https://www.gob.pe/institucion/tuempresa/noticias/898863-micro-y-pequenas-empresas-representan-el-99-2-del-tejido-empresarial-pe

[11] M. Rožman and T. Štrukelj, "Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations," Economic Research-Ekonomska Istraživanja, vol. 34, no. 1, pp. 775–806, 2021. https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967

[12] M. Iftikhar et al., "Impact of multifaceted workplace bullying on the relationships between technology usage, organisational climate and employee health," International Journal of Environmental Research and Public Health, vol. 18, no. 6, pp. 3207–3226, 2021. https://doi.org/10.3390/ijerph18063207

[13] J. Meyer and N. Allen, Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks, CA: SAGE, 1997.

[14] D. Hellriegel and J. W. Slocum, Comportamiento organizacional, 12th ed. Ciudad de México: Cengage Learning, 2009.

[15] A. Máynez, "Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento?," Contaduría y Administración, vol. 61, no. 3, pp. 666–681, 2016. https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003

[16] D. Y. Jeung and S. J. Chang, "Moderating effects of organizational climate on the relationship between emotional labor and burnout among Korean firefighters," International Journal of Environmental Research and Public Health, vol. 18, no. 3, pp. 914–926, 2021. https://doi.org/10.3390/ijerph18030914

[17] D. Sutardi and D. Novitasari, "The impact of learning agility on work engagement is mediated by psychological empowerment and resilience in millennial workers," Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen, vol. 12, no. 1, pp. 125–132, 2024. https://doi.org/10.56457/jimk.v12i1.508

[18] K. Kaaviyapriya and X. Priya, "Psychological empowerment and millennials' engagement," Special Education, vol. 1, no. 43, pp. 6515–6524, 2022. http://sumc.lt/index.php/se/article/view/825/641

[19] M. Cruz et al., "Empoderamiento y compromiso organizacional en los trabajadores de una empresa en Perú – 2023," RISTI, no. E70, pp. 419–431, 2024. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9886377

[20] B. Polo, C. Hinojosa, J. Sandoval, and W. Castañeda, "El clima laboral como un factor determinante en el compromiso organizacional," Universidad, Ciencia y Tecnología, vol. 26, no. 114, pp. 60–71, 2022. https://doi.org/10.47460/uct.v26i114.591

[21] A. Atoche, M. Quispe, E. Alina, and J. Huamán, "Factores de riesgo psicosocial y compromiso organizacional en trabajadores de una empresa de construcción de Lima Metropolitana 2021," Revista Científica Diligentia, vol. 7, pp. 40–53, 2022. https://revista.autonomadeica.edu.pe/index.php/diligentia/article/view/15

[22] R. Hernández-Sampieri and C. Mendoza, Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, 7th ed. Ciudad de México: McGraw-Hill, 2018.

[23] Instituto Nacional de Estadística e Informática, Sistema de Información Distrital para la Gestión Pública: Censos Nacionales 2017. Lima, Perú: INEI, 2017. https://estadist.inei.gob.pe/report

[24] Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, Perú: Población 2024. Lima, Perú: CPI, 2024. https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/PER%C3%9A%20POBLACI%C3%93N%202024.pdf

[25] Congreso de la República del Perú, Ley N.° 29733: Ley de Protección de Datos Personales. Lima, Perú, 2011.

[26] R. Bisquerra, Introducción a la estadística aplicada a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1987.

[27] S. E. Hobfoll, "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress," American Psychologist, vol. 44, no. 3, pp. 513–524, 1989. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513