



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN
LA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO PERÚ TRAVEL
EXPLORER DE LA CIUDAD DEL CUSCO - 2017”**

TESIS PRESENTADO POR:

**BACH. QUINTANILLA VELARDE, REHIDER
PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR:

LIC. VIZCARRA MEJÍA, EDDY

CUSCO – PERÚ

2018



PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DE LA CIUDAD DEL CUSCO.

En cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración la investigación intitulada EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO PERÚ TRAVEL EXPLORER DE LA CIUDAD DEL CUSCO – 2017, con el objeto de optar el título profesional de licenciado en administración.

La presente tesis busca conocer la relación que tiene el empowerment en lo que concierne al compromiso organizacional, en función a patrones de conducta que conlleva el hecho de otorgar poder o facultar responsabilidades a los colaboradores y consecuentemente lo que genera, tanto en su compromiso afectivo, para continuar y normativo.

Esperando que el presente trabajo de investigación denominado EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO PERÚ TRAVEL EXPLORER DE LA CIUDAD DEL CUSCO – 2017, más allá de cumplir con propósitos académicos también permita conocer de mejor manera el desenvolvimiento de los colaboradores en una organización.



DEDICATORIA

A mi madre Victoria por su apoyo incondicional y a mis hermanas Edith e Ivi.



AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a mi asesor el Lic. Vizcarra Mejía, Eddy y a todos los docentes de la escuela de administración que nunca dudaron en brindarme su apoyo en todo este extenso proceso.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....i
DEDICATORIAii
AGRADECIMIENTO iii
ÍNDICE.....iv
ÍNDICE DE TABLASvii
ÍNDICE DE FIGURAS.....viii
RESUMENix
ABSTRACTx

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....5
 1.2.1 PROBLEMA GENERAL.....5
 1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....5
1.3 OBJETIVOS.....6
 1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....6
 1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS.....6
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO7
 1.4.1 RELEVANCIA SOCIAL7
 1.4.2 IMPLICANCIAS PRÁCTICAS7
 1.4.3 VALOR TEÓRICO7
 1.4.4 UTILIDAD METODOLÓGICA7
 1.4.5 FACTIBILIDAD8
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN8
 1.5.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL8
 1.5.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL.....8
 1.5.3. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS9
 2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES9
 2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES 11
 2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES 12
2.2 BASES TEÓRICAS 14



2.2.1. EMPOWERMENT 14

 2.2.1.1. TIPOS 16

 2.2.1.1.1. EMPOWERMENT PSICOLÓGICO 16

 2.2.1.1.2. EMPOWERMENT ESTRUCTURAL 17

 2.2.1.2. BASES 20

 2.2.1.3. CARACTERISTICAS..... 22

 2.2.1.4. ELEMENTOS 23

2.2.2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL 23

 2.2.2.1. CARACTERISTICAS..... 26

 2.2.2.2. FUENTES 27

 2.2.2.3. DIMENSIONES 27

 2.2.2.4. COMPONENTES 28

2.3 MARCO INSTITUCIONAL 32

 2.3.1. DATOS GENERALES..... 32

 2.3.2. NOSOTROS 32

 2.3.3. MISIÓN..... 33

 2.3.4. ACTIVIDADES 33

 2.3.5. LOGOTIPO 34

 2.3.6. ORGANIGRAMA..... 35

2.4 MARCO CONCEPTUAL 35

2.5 HIPÓTESIS 40

 2.5.1 HIPÓTESIS ALTERNA..... 40

 2.5.2 HIPÓTESIS ESPECIFICAS 40

 2.5.3 HIPÓTESIS NULA 40

 2.5.4 HIPÓTESIS ESPECIFICAS NULAS 40

2.6 VARIABLES..... 41

 2.6.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES 41

 2.6.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 41

 2.6.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 42

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 43

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN 43

3.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN..... 43

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... 43



3.5 POBLACIÓN DE ESTUDIO 44

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 44

3.6.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 44

3.6.2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 44

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN Y FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO 45

4.1.1. PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO 45

4.1.2. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO..... 47

4.2. EMPOWERMENT..... 48

4.2.1. RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE EMPOWERMENT .. 48

4.2.2. RESULTADOS DE LA VARIABLE EMPOWERMENT 61

4.2.3. COMPARACIÓN PROMEDIO DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE
EMPOWERMENT 63

4.3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL 64

4.3.1. RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE COMPROMISO
ORGANIZACIONAL..... 64

4.3.2. RESULTADOS DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL 74

4.3.3. COMPARACIÓN PROMEDIO DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE
COMPROMISO ORGANIZACIONAL 76

4.4. RESULTADOS PARA LA CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE LA
VARIABLE EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL 78

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conceptualización de las variables 41

Tabla 2: Operacionalización de las variables 42

Tabla 3: Técnica de recolección de datos..... 44

Tabla 4: Instrumento de recolección de datos 44

Tabla 5 Distribución de los ítems del cuestionario..... 45

Tabla 6 Descripción de la Baremación y escala de interpretación..... 46

Tabla 7 Estadísticas de fiabilidad..... 47

Tabla 8 Indicadores de la dimensión poder..... 48

Tabla 9 Poder..... 50

Tabla 10 Indicadores de la dimensión motivación 52

Tabla 11 Motivación 54

Tabla 12 Indicadores de la dimensión desarrollo 55

Tabla 13 Desarrollo 57

Tabla 14 Indicadores de la dimensión liderazgo 58

Tabla 15 Liderazgo 60

Tabla 16 Empowerment..... 61

Tabla 17 Comparación promedio de las dimensiones de la variable empowerment..... 63

Tabla 18 Indicadores de compromiso afectivo..... 65

Tabla 19 Compromiso afectivo..... 67

Tabla 20 Indicadores de compromiso para continuar 69

Tabla 21 Compromiso para continuar 71

Tabla 22 Indicadores de compromiso normativo 72

Tabla 23 Compromiso normativo 73

Tabla 24 Compromiso organizacional 74

Tabla 25 Comparación promedio de las dimensiones de la variable compromiso organizacional 76

Tabla 26 El poder y el compromiso organizacional 79

Tabla 27 La motivación y el compromiso organizacional..... 80

Tabla 28 El desarrollo y el compromiso organizacional 81

Tabla 29 El liderazgo y el compromiso organizacional 82

Tabla 30 El empowerment y el compromiso organizacional..... 84



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Las bases para el Facultamiento 21

Figura 2: Perspectiva actitudinal y conductual sobre el compromiso organizacional..... 26

Figura 3: logotipo de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer 34

Figura 4: Organigrama de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer 35

Figura 5: Indicadores de la dimensión poder 49

Figura 6: Poder 51

Figura 7: Indicadores de la dimensión motivación..... 52

Figura 8: Motivación 54

Figura 9: Indicadores de la dimensión desarrollo..... 55

Figura 10: Desarrollo 57

Figura 11: Indicadores de la dimensión liderazgo 58

Figura 12: Liderazgo..... 60

Figura 13: Empowerment 62

Figura 14: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Empowerment 63

Figura 15: Indicadores de compromiso afectivo 65

Figura 16: Compromiso afectivo 68

Figura 17: Indicadores de compromiso para continuar 69

Figura 18: Compromiso para continuar..... 71

Figura 19: Indicadores de compromiso normativo 72

Figura 20: Compromiso normativo 74

Figura 21: Compromiso organizacional 75

Figura 22: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Compromiso organizacional ... 76



RESUMEN

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco, cuyo problema actual se centra en el escaso compromiso organizacional por parte de los colaboradores; el tipo de investigación es básica de nivel correlacional con enfoque cuantitativo y diseño no experimental, su población estuvo constituida por el total de colaboradores que son 27 y la recolección de datos se realizó a través de una encuesta. Los resultados en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer confirman la hipótesis general, el cual indica que existe relación estadísticamente entre el empowerment y el compromiso organizacional con un coeficiente de correlación de $p=0.014 < 0.05$, Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 47.2%, lo que indica que a mayor empowerment, la sensación de compromiso organizacional también será mayor, en cuyo caso son el liderazgo y desarrollo, las que tienen un nivel de asociación positiva, sin embargo al medir las dimensiones de poder y motivación se halló que no se presenta estadísticamente relación con el compromiso organizacional, lo que significa que los colaboradores consideran a ambas variables como aspectos no diferenciadores para tener mayor compromiso organizacional ya que presentan niveles de asociación débiles.

PALABRAS CLAVE: Empowerment – Compromiso organizacional

**ABSTRACT**

The main objective of this research was to determine the relationship between the empowerment and the organizational commitment of the collaborators of the travel agency Perú Travel Explorer of Cusco city, having as a general objective to know if there is a relationship between the empowerment and the organizational commitment of the employees of the tourism and travel agency Perú Travel Explorer, the current problem is focused on the limited organizational commitment of employees; the type of research is basic, correlational with quantitative and non-experimental design, its population was compounded by the total number of employees, who are in total 27 and the instrument used to measure was a survey. The results in the travel and tourism agency Perú Travel Explorer confirm the general hypothesis, which indicates that there is a statistically significant relationship between empowerment and organizational commitment with a correlation coefficient of $p = 0.014 < 0.05$, with a Spearman relation coefficient of 47.2%, which indicates that more empowerment means more feeling of organizational commitment, in this case leadership and development have a positive level of association, however, when at the momento to measure the dimensions of power and motivation, it was found that there is no statistically relationship with the organizational commitment, which means that the collaborators consider both variables do not make any difference in order to have more organizational commitment because it presents low level of association.

KEY WORDS: Empowerment - Organizational commitment



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años en el mundo, el compromiso organizacional se ha tornado un tema de mucha relevancia, las organizaciones vienen atravesando por procesos de transformación y adaptación constante, por ello buscan personal con rasgos y patrones de conducta que respondan a estas necesidades, sobre todo aquellas que se dedican a la prestación e intermediación de servicios como las agencias de viajes, en países desarrollados las organizaciones están implementando cada vez más, el uso de nuevas formas para fortalecer el vínculo colaborador – organización.

En Perú, los cambios tan vertiginosos con escenarios progresivamente más adversos e impredecibles para las organizaciones, está teniendo en el capital humano fuertes repercusiones, reflejándose en el aspecto emocional, afectando en gran medida su compromiso organizacional que involucra su desempeño y el nivel de filiación con la organización, por ello el difícil reto que enfrentan las organizaciones gira en torno al valor intrínseco de las personas.

En la región del Cusco, hay 1,579 agencias de viajes, estando el 97,84% concentrada en la ciudad (Gobierno Regional del Cusco, 2016), siendo las micro y pequeñas empresas las que tienen la imperiosa necesidad de adoptar procedimientos y desarrollo de actividades para incrementar el compromiso organizacional en los colaboradores a través de modelos como el empowerment que permita conducir el capital humano y la organización en una misma dirección con metas y objetivos compartidos.



Según Newstrom (2011) el compromiso organizacional es “La medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella, (...). Es una medida de la disposición del empleado a quedarse en la empresa en el futuro. El compromiso es semejante a sentir una fuerte conexión e interés por la organización en un nivel emocional” (p. 221). Además señala que tiene tres componentes distintas: compromiso afectivo, compromiso para continuar y por último el compromiso normativo.

La agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco, cuenta con 27 colaboradores en sus distintas áreas, quienes están encargados de la organización de las actividades que los clientes demandan, los mismos que en relación al compromiso organizacional, vienen presentando actitudes distintas a las esperadas y que están provocando consecuencias negativas, además del funcionamiento inadecuado para el desarrollo de actividades.

Con respecto al compromiso afectivo se observa el bajo estado anímico de los colaboradores en casi todos su niveles incidiendo en el área de mayor importancia como es el de operaciones, donde se presenta poca coordinación e insuficiente comunicación, además del estrés laboral al que están constantemente expuestos debido a las altas expectativas de los clientes y la exigencia de la calidad de servicio, por otro lado se aprecia la escasa identificación de los colaboradores, especialmente en la temporada de mayor demanda, se observa también la poca disposición de cooperación, solidaridad y participación que tiene como origen la heterogeneidad del grupo, asimismo hay actividades que bajo la percepción de los colaboradores son consideradas como poco relevantes, esto debido al desinterés de realizarlas, como las reservas y la coordinación entre áreas, al mismo tiempo de tener la sensación de no poder crecer profesional y laboralmente. En relación al compromiso para continuar se aprecia apatía y dejación por



la ausencia de incentivos salariales en función a su productividad por lo que deciden esforzarse lo menos posible, esto se suma a su necesidad de empleo (en relación a los costos y beneficios por los que se incurriría, si se abandonara la organización), generando un clima de conformismo, también se observa la disconformidad por las remuneraciones por lo que la empresa no puede retener por periodos largos a sus colaboradores. Así mismo referente al compromiso normativo, se observa que los colaboradores presentan escasa lealtad con la empresa, optando por mejores oportunidades laborales y salariales, lo que hace que parte de los colaboradores más que un sentimiento moral o ético sientan la obligación de permanecer en la empresa, como resultado de presiones concernientes a sus formas de vida, adicionalmente las insuficientes prestaciones como capacitaciones y procesos de inducción adecuados (personal nuevo), que bajo un juicio moral de reciprocidad permita al colaborador retribuir todo lo que la organización le ofrece en su proceso de desarrollo.

La organización de continuar con dichas condiciones mantendrá un insuficiente compromiso organizacional, lo que conllevará a procedimientos desfasados, inapropiados y tomas de decisiones poco acertadas, teniendo un grupo de colaboradores con un alto nivel de desmotivación y desconfianza en sus talentos reduciendo su capacidad de auto-dirigirse, además la percepción de no pertenencia a la organización aumentará la rotación de personal y el ausentismo, ocasionando grandes gastos por los procesos de inducción y baja productividad, además de generar en el lapso de búsqueda de nuevo personal una sobrecarga laboral para el resto de colaboradores, asimismo se acrecentará el estrés laboral en todas las áreas lo que indudablemente se verá reflejada en un servicio de mala calidad, que tendrá fuertes repercusiones y una imagen corporativa desfavorable lo que generará como consecuencia en un largo plazo pérdidas económicas significativas.



Por otro lado, la organización por medio de la adopción e implantación de nuevos modelos como el empowerment podrían permitir la estimulación de nuevos sentimientos como el poder, motivación, desarrollo y liderazgo para establecer lazos y vínculos más sólidos, en las que no solamente implique una filiación de tipo laboral sino también emocional y atenuar de forma significativa las actividades que se vienen realizando de forma inadecuada por la falta de compromiso organizacional.

Según Chiavenato (2009) El empowerment “Es otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización.” (p.288). además señala que el empowerment se funda en cuatro bases: el poder, la motivación, el desarrollo y el liderazgo.

En tal sentido, el presente trabajo de investigación pretende establecer el grado de relación del empowerment y el compromiso organizacional como se señala en el objetivo del presente trabajo.



1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿En qué medida el empowerment se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿En qué medida el poder se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017?
- b) ¿En qué medida la motivación se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017?
- c) ¿En qué medida el desarrollo se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017?
- d) ¿En qué medida el liderazgo se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017?



1.3 OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre el empowerment con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

1.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICOS

- a. Determinar la relación entre el poder con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.
- b. Determinar la relación entre la motivación con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.
- c. Determinar la relación entre el desarrollo con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.
- d. Determinar la relación entre el liderazgo con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.



1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.4.1 RELEVANCIA SOCIAL

El presente trabajo de investigación es relevante en lo social porque permitirá a los empresarios y/o gerentes tomar decisiones a partir de las variables empowerment incrementando el compromiso organizacional en los colaboradores, para de esta manera mitigar y atenuar los índices de rotación y baja productividad en sus empresas contribuyendo en el bienestar social y emocional de los colaboradores.

1.4.2 IMPLICANCIAS PRÁCTICAS

El presente trabajo de investigación es relevante en lo práctico porque permitió demostrar a través de una mejor asimilación y adaptación del empowerment y sus dimensiones superar el bajo estado anímico, estrés laboral, escasa identificación, solidaridad, lealtad, apatía y dejación para incrementar e influir de esta forma en el compromiso organizacional de los colaboradores de la organización.

1.4.3 VALOR TEÓRICO

El presente trabajo de investigación es relevante en su valor teórico porque permitió el desarrollo y profundización de los conocimientos con respecto a las variables empowerment y compromiso organizacional, como elementos importantes en el desarrollo de la organización y cuyo soporte se encuentra en diferentes autores, teoría y libros etc.

1.4.4 UTILIDAD METODOLÓGICA

Mantiene relevancia debido a que los métodos, procedimientos, pasos técnicas e instrumentos que se emplearon en el presente trabajo de investigación y podrá ser



utilizado en próximos trabajos, partiendo de una mejor identificación las características emocionales que afectan al grupo de colaboradores.

1.4.5 FACTIBILIDAD

El presente trabajo fue factible de realizar por las siguientes razones:

- Existió factibilidad para la obtención de información en relación a la agencia de viajes.
- Porque el trabajo fue financiado en su totalidad por el investigador y en cuyo caso esta se encuentra dentro de las posibilidades.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La medición de las variables de estudio se obtuvo durante el segundo semestre del 2017.

1.5.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL

El presente trabajo de investigación se realizó en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

1.5.3. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

El presente trabajo de investigación está delimitada por:

- Empowerment
- Compromiso organizacional



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Título: El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes

Autores: Ríos Manríquez, Martha - Téllez Ramírez, María del Rayo - Ferrer Guerra, Julián

Año: 2010

Universidad: Universidad Nacional Autónoma de México

Conclusiones

A. El estudio permite comprobar que el empowerment es un predictor del compromiso organizacional. Esta conclusión depende de la generalización en el análisis de ambas variables, como ha quedado determinado. Sin embargo, si se evalúa de manera individual la relación de cada una de las cuatro dimensiones de la variable independiente (significado, competencia, autodeterminación e impacto) con respecto a las tres dimensiones de la variable dependiente (compromiso continuo, normativo y afectivo), nuestro análisis permite establecer que las dimensiones del empowerment trascienden únicamente sobre la dimensión de compromiso afectivo. Sin embargo, el significado es la única dimensión que produce influencia en el compromiso normativo, mientras que la



dimensión de compromiso continuo no percibe el menor nivel de influencia que pueda generar las dimensiones del empowerment.

- B. Es importante señalar que los resultados se ven afectados por el factor de la edad en los colaboradores, independientemente de la organización en la cual se presente la relación entre las variables de investigación.
- C. Los propietarios y/o administradores pueden conocer el grado que poseen sus colaboradores en cuanto a las dos variables de estudio para crear estrategias que favorezcan el desarrollo profesional y laboral de sus colaboradores, que fomentan la integración de su personal, así como la adhesión de ellos hacia la organización.
- D. Conocer si existe relación al otorgar empowerment a los colaboradores con respecto al compromiso organizacional. Se determinó rechazar la hipótesis nula y, por consiguiente, aceptar la hipótesis alternativa dado que ha quedado establecido que el empowerment permite predecir al compromiso organizacional.
- E. Con relación a las hipótesis complementarias para determinar el impacto de cada una de las dimensiones del empowerment organizacional sobre cada una de las dimensiones del compromiso organizacional, se establece que cada una de las cuatro dimensiones del empowerment tiene impacto individual sobre el compromiso organizacional; sin embargo, este impacto sólo es significativo sobre el compromiso afectivo. Adicionalmente, en el caso del significado como dimensión de empowerment tiene relación predictiva sobre el compromiso normativo. La relación de las dimensiones de ambas variables ajustada a los resultados obtenidos se muestra en el cuadro 2.



F. Es importante señalar que la obtención de este modelo ajustado permite establecer condiciones para promover el compromiso organizacional de los colaboradores. Para ello, es necesario la implementación de actividades como una comunicación clara y abierta, la implementación de equipos de trabajo, consecuentemente, crear sinergia en los integrantes de los equipos para lograr el cambio de una organización piramidal a una más plana en su estructura, siempre que dichas actividades estén encaminadas a generar en los colaboradores la sensación de que son dueños de las actividades por realizar y que poseen la capacidad para desarrollar satisfactoriamente las funciones que les encomienden, incrementando así el empowerment en ellos, mediante la identificación de metas personales y organizacionales, la capacidad para desarrollar sus funciones, el poder de decisión para definir la mejor forma de realizar sus funciones y percibir los resultados obtenidos con base en el desempeño que ha realizado el colaborador.

2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES

Título: Síndrome de burnout y compromiso organizacional en trabajadores de un grupo importador de vehículos menores – región norte 2012.

Autor: García Baca, Aída Rosa de Guadalupe

Año: 2012

Universidad: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Conclusiones:

A. Existe relación entre las dimensiones agotamiento emocional y realización profesional del Síndrome de Burnout y el Compromiso Organizacional en



trabajadores de un grupo importador de vehículos menores – región norte 2012.

- B. Se encontró que el nivel predominante, de los trabajadores de un grupo importador de vehículos menores – región norte 2012 en la dimensión de agotamiento emocional es bajo con un 68.7%. En la dimensión despersonalización predomina el nivel bajo con un 48.2%, sin embargo existe un porcentaje menor pero significativo del 41.0% en el nivel alto. En la dimensión realización personal el nivel predominante es alto con un 45.8%.
- C. Se obtuvo que el 50.6% de los trabajadores de un grupo importador de vehículos menores – región norte 2012, presentan un nivel promedio de Compromiso Organizacional.

2.1.3 ANTECEDENTES LOCALES

Título: Endomarketing y compromiso organizacional de los colaboradores de la sede principal en la empresa prestadora de servicios Seda Cusco S.A.

Autor: Bach. Barreto Villena, Milagros. - Bach. Morales Figueroa, Katherine

Año: 2014

Universidad: Universidad Andina del Cusco.

Conclusiones:

- A. El grado de relación del endomarketing con el compromiso organizacional es del 29% por tanto se puede afirmar que existe relación entre el endomarketing y el compromiso organizacional, por lo que es necesario las dimensiones de integración y comunicación, a fin de establecer una relación



más estrecha entre los directivos y colaboradores de tal manera que el endomarketing se aplique de manera eficiente y logrando un compromiso organizacional deseado en la sede principal de la EPS. SEDACUSCO S.A.

- B. Existe un grado de relación del 27.8% por lo que se afirma la relación que existe entre la integración y el compromiso organizacional de la sede principal de la EPS. SEDACUSCO S.A. por lo que es importante la participación de los colaboradores en las tareas y/o actividades de la empresa, fomentar el trabajo en equipo y delegar poder a los colaboradores para poder tener mayor control y potencializar el crecimiento de estos.
- C. Se afirma la relación de la comunicación con el compromiso organizacional en la sede principal de la EPS. SEDACUSCO S.A., con un grado de relación del 34.3% por lo que se debe priorizar la comunicación en la empresa ya que esta permitirá un desarrollo continuo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas siendo importante para el crecimiento de la organización.
- D. Se afirma la relación de la motivación con el compromiso organizacional en la sede principal de la EPS. SEDACUSCO S.A., con un grado de relación del 26.7% lo cual demuestra que la motivación intrínseca y extrínseca en los colaboradores la cual coadyuva a crear un ambiente propicio para el mejor desempeño de cada uno de los integrantes, para que estén dispuestos a trabajar demostrando todo su potencial.



2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1. EMPOWERMENT

El concepto empowerment es un tema de mucho debate ya que implica el poder de acción de los colaboradores y su desarrollo laboral y emocional. Se han realizado estudios que demuestran su importancia en el ámbito laboral para crear grupos auto dirigidos. El empowerment “Es otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización.” (Chiavenato, 2009, p.288).

Por otro lado Whetten & Cameron afirman “Facultar significa permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión, y vigorizarlos para que emprendan acciones; significa activar la motivación intrínseca para realizar una actividad”. (p.444). Además, desde el punto de vista de quien otorga empowerment, es definida como “Dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere, (...)”. (Whetten & Cameron, 2011, p. 445).

Para Bateman & Snell “Es el proceso de compartir poder con los empleados, mejorando así su confianza y su capacidad para desempeñar su trabajo y la idea de que hacen una influyente contribución a la organización.” (p. 489).

Asimismo la investigación de Le Bosse & DuFort (2002). buscan en la toponimia de la palabra su significado para lo cual señalan.

En la lengua inglesa la palabra “empoderamiento” (empowerment) es un término común que puede ser trabajado en múltiples contextos para



significar un aprovechamiento positivo del poder. Desde el punto de vista lingüístico, esta expresión se puede separar en tres elementos: el primero es el radical power, que significa “poder”; el segundo es el prefijo en- que agregado al radical power expresa un movimiento de acceso al poder. La asociación de estos dos elementos forma el verbo empower, con el significado de un aumento de poder. El último elemento es el sufijo -ment, que sugiere la presencia de un estado resultante de aumento del poder. Entonces, en un primer momento el empoderamiento puede entenderse como un movimiento (proceso) general de adquisición de poder con vistas a alcanzar un objetivo preciso. (como se cito en Chiang, Valenzuela, & Lagos, 2014, p. 2).

Cabe, además destacar las investigaciones hechas por Blanchard (2000), sobre el empowerment que consiste en “la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que tienen las personas” Astarloa, y otros (2008, p.60) además a partir de la perspectiva de quien da empowerment de crear un ámbito que permita potenciar y poner en práctica sus conocimientos, experiencias y motivación para realizar una actividad concreta de manera exitosa. De la misma manera Pauhlius (1983) define el empoderamiento individual como la percepción de control personal competencia, a la comprensión y aceptación de las normas del grupo, a la colaboración y el apoyo mutuos y al diseño de estrategias de afrontamiento y toma de decisiones concretas en una situación determinada. Es importante señalar que el empoderamiento tiene un referente contextual, ya que las personas pueden experimentarlo en algunos ámbitos de la vida, pero no necesariamente en todo ellos (laboral, familiar y sociopolítico). (como se cito en Chiang, Valenzuela, & Lagos, 2014, p. 2).



2.2.1.1. TIPOS

2.2.1.1.1. EMPOWERMENT PSICOLÓGICO

En el ámbito del empoderamiento Psicológico (EP), que según Spreitzer (como se cito en Mendoza et al., 2014) “Se refiere a una serie de procesos y estados psicológicos internos de tipo cognitivo, que modifican la percepción del sujeto respecto a sí mismo y al contexto en que se encuentra” además el EP consiste según Conger y Kanungo (como se cito en Mendoza et al., 2014) en “Un proceso de mejora de los sentimientos de autoeficacia entre los miembros de la organización, a través de la identificación de las condiciones que obstaculizan dichos sentimientos y su eliminación”, lo referido se entiende entonces como una motivacion intrinseca, en funcion a cuatro tipos de cogniciones y para otro autores dimensiones como Spreitzer (como se cito en Chiang, Valenzuela, & Lagos, 2014) señalando que “Es el desarrollo y validación de una medida multidimensional para su análisis en un contexto de trabajo. Para ello, asume cuatro dimensiones” (p. 3):

- **Significado:** Valor que se les asigna a las metas o propósitos de trabajo en relación con los ideales o criterios propios del colaborador. Involucra un conflicto entre los requerimientos del rol de trabajo y sus creencias, valores y comportamiento.
- **Competencia:** También llamada autoeficacia, es una creencia individual en las capacidades para desarrollar determinadas actividades usando las habilidades propias. Se



etiqueta como “competencia” en lugar de “autoestima”, porque el término se enfoca en una eficacia específica dentro del rol de trabajo y no en la eficacia general de un individuo. Las competencias que posee el trabajador hacen alusión a la confianza que este tiene sobre sus habilidades y destrezas para desempeñar el trabajo encomendado.

- **Autodeterminación:** Puede decirse que es el sentimiento individual de poder elegir si se inicia o no una actividad. Refleja la autonomía para iniciar y continuar un proceso o actividad en el trabajo; un ejemplo de ello es tomar la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para realizar las actividades. Es la disposición para cumplir con el trabajo.
- **Impacto:** Es el grado en el cual un colaborador puede influir estratégica, administrativa u operativamente en la organización fuera de sus propias tareas. El impacto está influenciado por el contexto de trabajo y es el efecto que puede causar la incorporación de un trabajador a la empresa.

2.2.1.1.2. EMPOWERMENT ESTRUCTURAL

Este tipo de empowerment está más relacionado al contexto del trabajo y sus elementos estructurales como parte de un conjunto de actividades que permitan potenciar y estimular al trabajador, según Kanter (como se cita en Mendoza et al., 2014) “los comportamientos y actitudes laborales están determinados por las estructuras sociales en el lugar del trabajo y no por las



predisposiciones personales, (...). Los trabajadores son “potenciados” cuando su entorno de trabajo les proporciona oportunidades para el crecimiento y el acceso al “poder” necesario para cumplir con las exigencias del trabajo”. Por otro lado Kanter para definir y relacionar su concepto de empowerment estructural con poder define al poder como “la capacidad de movilizar recursos y lograr objetivos” dicho de otra forma deben darse ciertas condiciones que permitan a los trabajadores desempeñar sus actividades siguiendo con Kanter el empowerment se promueve en los entornos de trabajo que proporcionan a los empleados acceso a las oportunidades, a la información, al apoyo y a los recursos para aprender y desarrollarse. Además, aquellos puestos reconocidos como relevantes por la propia empresa y que ofrecen autonomía favorecen el acceso a dichos recursos. Del mismo modo, las relaciones con los compañeros, superiores y otros miembros pueden aumentar el acceso igualmente. Según Armstrong y Laschinger (como se cita en Mendoza et al., 2014) indican que “Condiciones sistémicas, denominadas poder formal e informal respectivamente, influyen en el empowerment y, en consecuencia, en la eficacia en el trabajo. El poder se asocia con la autonomía y la maestría frente a la dominación y el control, maximizando la capacidad de impacto de los miembros de la organización” además Kanter señala que existen cuatro características presentes en el empowerment estructural”:



- **El acceso a las oportunidades:** hace referencia a las oportunidades de crecimiento y promoción en la empresa, así como oportunidades de desarrollar conocimientos y competencias. se refiere a las posibilidades de avanzar en la organización, mediante la exposición y visibilidad profesional junto con la habilidad de aprender y desarrollarse profesionalmente en el puesto de trabajo.
- **El acceso a la información:** referida a los conocimientos formales o informales necesarios para ser efectivo en el lugar del trabajo. Es un conocimiento tecnológico y de experto que se requiere para cumplir con las tareas, teniendo en cuenta las políticas y decisiones de la empresa. El acceso a esta información permite a los empleados tomar decisiones y actuar rápidamente y transmitir información a otros empleados con el fin de lograr mejores resultados.
- **El acceso al apoyo:** consiste en recibir feedback y orientación de los subordinados, compañeros y superiores. Se relaciona con la capacidad del empleado para tomar decisiones extraordinarias, innovadoras y de cierto riesgo sin tener que pasar por los filtros de la burocracia organizacional.
- **El acceso a los recursos:** expresa la propia capacidad para adquirir los medios económicos y materiales, así como tiempo para realizar el trabajo.



Finalmente, el acceso a estas estructuras está influenciado por las relaciones sociales dentro de la empresa y por la organización del trabajo, dependientes del poder informal y formal, respectivamente.

2.2.1.2. BASES

Las bases en las que el empowerment se funda son cuatro como señala Chiavenato, (2009, p. 288):

- A. Poder.** Otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción.
- B. Motivación.** Motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas.
- C. Desarrollo.** Proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización.
- D. Liderazgo.** Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación.

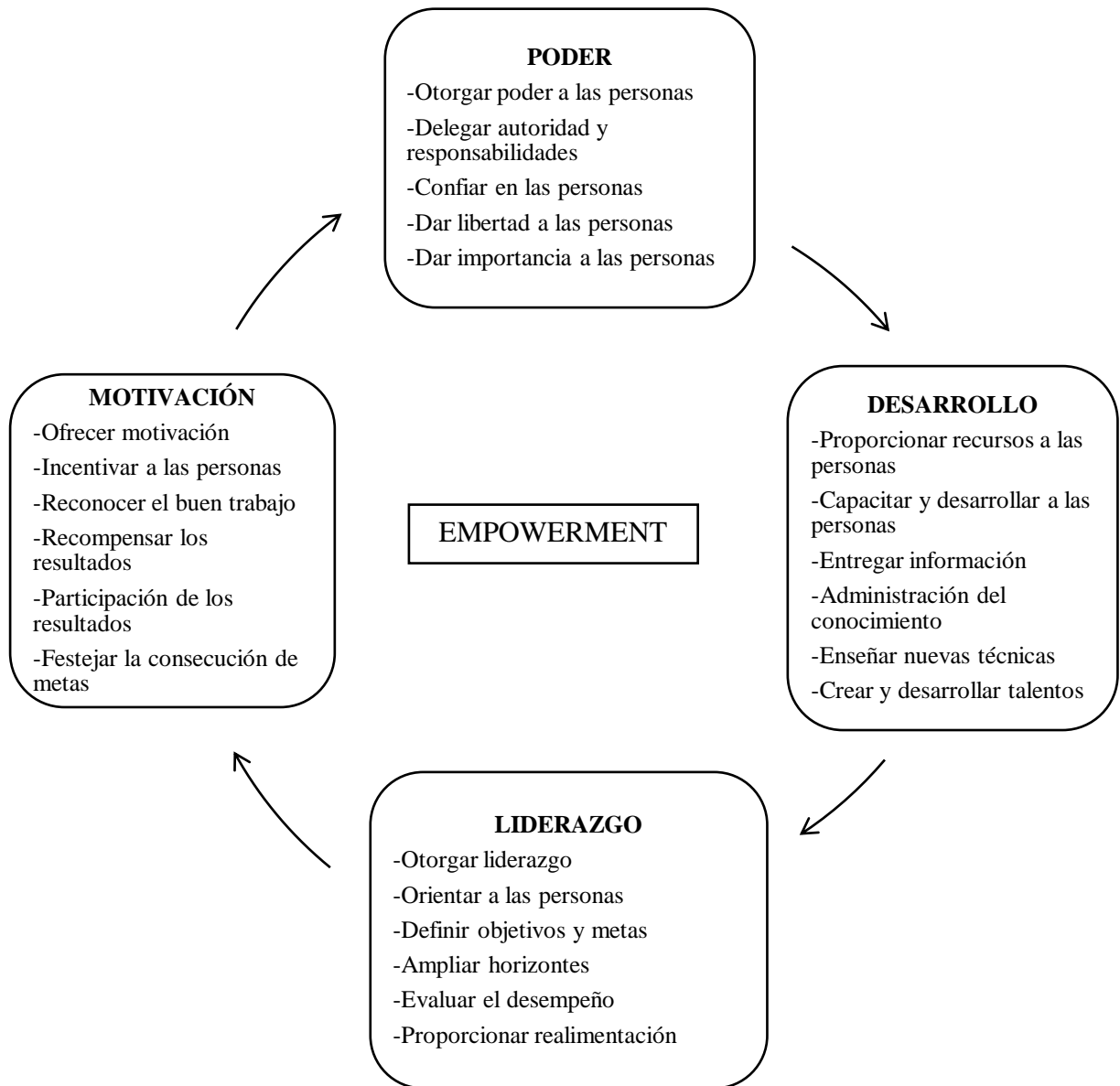


Figura 1: Las bases para el Facultamiento

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 290)

Cada una de estas bases tienen procesos que deben establecerse como punto de planificación a fin de crear grupos empoderados capaces de tomar decisiones, hacerse cargo, comprometerse y auto dirigirse.



2.2.1.3. CARACTERISTICAS

Las organizaciones más dinámicas se adaptan, procesan y analizan información con respecto a sus colaboradores, ellos gozan de ciertos rasgos y patrones de conducta. Astarloa et al. (2008) afirma:

Las empresas buscan personas que sepan tomar decisiones y resolver problemas, que tengan iniciativa, que se comporten como si el negocio les perteneciera, que agreguen valor, que tengan orientación a los resultados, a los clientes y a la calidad, y que demuestren un alto grado de compromiso con su trabajo y con su equipo. Por su parte, las personas quieren gozar de un liderazgo efectivo, tener participación en la toma de decisiones, participar de un trabajo que resulte motivador, tener oportunidades de crecimiento profesional y económico y aprender habilidades nuevas, que les sirvan para su trabajo actual o futuro. (p.60).

Además señala que goza de las siguientes características:

- Equipos autónomos
- Autoseguimiento
- Responsabilidad de equipo
- Estructuras transversales
- Delegación
- Ser propietario del trabajo
- Criterio. Sentido común
- Miembros de equipos
- Líderes



2.2.1.4. ELEMENTOS

Por otro lado para que toda organización pueda ofrecer un ambiente de trabajo facultativo debe proveer a los colaboradores cuatro elementos Bateman & Snell, (2009):

- **Información:** necesaria para que tengan su mejor desempeño.
- **Conocimiento:** acerca de cómo usar esa información y cómo hacer su trabajo.
- **Poder:** para tomar decisiones que les den control sobre su trabajo.
- **Recompensas:** que se merecen por las contribuciones que realizan.

Lo que genera la reducción de costos, porque no se contara con personal adicional para tareas de supervisión coordinación y control; mejora la calidad de servicio que está basado en el alto desempeño de los colaboradores; acción rápida significa soluciones rápidas y concretas. Bateman & Snell, (2009).

2.2.2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional es constantemente un tema de estudio, asimismo de ser producto de análisis multidisciplinariamente sobre todo en lo psicológico, Stephen & Timothy (2013) señalan que es “El grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de ésta, (...). Es la identificación del individuo con la organización que lo emplea” (p. 79).

Por otro lado, Newstrom (2011) señala que “Es la medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella,



(...). Compromiso es semejante a sentir una fuerte conexión e interés por la organización en un nivel emocional. Es frecuente que refleje la convicción del empleado respecto de las metas y la misión de la empresa, su disposición a invertir el esfuerzo necesario para contribuir a alcanzarlas y su propósito de seguir trabajando allí” (p. 211).

Como bien señala Peter Drucker (como se cito en Vargas & Aldana, 2011) “El desafío empresarial apuntaba a integrar los factores externos e internos que afectan el desempeño de las organizaciones a partir de la participación y compromiso de los miembros de la institución en el análisis de los cambios, problemas y alternativas que surgen y que reflejan el pensamiento de la organización”. de las muchas definiciones además destaca la de Robbins & Coulter, (2005), que señalan que es “La orientación de un empleado hacia la organización en cuanto a su lealtad, identificación y participación en la organización, (...). Es la identificación del colaborador con la organización empleadora”. (p.346).

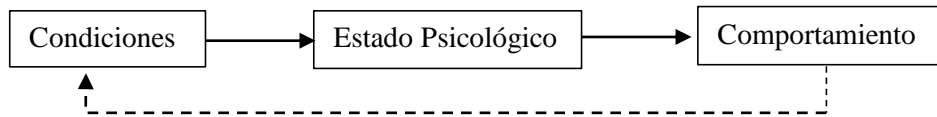
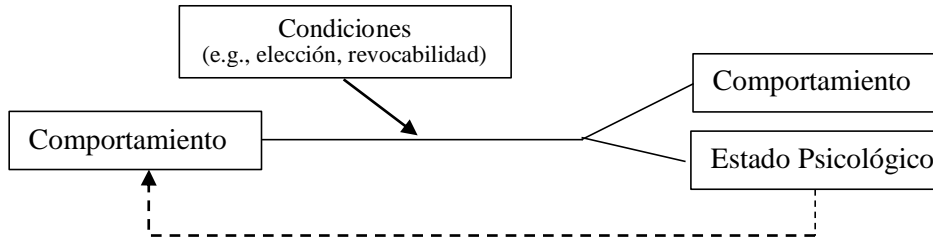
Para Alles (2007) define el compromiso organizacional a partir de la conceptualización de compromiso como una “Competencia que es la capacidad de sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales”. (p.309).

Caught & Shadur (como se cito en Starnes, Truhon, & McCarthy, 2016) señalan que el compromiso Organizacional “Es el estado de los empleados de



comprometerse a ayudar en el logro de objetivos de la organización e involucra los niveles de identificación, participación y lealtad del empleado”. Asimismo citando a Meyer y Allen la definen “Como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual tiene consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”. del mismo modo Meyer y Allen (como se cito en Chiang, Valenzuela, & Lagos, 2014) señalan que “Es una propuesta emocional que puede ser medida a través del comportamiento, creencias y actitudes y que puede variar en cualquier lugar,

Son Natalie Allen y Jhon Meyer de la University of Western Ontario, quienes abordan con mayor énfasis el compromiso organizacional a través de estudios como la medición del compromiso Afectivo, Continuo y normativo de la organización, que muchas de las investigaciones toman como referencia, los mismos autores señalan que hay muchas maneras de definir el compromiso organizacional, pero que es a partir del apego afectivo a la organización, los costos asociados con dejar la organización y la obligación de permanecer en la organización, que se puede tener un mejor panorama además de recomendar que el compromiso de los empleados sea estudiado desde una perspectiva actitudinal (que se centra en identificar los eventos que contribuyen al desarrollo del compromiso) y la perspectiva conductual (que se centra en identificar las condiciones en las que al comportamiento, una vez exhibida, tiende a repetirse junto con sus efectos sobre los cambios en las actitudes). Meyer & Allen, (como se cito en Chiang, Valenzuela, & Lagos, 2014, p. 2).

Perspectiva actitudinal**Perspectiva conductual**

————> Relaciones causales

- - - -> Relaciones secundarias (Procesos complementarios).

Figura 2: Perspectiva actitudinal y conductual sobre el compromiso organizacional.

Fuente: Meyer & Allen, (como se cito en Starnes, Truhon, & McCarthy, 2016, p. 4)

2.2.2.1. CARACTERISTICAS

Un fuerte compromiso organizacional Según Hellriegel, Jackson, & Slocum, (2009, p.63) se caracteriza por:

- El apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización.
- La disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
- El deseo de mantenerse dentro de la organización.

“El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. Es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no sólo al trabajo. Es más, por lo común el compromiso consiste en algo más estable que la satisfacción, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, p.54).



2.2.2.2. FUENTES

Del mismo modo (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009, p.54), señalan que los vínculos deben ser más sólidos y establecen una serie de fuentes para estas:

- Las personas establecen vínculos más fuertes con la organización y con sus compañeros de trabajo porque pasan más tiempo con ellos.
- Con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas.
- Las oportunidades en el mercado del trabajo disminuyen con la edad, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual.

2.2.2.3. DIMENSIONES

Las diferentes conceptualizaciones en relación al compromiso de los trabajadores está presente en una vasta cantidad de trabajos e instrumentos de medición que intentan reflejar el grado de compromiso de los trabajadores que en definitiva depende de los enfoques, perspectivas y posturas de los investigadores, es en tal sentido que según Peiró y Prieto (como se citó en Betanzos & Paz, 2007), resaltan la vertiente actitudinal de compromiso, señalando que “Es un estado en el que las personas se identifican con la organización y con sus metas, y desean seguir siendo miembros de la misma” representado por tres dimensiones:



- A. **La dimensión cognitiva** incluye las percepciones, conocimientos y creencias personales Dentro de esta categoría encontramos un proceso de discriminación o implicación del individuo que decide intencionalmente orientarse hacia la organización como un fin en sí mismo. Meyer y Allen (como se cito en Betanzos & Paz, 2007).

- B. **La dimensión emocional** surge cuando el trabajador se liga psicológicamente con la organización y establece lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que le lleva a buscar también el bienestar de la organización (Arciniega, 2002).

- C. **La dimensión comportamental** se basa en la manifestación del compromiso y supone la confirmación de una acción por una de las partes, que puede reflejarse de distintos modos ya sea de manera verbal o escrita (Grönross, 1990; Anderson y Weitz, 1992).

2.2.2.4. COMPONENTES

Esta definición además permite establecer tres componentes distintos según Meyer, Allen, & Smith, (como se cito en Stephen & Timothy, 2013):

- A. **Compromiso afectivo o actitudinal (deseo, quiero):** Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. Por otro lado Meyer, Allen, & Smith Meyer y Allen (como se cito en Chiang, Valenzuela, & Lagos, 2014) señalan que “El Compromiso afectivo o actitudinal (deseo, quiero). Se refiere a los lazos emocionales que las



personas forjan con la organización, al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, por lo cual disfrutan de su permanencia en la organización”.

B. Compromiso para continuar o calculatorio (necesidad, debo):

“Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. (...). Que el Compromiso de continuidad (necesidad, debo). Se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costos asociados a dejar la organización en la que trabaja”. (Chiang, Valenzuela, & Lagos, 2014).

C. Compromiso normativo (deber, lo necesito): Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. (Chiang, Valenzuela, & Lagos, 2014) Hacen referencia por otro lado al Compromiso normativo (deber, lo necesito). Consiste en el sentimiento de obligación que impulsa al individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pagos de colegiaturas), va acompañado de un sentido del deber.

Sobre este aspecto ha sido desarrollado por muchos autores siendo y tomando mayor relevancia a partir de estudios posteriores como la investigación de Meyer, Allen, & Smith (como se cito en Rios, Téllez, & Guerra, 2010). Que hacen notar las perspectivas psicologicas con las que se debiera tratar dichos temas:



- a) **La primera es la perspectiva psicológica (compromiso afectivo)**, que considera el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos:
- La identificación con objetivos y valores de la organización.
 - El deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos.
 - el deseo de ser parte de la organización.
- b) **La segunda es la perspectiva de intercambio (compromiso continuo)**, que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el colaborador. Otro aspecto que toma en cuenta el colaborador son las oportunidades que tiene para conseguir un nuevo trabajo en condiciones similares. Además existen Las variables como la edad, antigüedad en el trabajo, nivel educativo y la capacitación recibida influyen directamente en el compromiso continuo, por otro lado agregan “que cuando un colaborador tiene un compromiso continuo fuerte, pero su compromiso afectivo y normativo es menor, su esfuerzo, dedicación y entrega en el trabajo sólo será el mínimo para permanecer en la organización, y esperar a tener mejores oportunidades externas para dejar a la organización.” (Rios, Téllez, & Guerra, 2010, p. 109).



c) **La tercera es la perspectiva de atribución (compromiso normativo)**, que define el compromiso como una obligación que el colaborador adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables. Además señalan Al igual que el compromiso afectivo, el compromiso normativo es de carácter emocional porque desarrolla un sentimiento de obligación hacia la organización que puede tener su origen desde la formación del colaborador en su niñez, adolescencia o sus primeras experiencias laborales.

Por otra parte, a modo de conclusión señalan que “los colaboradores que tienen un compromiso afectivo fuerte permanecen en la empresa porque “quieren”; los que tienen un fuerte compromiso continuo permanecen porque “lo necesitan”; y los que tienen un fuerte compromiso normativo permanecen porque sienten que “deben” hacerlo. Evaluar el compromiso organizacional desde los tres posibles sentimientos que experimenta un colaborador brinda la oportunidad de obtener resultados más completos al definir el tipo de compromiso que experimentan y predecir su posible reacción ante determinados estímulos.” (Ríos, Téllez, & Guerra, 2010)



2.3 MARCO INSTITUCIONAL

2.3.1. DATOS GENERALES

Nombre Comercial	:	Corporación Perú Travel Explorer S.A.C.
Dirección	:	Av. El Sol Nro. 166 - Cusco/Cusco/Cusco
Teléfono / Fax	:	+51 949 481 110 +51 992 862206
E-Mail	:	cusco_peruviajes@hotmail.com
Página Web	:	https://www.perutravelexplorer.com/ info@perutravelexplorer
Clasificación	:	Operador De Turismo
Repre. Legal	:	Adrian Puma Puma.

2.3.2. NOSOTROS

Perú Travel Explorer S.A.C. Es una agencia de viajes que permite tener experiencias inolvidables en su visita a Perú, ofreciéndoles vivencias mágicas a la medida de sus necesidades. Garantizado su visita con todos permisos correspondientes y seguridad.

Conocedores de lo importante que es para Ustedes, el buen trato a los clientes, nos hemos especializado en el manejo del Turismo Receptivo Individual y Grupal.

Perú, tiene muchas opciones de viaje lo que nos permite ofrecer diferentes paquetes orientados a satisfacer las necesidades de cada uno de ustedes. Ofrecemos turismo cultural, ecoturismo, vivencial, de aventura y turismo místico.

Contamos con un equipo de trabajo profesional y capacitado, guías especializados y una flota de transporte completamente equipada. Recomendados por viajeros de todo el mundo en TripAdvisor.



2.3.3. MISIÓN

“Somos una agencia de viajes con una amplia experiencia en el ámbito del turismo.

Tenemos un grupo profesional cualificado con servicios de alta calidad”

2.3.4. ACTIVIDADES

A. Paquetes en Perú

- Paquete clasico lima, cusco y puno – 8 Dias / 8 Noches.
- Paquete Lima – Cusco y Puno – 11 Dias/10 Noches.
- Paquete Cusco – Puno – Arequipa – Lima - 12 Dias/11 Noches.

B. Paquetes en Machupicchu

- Cusco – Machupicchu – 1 Día
- Cusco clásico cultural – 2 Días/1 Noche.
- Cusco clásico moderno – 3 Días/2 Noches.
- Cusco clásico opcional – 3 Días/2 Noches.
- Cusco clásico tradicional – 4 Días/3 Noches.
- Cusco clásico con pernocte – 4 Días/3 Noches.
- Cusco clásico convencional – 5 Días/4 Noches.
- Cusco clásico arqueológico – 5 Días/4 Noches.
- Cusco clásico imperial – 6 Días/5 Noches.

C. Camino Inca clásico

- Camino inca corto – 2 Días/1 Noche.
- Camino inca clásico – 4 Días/3 Noches.

D. Camino inca Antisuyo

- Camino Inca Antisuyo – 1 Dia
- Camino Inca Antisuyo a Machupicchu – 2 Días/1 Noche.

- Camino Inca Antisuyo a Machupicchu – 3 Días/2 Noches.

E. Camino Salkantay

- Camino Salkantay Machupicchu – 4 Dias.
- Camino Salkantay Machupicchu – 5 Dias /4 Noches.

F. Camino inca jungle

- Camino inca jungle Machupicchu – 4 Días/3 Noches.

G. Rutas alternativas

- Camino Inca Antisuyo - 1 Dia
- Camino Antisuyo a Machupicchu – 2 Dias/ 1 noche.
- Camino Antisuyo a Machupicchu – 3 Dias/ 2 noches.
- Camino Salkantay Machupicchu – 3 Días /2 Noches.
- Camino Salkantay Machupicchu – 4 Dias.
- Camino Salkantay Machupicchu – 5 Dias /4 Noches.

H. Valle Sagrado de los incas

- Maras – Moray - salineras
- Laguna Humantay – 1 día
- Cerro colorado - 1 día

2.3.5. LOGOTIPO



Figura 3: logotipo de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer

Fuente: Corporación Perú Travel Explorer S.A.C.

2.3.6. ORGANIGRAMA

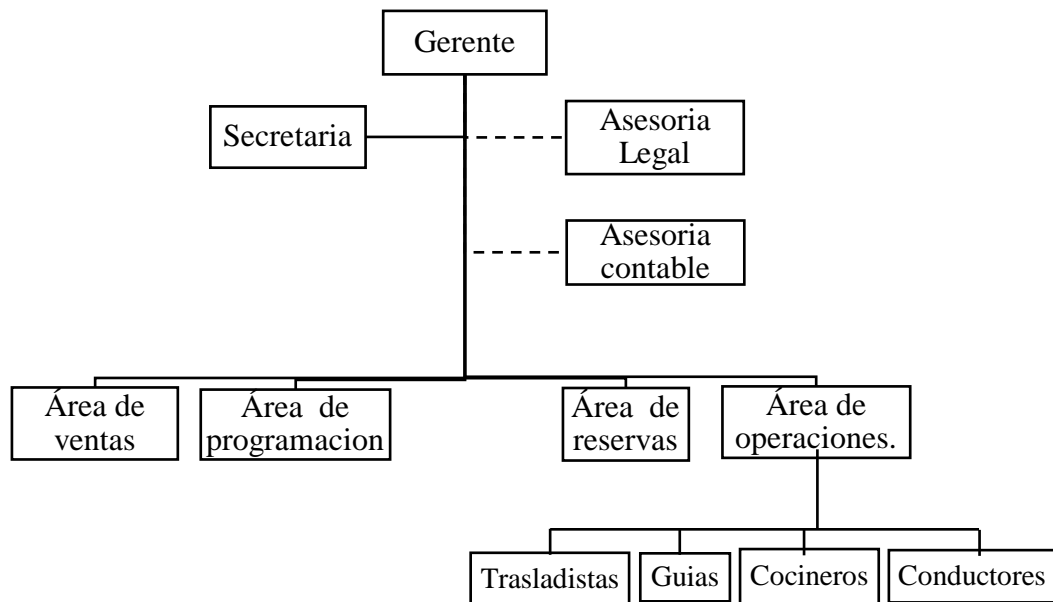


Figura 4: Organigrama de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer

Fuente: Información brindada por la organización

2.4 MARCO CONCEPTUAL

2.4.1. Autonomía

Grado en el que el trabajo proporciona libertad y discreción sustancial al individuo para que programe su trabajo, y para determinar los procedimientos que usará para llevarlo a cabo. (Stephen y Timothy, 2013).

2.4.2. Autoridad

Poder legal o legítimo. Derecho de manda o de obrar; jurisdicción. Persona, junta o comisión que tiene poder en un campo determinado; las que ejercen el poder o mando. (Hernández, 2006).



2.4.3. Capacitación

Enseñar a los empleados de menor jerarquía cómo desempeñar sus trabajos. (Bateman y Snell, 2009).

2.4.4. Conocimiento

Información ordenada y sistematizada. Es un activo intangible y el recurso más importante de la era de la comunicación. Es aquello que se obtiene por medio del estudio y la experiencia. (Chiavenato, 2009).

2.4.5. Fidelidad

En su primera acepción es Firmeza y constancia en los afectos, ideas y obligaciones, y en el cumplimiento de los compromisos establecidos. La segunda señala que es Exactitud o precisión en la ejecución de alguna cosa. (Oxford University Press, 2017).

2.4.6. Habilidades

Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado. (Chiavenato, 2008).

2.4.7. Identificación

Se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. (Stephen y Timothy, 2013).

2.4.8. Incentivos

Factores ambientales que se establecen con el propósito de motivar a una persona. (Newstrom, 2011).



2.4.9. Incentivos salariales

Sistemas de compensación que proporcionan más paga por más producción. (Newstrom, 2011).

2.4.10. Iniciativa

Es el acto de ejercer el derecho de hacer una propuesta. Además de ser la acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar. (Tomar la iniciativa) en su quinta acepción señala que es la cualidad personal que inclina a la iniciativa (la acción de adelantarse a los demás). (Real Academia de la Lengua Española, 2017).

2.4.11. Intrínseco

Que es propio o característico de la cosa que se expresa por sí misma y no depende de las circunstancias. (Oxford University Press, 2017).

2.4.12. Lealtad

En su segunda acepción se dice Sentimiento de respeto y fidelidad a los propios principios morales, a los compromisos establecidos o hacia alguien. (Oxford University Press, 2017).

2.4.13. Liderazgo

Proceso que consiste en animar y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo hacia el logro de objetivos. (Newstrom, 2011).

2.4.14. Metas

Formulaciones concretas de logros que la organización intenta cumplir en periodos establecidos. (Newstrom, 2011).



2.4.15. Misión

Declaración que identifica el negocio en el que opera una organización, los nichos de mercado que intenta servir, sus clientes y las razones de su existencia. (Newstrom, 2011).

2.4.16. Motivación intrínseca

Recompensas internas que una persona siente al desempeñar un trabajo, de tal forma que existe una relación directa e inmediata entre el trabajo y el premio. (Newstrom, 2011)

2.4.17. Obligación moral

Es la presión que ejerce la razón sobre la voluntad, enfrente de un valor. Por ello, está lejos de ser una presión originada en la autoridad, o en la sociedad, o en el inconsciente, o en el miedo al castigo. La obligación moral no es la obligación que se siente por la presión externa, ni mucho menos ese tipo de acción psíquica originada por el inconsciente. (Wikipedia.org, 2016).

2.4.18. Objetivos

Metas o resultados que busca alcanzar la organización en un periodo específico (Chiavenato, 2009).

2.4.19. Permanencia

El diseño clásico parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia del proceso productivo a largo plazo. Éste es definitivo y está hecho para durar por siempre. No se piensa en cambios. (Chiavenato, 2008).



2.4.20. Remuneración

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales, se trata básicamente de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico puede ser directa o indirecta. (Chiavenato, 2009).

2.4.21. Satisfacción laboral

Sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características. (Stephen & Timothy, 2013).

2.4.22. Sentido de pertenencia

La RAE la define en su cuarta acepción como el hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto, como una clase, un grupo, una comunidad, una institución. (Real Academia de la Lengua Española , 2017).

2.4.23. Toma de decisiones

Proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema en específico. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2006).

2.4.24. Valores

Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. (Chiavenato, 2008).



2.5 HIPÓTESIS

2.5.1 HIPÓTESIS ALTERNA

El empowerment se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

2.5.2 HIPÓTESIS ESPECIFICAS

- El poder se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017
- La motivación se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017
- El desarrollo se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.
- El liderazgo se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

2.5.3 HIPÓTESIS NULA

El empowerment no se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

2.5.4 HIPÓTESIS ESPECIFICAS NULAS

- El poder no se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017
- La motivación no se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017
- El desarrollo no se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.



- El liderazgo no se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

2.6 VARIABLES

2.6.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Empowerment

Variable Dependiente: Compromiso organizacional

2.6.2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1.

Conceptualización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES
<p>V1: EMPOWERMENT</p> <p>Es otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. (Chiavenato, 2009)</p>	<p>1.1. PODER: Es dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción. (Chiavenato, 2009).</p>
	<p>1.2. MOTIVACIÓN: Es reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas. (Chiavenato, 2009)</p>
	<p>1.3. DESARROLLO: Es adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización. (Chiavenato, 2009)</p>
	<p>1.4. LIDERAZGO: Es orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación. (Chiavenato, 2009)</p>
<p>V2: COMPROMISO ORGANIZACIONAL.</p> <p>Se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. (Stephen & Timothy, 2013, p. 79)</p>	<p>2.1. COMPROMISO AFECTIVO: Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores. Meyer, Allen, y Smith, (como se cito en Stephen & Timothy, 2013, p. 79)</p>
	<p>2.2. COMPROMISO PARA CONTINUAR: Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla. Meyer, Allen, y Smith, (como se cito en Stephen & Timothy, 2013, p. 79)</p>
	<p>2.3. COMPROMISO NORMATIVO: Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas. Meyer, Allen, y Smith, (como se cito en Stephen & Timothy, 2013, p. 79)</p>

Fuente: Elaboración Propia

2.6.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2.*Operacionalización de las variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
V1: Empowerment	1.1.Poder	1. Confianza 2. Libertad 3. Autonomía 4. Responsabilidad
	1.2.Motivación	5. Reconocimiento 6. Recompensa 7. Participación
	1.3.Desarrollo	8. Capacitación 9. Información 10.Desarrollo de talentos 11.Conocimiento
	1.4.Liderazgo	12.Objetivos 13.Orientación 14.Desempeño 15.Retroalimentación 16.Autoridad
V2: Compromiso organizacional	2.1. Compromiso afectivo	17.Estado de animo 18.Identificación 19.Pertenencia 20.Significado 21.Permanencia 22.Predisposición
	2.2. Compromiso para continuar	23.Incentivos 24.Remuneración 25.Necesidad laboral 26.Inversión
	2.3. Compromiso normativo	27.Lealtad 28.Obligación moral 29.Fidelidad 30.Reciprocidad

Fuente: Elaboración Propia



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo básica. Carrasco (2009) Señala que “Es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, la misma que las analiza para perfeccionar sus contenidos. (p. 43).

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Hernandez, Fernandez y Baptista, (2014) señalan que una investigación de nivel o alcance correlacional “Es aquella que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular”. (p. 93)

3.3 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

En cuanto al enfoque de investigación es cuantitativa porque “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p.4)

3.4 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene un diseño no experimental porque “Son estudios que se realizarán sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, p.4)

3.5 POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio está conformada por la totalidad de colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer cifra que hace un total de 27 personas.

La agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer cuenta con 29 colaboradores, sin embargo las condiciones con las que se vinculan varían conforme a los acuerdo contractuales, para la investigación se tomó en cuenta a los contratados (10) y a las personas que trabajan con mayor frecuencia en la organización siendo un total de (17), haciendo un total de 27 colaboradores, sin tomar en consideración a aquellos cuyo vinculo es por servicios tercerizados.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica e instrumento que se utilizara para la recolección y tratamiento de datos hacia la consecución de objetivos de la presente investigación serán los siguientes:

3.6.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Tabla 3.

Técnica de recolección de datos

Técnica	Encuesta
---------	----------

3.6.2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Tabla 4.

Instrumento de recolección de datos

Instrumento	Cuestionario
-------------	--------------

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN Y FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO

4.1.1. PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para establecer la relación entre el empowerment con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017, se encuestó a 27 colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, en el que se considera 30 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 5.*Distribución de los ítems del cuestionario*

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Empowerment	Poder	Confianza	1
		Libertad	2
		Autonomía	3
		Responsabilidad	4
	Motivación	Reconocimiento	5
		Recompensa	6
		Participación	7
		Capacitación	8
	Desarrollo	Información	9
		Desarrollo de talentos	10
		Conocimiento	11
		Objetivos	12
		Orientación	13
	Liderazgo	Desempeño	14
		Retroalimentación	15
		Autoridad	16
	Compromiso afectivo		Estado de animo



Compromiso organizacional	Identificación	18
	Pertenencia	19
	Significado	20
	Permanencia	21
	Predisposición	22
	Incentivos	23
Compromiso para continuar	Remuneración	24
	Necesidad laboral	25
	Inversión	26
Compromiso normativo	Lealtad	27
	Obligación moral	28
	Fidelidad	29
	Reciprocidad	30

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

Tabla 6

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

VARIABLES	PROMEDIO	INTERPRETACIÓN
	1.00 – 1.66	Inadecuado
Empowerment	1.67 – 2.33	Ni adecuado ni inadecuado
	2.34 – 3.00	Adecuado
Compromiso organizacional	1.00 – 1.66	Menor
	1.67 – 2.33	Medio
	2.34 – 3.00	Mayor

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO APLICADO

Para determinar la fiabilidad del instrumento aplicado para establecer la relación entre el empowerment con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017. Se utilizó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.828	30

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.828 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. EMPOWERMENT

4.2.1. RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE

EMPOWERMENT

Para describir el empowerment en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco- 2017. Se consideró las dimensiones de poder, motivación, desarrollo y liderazgo. Los resultados se presentan a continuación:

A. PODER

Para describir el poder en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017. Se consideró los indicadores de: confianza, libertad, autonomía y responsabilidad.

Tabla 8

Indicadores de la dimensión poder

	Confianza		Libertad		Autonomía		Responsabilidad	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Inadecuado	0	0%	0	0%	2	7.4%	0	0%
Ni adecuado ni inadecuado	10	37%	13	48.1%	13	48.1%	9	33.3%
Adecuado	17	63%	14	51.9%	12	44.4%	18	66.7%
Total	27	100%	27	100%	27	100%	27	100%

Fuente: Elaboración propia

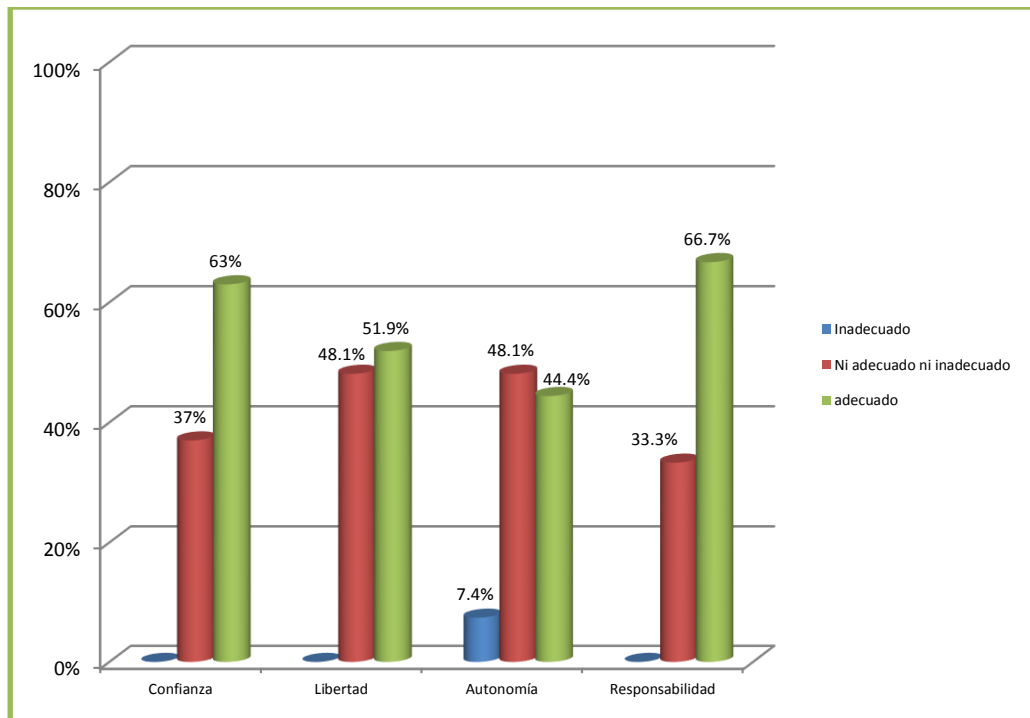


Figura 5: Indicadores de la dimensión poder

Interpretación y análisis:

- El 37% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la confianza no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 63% considera que es adecuado. Tiene un porcentaje elevado debido al grado de seguridad con el que el personal cuenta al realizar las actividades y toma de decisiones acertadas, además esta se manifiesta en mayor medida en aquellos colaboradores que tienen mayor experiencia.
- El 48.1% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la libertad no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 51.9% considera que es adecuado. Lo que quiere decir que los colaboradores en su gran mayoría actúan y llevan a cabo acciones en función a su voluntad permitiéndoles decidir y ser responsables de las consecuencias ya sean estas positivas y negativas que de estas resultan.



- El 7.4% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la autonomía es inadecuado, 48.1% considera que no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 44.4% considera que es adecuado. La categoría central tiene un porcentaje mayor debido a que la realización de actividades se realiza de forma colectiva, es decir que ciertas actividades requieren de autonomía y otras se ajustan a la coordinación y trabajo en equipo, por lo que los colaboradores ven restringida su capacidad para tomar decisiones.
- El 33.3% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la responsabilidad no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 66.7% considera que es adecuado. Gran parte de los colaboradores cuentan con responsabilidades ya establecidas, habiendo sobretodo en el área de operaciones que actuar en otras tareas delegadas de acuerdo a las necesidades esto en función a la temporada y mayor demanda.

Tabla 9

Poder

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inadecuado	0	0%
Ni adecuado ni inadecuado	8	29.6%
Adecuado	19	70.4%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

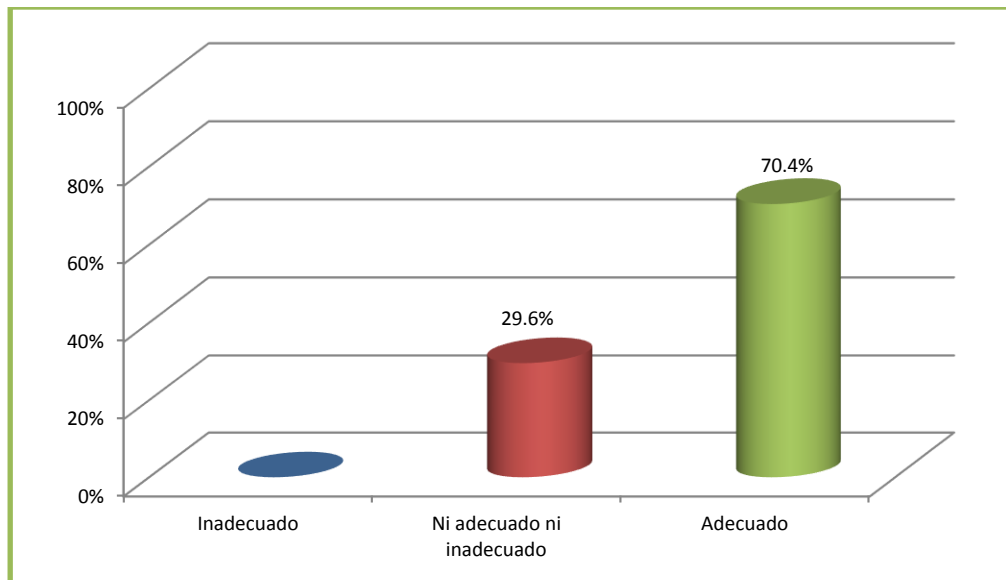


Figura 6: Poder

Interpretación y análisis:

- El 29.6% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el poder no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 70.4% considera que es adecuado. Se mantiene un índice elevado por las habilidades y la capacidad de los colaboradores, que se manifiesta en gran medida en la confianza y responsabilidad producto de las tareas y toma de decisiones a las que están constantemente expuestos, creando capacidad de acción más acertadas, no ocurre lo mismo con la libertad y la autonomía cuyos índices son más estrechos debido al control y seguimiento al asignar y delegar tareas sobre todo en el área de operaciones cuyas actividades requieren de mayor seguimiento y control.

B. MOTIVACIÓN

Para describir la motivación en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco - 2017. Se consideró los indicadores de: reconocimiento, recompensa y participación.

Tabla 10

Indicadores de la dimensión motivación

	Reconocimiento		recompensa		Participación	
	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	1	3.7%	0	0%	0	0%
Ni adecuado ni inadecuado	14	51.9%	12	44.4%	9	33.3%
adecuado	12	44.4%	15	55.6%	18	66.7%
Total	27	100%	27	100%	27	100%

Fuente: Elaboración propia

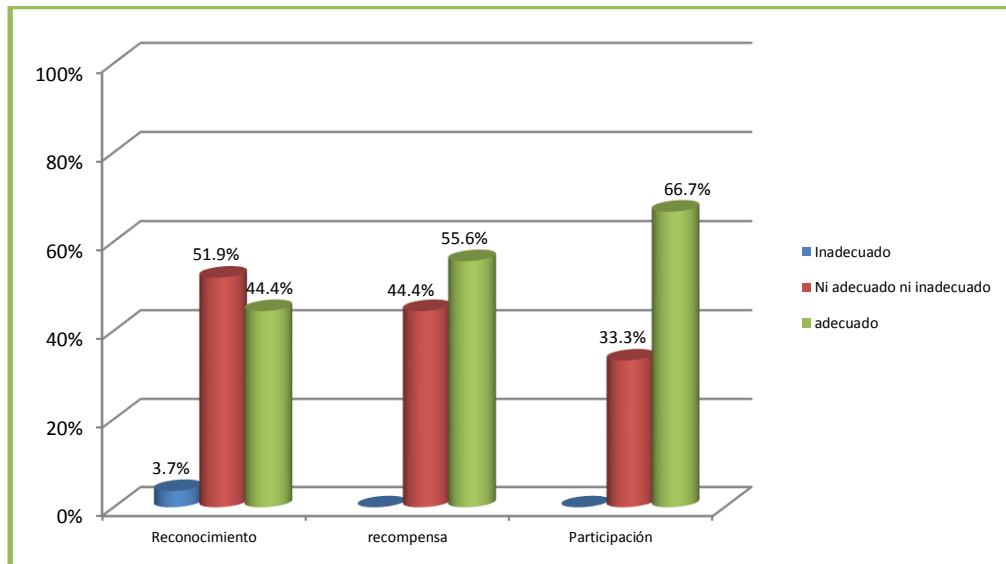


Figura 7: Indicadores de la dimensión motivación

Interpretación y análisis:

- El 3.7% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el reconocimiento es inadecuado, 51.9% considera que no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 44.4%



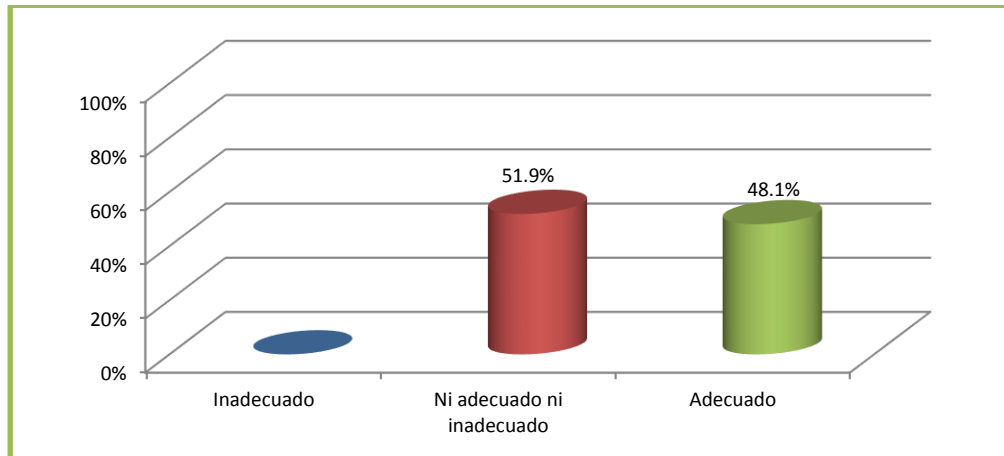
considera que es adecuado. Un poco más de la mitad de los colaboradores considera que se manifiesta mediante el reconocimiento su buen desempeño laboral, además sienten que trabajan por que es su responsabilidad y es lo que se debe hacer, existe un reconocimiento que linda con el promedio, no percibiendo quizás el ser valorados y estimados adecuadamente.

- El 44.4% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la recompensa no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 55.6% considera que es adecuado. La recompensa se percibe como un acto de gratitud, que no se manifiesta, por otro lado la retribución no es percibida por los colaboradores ya que no existen mecanismos, ni procedimientos para premiar los buenos resultados de la organización.
- El 33.3% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la participación no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 66.7% considera que es adecuado. Los colaboradores sienten que su participación en el logro de objetivos tiene mayor incidencia por el trabajo colectivo que demanda sus actividades, el cumplimiento de las mismas se ve reflejado en la satisfacción en relación a la cooperación y colaboración entre áreas.

Tabla 11*Motivación*

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inadecuado	0	0%
Ni adecuado ni inadecuado	14	51.9%
Adecuado	13	48.1%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 8: Motivación***Interpretación y análisis:**

- El 51.9% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la motivación no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 48.1% considera que es adecuado. La razón que lleva a los colaboradores por inclinarse por una categoría intermedia podría estar en relación al recelo o revelar cuestiones personales, esta dimensión en particular tenía como enfoque el aspecto económico esto de alguna forma inhibió y comprometió la respuesta, sin embargo, los resultados muestran en el reconocimiento su mayor debilidad que se produce por la ausencia de activación emocional para fomentar emociones positivas, en la que se percibe cierta disconformidad general, siendo en el reconocimiento y recompensa donde se manifiesta en mayor medida.

C. DESARROLLO

Para describir el desarrollo en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco - 2017. Se consideró los indicadores de: capacitación, información, desarrollo de talentos y conocimiento.

Tabla 12

Indicadores de la dimensión desarrollo

	Capacitación		Información		Desarrollo de talentos		Conocimiento	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	4	14.8%	0	0%	6	22.2%	3	11.1%
Ni adecuado ni inadecuado	15	55.6%	7	25.9%	9	33.3%	9	33.3%
adecuado	8	29.6%	20	74.1%	12	44.4%	15	55.6%
Total	27	100%	27	100%	27	100%	27	100%

Fuente: Elaboración propia

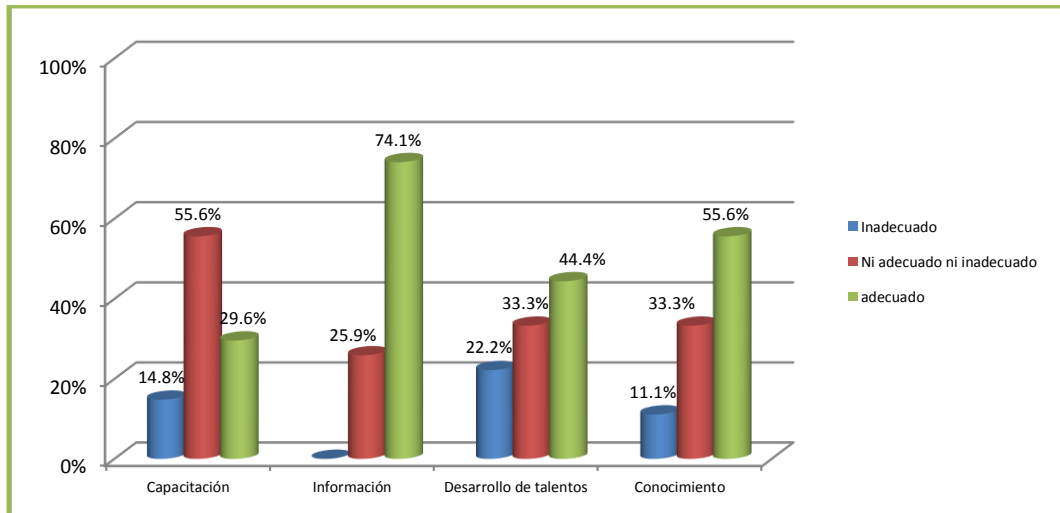


Figura 9: Indicadores de la dimensión desarrollo

Interpretación y análisis:

- El 14.8% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la capacitación es inadecuado, 55.6% considera que no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 29.6% considera que es adecuado. La inclinación por la categoría intermedia en ,la mayoría de los



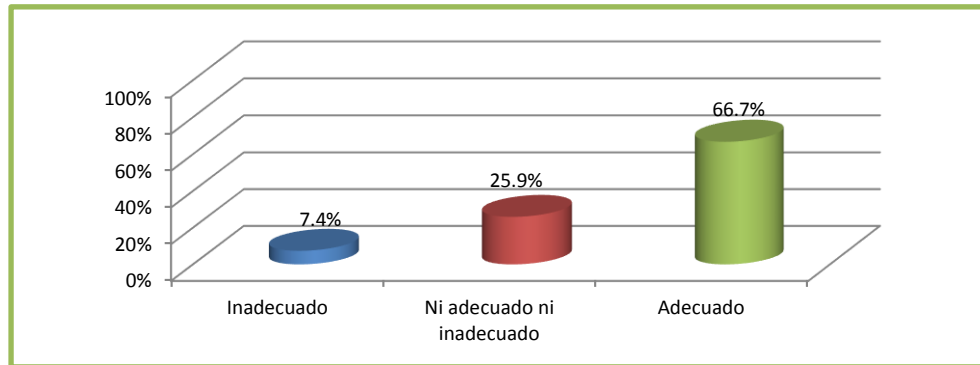
colaboradores permite determinar que dicha opción sea confundida como orientación más que la capacitación en sí misma y las implicaciones que esta provengan, sin cumplir las condiciones que permitan un mejor desempeño en busca de la mejora continua.

- El 25.9% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la información no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 74.1% considera que es adecuado. Cifra significativamente alta que según Newstrom considera que la información es una herramienta de poder y coincide con las investigaciones de Mendoza et al. lo que permite un óptimo desarrollo de las actividades.
- El 22.2% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el desarrollo de talentos es inadecuado, 33.3% considera que no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 44.4% considera que es adecuado. Se percibe cierto grado de disconformidad, si bien tiene índices elevados de aceptación, son las categorías intermedia e inadecuada que la califican como un descuido y sobre estimación en este aspecto, el desarrollo de talento está ligado a la capacitación que implica la formación y fortalecimiento de capacidades y cuyo fin es retener al potencial talento.
- El 11.1% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el conocimiento es inadecuado, 33.3% considera que no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 55.6% considera que es adecuado. Que quiere decir que existe un inapropiado control de la información esto debido a la poca o escasa capacitación y el desconocimiento de técnicas (herramientas) apropiadas en el desarrollo de actividades.

Tabla 13*Desarrollo*

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inadecuado	2	7.4%
Ni adecuado ni inadecuado	7	25.9%
Adecuado	18	66.7%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 10: Desarrollo***Interpretación y análisis:**

- El 7.4% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el desarrollo es inadecuado, 25.9% considera que no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 66.7% considera que es adecuado. En general respecto a la dimensión de desarrollo tiene un índice alto de aceptación en función a la información y conocimiento, sin embargo en el indicador desarrollo de talentos la inclinación por la categoría intermedia a opinión de los colaboradores que consideran que se descuida este aspecto que puede tener consecuencias negativas como renuncias o desinterés, por otro lado la capacitación tiene una cifra promedio que puede ser un punto de partida que ayudaría a incrementar el indicador de desarrollo de talentos, ayudando a mejorar sus habilidades y competencias.

D. LIDERAZGO

Para describir el liderazgo en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco - 2017. Se consideró los indicadores de: objetivos, orientación, desempeño, retroalimentación y autoridad.

Tabla 14

Indicadores de la dimensión liderazgo

	Objetivos		Orientación		Desempeño		Retroalimentación		Autoridad	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Inadecuado	0	0%	0	0%	5	18.5%	3	11.1%	3	11.1%
Ni adecuado ni inadecuado	14	51.9%	8	29.6%	9	33.3%	10	37%	12	44.4%
adecuado	13	48.1%	19	70.4%	13	48.1%	14	51.9%	12	44.4%
Total	27	100%	27	100%	27	100%	27	100%	27	100%

Fuente: Elaboración propia

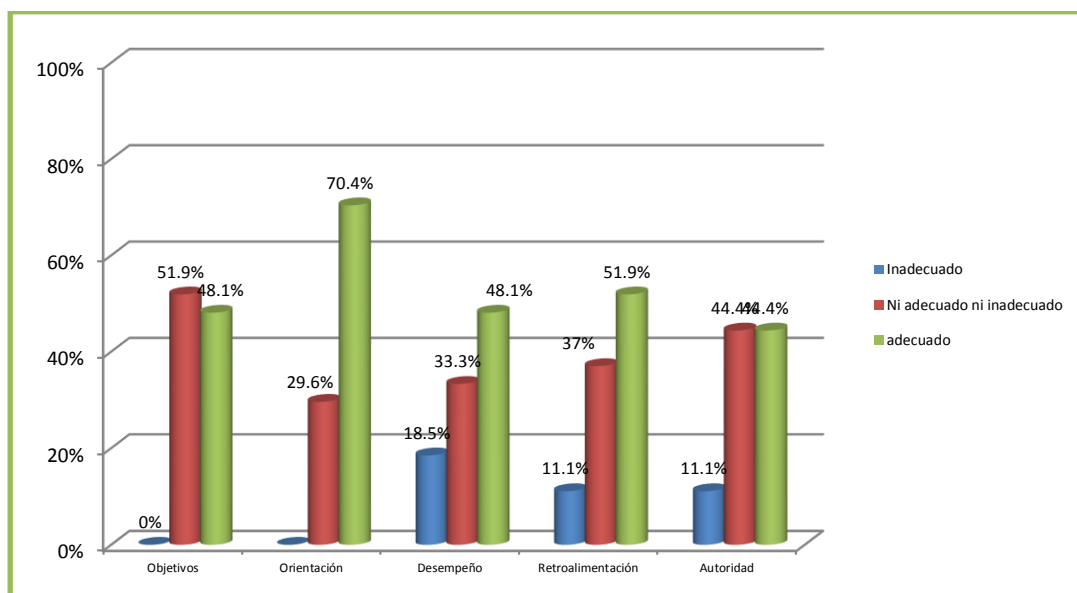


Figura 11: Indicadores de la dimensión liderazgo

Interpretación y análisis:

- El 51.9% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que los objetivos no son adecuados ni inadecuados, mientras que el 48.1% considera que es adecuado. Lo que quiere decir que un poco más de mitad de colaboradores considera que los objetivos y metas que se tienen son regularmente alcanzados, que tiene mucha relación con el



significado con las investigaciones de Whetten & Cameron en el que valoran el propósito o las metas de las actividades en las que participan, esto les genera un gran significado y crea un sentimiento de realización e incentiva las actividades por que están ligadas a propósitos y cumplimiento de las mismas.

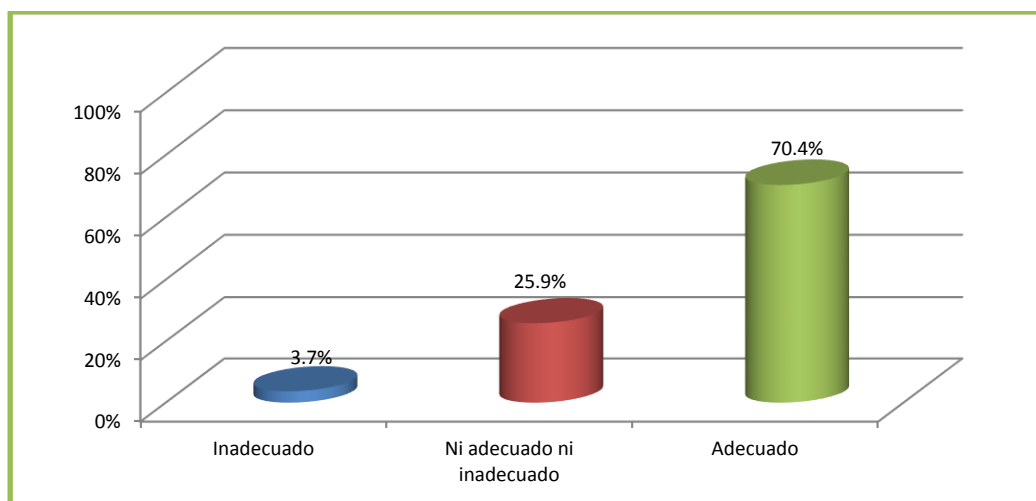
- El 29.6% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la orientación no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 70.4% considera que es adecuado. Una cifra considerablemente alta, porque debiendo tomar decisiones en las que implica cierto riesgo, debe ser rápida, además de que perciben que están lo suficientemente facultados.
- El 18.5% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el desempeño es inadecuado, 33.3% considera que no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 48.1% considera que es adecuado. Las evaluaciones de desempeño no se aplican adecuadamente, sino que más dependen del reporte de los clientes y no como consecuencia de un elaborado proceso en las que se den evaluaciones integrales.
- El 11.1% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la retroalimentación es inadecuado, 37% considera que no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 51.9% considera que es adecuado. La retroalimentación se da a partir de reportes generados por los clientes que permiten comparar en base a su satisfacción el cumplimiento debido de las actividades que no se realiza de forma continua lo que no genera en consecuencia un mejor control, ni monitoreo de los procesos.

- El 11.1% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la autoridad es inadecuado, 44.4% considera que no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 44.4% considera que es adecuado. resultado que tiene el mismo promedio entre la categoría intermedia y adecuada, esto debido a que perciben que la autoridad que se les delega aplica solo bajo ciertas circunstancias restringiendo ciertas decisiones la que acarrea la supervisión directa de los encargados inhibiendo su capacidad de actuar y tomar decisiones.

Tabla 15*Liderazgo*

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inadecuado	1	3.7%
Ni adecuado ni inadecuado	7	25.9%
Adecuado	19	70.4%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

*Figura 12: Liderazgo*

**Interpretación y análisis:**

- El 3.7% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el liderazgo es inadecuado, 25.9% considera que no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 70.4% considera que es adecuado. Es decir que un buen índice de colaboradores considera que el liderazgo que se aplica en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer es adecuado, no obstante se debe tener cuidado en los indicadores de objetivos, metas y autoridad, puesto que los colaboradores se inclinan por la categoría intermedia, mostrando un cierto grado de insatisfacción o disconformidad que tiene implicancias en las actitudes con los resultados, por otro lado los colaboradores en general, opinan que el efecto de liderazgo como una competencia comportamental y habilidad que si bien hay personas que nacen con liderazgo más desarrollado que otras con capacitación y entrenamiento se puede mejorar.

4.2.2. RESULTADOS DE LA VARIABLE EMPOWERMENT**Tabla 16***Empowerment*

	<i>f</i>	<i>%</i>
Inadecuado	0	0%
Ni adecuado ni inadecuado	5	18.5%
Adecuado	22	81.5%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

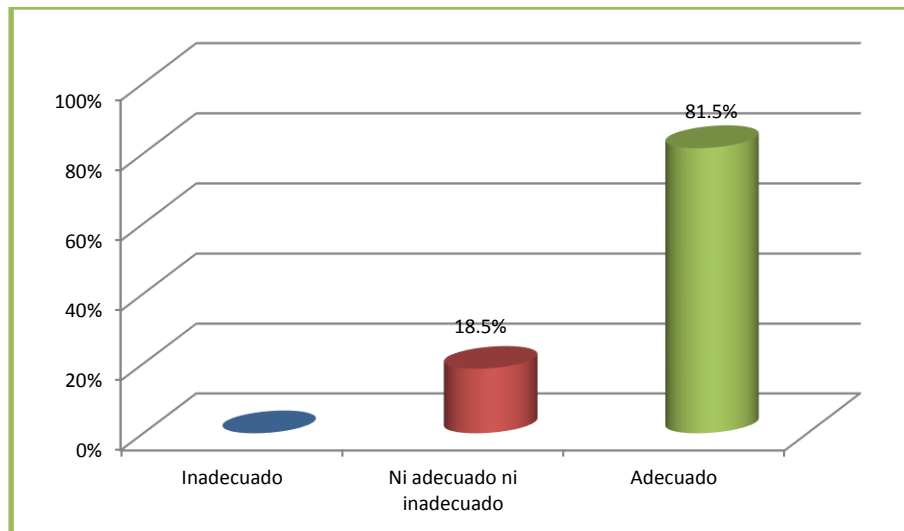


Figura 13: Empowerment

Interpretación y análisis:

- El 18.5% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el empowerment no es adecuado ni inadecuado, mientras que el 81.5% considera que es adecuado. En general la variable empowerment cuenta con un alto índice de colaboradores que indican que es adecuado, considerando que “Es otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización.” (Chiavenato, 2009, p.288). sin embargo en la mayoría de los indicadores de las variables, se puede observar que existe disconformidad sobre todo en aquellas que permiten medir la motivación, que es parte del desarrollo y participación activa de los colaboradores.

4.2.3. COMPARACIÓN PROMEDIO DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE EMPOWERMENT

Tabla 17

Comparación promedio de las dimensiones de la variable empowerment

	Promedio	Interpretación
Poder	2.55	Adecuado
Motivación	2.32	Ni adecuado ni inadecuado
Desarrollo	2.39	Adecuado
Liderazgo	2.44	Adecuado
Empowerment	2.43	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

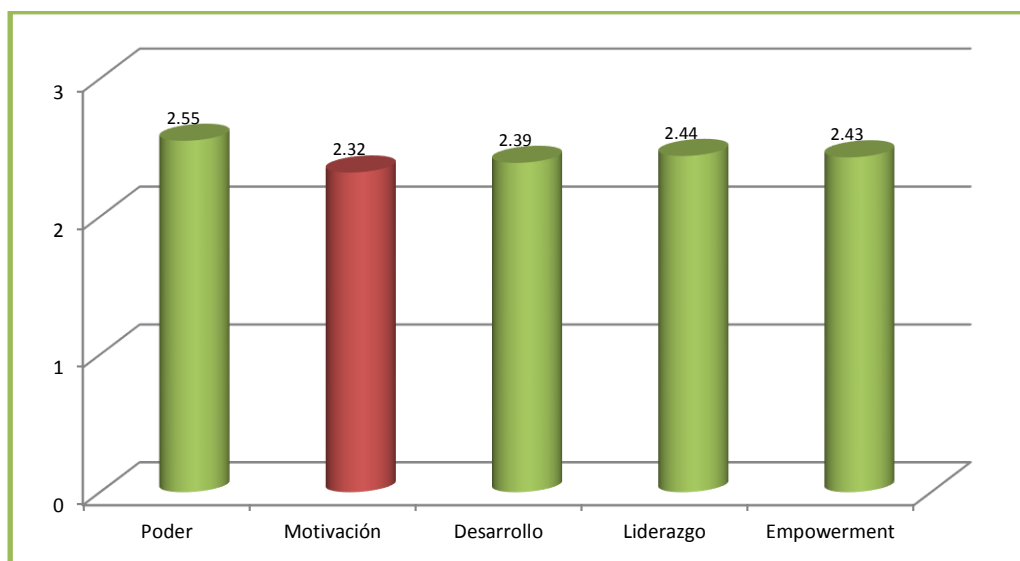


Figura 14: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Empowerment

Interpretación y análisis:

- De la comparación promedio de las dimensiones de la variable empowerment, se observa que, el poder tiene promedio de 2.55 lo cual indica que es adecuado, la motivación tiene promedio de 2.32 lo cual indica que no es adecuado ni inadecuado, el desarrollo tiene promedio de 2.39 lo cual indica que es adecuado, el liderazgo tiene promedio de 2.44 lo cual indica que es adecuado. Por lo tanto, el empowerment tiene promedio de 2.43 lo cual indica que es adecuado. Si bien la mayoría de resultados tienen índices con



inclinación a la categoría adecuada, es la dimensión motivación donde la inclinación por la categoría intermedia tiene un mayor índice, debido a que sus indicadores de reconocimiento y recompensa están con índices bajos, creando un ambiente de insatisfacción, al considerar que la motivación, como se señala en la investigación de Mendoza, et. al. que las personas con bajos niveles de empowerment normalmente se ven incapaces de adorar los requerimientos de trabajo, no se sienten motivados por su trabajo ni competentes para hacerlo, lo que tiene mucha implicancia en todos los demás indicadores.

4.3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

4.3.1. RESULTADOS DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Para describir el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017. Se consideró las dimensiones de compromiso afectivo, compromiso para continuar y compromiso normativo. Los resultados se presentan a continuación:

A. COMPROMISO AFECTIVO

Para describir el compromiso afectivo en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017. Se consideró los indicadores de: Estado de ánimo, identificación, pertenencia, significado, permanencia y predisposición.

Tabla 18

Indicadores de compromiso afectivo

		Menor	Medio	Mayor	Total
Estado de ánimo	<i>f</i>	0	15	12	27
	%	0%	55.6%	44.4%	100%
Identificación	<i>f</i>	0	6	21	27
	%	0%	22.2%	77.8%	100%
Pertenencia	<i>f</i>	4	9	14	27
	%	14.8%	33.3%	51.9%	100%
Significado	<i>f</i>	0	10	17	27
	%	0%	37%	63%	100%
permanencia	<i>f</i>	1	7	19	27
	%	3.7%	25.9%	70.4%	100%
Predisposición	<i>f</i>	0	5	22	27
	%	0%	18.5%	81.5%	100%

Fuente: Elaboración propia

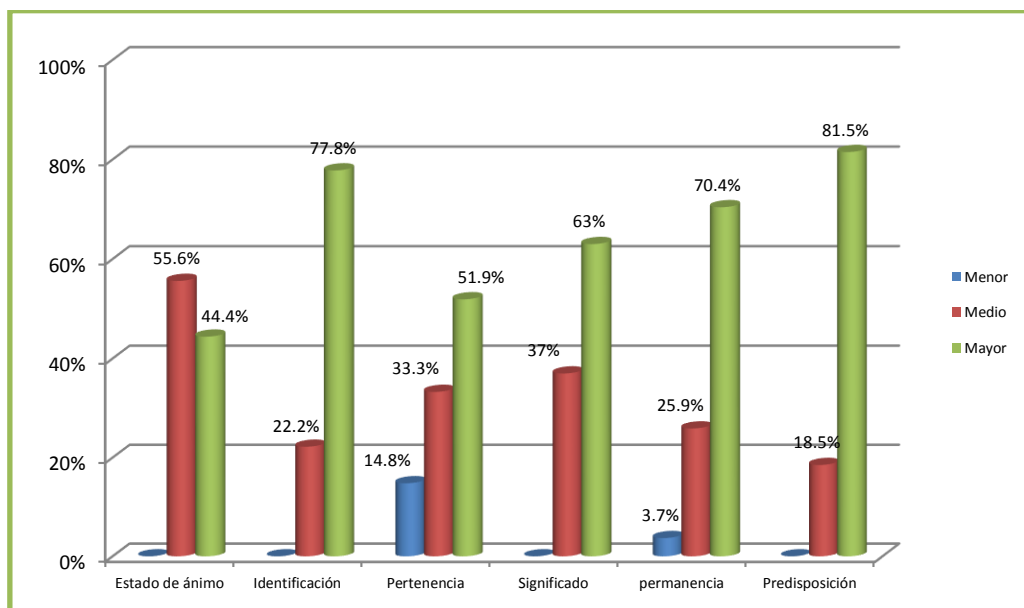


Figura 15: Indicadores de compromiso afectivo

Interpretación y análisis:

- El 55.6% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el estado de ánimo se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 44.4% considera que es mayor. Indicando que gran parte de los colaboradores presentan un nivel medio, esto debido a las actividades que demanda la interrelación, comunicación y presión lo que genera que los



colaboradores consideren que exista un estado de ánimo relativo a las actividades y ciertas condiciones a las que están expuestos producto de factores internos y externos.

- El 22.2% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la identificación se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 77.8% considera que es mayor. Presentando un numero considerablemente alto en relación a la organización y su tarea por mantener bien identificados a su colaboradores a través de actividades externas y el uso de implementos ligadas a las mismas como uniformes, equipos y herramientas de trabajo etc.
- El 14.8% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el sentido de pertenencia es menor, 33.3% considera que se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 51.9% considera que es mayor. un poco más de la mitad de colaboradores tienen sentido de pertenencia como consecuencia de la identificación que perciben. Sin embargo la inclinación por la categoría intermedia es indicador que sé que se están presentando algunos factores que produce que el vínculo colaborador – organización se vea debilitado como la información limitada, falta de confianza.
- El 37% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el significado se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 63% considera que es mayor. Emocionalmente refleja su filiación con la organización y el valor que representa la organización a partir de la energía e importancia que le dan a las actividades que desempeñan, es también pertinente observar la inclinación por la categoría intermedia que



refleja el aumento en el número de colaboradores que consideran que las actividades que realizan les produce agotamiento, estrés y tal vez molestia.

- El 3.7% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la permanencia es menor, 25.9% considera que se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 70.4% considera que es mayor. Un índice considerablemente alto en función al cumplimiento de los anteriores indicadores, sin llegar a cumplir los estándares que permitan la satisfacción de los clientes, actividades que al momento de realizarlas solo cuenta como un acto de permanencia más que un acto de convicción y disposición de querer realizarlas.
- El 18.5% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la predisposición se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 81.5% considera que es mayor. Ya que el desarrollo de actividades está estrechamente ligado a un buen estado de ánimo y la actitud para cada tarea sobre todo en áreas como operaciones y ventas ya que existe una interacción y trato directo con potenciales clientes.

Tabla 19

Compromiso afectivo

	<i>f</i>	<i>%</i>
Menor	0	0%
Medio	6	22.2%
Mayor	21	77.8%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

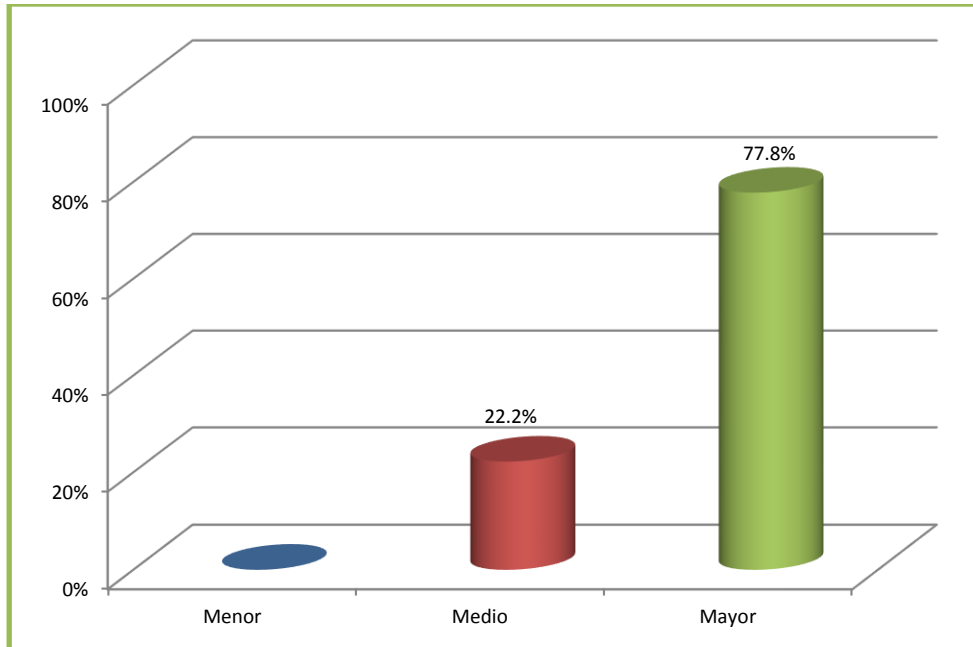


Figura 16: Compromiso afectivo

Interpretación y análisis:

- El 22.2% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el compromiso afectivo se encuentra en un nivel medio, mientras que el 77.8% considera que es mayor. Esto significa que es el resultado de una fuerte convicción de los objetivos para ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización además de continuar permaneciendo en la misma, por otro lado en el indicador de predisposición un patrón de conducta de los colaboradores de esforzarse y contar con actitudes positivas en función a mejorar sus actividades, que más allá del disfrute de su permanencia es una cuestión intrínseca o personal, lo cual puede ser materia de investigación.

B. COMPROMISO PARA CONTINUAR

Para describir el compromiso para continuar en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017. Se consideró los indicadores de: incentivos, remuneración, necesidad laboral y inversión.

Tabla 20

Indicadores de compromiso para continuar

	Incentivos		Remuneración		Necesidad laboral		Inversión	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Menor	4	14.8%	0	0%	5	18.5%	3	11.1%
Medio	14	51.9%	11	40.7%	12	44.4%	12	44.4%
Mayor	9	33.3%	16	59.3%	10	37%	12	44.4%
Total	27	100%	27	100%	27	100%	27	100%

Fuente: Elaboración propia

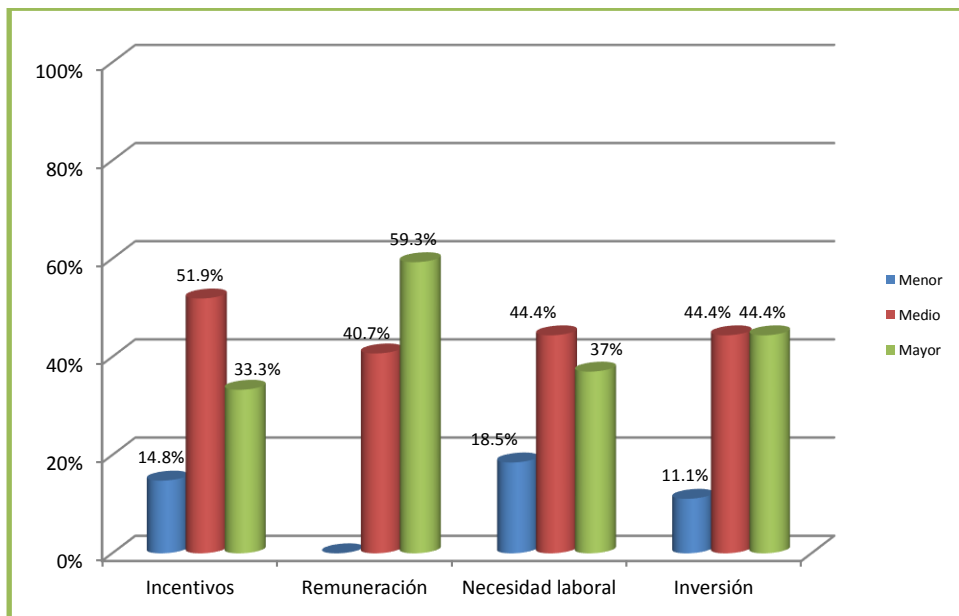


Figura 17: Indicadores de compromiso para continuar

Interpretación y análisis:

- El 14.8% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que los incentivos es menor, 51.9% considera que se encuentra en un nivel medio, mientras que el 33.3% considera que es mayor.



La cifra es el reflejo de los indicadores de la dimensión de compromiso afectivo, puesto que las actividades desempeñadas son producto del compromiso personal asumida por los propios colaboradores.

- El 40.7% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la remuneración se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 59.3% considera que es mayor. Gran porcentaje considera la remuneración como consecuencia de su evaluación en el momento de pensar en opciones en relación a sus necesidades.
- El 18.5% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la necesidad laboral es menor, 44.4% considera que se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 37% considera que es mayor. Este índice con mayor relevancia en el nivel medio es reflejo de la realidad y el porqué de la alta tasa de rotación, el deseo es una consecuencia emocional a diferencia de presiones externas y que repercuten en sus necesidades.
- El 11.1% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la inversión es menor, 44.4% considera que se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 44.4% considera que es mayor. Los índices se presentan iguales tanto en una mayor numero de colaboradores que valoran la inversión como los que consideran que se encuentra en nivel medio esto debido a la confianza por el puesto al que accedieron por recomendación o méritos y no defraudar dicha confianza.

Tabla 21**Compromiso para continuar**

	<i>f</i>	%
Menor	1	3.7%
Medio	12	44.4%
Mayor	14	51.9%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

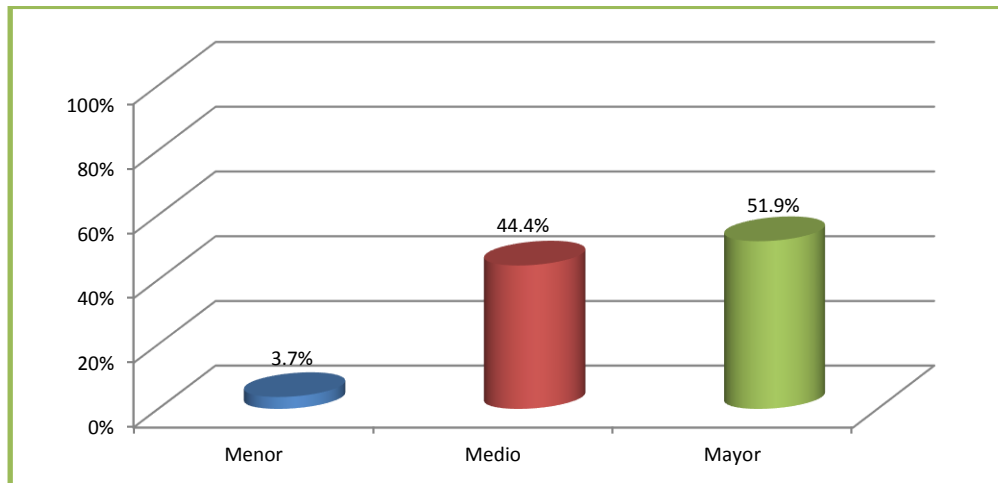


Figura 18: Compromiso para continuar

Interpretación y análisis:

- El 3.7% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el compromiso para continuar es menor, 44.4% considera que se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 51.9% considera que es mayor. En la que el compromiso para continuar o calculativo está en función a evaluaciones y análisis de costo-beneficio antes de tomar alguna decisión en relación a dejar o permanecer en la organización teniendo en cuenta la facilidad de movimiento que existe en este sector, además de tener en cuenta la remuneración que se percibe en contraste con los incentivos como una forma de motivacional contando con un nivel medio en relación a la percepción que tienen los colaboradores.

C. COMPROMISO NORMATIVO

Para describir el compromiso normativo en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017. Se consideró los indicadores de: Lealtad, obligación moral, fidelidad y reciprocidad.

Tabla 22

Indicadores de compromiso normativo

	Lealtad		Obligación moral		Fidelidad		Reciprocidad	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Menor	3	11.1%	1	3.7%	3	11.1%	3	11.1%
Medio	14	51.9%	12	44.4%	7	25.9%	7	25.9%
Mayor	10	37%	14	51.9%	17	63%	17	63%
Total	27	100%	27	100%	27	100%	27	100%

Fuente: Elaboración propia

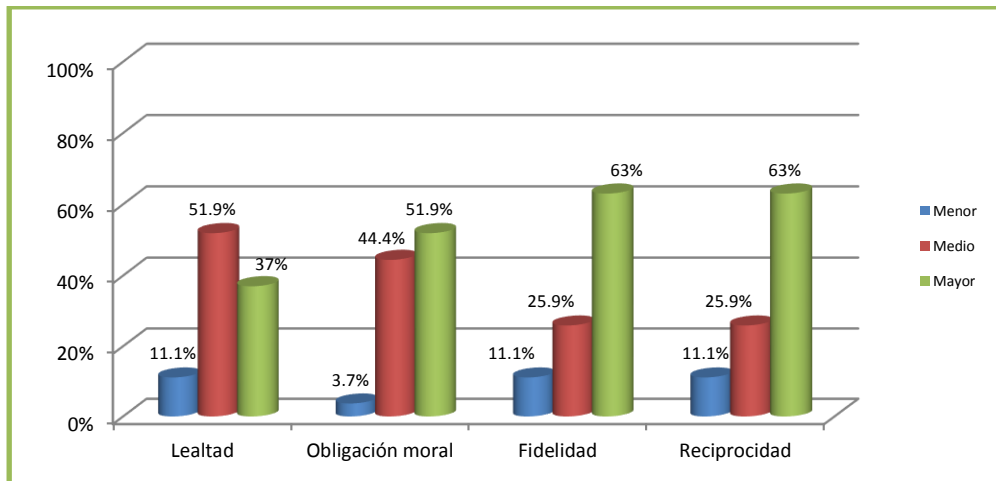


Figura 19: Indicadores de compromiso normativo

Interpretación y análisis:

- El 11.1% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la lealtad es menor, 51.9% considera que se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 37% considera que es mayor. Que en relación a las actividades estas guardan ciertas restricciones en la que se presentan en un nivel medio, sujeta a un sentido moral por las prestaciones que reciben que son del todo adecuadas.



- El 3.7% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la obligación moral es menor, 44.4% considera que se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 51.9% considera que es mayor. Lo que significa que más de la mitad de colaboradores tienen este sentimiento porque al parecer se ven obligados moralmente. Ya sea por cuestiones de valores morales o reciprocidad.
- El 11.1% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la fidelidad es menor, 25.9% considera que se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 63% considera que es mayor. Este índice alto está sujeta a los acuerdos y compromisos que asumen, que de acuerdo a sus valores morales se refleja en su continuidad y permanencia pero no en su compromiso con la organización.
- El 11.1% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que la reciprocidad es menor, 25.9% considera que se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 63% considera que es mayor. Más de la mitad de los colaboradores consideran que su permanencia está sujeta a un acto de reciprocidad hacia la organización, que es congruente con resultados de la obligación moral y fidelidad.

Tabla 23

Compromiso normativo

	<i>f</i>	<i>%</i>
Menor	2	7.4%
Medio	8	29.6%
Mayor	17	63%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

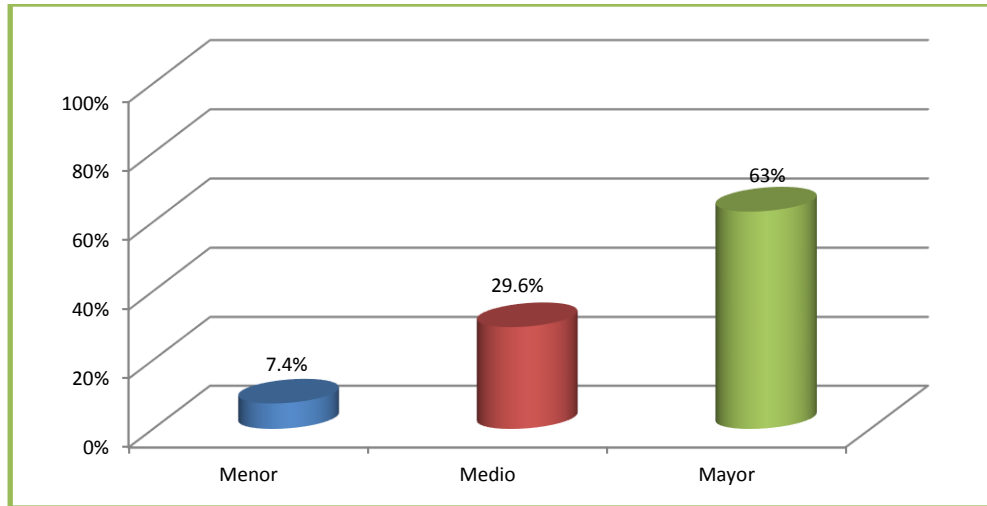


Figura 20: Compromiso normativo

Interpretación y análisis:

- El 7.4% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el compromiso normativo es menor, 29.6% considera que se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 63% considera que es mayor. El compromiso normativo como respuesta a un procesos de socialización, en la que se crean normas de conducta, la valoración de grupos de pertenencia, la lealtad al empleador y el reconocimiento a la inversión que realiza la organización crean en los trabajadores un mayor compromiso normativo.

4.3.2. RESULTADOS DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Tabla 24

Compromiso organizacional

	<i>f</i>	<i>%</i>
Menor	0	0%
Medio	9	33.3%
Mayor	18	66.7%
Total	27	100%

Fuente: Elaboración propia

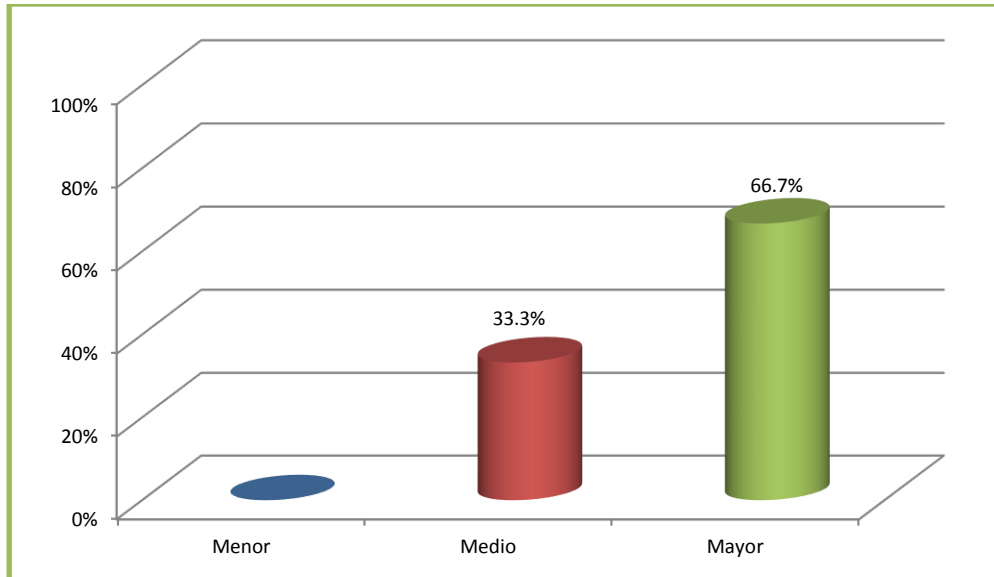


Figura 21: Compromiso organizacional

Interpretación y análisis:

- El 33.3% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer, consideran que el compromiso organizacional se encuentra en un nivel Medio, mientras que el 66.7% considera que es mayor. Más de la mitad de los colaboradores señalan que existe mayor compromiso organizacional, en el que se destaca la dimensión del compromiso afectivo con un porcentaje de 77.8% que responde al valor intrínseco de los colaboradores, sus fortalezas y valores morales propios, sin embargo no se debe dejar de lado tanto el compromiso para continuar como el normativo, las que permiten que los colaboradores permanezcan en la organización.

4.3.3. COMPARACIÓN PROMEDIO DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Tabla 25

Comparación promedio de las dimensiones de la variable compromiso organizacional

	Promedio	Interpretación
Compromiso afectivo	2.62	Mayor
Compromiso para continuar	2.34	Mayor
Compromiso normativo	2.44	Mayor
Compromiso organizacional	2.47	Mayor

Fuente: Elaboración propia

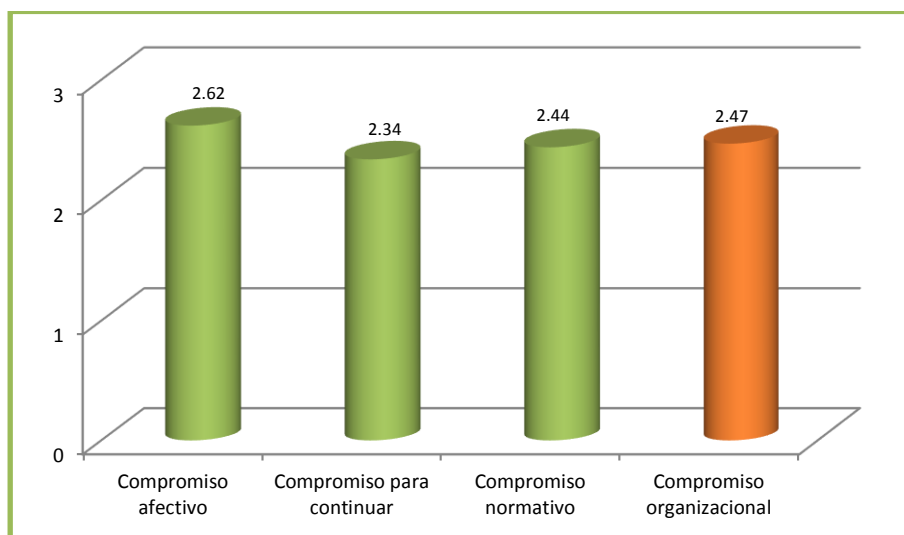


Figura 22: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Compromiso organizacional

Interpretación y análisis:

- De la comparación promedio de las dimensiones de la variable compromiso organizacional, se observa que, el compromiso afectivo tiene promedio de 2.62 lo cual indica que es mayor, el compromiso para continuar tiene promedio de 2.34 lo cual indica que es mayor, el compromiso normativo tiene promedio de 2.44 lo cual indica que es mayor. Por lo tanto, el



compromiso organizacional tiene promedio de 2.47 lo cual indica que es mayor. Los índices en comparación a cada una de las dimensiones se encuentran en un nivel mayor, siendo el compromiso afectivo que en gran parte de sus indicadores tiene niveles superiores, sobretodo en la predisposición que muestran los colaboradores en el desarrollo de sus actividades por otro lado el compromiso normativo muestra un nivel mayor, teniendo a la fidelidad y reciprocidad sus indicadores más fuertes, debiendo poner mayor interés en la lealtad que los trabajadores reflejan en el desempeño de sus actividades, finalmente en el compromiso para continuar muestra un promedio más que aceptable pero inferior al resto enlazado a la parte económica, plasmada en indicadores como la remuneración, incentivos, necesidad laboral e inversión, este resultado permite observar que existe cierta disconformidad en esta área y que de no tomarse medidas correctivas para atenuar o mitigar terminen por perjudicar a la organización.



4.4. RESULTADOS PARA LA CORRELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE EMPOWERMENT Y LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Para establecer la relación entre las dimensiones de la variable empowerment y la variable compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017. Se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado.

Para la toma de decisiones se considera:

- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) > 0.05 se acepta la hipótesis nula.
- Si el valor obtenido en la prueba estadística Chi cuadrado (valor P) < 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

Asimismo, para determinar si existe relación directa y significativa entre las dimensiones de la variable empowerment y la variable compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017. Se consideró coeficiente de correlación de Spearman.

A. EL PODER Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Hipótesis nula: El poder no se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

Hipótesis alterna: El poder se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

Tabla 26*El poder y el compromiso organizacional*

Poder	Compromiso organizacional						Total	
	Menor		Medio		Mayor		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%	4	14.8%	4	14.8%	8	29.6%
Adecuado	0	0%	5	18.5%	14	51.9%	19	70.4%
Total	0	0%	9	33.3%	18	66.7%	27	100%
Prueba Chi cuadrado = 1.421						p = 0.233		
Correlación de Spearman						r = 0.229		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.233 > 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que estadísticamente no existe relación entre el poder y el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.229.

En la tabla se observa que el 70.4% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017 considera que el poder que se presenta en la organización es adecuado, de los cuales el 51.9% opina que el compromiso organizacional es mayor. También el 29.6% de los colaboradores considera que el poder es ni adecuado ni inadecuado en la organización, de los cuales el 14.8% opina que el compromiso organizacional se encuentra tanto en un nivel medio como mayor.

B. MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Hipótesis nula: La motivación no se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

Hipótesis alterna: La motivación se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

Tabla 27***La motivación y el compromiso organizacional***

Motivación	Compromiso organizacional						Total	
	Menor		Medio		Mayor			
	N	%	N	%	N	%	N	%
Inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%	5	18.5%	9	33.3%	14	51.9%
Adecuado	0	0%	4	14.8%	9	33.3%	13	48.1%
Total	0	0%	9	33.3%	18	66.7%	27	100%
Prueba Chi cuadrado = 0.074						p = 0.785		
Correlación de Spearman						r = 0.052		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.785 > 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir estadísticamente que no existe relación entre la motivación y el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco, 2017. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.052.

En la tabla se observa que el 51.9% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017 considera que la motivación que se presenta en la organización no es adecuado ni inadecuado, de

los cuales el 33.3% opina que el compromiso organizacional es mayor en la organización. También el 48.1% de los colaboradores considera que la motivación es adecuada en la organización, de los cuales el 33.3% opina que el compromiso organizacional se encuentra en un nivel mayor.

C. EL DESARROLLO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Hipótesis nula: El desarrollo no se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

Hipótesis alterna: El desarrollo se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

Tabla 28

El desarrollo y el compromiso organizacional

Desarrollo	Compromiso organizacional						Total	
	Menor		Medio		Mayor		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Inadecuado	0	0%	1	3.7%	1	3.7%	2	7.4%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%	4	14.8%	3	11.1%	7	25.9%
Adecuado	0	0%	4	14.8%	14	51.9%	18	66.7%
Total	0	0%	9	33.3%	18	66.7%	27	100%
Prueba Chi cuadrado = 18.036						p = 0.004		
Correlación de Spearman						r = 0.523		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.004 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir estadísticamente que existe relación significativa entre el desarrollo y el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer

de la ciudad del Cusco, 2017. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.523.

En la tabla se observa que el 66.7% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017 considera que el desarrollo que se presenta en la organización es adecuado, de los cuales el 51.9% opina que el compromiso organizacional es mayor en la organización. También el 25.9% de los colaboradores considera que el desarrollo no es adecuado ni inadecuado en la organización, de los cuales el 14.8% opina que el compromiso organizacional se encuentra en un nivel medio.

D. EL LIDERAZGO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Hipótesis nula: El liderazgo no se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

Hipótesis alterna: El liderazgo se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

Tabla 29

El liderazgo y el compromiso organizacional

Liderazgo	Compromiso organizacional						Total	
	Menor		Medio		Mayor		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Inadecuado	0	0%	1	3.7%	0	0%	1	3.7%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%	6	22.2%	1	3.7%	7	25.9%
Adecuado	0	0%	2	7.4%	17	63%	19	70.4%
Total	0	0%	9	33.3%	18	66.7%	27	100%
Prueba Chi cuadrado = 15.090						p = 0.001		
Correlación de Spearman						r = 0.747		

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Como $p = 0.001 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir estadísticamente que existe relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.747.

En la tabla se observa que el 70.4% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017 considera que el liderazgo que se presenta en la organización es adecuado, de los cuales el 63% opina que el compromiso organizacional es mayor en la organización. También el 25.9% de los colaboradores considera que el liderazgo no es adecuado ni inadecuado en la organización, de los cuales el 22.2% opina que el compromiso organizacional se encuentra en un nivel medio.

E. EL EMPOWERMENT Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Hipótesis nula: El empowerment no se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

Hipótesis alterna: El empowerment se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.

Tabla 30

El empowerment y el compromiso organizacional

Empowerment	Compromiso organizacional						Total	
	Menor		Medio		Mayor		N	%
	N	%	N	%	N	%		
Inadecuado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ni adecuado ni inadecuado	0	0%	4	14.8%	1	3.7%	5	18.5%
Adecuado	0	0%	5	18.5%	17	63%	22	81.5%
Total	0	0%	9	33.3%	18	66.7%	27	100%
Prueba Chi cuadrado = 6.014						p = 0.014		
Correlación de Spearman						r = 0.472		

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.014 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir estadísticamente que existe relación entre el empowerment y el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco, 2017. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.472.

En la tabla se observa que el 81.5% de los colaboradores de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017 considera que el empowerment que se presenta en la organización es adecuado, de los cuales el 63% opina que el compromiso organizacional es mayor en la organización. También el 18.5% de los colaboradores considera que el empowerment es ni adecuado ni inadecuado en la organización, de los cuales el 14.8% opina que el compromiso organizacional se encuentra en un nivel medio.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

(Rios, Téllez, & Guerra, 2010) señalan que “el empowerment es un predictor de compromiso organizacional”, sin embargo hacen énfasis en el hecho de que al evaluarlas en relación a las dimensiones de la variable empowerment (significado, competencia, autodeterminación e impacto) con las de compromiso organizacional (compromiso afectivo, para continuar y normativo), solo tienen trascendencia con el compromiso afectivo en relación a esto, el objetivo de este estudio fue establecer la relación que existe entre el empowerment con el compromiso organizacional con la totalidad de colaboradores en una agencia de viajes y turismo. Los resultados obtenidos en la presente investigación determinan que solo dos de las dimensiones como el desarrollo y liderazgo tienen relación estadísticamente positiva con el compromiso organizacional, y las otras dos, poder y motivación, no son relevantes en este contexto en particular.

Los resultados permiten establecer que el poder a través de la confianza, la libertad, autonomía y responsabilidad no tiene relación significativa con el compromiso organizacional esto en contraste con la investigación de (Brown & Kanter, 1982) que señalan que “Las personas potenciadas tanto psicológicamente como a través de las estructuras de poder de las organizaciones alcanzan eficazmente las metas propuestas realizando eficazmente las tareas necesarias para ello; además, están altamente motivadas y son capaces, a su vez, de motivar y potenciar a los compañeros”, esto no significa que el poder en este contexto no sea importante pero sí, que los colaboradores consideren en estas condiciones algo que pueda influenciar su compromiso, no se puede de ninguna manera negar la importancia del poder para tener colaboradores comprometidos.



De igual forma ocurrió con los resultados de la motivación que por medio del reconocimiento, recompensa y participación estadísticamente no se plasmó con las bases teóricas una relación con el compromiso organizacional, no obstante las investigaciones de (Brown & Kanter, 1982) que encontraron que parte crucial del facultamiento consiste “en contar con directivos sensibles y que brinden apoyo, los directivos que desean facultar deben encontrar formas de elogiar su desempeño con regularidad”. Por otro lado en relación a recompensa (Whetten & Cameron, 2011) señalan que los empleados experimentan mayor facultamiento cuando pueden ver los resultados de su trabajo, es evidente que el ofrecer recompensas no se limita al aspecto económico, sino también que tiene efectos positivos utilizando otras formas para fomentar la participación, ambas ligadas con los objetivos y metas de la organización.

Los resultados obtenidos para el desarrollo en relación al compromiso organizacional fueron positivos, qué duda cabe que la capacitación tiene un rol funcional debido a que el colaborador al percibir la preocupación de los directivos en su adiestramiento, desarrollando sus capacidades y talentos se genera un sentimiento de vínculo positivo con la organización, como señala (Mendoza, Borrego, Orgambidez-Ramos, Gonçalves, & Santos, 2014) en función al acceso a las oportunidades hace referencia a la posibilidad de desarrollarse personal y profesionalmente en la organización así como las oportunidades de desarrollar nuevos conocimientos y competencias”, por otro lado las organizaciones están en búsqueda de talento o en el desarrollo de estas, (Thomas & Velthouse, 1990) señalan que “el desarrollo con competencia referida al grado en el cual las personas pueden desarrollar actividades y tareas de forma hábil”, esto a través de las capacitaciones constantes y adecuadas, información en relación a conocimientos como las nuevas tecnologías y el uso de nuevas herramientas.

Los resultados de liderazgo muestran de toda la investigación de forma contundente esta relación con el compromiso organizacional, es sin duda a través de esta que a mayor liderazgo, mayor será el compromiso organizacional como lo señala (Spreitzer, 1995) con respecto a los



objetivos y metas de la empresa ayuda a crear una sensación de que el trabajo realizado tiene un sentido dentro de la organización y le otorga significado e importancia dentro de la dinámica productiva dentro de la empresa”, el hecho de que los colaboradores de cualquier empresa se identifiquen y tomen como suyos los objetivos y metas permitirá mayor esfuerzo para conseguirlos, tanto la información a partir de la retroalimentación permitirán por otro lado una mejor orientación de los grupos, la existencia de protocolos claros de trabajo y una adecuada transmisión de la información dentro de la empresa ayudan a reducir la sensación de incertidumbre y ambigüedad de las situaciones laborales que viven los trabajadores (Castellón, García, Albadalejo, & García, 1993); se debe agregar además a este conjunto, la autoridad empleada de forma adecuada, sin la necesidad de llegar a ser autoritarios. (Conger & Kanungo, 1988) Comentan que las organizaciones caracterizadas por una estructura patriarcal y una supervisión directa sobre el empleado restringen la autonomía de los empleados al tener que estar pendientes de una autorización superior y respetar una manera formal de trabajar. Estas características limitan las conductas innovadoras, la autonomía en el trabajo y, por último, la autoeficacia, la satisfacción y el empowerment del empleado. Por consiguiente los grupos con empowerment deben tener cuidado con los márgenes que como autoridad pueden ejercer a través de la delegación de la misma.

Finalmente los resultados comprobaron la relación positiva significativa del empowerment y el compromiso organizacional a partir de las dimensiones de desarrollo y liderazgo; no así del poder y la motivación, lo que nuevamente no significa que estas sean descartadas completamente en futuras investigaciones, sino más bien en este contexto los colaboradores mantienen una actitud indiferente, por si sola el empowerment como variable de estudio tiene una relación, que dice que a mayor empowerment, mayor es la posibilidad que el compromiso organizacional se manifieste en los colaboradores, que era el objetivo general de la presente investigación, para (Rios, Téllez, & Guerra, 2010) señalan que es necesario la implementación



de actividades como una comunicación clara y abierta, la implementación de equipos de trabajo, consecuentemente, crear sinergia en los integrantes de los equipos para lograr el cambio de una organización piramidal a una más plana en su estructura, siempre que dichas actividades estén encaminadas a generar en los colaboradores la sensación de que son dueños de las actividades por realizar y que poseen la capacidad para desarrollar satisfactoriamente las funciones que les encomienden, incrementando así el empowerment en ellos, mediante la identificación de metas personales y organizacionales, la capacidad para desarrollar sus funciones, el poder de decisión para definir la mejor forma de realizar sus funciones y percibir los resultados obtenidos con base en el desempeño que ha realizado el colaborador”. así mismo señalan que de las cuatro dimensiones existe un gran impacto en el compromiso afectivo al igual el significado en compromiso normativo, por otro lado en la investigación de (Chiang, Valenzuela, & Lagos, 2014) señalan que las variables que mejor explicarían el compromiso organizacional son las de impacto y autodeterminación del empoderamiento, además como recomendación (Trujillo, 2012) señala que la organización, debe promover a todos los niveles, la importancia de mantener un compromiso organizacional altamente establecido, haciendo participe a todos y cada uno de los miembros de la empresa, basado en el empowerment como herramienta eficaz del logro de las metas de la organización.

Se puede concluir que los resultados de la presente investigación no pueden ser generales, que implica que la aplicación y rasgos de conducta a partir de la opinión de los colaboradores de esta organización en particular debe tomarse de manera cuidadosa, ya que al ser una investigación de tipo básica y nivel correlacional solo pretende observar la relación de ambas variables a partir de sus respectivas dimensiones; es pues, menester de futuras investigaciones establecer tomando en cuenta otros estudios con las mismas o diferentes dimensiones, además se puede ampliar el diseño muestral y englobar un conjunto de organizaciones para así tener una perspectiva más amplia.



CONCLUSIONES

Habiendo analizado los resultados de la presente investigación realizada en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017 se formulan las siguientes conclusiones:

1. Como conclusión final en relación al objetivo general se demuestra que existe relación entre el empowerment y el compromiso organizacional con un coeficiente de correlación de $p=0.014 < 0.05$, en donde tanto el compromiso afectivo y normativo son más relevantes que el compromiso para continuar; lo que prueba la importancia del empowerment como medio para estimular y activar aspectos emocionales en los colaboradores permitiendo potenciar sus capacidades y talentos para generar mayor compromiso organizacional.
2. Con respecto a la dimensión de poder, no presenta relación estadísticamente con el compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación de $p=0.233 > 0.05$, considerando que cuenta con niveles apropiados de aceptación se determinó el empleo inapropiado de la confianza, libertad, autonomía y responsabilidad, debido al cambio constante de personal y en consecuencia la falta de seguridad y determinación en sus capacidades.
3. En relación a la dimensión de motivación se comprobó la no relación estadísticamente con el compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación de $p=0.785 > 0.05$, para los colaboradores la recompensa y reconocimiento solo puede ser entendida en términos económicos y al no gozar de dicha retribución no los compromete ni motiva a participar en las actividades de la organización y de esta manera aumentar el sentimiento de filiación con la organización y sus miembros.



4. En función al desarrollo se confirmó estadísticamente una relación directa y significativa con el compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación de $p=0.004 < 0.05$, es decir que es resultado de la ausencia de formación y fortalecimiento de capacidades que permitan potenciar sus talentos, sobreestimando y descuidando el desarrollo que involucra sus conocimientos y como emplearlos a partir de una capacitación permanente.

5. Por otro lado se determinó la relación significativa del liderazgo y el compromiso organizacional con un coeficiente de correlación de $p=0.001 < 0.05$, lo que demostraría que gran parte de los colaboradores perciben un uso inadecuado de la evaluación de desempeño, retroalimentación y delegación de autoridad impidiendo el desarrollo de actividades; por si sola la orientación es percibida como adecuada, es el objetivo de la organización la que no es conocida, ni compartida por sus miembros al tener la sensación de realizar actividades sin un fin en concreto.



RECOMENDACIONES

Después de analizar y tomando en consideración los resultados obtenidos en la investigación, se enuncian las siguientes recomendaciones producto de la investigación:

1. Se recomienda al gerente de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer impulsar el poder en los colaboradores a través de la activación emocional que al incentivar la participación en actividades extra laborales, como talleres motivacionales, actividades deportivas, reuniones semanales, se incrementara su compromiso. además de establecer protocolos claros y precisos para actuar bajo ciertas circunstancias.
2. En relación a la motivación. se recomienda al gerente de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer promover la participación mediante las sugerencias, mostrando interés y exponiéndolas a los grupos para su adopción e implementación de ser necesario; elogiar el desempeño por medio de cartas, conversaciones y días libres; respaldar sus decisiones, por otro lado la recompensa por el esfuerzo se puede dar a través de ciertos privilegios como la elección de los días de descanso, salidas antes del horario establecido.
3. Para el desarrollo, se recomienda al gerente de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer potenciar las habilidades y competencias de los colaboradores a partir de la participación en eventos de capacitación, implementar de mejores herramientas como software, crear un sistema de ascenso y línea de carrera, ofrecer recursos económicos para actividades que los colaboradores consideren importantes, acceso a información cada mas vez más importantes para incrementar sus deseos de liderazgo.



4. A través del liderazgo, Se recomienda a los encargados de las áreas correspondientes de la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer activar grupos auto-dirigidos con la suficiente orientación y autoridad para la toma de decisiones, replantear las metas y objetivos y que sean compartidas con los colaboradores, utilizar nuevas formas de evaluación de desempeño integrales, ofrecer canales de comunicación directa para la retroalimentación y así evitar distorsiones.

5. Finalmente se recomienda a la gerencia y encargados de las áreas correspondientes adoptar e implementar el empowerment, a partir de elementos como: el poder, la motivación, pero sobre todo el liderazgo y el desarrollo aplicando paulatinamente actividades que permitan la estimulación de sentimientos positivos, buscando asesoría psicológica, asistiendo a eventos cuya temática sea el bienestar del colaborador, buscar empresas dedicadas a la motivación, crear o informarse de las nuevas tendencias y técnicas que se vienen empleando en el mundo con el fin de replicar e imitar las buenas prácticas de empresas que innovan en este aspecto.



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

Repositorio Digital
de Tesis



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Oxford University Press. (22 de Octubre de 2017). Oxford University Press. Obtenido de Oxford University Press:
<https://es.oxforddictionaries.com/definicion/intrinseco>
- Alles, M. (2007). Comportamiento organizacional : cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Buenos aires: Granica.
- Armstrong, K., & Laschinger, H. (Abril de 2006). Journal of nursing care quality. Obtenido de Journal of nursing care quality:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.463.634&rep=rep1&type=pdf>
- Astarloa, L., Bataller, R., Berdiñas, L., Bocchi, G., Cucchi, D., Giolo, R., . . . Tomas, V. (2008). Habilidades directivas para un nuevo management. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.
- Banco Central de Reserva del Peru – Sucursal Cusco. (Diciembre de 2016). bcrp.gob. Obtenido de bcrp.gob:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/2016/sintesis-cusco-12-2016.pdf>
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). ADMINISTRACIÓN. LIDERAZGO Y COLABORACIÓN EN UN MUNDO COMPETITIVO. Mexico D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Betanzos, N., & Paz, F. (Diciembre de 2007). ResearchGate GmbH. Obtenido de ResearchGate GmbH:
https://www.researchgate.net/publication/40220023_Analisis_psicometrico_del_compromiso_organizacional_como_variable_actitudinal
- Blanchard, K. (1996). Empowerment, 3 Claves para lograr el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa . Bogota: Norma.
- Brown, J., & kanter, R. (1982). Empowerment: key to effectiveness. Hospital Forum, 25, 6-13.
- Carrasco, S. (2009). Metodología de la investigacion científica. Lima: San Marcos.
- Castellón, M., García, M., Albadalejo, B., & García, A. (1993). Relaciones entre Burnout, ambigüedad de rol y satisfacción laboral en el personal de banca. Journal of work and organizational psychology,, 17-26.
- Chiang, M., Valenzuela, L., & Lagos, M. A. (Setiembre de 2014). Multidisciplinary Business Review. Obtenido de Multidisciplinary Business Review:
<http://www.asfae.cl/journalmbr/images/stories/pdf/2014Articulo01.pdf>



- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México, D. F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA .
- Conger, J., & Kanungo, R. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. *Academy of Management Review*, 471-482.
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Mexico D.F.: Thomson Editores.
- Del Prado, L. (1998). *Liderazgo y Gestión del personal*. Buenos aires: Fundación OSDE.
- Gallardo, E. (Junio de 2008). Researchgate.net. Obtenido de Researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/285153355_EVOLUCION_EN_EL_ESTUDIO_Y_MEDIDA_DEL_COMPROMISO_ORGANIZATIVO_PROBLEMAS_Y_SOLUCIONES
- García-Revilla, L. (2006). *Técnicas y Habilidades Directivas*. Mexico D.F.: EOI.
- Gobierno Regional del Cusco. (Octubre de 2016). Regioncusco.gob. Obtenido de Regioncusco.gob: <http://www.regioncusco.gob.pe/plan-de-desarrollo-regional-concertado-cusco-al-2021>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. D. (2014). *Metdologia de la investigacion*. (Sexta Edicion) Mexico D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (Diciembre de 2016). inei.gob. Obtenido de inei.gob: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- Jandaghi, G., Borghei, R., Matin, H., & Dastani, N. (Julio de 2010). ResearchGate. Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/44926973_An_examination_of_the_relationship_between_empowerment_and_organizational_commitment
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administracion un enfoque internacional*. Mexico D.F. : McGraw-Hill interamericana editores .



- Mendoza, M., Borrego, Y., Orgambídez-Ramos, A., Gonçalves, G., & Santos, J. (10 de Enero de 2014). *Revistas.javeriana.edu*. Obtenido de *Revistas.javeriana.edu*:
<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/viewFile/4193/8735>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). *Sciencedirect*. Obtenido de *Sciencedirect*:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z>
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 538-551.
- Mincetur . (2017). *Mincetur.gob*. Obtenido de *Mincetur.gob*:
[http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/\(S\(12twuzgzwrjc0k2oxcbpuphd\)\)/Reportes/WebReportes/RptListadoCoincidencias.aspx?StrTipo=2&Var=02|||||080000|](http://consultaslinea.mincetur.gob.pe/set-regiones/(S(12twuzgzwrjc0k2oxcbpuphd))/Reportes/WebReportes/RptListadoCoincidencias.aspx?StrTipo=2&Var=02|||||080000|)
- Mincetur. (2017). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú - MINCETUR. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú - MINCETUR:
<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>
- MÜNCH, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* . México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (Agosto de 1986). *American Psychological Association*. Obtenido de *American Psychological Association*.:
https://www.researchgate.net/publication/200824552_Organizational_Commitment_and_Psychological_Attachment_The_Effects_of_Compliance_Identification_and_Internalization_on_Prosocial_Behavior
- Real Academia de la Lengua Española . (20 de Abril de 2017). *Rae.es*. Obtenido de *Rae.es*: <http://www.rae.es/search/node/iniciativa>
- Rios, M., Téllez, M. d., & Guerra, J. (Agosto de 2010). *Redalyc.org*. Obtenido de *Redalyc.org*:
https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj2tp6Iyc_TAhVHLYYKHfWtDDoQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F395%2F39512458006.pdf&usg=AFQjCNGc3nNZ8FIX5vUXnM_vO81A13R5TA&sig2=cTzd0I3pi4n1NIOGTYMCIw
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurements, And Validation. *Academy of Management Journal*, 1442-1465.



- Starnes, B., Truhon, S., & McCarthy, V. (Febrero de 2016). Researchgate.net. Obtenido de Researchgate.net:
https://www.researchgate.net/publication/294722472_A_Primer_on_Organizational_Trust_How_trust_influences_organizational_effectiveness_and_efficiency_and_how_leaders_can_build_employee-employer_relationships_based_on_authentic_trust
- Stephen, R., & Timothy, J. (2013). Comportamiento Organizacional. Mexico D.F.: Prentice Hall.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2006). Administracion. Mexico D.F.: Prentice Hall latinoamericano.
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. The Academy of Management, 665-681.
- Trujillo, M. A. (2012). Portal Bases . Obtenido de
<http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9209-12-06108.pdf>
- Vargas, M. E., & Aldana, L. (2011). Calidad y servicio : conceptos y herramientas. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Wendell, F., Cecil, B., & Robert, Z. (2007). Desarrollo organizacional, transformacion y administracion efectiva del cambio. Mexico D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administracion de recursos humanos el capital humano de las empresas. Mexico D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Mexico D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- Wikipedia.org. (15 de Octubre de 2016). Wikipedia.org. Obtenido de Wikipedia.org:
https://es.wikipedia.org/wiki/Crecimiento_poblacional
- World Tourism Organization. (25 de Enero de 2017). e-unwto.org. Obtenido de e-unwto.org: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometeresp.2017.15.1.1>
- World Travel & Tourism Council - WTTC. (Diciembre de 2016). World Travel & Tourism Council. Obtenido de World Travel & Tourism Council:
<https://sp.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/>



ANEXOS



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

Repositorio Digital
de Tesis



MATRIZ DE CONSISTENCIA

EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO PERÚ TRAVEL EXPLORER DE LA CIUDAD DEL CUSCO-2017

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema general</p> <p>¿En qué medida el empowerment se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco - 2017?</p>	<p>Objetivos general</p> <p>Establecer la relación entre el empowerment con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco -2017</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El empowerment se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco-2017.</p>	<p>V1: Empowerment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder • Motivación • Desarrollo • Liderazgo 	<p>Tipo: Básica</p> <p>Nivel: Correlacional</p>
<p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida el poder se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco - 2017? • ¿En qué medida la motivación se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco - 2017? • ¿En qué medida el desarrollo se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco - 2017? • ¿En qué medida el liderazgo se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco - 2017? 	<p>Objetivo Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación entre el poder con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco – 2017 • Determinar la relación entre la motivación con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco – 2017 • Determinar la relación entre el desarrollo con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco – 2017. • Determinar la relación entre el liderazgo con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco – 2017. 	<p>Hipótesis Especificas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El poder se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco – 2017 • La motivación se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco – 2017 • El desarrollo se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco – 2017 • El liderazgo se relaciona con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco - 2017 	<p>V2:Compromiso organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso afectivo • Compromiso para continuar • Compromiso normativo 	<p>Diseño: no experimental</p> <p>Enfoque: cuantitativa</p> <p>Población: 27</p> <p>Muestra: 27</p>



ANEXO 2
MATRIZ DEL INSTRUMENTO

EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA DE VIAJE Y TURISMO PERÚ TRAVEL EXPLORER DE LA CIUDAD DEL CUSCO-2017

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N°	ÍTEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN
V1: EMPOWERMENT	Poder	Confianza	15%	4.5	1.Se otorga la confianza necesaria para el desarrollo de las actividades a los colaboradores	Adecuando Ni adecuado, ni inadecuado Inadecuado
		Libertad			2.Los colaboradores en el desarrollo de las actividades laborales cuentan con libertad para el desenvolvimiento en el trabajo.	
	Autonomía	3.Los colaboradores cuentan con autonomía en las acciones que realizan				
	Responsabilidad	4.En la empresa, delegan responsabilidades para la ejecución de las actividades laborales.				
Motivación	Reconocimiento Recompensa Participación	10%	3	5.Se recibe reconocimiento por el buen desempeño laboral 6.Los buenos resultados en el trabajo son recompensados 7.Se incentiva la participación y trabajo en equipo dentro de la empresa		
Desarrollo	Capacitación Información Desarrollo de talentos Conocimiento	15%	4.5	8.Se recibe capacitación permanente dentro de la empresa 9. Se recibe información clara y precisa para el desarrollo de las actividades 10.La empresa se preocupa por el desarrollo y retención de los talentos 11.La empresa imparte los conocimientos y técnicas (herramientas) necesarias para desarrollar mejor las funciones.		
Liderazgo	Objetivos Orientación Desempeño Retroalimentación Autoridad	10%	3	12.La empresa cumple con los objetivos y metas en el desarrollo de las actividades 13.Se orienta a los colaboradores en el desarrollo de actividades laborales 14.Se aplican evaluaciones de desempeño periódico por el trabajo realizado 15.Se recibe retroalimentación en las actividades laborales para mejorar el desempeño. 16.Se delega autoridad en la asignación de actividades de su competencia.		



V2: COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Compromiso afectivo	Estado de animo Identificación Pertenencia Significado Permanencia Predisposición	20%	6	17. Para el desarrollo de las actividades se cuenta con un buen estado de ánimo por parte de los colaboradores. 18. Los colaboradores se identifican con la empresa. 19. En el desempeño laboral, los colaboradores tienen sentido de pertenencia hacia la empresa. 20. En el desempeño de las actividades, los colaboradores demuestran el gran significado que representa la empresa para ellos. 21. En los colaboradores, la permanencia en el trabajo se sujeta al desempeño laboral. 22. Los colaboradores tienen buena predisposición para el desarrollo de actividades.	Mayor Medio Menor
	Compromiso para continuar	Incentivos Remuneración Necesidad laboral Inversiones	15%	4.5	23. Los incentivos para los colaboradores son parte muy esencial para el desarrollo de actividades. 24. Para los colaboradores la remuneración es importante para ver otras opciones laborales 25. La permanencia de los colaboradores en la empresa es más un deseo que una necesidad laboral 26. Se reconoce y valora la inversión que realiza la empresa en el desarrollo de las capacidades de los colaboradores	
	Compromiso normativo	Lealtad Obligación moral Fidelidad Reciprocidad	15%	4.5	27. Los colaboradores responden de forma leal en el desarrollo de las actividades. 28. Es la obligación moral la que repercute en el buen desarrollo de actividades 29. La fidelidad de los colaboradores hacia la organización se refleja en la permanencia. 30. La permanencia de los colaboradores en la empresa responde a un acto de reciprocidad.	
			100%	30		

ANEXO 3

Procedimiento de la Baremación

La Baremación se realiza a los promedios de los indicadores y/o a los promedios por dimensiones. (No se realiza la Baremación a cada pregunta)

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
A veces	2
Siempre	3

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 3$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 2$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{2}{3} = 0.66$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Interpretación
1.00 – 1.66	Inadecuado
1.67 – 2.33	Ni adecuado ni Inadecuado
2.34 – 3	Adecuado

ANEXO 4

PREGUNTAS PARA LA VARIABLE EMPOWERMENT

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN PODER

		Nunca	A veces	Siempre	Total	
P1	Se otorga la confianza necesaria para el desarrollo de las actividades a los colaboradores	N	0	10	17	27
		%	0%	37%	63%	100%
P2	Los colaboradores en el desarrollo de las actividades laborales cuentan con libertad para el desenvolvimiento en el trabajo	N	0	13	14	27
		%	0%	48.1%	51.9%	100%
P3	Los colaboradores cuentan con autonomía en las acciones que realizan	N	2	13	12	27
		%	7.4%	48.1%	44.4%	100%
P4	En la empresa, delegan responsabilidades para la ejecución de las actividades laborales	N	0	9	18	27
		%	0%	33.3%	66.7%	100%

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

		Nunca	A veces	Siempre	Total	
P5	Se recibe reconocimiento por el buen desempeño laboral	N	1	14	12	27
		%	3.7%	51.9%	44.4%	100%
P6	Los buenos resultados en el trabajo son recompensados	N	0	12	15	27
		%	0%	44.4%	55.6%	100%
P7	Se incentiva la participación y trabajo en equipo dentro de la empresa	N	0	9	18	27
		%	0%	33.3%	66.7%	100%

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN DESARROLLO

		Nunca	A veces	Siempre	Total	
P8	Se recibe capacitación permanente dentro de la empresa	N	4	15	8	27
		%	14.8%	55.6%	29.6%	100%
P9	Se recibe información clara y precisa para el desarrollo de las actividades	N	0	7	20	27
		%	0%	25.9%	74.1%	100%
P10	La empresa se preocupa por el desarrollo y retención de los talentos	N	6	9	12	27
		%	22.2%	33.3%	44.4%	100%
P11	La empresa imparte los conocimientos y técnicas (herramientas) necesarias para desarrollar mejor las funciones	N	3	9	15	27
		%	11.1%	33.3%	55.6%	100%

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN LIDERAZGO

		Nunca	A veces	Siempre	Total
P12	La empresa cumple con los objetivos y metas en el desarrollo de las actividades	N 0	14	13	27
		% 0%	51.9%	48.1%	100%
P13	Se orienta a los colaboradores en el desarrollo de actividades laborales	N 0	8	19	27
		% 0%	29.6%	70.4%	100%
P14	Se aplican evaluaciones de desempeño periódico por el trabajo realizado	N 5	9	13	27
		% 18.5%	33.3%	48.1%	100%
P15	Se recibe retroalimentación en las actividades laborales para mejorar el desempeño	N 3	10	14	27
		% 11.1%	37%	51.9%	100%
P16	Se delega autoridad en la asignación de actividades de su competencia	N 3	12	12	27
		% 11.1%	44.4%	44.4%	100%

PREGUNTAS PARA LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN COMPROMISO AFECTIVO

		Nunca	A veces	Siempre	Total
P17	Para el desarrollo de las actividades se cuenta con un buen estado de ánimo por parte de los colaboradores	N 0	15	12	27
		% 0%	55.6%	44.4%	100%
P18	Los colaboradores se identifican con la empresa	N 0	6	21	27
		% 0%	22.2%	77.8%	100%
P19	En el desempeño laboral, los colaboradores tienen sentido de pertenencia hacia la empresa	N 4	9	14	27
		% 14.8%	33.3%	51.9%	100%
P20	En el desempeño de las actividades, los colaboradores demuestran el gran significado que representa la empresa para ellos	N 0	10	17	27
		% 0%	37%	63%	100%
P21	En los colaboradores, la permanencia en el trabajo se sujeta al desempeño laboral	N 1	7	19	27
		% 3.7%	25.9%	70.4%	100%
P22	Los colaboradores tienen buena predisposición para el desarrollo de actividades	N 0	5	22	27
		% 0%	18.5%	81.5%	100%

**PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN COMPROMISO PARA CONTINUAR**

		Nunca	A veces	Siempre	Total	
P23	Los incentivos para los colaboradores son parte muy esencial para el desarrollo de actividades	N	4	14	9	27
		%	14.8%	51.9%	33.3%	100%
P24	Para los colaboradores la remuneración es importante para ver otras opciones laborales	N	0	11	16	27
		%	0%	40.7%	59.3%	100%
P25	La permanencia de los colaboradores en la empresa es más un deseo que una necesidad laboral	N	5	12	10	27
		%	18.5%	44.4%	37%	100%
P26	Se reconoce y valora la inversión que realiza la empresa en el desarrollo de las capacidades de los colaboradores	N	3	12	12	27
		%	11.1%	44.4%	44.4%	100%

PREGUNTAS PARA LA DIMENSIÓN COMPROMISO NORMATIVO

		Nunca	A veces	Siempre	Total	
P27	Los colaboradores responden de forma leal en el desarrollo de las actividades	N	3	14	10	27
		%	11.1%	51.9%	37%	100%
P28	Es la obligación moral la que repercute en el buen desarrollo de actividades	N	1	12	14	27
		%	3.7%	44.4%	51.9%	100%
P29	La fidelidad de los colaboradores hacia la organización se refleja en la permanencia	N	3	7	17	27
		%	11.1%	25.9%	63%	100%
P30	La permanencia de los colaboradores en la empresa responde a un acto de reciprocidad	N	3	7	17	27
		%	11.1%	25.9%	63%	100%

Anexo 5

Constancia de funcionamiento – DIRCETUR



GOBIERNO REGIONAL CUSCO
DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO
EXTERIOR Y TURISMO - CUSCO

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO SUPREMO Nº 026 - 2004 - MINCETUR

CONSTANCIA

Nº 295 -2015-GRCUSCO/DIRCETUR-DT.

La Agencia de Viajes y Turismo: **PERU TRAVEL EXPLORER**

Ubicado en: **AV. EL SOL N° 166**

Distrito: **CUSCO** Provincia: **CUSCO** Región Cusco

Ha cumplido con presentar la DECLARACION JURADA de conformidad con el Artículo 10º del Decreto Supremo Nº 026 - 2004 - MINCETUR; como AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO

Clasificado como **OPERADOR DE TURISMO**

Siendo la Razón Social: **CORPORACION PERU TRAVEL EXPLORER S.A.C**

Representado Legalmente por **ADRIAN PUMA PUMA**

Con R.U.C. Nº: **20600779754**

Se expide la presente Constancia a Solicitud escrita del interesado, para los fines correspondientes

Lic. Rolando Mendez Escalante
DIRECTOR DE TURISMO

Cusco, **09 DE DICIEMBRE DEL 2015**

ESTA CONSTANCIA ES INTRANSFERIBLE Y DEBERÁ FIGURAR EN UN LUGAR VISIBLE DEL ESTABLECIMIENTO. TODO CAMBIO DE UBICACIÓN, RAZÓN SOCIAL Y NOMBRE COMERCIAL DEBERÁ SER COMUNICADO A LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO CUSCO