



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

---

**DIRECCIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA  
DE VIAJES INCA TRAIL RESERVATIONS E.I.R.L., CUSCO – 2017**

---

**PRESENTADO POR:**

**Bach. Yordy Caviedes Candia**

**Bach. Uzieljanbiallyne Amache Figueroa**

**Para optar al Título Profesional de Licenciados en  
Administración**

**ASESORA: Lic. Susi Alviz Pazos**

**CUSCO – PERU**

**2017**



## PRESENTACIÓN

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

**SEÑORES DICTAMINANTES:**

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra consideración la Tesis titulada: **DIRECCIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA DE VIAJES INCA TRAIL RESERVATIONS EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, CUSCO - 2017**, con el objeto de optar al título profesional de Licenciados en Administración.

**Bach. Yordy Caviedes Candia**

**Bach. Uzieljanbiallyne Amache Figueroa**



## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para realizar este sueño y ayudarme a superar cada obstáculo presentado.

De la misma manera con mucho cariño y amor dedico esta tesis a mi mamá Marisa y abuelita Dora; gracias por su apoyo en los momentos más difíciles, por enseñarme a ser una persona de bien con valores, perseverancia y ser ese motor que me alienta a alcanzar mis sueños, así crecer día tras día buscando un objetivo primordial que es la felicidad, por todo eso y más es que ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado.

A mi hermana Fernanda por estar ahí cuando más lo necesito.

A mi familia en especial a mi tío Américo por sus palabras y apoyo incondicional en el transcurso de mi formación.

A Yordy, Varinia y Cynthia, por permitirme formar parte de sus vidas, por los momentos vividos y estar a mi lado en las buenas y las malas, por los consejos para hacer de mí una mejor persona.

Para todos aquellos que de alguna u otra forma han contribuido para el logro de esta tesis.

Uzieldjanbiallyne



## DEDICATORIA

En primer lugar, dedico la presente tesis a Dios por permitirme realizar mis sueños, alcanzar una meta terminar una etapa en mi vida.

A mis padres Fidel y María Elena los seres más queridos en mi vida que me dieron su apoyo incondicional, sus buenos consejos que aprendieron a lo largo de la vida, por infundirme valores básicos que me sirvieron demasiado durante este periodo, gracias por motivarme cada vez a luchar por mis sueños y dejar gravado en mi cerebro que todo en la vida es posible.

A todos mis hermanos por el apoyo y la confianza que siempre tienen en mí.

A mi familia y en especial a mi abuelita Vilma, a mi tío Carlos por estar siempre preocupado por mi desarrollo profesional y por sus sabios consejos para decidir situaciones en la vida, gracias.

A mis amigos en especial a mis amigos de la infancia.

Finalmente dedico esta tesis a Uziel, por acompañarme en este arduo trabajo, por motivarme cada vez que decaía, por aguantar mis locuras y entenderme, por gravar maravillosos momentos y únicos en mí.

Yordy



## AGRADECIMIENTO

La presente Tesis ha sido realizada gracias a la gentil colaboración del gerente de la Agencia Inca Trail Reservations E.I.R.L. el Sr. José Manuel Castro Latorre por haber aceptado que se realice nuestra tesis en su prestigiosa empresa y a todo el talento humano que lo conforma, quienes nos apoyaron para la recolección de información necesaria para realizar esta investigación, muchas gracias por dejarnos conocerlos.

Un agradecimiento especial merece el interés mostrado por nuestro trabajo y las sugerencias recibidas de la Lic. Susi Alviz Pasos, asesora de esta investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continua de la misma, pero sobre todo por el apoyo recibido en la elaboración de la tesis.

También queremos dar las gracias a la Universidad Andina del Cusco y a nuestros docentes por haber sido parte de nuestra formación profesional, quienes nos impartieron conocimientos científicos, así mismo a nuestros dictaminantes Dr. José Humberto Vegacenteno Villena y Lic. Joaquín Jordán Serrano, por hacer realidad esta presenta tesis.

Finalmente, también queremos agradecer a nuestros padres quienes nos brindan su apoyo incondicional, familia, compañeros de clase y amigos por aportar un alto porcentaje de ganas de seguir adelante y estar de cerca cada paso que damos en nuestras vidas.

Uzieldjanbiallyne y Yordy



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
PRESENTACIÓN .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii

### CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema .....	3
1.2.1. Problema general .....	3
1.2.2. Problemas específicos .....	3
1.3. Objetivos de la investigación .....	4
1.3.1. Objetivo general .....	4
1.3.2. Objetivos específicos .....	4
1.4. Justificación .....	5
1.4.1. Relevancia social .....	5
1.4.2. Implicancias prácticas .....	5
1.4.3. Valor teórico .....	5
1.4.4. Utilidad metodológica .....	5
1.4.5. Viabilidad o factibilidad .....	6
1.5. Delimitaciones de la investigación .....	6
1.5.1. Delimitación temporal .....	6
1.5.2. Delimitación espacial .....	6
1.5.3. Delimitación conceptual .....	6



**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes del estudio.....	7
2.1.1.	Antecedentes internacionales .....	7
2.1.2.	Antecedentes nacionales .....	9
2.1.3.	Antecedentes locales .....	12
2.2.	Bases teóricas .....	16
2.2.1.	Dirección .....	16
2.2.1.1.	Concepto de dirección .....	16
2.2.1.2.	Importancia de la dirección .....	17
2.2.1.3.	El arte de dirigir .....	17
2.2.1.4.	Elementos de la dirección.....	18
	A. Comunicación .....	20
	B. Liderazgo .....	23
	C. Motivación .....	27
	D. Grupos y equipos de trabajo.....	30
2.2.2.	Compromiso organizacional .....	35
2.2.2.1.	Concepto de compromiso organizacional.....	35
2.2.2.2.	Importancia del compromiso organizacional.....	36
2.2.2.3.	Factores relacionados con el compromiso organizacional .....	36
2.2.2.4.	Componentes del compromiso organizacional .....	37
	A. Compromiso afectivo.....	37
	B. Compromiso de permanencia.....	40
	C. Compromiso normativo .....	42
2.2.2.5.	Enfoque tridimensional del compromiso organizacional .....	44
2.2.2.6.	Los bienes y su relación con los tipos de compromiso.....	45
2.3.	Marco conceptual o definición de términos .....	46
2.4.	Hipótesis.....	48
2.4.1.	Hipótesis general .....	48
2.4.2.	Hipótesis específicas .....	48
2.5.	Variables de estudio .....	48
2.5.1.	Identificación de variables .....	48
2.5.2.	Conceptualización de variable .....	49
2.5.3.	Operacionalización de variable .....	50



**CAPÍTULO III**

**MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

3.1 Tipo de investigación ..... 51

3.2 Alcance de la investigación..... 51

3.3 Diseño de la investigación ..... 52

3.4 Enfoque de investigación ..... 52

3.5 Población de estudio ..... 52

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... 52

3.7 Procesamiento del análisis de datos ..... 53

**CAPÍTULO IV**

**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1. Presentación del instrumento ..... 54

4.2. Baremación y validación del instrumento de recolección de la información ..... 55

    4.2.1. Fiabilidad del instrumento..... 55

    4.2.2. Baremación..... 56

4.3. Resultado del análisis de correlación ..... 56

    4.3.1. Correlación entre la dirección y el compromiso organizacional ..... 57

    4.3.2. Correlación entre la comunicación y el compromiso organizacional ..... 58

    4.3.3. Correlación entre el liderazgo y el compromiso organizacional ..... 59

    4.3.4. Correlación entre la motivación y el compromiso organizacional..... 60

    4.3.5. Correlación entre los grupos y equipos de trabajo y el compromiso organizacional ..... 61

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS





## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 01: Elementos de la dirección.....	19
Tabla 02: Componentes del compromiso según Meyer y Allen .....	37
Tabla 03: Las tres dimensiones del compromiso en relación a otros elementos.....	44
Tabla 04: Las tres dimensiones del compromiso y clasificación de bienes .....	45
Tabla 05: Operacionalización de variable .....	49
Tabla 06: Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	52
Tabla 07: Presentación del instrumento.....	53
Tabla 08: Análisis de Alfa de Cronbach Global.....	54
Tabla 09: Baremación.....	55
Tabla 10: Escala de valores para interpretar la correlación de Pearson .....	55
Tabla 11: Correlación entre la dirección y el compromiso organizacional.....	56
Tabla 12: Correlación entre la comunicación y el compromiso organizacional .....	57
Tabla 13: Correlación entre el liderazgo y el compromiso organizacional.....	58
Tabla 14: Correlación entre la motivación y el compromiso organizacional.....	59
Tabla 15: Correlación entre los grupos y equipos de trabajo y el compromiso organizacional.....	60



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 01: Teoría de los dos factores de Herzberg.....	29



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación es un trabajo motivado en determinar la relación que existe entre la dirección y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., realizando el estudio a las 40 personas que laboran en la empresa a través de una encuesta con 41 preguntas, las cuales fueron validadas a través del índice de consistencia interna Alpha de Cronbach obteniendo un valor de 0.968 lo que garantiza la fiabilidad del cuestionario, la investigación es básica, cuantitativa, descriptiva, correlacional, no experimental y transversal, teniendo como bases teóricas la dirección y el compromiso organizacional. Los resultados a los cuales se llegaron fueron que: En la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., se determinó que la dirección se desarrolla a un nivel regular con un promedio de 2.98, donde el 33.8% del personal encuestado considera que a veces se aplica una correcta dirección, el compromiso organizacional obtuvo un promedio de 2.83 que también representa un nivel regular, manifestado por el 34.11% de personas encuestadas quienes indicaron que a veces existe dicho compromiso, es así que al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre la dirección y el compromiso organizacional, donde la correlación de Pearson  $r = 0.96$ , la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta, la cual indica que a mejor dirección, existe mayor compromiso organizacional.

**Palabras clave:** Dirección y compromiso organizacional



## ABSTRACT

The present research work is a work motivated in determining the relationship that exists between management and organizational commitment in the travel agency Inca Trail Reservations EIRL, conducting the study to the 40 people who work in the company through a survey with 41 questions, which were validated through Cronbach's Alpha internal consistency index obtaining a value of 0.968, which guarantees the reliability of the questionnaire, the research is basic, quantitative, descriptive, correlational, non-experimental and transversal, having as theoretical basis the direction and the organizational commitment. The results that were reached were that: In the Inca Trail Reservations EIRL travel agency, it was determined that the direction is developed at a regular level with an average of 2.98, where 33.8% of the surveyed personnel consider that a correct address is sometimes applied, the organizational commitment obtained an average of 2.83 which also represents a regular level, manifested by 34.11% of people surveyed who indicated that sometimes there is such a commitment, it is so that at 95% reliability, it can be affirmed that there is a relationship between management and organizational commitment, where the Pearson correlation  $r = 0.96$ , which can be considered as a very high positive correlation, which indicates that the higher the direction, the greater the organizational commitment.

**Keywords:** Management and organizational commitment



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

La dirección y el compromiso organizacional son elementos que van de la mano para el logro de óptimos resultados en el proceso de gestión en una organización, entendiéndose la importancia y necesidad de que las empresas desarrollen adecuadamente el proceso de la dirección bajo las herramientas del liderazgo, la comunicación, la motivación y los grupos y equipos de trabajo para el logro de sus objetivos organizacionales, siendo estas en muchas ocasiones ausentes en mayor o menor grado como ocurre en muchas realidades empresariales, hecho que se constituye en una limitante para lograr un adecuado nivel de compromiso organizacional, en este entender los empresarios buscan que la dirección sea un factor de diferenciación en sus ejecutivos y en consecuencia un elemento que sume al crecimiento del desarrollo empresarial.

Por otro lado, el compromiso organizacional, se constituye en estos tiempos como un factor preponderante a considerar por el personal dentro de una empresa, hecho que se deberá ver reflejado en la mejora global para un desarrollo de la organización. En tal sentido este concepto es valorado y debidamente ponderado por quienes dirigen las organizaciones a fin de elevar a los más altos índices el compromiso de sus colaboradores.

El compromiso organizacional es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos, y desea mantener su filiación a la misma. Mientras que la participación laboral tiene que ver con la identificación que tiene el empleado con su trabajo, el compromiso organizacional se refiere a la afinidad que hay entre aquel y la organización que le da empleo. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 452)



La agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L. motivo de investigación, ha sido sometida a un proceso de observación para conocer como es la identificación del personal con la empresa, considerándose como el origen de dicho inconveniente el factor dirección el cual de por si se constituye una de las funciones administrativas más complejas y su incorrecta aplicación viene generando un problema de escaso compromiso organizacional por parte de los colaboradores, quienes no desarrollan sus funciones de manera eficiente de acuerdo a lo esperado por la empresa en pro de alcanzar sus objetivos organizacionales.

Es así que se pudo apreciar que, dentro de los componentes del compromiso organizacional como el compromiso afectivo, se observa una dejadez del personal con respecto a la identificación con la organización, la cual no es la más pertinente ya que el personal trata de hacer el mínimo esfuerzo en las actividades que realiza, tratando de cumplir solo lo que se le indica sin buscar opciones diferentes que ayuden a mejorar el trabajo en la empresa, del mismo modo el involucramiento con la organización por parte de los colaboradores no es el deseado por la dirección, pues no se siente que el personal tome interés por tratar de alcanzar los objetivos organizacionales a través del cumplimiento óptimo de las actividades de cada puesto, existiendo falencias en la realización de propuestas de solución de los problemas que se presentan día a día, iniciativas para lograr mejorar el trabajo realizado, comportamientos individuales que hagan agradable el ambiente de trabajo, entre otros.

En lo que respecta al compromiso de permanencia se ha podido observar que la intención que tienen los individuos de quedarse en la organización no es porque quieran hacerlo sino porque tienen la necesidad de hacerlo, ya que muchos de ellos no cuentan con otras oportunidades laborales donde puedan presentarse, viendo así la conveniencia de las personas por permanecer en la empresa, porque saben cómo es el desarrollo de las actividades y para muchos eso es fácil, ya que tienen comodidad en el desarrollo de sus labores manifestado por un confort que les permite cubrir con sus necesidades básicas y poder mantener a sus familias, mostrando que no existe un compromiso con la organización por desarrollar su trabajo de manera apropiada en busca de los objetivos trazados por la empresa.



Finalmente, en relación al compromiso normativo, la tendencia de los trabajadores de mantenerse en la empresa no ha sido la más óptima pues la rotación y deserción del personal ha sido un común denominador en el día a día de la empresa, hecho que se ve reflejado en la lealtad con la organización la cual al ser mínima no genera lazos de compromiso que garanticen que el personal se quede a laborar en la misma; así mismo el sentido de obligación se ve en consecuencia afectado pues no hay vínculo que genera tal compromiso y obligación de los colaboradores, observándose que algunos trabajadores están pendientes de otras oportunidades laborales que les ofrezca mejores ingresos económicos.

De seguir con esta situación problemática, la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., frente a la ausencia de adecuadas estrategias y mecanismos que permitan a la dirección enrumbar adecuadamente el compromiso organizacional dentro de la institución, se podrían observar decrementos en cuanto a presencia activa de personal se refiere con el consecuente deterioro del proceso de dirección empresarial.

En tal sentido y en este contexto se plantean las siguientes interrogantes:

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo es la relación que existe entre la dirección y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo es la relación que existe entre la comunicación y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017?



- ¿Cómo es la relación que existe entre el liderazgo y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017?
- ¿Cómo es la relación que existe entre la motivación y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017?
- ¿Cómo es la relación que existe entre los grupos y equipos de trabajo y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la dirección y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar la relación que existe entre la comunicación y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.
- Determinar la relación que existe entre el liderazgo y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.
- Determinar la relación que existe entre la motivación y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.





- Determinar la relación que existe entre los grupos y equipos de trabajo y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.

## **1.4. Justificación**

### **1.4.1. Relevancia social**

La relevancia social de la investigación se enmarca en el fortalecimiento del compromiso organizacional que se deberá lograr en los trabajadores de la agencia a partir de un análisis de la dirección, así también, puede servir como material a considerar para realizar una amplia reflexión a directores de empresas de similar contexto; y de manera interna ayudará a generar mejoras en las actitudes del personal y por consiguiente en la satisfacción de los directores de dicha agencia de viajes.

### **1.4.2. Implicancias prácticas**

El presente trabajo de investigación se justifica en que se podría poner en práctica en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.Ltda. las recomendaciones realizadas las cuales servirían como herramientas fundamentales de la administración para comprometer organizacionalmente a sus trabajadores.

### **1.4.3. Valor teórico**

El valor teórico de la presente investigación se establece en los resultados obtenidos los cuales se formulan a través de las conclusiones que pueden servir a futuras investigaciones como antecedentes de estudio.

### **1.4.4. Utilidad metodológica**

La utilidad metodológica se considera en la propuesta del cuestionario, la guía de entrevista y la ficha de observación, con la finalidad de poder conocer



como es la dirección y el compromiso organizacional en la empresa Inca Trail Reservations E.I.R.L.

#### **1.4.5. Viabilidad o factibilidad**

La presente investigación fue viable y factible porque los investigadores contaron con los recursos necesarios para el desarrollo de la misma.

### **1.5. Delimitaciones de la investigación**

#### **1.5.1. Delimitación temporal**

El presente estudio se circunscribe a la descripción y análisis del periodo 2017.

#### **1.5.2. Delimitación espacial**

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L. de la ciudad del Cusco.

#### **1.5.3. Delimitación conceptual**

La delimitación conceptual para la presente investigación, abarcó las teorías de la dirección y el compromiso organizacional, las cuales fueron recopiladas de diferentes libros, revistas, artículos científicos entre otros.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del estudio

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

###### Antecedente 1

**Título:** Dirección estratégica de recursos humanos en la administración local española: Propuesta y contraste de un modelo integrado.

**Autor:** Federico J. Tarazona Llácer

**Universidad:** Universidad de Valencia - España

**Año:** (2007)

###### Conclusiones

- a) Dentro de la Teoría de la Organización se ha partido de un enfoque estratégico determinado como es la Dirección Estratégica. En el desarrollo del estudio ha sido necesario delimitar los conceptos básicos en cada nivel teórico, explícitamente los de estrategia y recurso humano e implícitamente el concepto de organización. Este ha sido el fundamento en primer lugar, para poder definir el proceso estratégico en toda su amplitud, considerando y ordenando todas sus fases; en segundo lugar, para aplicarlo en su integridad a una función organizativa específica como es la dirección de los recursos humanos; y, en tercer lugar, para comprobar que, teniendo en cuenta sus características propias, el proceso de dirección estratégica de



los recursos humanos, está presente de hecho en los Ayuntamientos españoles.

- b) Este planteamiento inicial y los resultados finales de la investigación realizada en la presente Tesis Doctoral, lleva a la necesidad de establecer dos grupos de conclusiones: En uno haremos referencia a las aportaciones teóricas realizadas para completar el modelo general de dirección estratégica, así como al desarrollo específico en ese mismo nivel teórico referido a la función de recursos humanos; en el otro grupo, a través de las respuestas recibidas al estudio empírico realizado y de la comprobación estadística de las hipótesis planteadas, describiremos la situación de la función de recursos humanos en los Ayuntamientos a partir de los resultados obtenidos al contrastar el modelo teórico mediante las hipótesis planteadas.

## **Antecedente 2**

**Título:** Compromiso organizacional en una IES pública.

**Autoras:** Adriana Eugenia Ramos Avila y Aida Ortega Velázquez

**Universidad:** Universidad Autónoma de San Luis Potosí

**Año:** (2013)

## **Conclusiones:**

- a) Con base a los resultados, podemos concluir que el mayor porcentaje del personal docente, se involucra con la organización por medio un compromiso afectivo, es decir que cuenta con un sentido de pertenencia hacia la universidad, al sentirse ligado emocionalmente e integrado plenamente con la universidad. El siguiente porcentaje, corresponde al compromiso normativo, el cual permite que los maestros universitarios posean creencias normativas interiorizadas que les obliga hacer lo correcto y a mantener su lealtad a la institución. Finalmente, el menor porcentaje se presenta en el compromiso de continuidad, con el que algunos profesores consideran que han dejado parte de su vida en el trabajo, adquiriendo habilidades propias del empleo que no son transferibles a otro, por lo que dejar la organización, implicaría un costo al perder sus derechos laborales



adquiridos y la posibilidad de no encontrar otras opciones de trabajo disponibles, con mejores condiciones contractuales. Como se puede observar, el mayor porcentaje del personal docente quiere permanecer en la universidad; por lo que sería conveniente que en las estrategias institucionales se promoviera un sistema de incentivos enfocado a fomentar el sentido de pertinencia hacia la universidad, lo que puede influir positivamente en el deseo de permanecer en la universidad y en un mejor desempeño de las funciones docentes.

### 2.1.2. Antecedentes nacionales

#### **Antecedente 3**

**Título:** Dirección estratégica de recursos humanos para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo 2014

**Autora:** Carmen Rosa Cenas Segura

**Universidad:** Universidad Nacional de Trujillo

**Año:** (2014)

#### **Conclusiones**

- a. En las encuestas aplicadas al personal de la empresa de la Municipalidad Distrital de Laredo podemos resaltar que hay deficiente clima laboral, falta de identificación del personal con la organización, no hay un plan de inducción, deficiente reclutamiento y selección del personal, falta de un plan de formación, escasos reconocimientos económicos y no económicos, además de no contar con herramientas de evaluación del desempeño. Mientras que en las encuestas aplicadas de satisfacción del ciudadano podemos notar que en lo que respecta el trato percibido, infraestructura, comodidad y limpieza de las instalaciones ha cumplido las expectativas de la ciudadanía sin embargo existe una gran problemática en lo que es el tiempo de respuesta de solicitudes o trámites que se realizan porque hay una gran demora para atender a las respuestas, lo que genera gran incomodidad a los ciudadanos. Según los resultados de la investigación



para que mejore la gestión administrativa en una municipalidad hay que ponerle atención a 4 ejes específicos: Satisfacción del ciudadano, Procesos Internos, Potencial Humano y Gestión Financiera y se encontró que hay una relación directa entre los 4 ejes puesto que para lograr una mejor gestión es necesario mejorar la satisfacción del ciudadano y para ello se debe mejorar la eficiencia y eficacia tanto de los Procesos Internos como de la gestión financiera y esta se consigue a través de la Satisfacción del Personal. Por ello se consideró las estrategias enfocadas en desarrollar el potencial humano y así poder proyectar una mejora de la gestión de la Municipalidad, y basándonos en los resultados, este sería el punto mayor en el cual debería mejorar la Municipalidad Distrital de Laredo.

#### **Antecedente 4**

**Título:** Compromiso organizacional de los docentes de una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas.

**Autor:** Oscar Martín Rivera Carrascal

**Universidad:** Pontificia Universidad Católica del Perú

**Año:** (2010)

#### **Conclusiones:**

- a) El grado de compromiso organizacional de la Institución Educativa Privada, objeto de estudio, es medio. Los análisis estadísticos, en el que se ha medido las respuestas según una escala de opinión señalan, además, que el grado de compromiso organizacional afectivo y de continuidad son actitudes mostradas por los docentes en mayor grado que el compromiso normativo.
- b) En cuanto a las características más saltantes, mencionamos que el sexo femenino predomina en el mayor grado de compromiso organizacional entre los sujetos de la investigación en todas sus variables. Dicha conclusión se aúne a las investigaciones que aseveran que las damas tienen



más compromiso y va marcando distancia con la disyuntiva preexistente del tema en estudio en cuanto al factor sexo.

- c) En cuanto a la antigüedad laboral, podemos referir que su grado de significancia para la interpretación de resultados tiene un índice mediano o moderado lo que nos hace suponer que a mayor antigüedad en el puesto mayor compromiso. Sobre todo, a nivel normativo y en particular con mayor preponderancia en los varones. Los análisis en la clasificación del nivel de compromiso (alto, medio y bajo) se hace en virtud del índice 0.5 por el cual se hace significativo el resultado obtenido.
- d) El estudio, según los estadísticos de Pearson y Spearman arrojan un grado de relación mediano entre las características demográficas: sexo y antigüedad laboral para establecer los análisis correlacionales. No así con las demás características, en virtud de haber trabajado con una muestra pequeña y con características dispersas.
- e) A nivel de antigüedad laboral, encontramos que el compromiso es mayor cuando se es nuevo en el puesto. Este grado de compromiso decrece en los docentes a medida que pasan 2 años en promedio. Sin embargo, cuando el docente lleva más de 03 años de trabajo renueva su compromiso en el plantel porque se siente más seguro con su puesto de trabajo.
- f) En el ítem creencia en valores de la institución (Gráfico N° 11) son los varones quienes señalan estar muy de acuerdo con dichos valores que a diferencia de las damas su opinión es más discreta y menos entusiasta.
- g) La culpabilidad por dejar el puesto en la actualidad, no parece ser prioridad en los docentes, aunque ello no distrae al personal docente por dar lo mejor de sí para el éxito organizacional.
- h) Existe constante evaluación de permanencia en el puesto de parte de los docentes, según el gráfico N° 15. Sin embargo, se percibe un buen ambiente laboral que ha permitido una integración bastante rápida de los



docentes; el gráfico N° 12, señala que, pese al poco tiempo de trabajo de la mayoría, más del 90% se ha integrado plenamente a la institución, siendo ésta una gran fortaleza institucional que coadyuva en el compromiso organizacional de los docentes.

- i) Los docentes manifiestan tener poco sentimiento de deuda frente a su institución, lo que a la larga se demostraría en el menor grado de compromiso normativo. Sin embargo, cuando el docente está más años en el trabajo su compromiso normativo es muy significativo y más aún en los docentes varones. Adicionalmente, dicho compromiso acrecienta mientras cuenta con estudios técnicos y su compromiso será mayor a diferencia que los que cuenten con estudios universitarios, por lo menos a nivel de los varones y en las damas dicha correspondencia sucede a la inversa.
- j) El estado civil tiene poca incidencia en el compromiso organizacional, así como el hecho de tener hijos o no. Sin embargo, volvemos a mencionar el problema de la muestra poblacional que fue pequeña, ya que los resultados pudieron estar sujetos a otras variables.
- k) El nivel de enseñanza en el que se desenvuelven los docentes tiene mediana significancia a nivel afectivo y normativo; es decir, que el trabajo a diario con un grupo de alumnos y el compartir con ellos sus experiencias genera apego emotivo.

### 2.1.3. Antecedentes locales

#### Antecedente 5

**Título:** Función de dirección y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Distrital de Echarati - 2013

**Autor:** Jhasmany Jorge Vargas Guzmán

**Universidad:** Universidad Andina del Cusco

**Año:** (2014)



**Conclusiones:**

- a) En la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Distrital de Echarati, se determinó que el 57.1% de los trabajadores encuestados consideran como buena la función de dirección, la cual se analizó desde los indicadores de liderazgo, comunicación, Motivación y equipos y trabajo en equipo. En el que al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado se puede afirmar que la función de la dirección influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Distrital de Echarati, con  $p = 0.000 < 0.05$  Donde el grado de relación determinado mediante la correlación de Pearson es de 78.1% con  $p = 0.000 < 0.05$ .
- b) En la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Distrital de Echarati, se determinó que el 65.1% de los trabajadores encuestados perciben el liderazgo como bueno, debido a que se observa claramente el interés de los jefes tanto por el bienestar personal como por el resultado de la ejecución de las tareas y los rasgos de liderazgo que muestran en la supervisión de las actividades de los trabajadores, así como la capacidad que muestran para liderar. En el que al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado se puede afirmar que el liderazgo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Distrital de Echarati, con  $p = 0.012 < 0.05$ , donde el grado de relación determinado mediante la correlación de Pearson es de 70.4% con  $p = 0.00 < 0.05$
- c) En la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Distrital de Echarati se determinó que el 54% de los trabajadores perciben a la comunicación como buena, esto debido a que la información entre los diferentes niveles de la organización es mala, la comunicación entre personal del mismo área es buena, en cuanto a la claridad, manifiestan que la comunicación no es muy precisa ni de mucha importancia la información que se transmite en su área de trabajo, así mismo la efectividad en la comunicación la consideran como mala, debido a que el



gerente no muestra mucha disposición para encontrar la mejor manera de distribuir su autoridad y diseñar trabajos. En el que al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado podemos afirmar que la comunicación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Distrital de Echarati, con  $p = 0.014 < 0.05$ , donde el grado de relación determinado mediante la correlación de Pearson es de 70.1% con  $p = 0.000 < 0.05$

- d) En la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Distrital de Echarati se determinó que el 55.6% de los trabajadores perciben la motivación como buena, debido a que la motivación que reciben no cubre al 100% las expectativas de los trabajadores, pero lo que sí es percibido como bueno son las relaciones interpersonales que se manejan en la organización, el reconocimiento de logros es considerado como malo debido a que los mecanismos que emplean para reconocer los logros no son buenos, así mismo son escasas las oportunidades que el municipio ofrece para el crecimiento profesional del personal y oportunidades de desarrollo profesional. En consecuencia, al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado se puede afirmar que la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Distrital de Echarati, con  $p = 0.000 < 0.05$ , donde el grado de relación determinado mediante la correlación de Pearson es de 45.9% con  $p = 0.000 < 0.05$ .
- e) En la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Distrital de Echarati se determinó que el 71.4% de los trabajadores indican que los equipos y el trabajo en equipo que realizan son buenos, debido a que existe integración y una buena delegación de tareas, en cuanto a la interrelación de los miembros de equipo, se puede observar de que existe una buena interrelación entre compañeros, satisfacción y creatividad por el trabajo, las normas del equipo se encuentran bien establecidas por lo que existe una influencia de las mismas sobre los trabajadores, la cohesión del equipo existe porque hay influencia y solidaridad en el trabajo, así mismo



la satisfacción del trabajo en su mayoría es buena porque los trabajadores se sienten satisfechos con lo que hacen. En el que al 95% de confiabilidad mediante el estadístico Chi cuadrado se puede afirmar que el equipo y el trabajo en equipo influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Distrital de Echarati, con  $p = 0.023 < 0.05$  Donde el grado de relación determinado mediante la correlación de Pearson es de 52.9% con  $p = 0.000 < 0.05$  .

### **Antecedente 6**

**Título:** Endomarketing y compromiso organizacional de los colaboradores de la sede principal en la empresa prestadora de servicios Sedacusco Sociedad Anónima - 2014

**Autoras:** Milagros Barreto Villena y Katherine Morales Figueroa

**Universidad:** Universidad Andina del Cusco

**Año:** (2015)

### **Conclusiones:**

- a) El grado de relación del Endomarketing con el compromiso organizacional es el 29% por lo tanto se puede afirmar que existe relación entre el endomarketing y el compromiso organizacional, por lo que es necesario impulsar 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 los colaboradores en las tareas y/o actividades de la empresa para poder tener mayor control y potencializar el conocimiento 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 conocimiento de la organización.
- d) Se afirma que 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 de los colaboradores lo cual coadyuva a crear un ambiente propicio para el mejor desempeño de cada uno de los integrantes, para que estén dispuestos a trabajar todo su potencial.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Dirección

#### 2.2.1.1. Concepto de dirección

“Constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado para que, de esta forma, trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía” (Benavides, 2014, págs. 183-184)

El proceso de dirección consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas. No todo puede preverse o planearse. Sin embargo, en la mayoría de los casos hay un plan, explícito o implícito, que sustenta la ejecución de cualquier actividad. La



naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro. Todo depende del tipo de organización, los objetivos, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y de otros factores. (Amaru, 2009, pág. 375)

Todas las organizaciones están conformadas por personas, y es labor del gerente trabajar con y a través de ellas para lograr los objetivos. Ésta es la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver los conflictos de los grupos de trabajo, influyen en los individuos o en los equipos durante la ejecución de las tareas, seleccionan los canales de comunicación más efectivos o afrontan de cualquier manera problemas relacionados con el comportamiento del personal. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 9)

#### **2.2.1.2. Importancia de la dirección**

Esta etapa del proceso administrativo es trascendental para el éxito de toda organización, ya que implica la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte del recurso humano que integra la empresa, de tal manera que todo el personal realice una contribución real a los propósitos de la institución, y exige de quienes la dirigen un adecuado ejercicio de liderazgo, el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno que posibilite a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de todos los esfuerzos. (Benavides, 2014, pág. 183)

#### **2.2.1.3. El arte de dirigir**

Benavides (2014, pág. 185) afirma que el arte de dirigir implica delegar, por ello señala que el arte de dirigir consiste en:



- **Saber qué se quiere lograr:** Es necesario tener bien presentes los objetivos que queremos obtener, una visión del “proyecto” que se pretende alcanzar y poner en práctica una actuación por prioridades, lo que requiere distinguir lo principal de lo secundario.
- **Mostrar cómo hacerlo:** Es obligación del dirigente facilitar a los colaboradores el ejercicio de su actividad. Se deben organizar adecuadamente los recursos técnicos y humanos disponibles adiestrándoles en forma conveniente y potenciando el trabajo en equipo.
- **Dejar que los subordinados lo intenten:** Una vez que se ha señalado lo que hay que hacer y cómo hacerlo debemos dejar que los subordinados lo hagan. Es posible que surjan dificultades y se cometan errores, pero de unas y otras adquirirán experiencia y madurarán profesionalmente.
- **Observar el rendimiento:** Durante la ejecución, el papel de un directivo será la debida coordinación de los colaboradores que resuelven los imprevistos que se presenten; su función principal será estar al servicio de los colaboradores para resolver los problemas que pueden presentarse, motivarlos y facilitar el logro de sus objetivos.
- **Medir los progresos:** Los dirigentes deben tener un sistema de medición adecuado para evaluar lo que los subordinados han hecho bien y lo que pueden mejorar con el fin de que adquieran experiencias positivas.

#### 2.2.1.4. Elementos de la dirección

A continuación, se presentan los elementos de la dirección mencionados por diferentes autores:

Tabla 01: Elementos de la dirección

Autor	Año	Elementos de la dirección
Chiavenato	(2001)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación humana</li><li>• Liderazgo</li><li>• Comunicación</li></ul>
Robbins y Decenzo	(2002)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comportamiento individual y grupal</li><li>• Equipos de trabajo</li><li>• Motivación</li><li>• Recompensas</li><li>• Liderazgo</li><li>• Confianza</li><li>• Comunicación</li><li>• Habilidades interpersonales</li></ul>
Richard Daft	(2005)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comportamiento organizacional</li><li>• Liderazgo</li><li>• Motivación</li><li>• Comunicación</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>
Stoner, Freeman y Gilbert	(2009)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación</li><li>• Liderazgo</li><li>• Equipo y trabajo en equipo</li><li>• Comunicación</li><li>• Negociación</li></ul>
Koontz, Weihrich y Cannice	(2012)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación</li><li>• Liderazgo</li><li>• Equipos</li><li>• Toma de decisiones</li><li>• Comunicación</li></ul>
Robbins, Decenzo y Coulter	(2013)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comportamiento individual</li><li>• Grupos y equipos de trabajo</li><li>• Motivación</li><li>• Recompensas</li><li>• Liderazgo</li><li>• Confianza</li><li>• Comunicación</li><li>• Información</li></ul>
Benavides	(2014)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Liderazgo</li><li>• Motivación</li><li>• Grupos y equipos de trabajo</li></ul>

Fuente: Elaboración propia en base a la información recolectada



Benavides (2014, pág. 187) menciona que para realizar una dirección eficaz se requiere una serie de habilidades interpersonales, entre ellas:

- A) Comunicación
- B) Liderazgo
- C) Motivación
- D) Grupos y equipos de trabajo

### **A. Comunicación**

La comunicación en las organizaciones depende de la calidad de la comunicación personal. Si las personas se comunican en forma eficaz, los procesos organizacionales tienden a ser eficaces también. Sin embargo, los administradores, además de promover el desarrollo de las competencias personales, deben hacer que la comunicación circule en tres direcciones: hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados. (Amaru, 2009, pág. 351)

El conjunto de actividades que se realizan desde el centro de una organización para que los miembros de la empresa tengan buenas relaciones entre sí, y esto se hace a través de la utilización de diversos medios de comunicación masiva dentro de los límites de la organización. Alcanzar las metas de la organización es el objetivo, y se acepta que esto sólo se puede lograr a través de la provisión de comunicación, unión y motivación a todos los trabajadores. (Niño, 2014)

“La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicarse es, pues, compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambios. Modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es sólo emitir mensajes





sino, sobre todo el acto de provocar respuestas” (Benavides, 2014, pág. 205)

“La comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa divulgar un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y de la organización social” (Chiavenato I. , 2014, pág. 94)

La comunicación es el proceso de transferencia y comprensión de significados. Note el énfasis que hacemos en la transferencia de significados: Si no se transmite información o ideas, no se lleva a cabo la comunicación. El orador que no es escuchado o el escritor cuyos materiales no son leídos no ha logrado comunicarse. Sin embargo, lo más importante es que la comunicación implica la comprensión de significados. Para que la comunicación sea exitosa, es necesario que el significado se transmita y se comprenda. La comunicación implica tanto la comunicación interpersonal como la comunicación organizacional. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 480)

Nelson & Quick (2013, págs. 132-134) mencionan que la comunicación puede ser defensiva y no defensiva:

#### ➤ **Comunicación defensiva**

La comunicación defensiva incluye mensajes agresivos y malintencionados, así como pasivos o de retracción, así mismo genera diversos problemas entre otros, sentimientos heridos, barreras a la comunicación, enemistades en el trabajo, comportamiento destructivo y represalias, esfuerzos improductivos y fallas en la resolución de problemas.

#### ➤ **Comunicación no defensiva**



La comunicación no defensiva es asertiva, directa y poderosa, esta comunicación sienta una base positiva y productiva para afirmarse y defenderse de agresiones sin dañar aún más el proceso de comunicación. Un estilo asertivo y no defensivo establece el orden, el equilibrio y efectividad de las relaciones laborales.

La comunicación no defensiva es una alternativa saludable a la comunicación en las relaciones laborales; es poderosa porque el hablante muestra control de sí, sin rechazar al oyente, se hace notar sin engrandecerse, si bien en ocasiones es difícil mantener dicho equilibrio.

#### a) Dificultades con el proceso de comunicación

Amaru (2009, pág. 347) menciona que además de los problemas con el emisor y el receptor, pueden ocurrir problemas en el proceso o sistema de comunicación. La falta tanto de un sistema común de códigos como de retroalimentación son dos problemas para los cuales la administración debe contar con medidas preventivas

- **Falta de un sistema común de códigos.** Esta ausencia hace inviable el proceso de comunicación. A pesar de hablar el mismo idioma, dos personas pueden tener dificultad de comunicación por falta de un mismo vocabulario, por tener acentos diferentes o niveles de escolaridad muy distintos. En cualquier situación, los comunicadores deben estar atentos al sistema de códigos que se utiliza.
- **Falta de retroalimentación.** La retroalimentación no es un dispositivo que funciona de manera automática en cualquier sistema de comunicación. Es un dispositivo



que los comunicadores deben prever e implantar. Sin él, la comunicación fluye en un solo sentido y no regresa hacia el emisor. Cuando ocurre la retroalimentación, hay comunicación en ambos sentidos: ida y vuelta. La comunicación en dos sentidos puede hacer que la información sea más precisa, a pesar de reducir su velocidad. Sin embargo, cuando ofrece retroalimentación al emisor, el receptor se convierte también en emisor, sujeto a los problemas de todos los emisores y las dificultades se repiten.

## **B. Liderazgo**

“El liderazgo es el proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objetivo. En administración, significa hacer que los individuos sigan un rumbo (políticas, procedimientos, reglas, etc.) establecidos por la empresa” (Benavides, 2014, pág. 192)

“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida por medio del proceso de la comunicación humana, orientada a alcanzar uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato I. , 2014, pág. 89)

“Liderazgo en las organizaciones es el proceso de guiar y dirigir el comportamiento de las personas en el entorno del trabajo” (Nelson & Quick, 2013, pág. 193)

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. (Robbins & Judge, 2013, pág. 368)



“El liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas”. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 536) Según Amaru (2009, pág. 313) el liderazgo es uno de los papeles que desempeñan los administradores. La persona que desempeña el papel de líder influye en el comportamiento de uno o más seguidores, que lo siguen o aceptan su influencia por algún motivo. Si quisiera desarrollar sus competencias como líder, usted debe entender las motivaciones de las personas a las que pretende liderar.

Sin embargo, ¿qué es liderazgo? Esa pregunta tiene muchas respuestas. He aquí algunas:

- Una persona tiene liderazgo cuando logra conducir las acciones de otros o influir en su comportamiento.
- Liderazgo es la realización de metas por medio de la dirección de colaboradores.
- El liderazgo ocurre cuando hay líderes que inducen a sus seguidores a realizar ciertos objetivos que representan los valores y las motivaciones de ambos.
- Liderazgo es el uso de la influencia no coercitiva para dirigir las actividades de un grupo y llevarlo a realizar sus propios objetivos.

En todas estas definiciones y en otras semejantes, el liderazgo se define como una competencia que establece una relación de influencia. Sin embargo, es más que sólo una competencia que, supuestamente, algunas personas tienen y otras no.

#### **a) Teorías sobre el liderazgo**

Chiavenato (2014, pág. 91) menciona las siguientes teorías del liderazgo las cuales serán consideradas como los indicadores para este trabajo de investigación:



### ➤ Rasgos de personalidad

Estas teorías de liderazgo son las más antiguas. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías el líder es la persona que posee ciertos rasgos específicos de personalidad que le distinguen de las demás personas, es decir, las características de su personalidad le permiten influir en el comportamiento de los demás. Las características del líder son las siguientes:

- ✓ **Rasgos físicos:** energía, aspecto personal, estatura y peso.
- ✓ **Rasgos intelectuales:** capacidad de adaptación, agresividad, entusiasmo y confianza en uno mismo.
- ✓ **Rasgos sociales:** Cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- ✓ **Rasgos relacionados con el trabajo:** Impulso por la realización, persistencia e iniciativa.

En resumen, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente y perceptivo y tener las condiciones para liderar con éxito.

### ➤ Estilo de liderazgo

Estas teorías estudian al liderazgo con base en los estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras que el enfoque de los rasgos se refiere a lo que constituye a un líder, el de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace, a su manera de comportarse cuando ejerce su liderazgo. Se presentan tres estilos de liderazgo:

- ✓ **Autocrático:** El líder impone las directrices sin participación del grupo.



- ✓ **Democrático:** Las directrices son discutidas y elegidas por el grupo, con el estímulo y la ayuda del líder.
- ✓ **Liberal:** Existe plena libertad para tomar decisiones tanto del grupo como de los individuos, con la participación mínima del líder.

Los términos autocracia y democracia se emplean para definir dos estilos básicos de liderazgo. El estilo puede ser autocrático o democrático, dependiendo de la manera que el líder se relacione con los seguidores. Desde la Antigüedad clásica son reconocidos estos estilos y sus disfunciones: el exceso de democracia (la demagogia, que consistía en buscar la popularidad con los gobernados) y la tiranía (el abuso de la autoridad). (Amaru, 2009, pág. 315)

#### ➤ **Liderazgo situacional**

Chiavenato (2014, pág. 93) indica que las teorías situacionales explican el liderazgo dentro de un contexto más amplio, a partir del principio de que no existe un único estilo de liderazgo para todas las situaciones. También cabe decir lo contrario: cada situación requiere de un tipo de liderazgo para conseguir que los subordinados actúen con eficacia.

Las teorías situacionales son más atractivas para el administrador porque aumentan las opciones y las posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un estilo de liderazgo o de cambiar el estilo de liderazgo y adecuarlo a la situación. El líder se debe adaptar a un grupo de personas en distintas situaciones. La identificación de un líder depende de la posición estratégica que ocupa en la cadena de mando, y no solo de sus características de la personalidad.



La esencia de las teorías del liderazgo situacional es la idea de que para que el estilo sea eficaz tiene que adecuarse a la situación. Situación es una palabra elástica, que admite muchas interpretaciones. (Amaru, 2009, pág. 320)

### **C. Motivación**

“Motivar es dar a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsar su mejor realización” (Benavides, 2014, pág. 220)

“Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo”. (Robbins & Judge, 2013, pág. 175)

Según Amaru (2009, pág. 302) menciona que el desempeño en el trabajo es el resultado que una persona consigue al aplicar algún esfuerzo. El desempeño es positivo cuando el resultado beneficia a la propia persona, al grupo en el cual participa, a un cliente o a la organización en la que trabaja. El desempeño en la realización de cualquier tipo de tarea u objetivo recibe la influencia de fuerzas llamadas motivos, que son las que producen la motivación en el trabajo.

La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta. Decir que una persona está motivada en el trabajo significa decir que presenta una disposición favorable o positiva para efectuar el trabajo.



La motivación en el trabajo es el resultado de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o el ambiente.

- **Los motivos internos** son las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas. Hacen que cada individuo sea capaz de realizar determinadas tareas y no otras; valorar ciertos comportamientos y menospreciar otros. Son los impulsos interiores, de naturaleza fisiológica y psicológica, afectados por factores sociológicos, como los grupos o la comunidad de los cuales la persona forma parte.
- **Los motivos externos** son estímulos o incentivos que el ambiente ofrece o los objetivos que la persona persigue. Satisfacen necesidades, despiertan sentimientos de interés o representan recompensas deseadas. Son motivos externos el trabajo que realiza el individuo, el ambiente en el cual se efectúa el trabajo, las recompensas, los patrones establecidos por el grupo de colegas y los valores del medio social, además de otros.

Robbins & Coulter (2014, pág. 508) afirman que la motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Esta definición tiene tres elementos clave: energía, dirección y persistencia.

El elemento energía es una medida de la intensidad, el impulso y el vigor. Una persona motivada hace un esfuerzo y trabaja arduamente. Sin embargo, también se debe considerar la calidad de ese esfuerzo, así como su intensidad.

Un gran esfuerzo no necesariamente conduce a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo sea canalizado en una



dirección que beneficie a la organización. Deseamos que los empleados hagan un esfuerzo que esté dirigido y sea consistente con las metas de la organización. Finalmente, la motivación incluye una dimensión de persistencia. Queremos que los empleados persistan en su esfuerzo para lograr esas metas.

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la



insatisfacción laboral.

### Figura 01: Teoría de los dos factores de Herzberg

Fuente: (Robbins & Coulter, 2014, pág. 509)

#### ➤ Factores motivacionales o intrínsecos

Son los factores intrínsecos relacionados con el trabajo en sí. Son los factores que aumentan la satisfacción laboral y la motivación. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 509)



Según esa teoría, en situaciones de trabajo, sólo los factores intrínsecos producen la satisfacción con el trabajo. En otras palabras, sólo el trabajo y los factores que le son directamente relacionados pueden hacer que las personas se sientan satisfechas. (Amaru, 2009, pág. 307)

➤ **Factores de higiene o extrínsecos**

Cuando estos factores son adecuados, la gente no se siente insatisfecha, pero tampoco satisfecha (ni motivada). Es decir, Factores que eliminan la insatisfacción laboral pero que no aumentan la motivación. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 509)

Los factores extrínsecos no hacen a las personas sentirse satisfechas con el trabajo, sino que influyen sólo en el estado de satisfacción con las condiciones en las cuales se realiza el trabajo. Para Herzberg, los factores extrínsecos reducen la insatisfacción. (Amaru, 2009, pág. 307)

**D. Grupos y equipos de trabajo**

Benavides (2014, pág. 251), menciona lo siguiente:

- Grupo de trabajo es un conjunto de personas que trabajan en la misma área o que se han agrupado para emprender una tarea, pero no necesariamente se integran como unidad ni logran mejoras importantes en el desempeño.
  
- Equipo es el que se integra por personas con habilidades suplementarias, quienes confían unas en las otras y se han comprometido con un objetivo, metas y un enfoque común, para el cual se consideran a sí mismas mutuamente responsables. Un verdadero equipo se compromete a trabajar con éxito en conjunto, para lograr un desempeño elevado.



“Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales”. (Robbins & Judge, 2013, pág. 323)

Robbins & Judge (2013, págs. 277-288) mencionan que las propiedades de los grupos son las siguientes:

#### ➤ Roles

“Conjunto de patrones del comportamiento esperado atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en la unidad social”.

Shakespeare declaró una vez que: “Todo el mundo es un escenario, y todos los hombres y las mujeres son simplemente actores”. Si se utiliza la misma metáfora, todos los miembros de un grupo son actores y cada uno interpreta un rol. Con este término se designa un conjunto de patrones de conducta esperados, atribuidos a alguien que ocupa cierta posición en una unidad social. Entender el comportamiento en un rol sería mucho más fácil, si cada persona eligiera uno y lo interpretara de manera regular y consistente. No obstante, los seres humanos deben interpretar varios roles diferentes, tanto en el trabajo como fuera de él, una de las tareas para entender el comportamiento es determinar el rol que la persona interpreta en cierto momento.

#### ➤ Normas

Todos los grupos establecen normas, que son los estándares aceptables de comportamiento que comparten sus miembros, y que determinan lo que deben y no deben hacer en ciertas circunstancias. Cuando se establecen por acuerdo y son



aceptadas por el grupo, las normas influyen en el comportamiento de sus miembros con un mínimo de controles externos. Los grupos, las comunidades y las sociedades tienen normas diferentes, pero todos las tienen.

Las normas cubren casi todos los aspectos de la conducta de los grupos. Tal vez la más común sea la norma de desempeño, que ofrece a sus miembros indicios específicos sobre la intensidad con que deberían trabajar, que nivel de producción hay que lograr, como se tiene que realizar el trabajo, cual es el nivel de tardanza adecuado, etcétera. Estas normas son sumamente poderosas y son capaces de modificar de manera significativa un pronóstico de desempeño basado únicamente en las habilidades y en el nivel de la motivación personal.

#### ➤ **Estatus**

El estatus, es decir, una posición o un rango definido socialmente, que los demás dan a los grupos o a sus miembros, existe en cualquier sociedad. Incluso el grupo más pequeño desarrollará roles, derechos y rituales para diferenciar a sus miembros. El estatus es un motivador significativo y tiene consecuencias conductuales importantes cuando los individuos perciben una disparidad entre lo que consideran su estatus y lo que los demás perciben.

**Que determina el estatus?:** De acuerdo con la teoría de las características del estatus, este se deriva de tres fuentes:

- **El poder que un individuo ejerce sobre los demás.** Debido a que es muy probable que controlen los recursos del grupo, quienes controlan los resultados tienden a ser percibidos con un estatus elevado.



- **La capacidad de una persona para contribuir al logro de las metas del grupo.** La gente cuyas contribuciones son fundamentales para el éxito del grupo también suele poseer un estatus elevado.
- **Características personales del individuo.** Alguien con características individuales que el grupo considera positivas (buena apariencia, inteligencia, dinero o una personalidad amigable) suele tener un estatus más alto que alguien con menores atributos valorados.

### ➤ **Tamaño**

La mayoría de los expertos coinciden en que una de las claves para incrementar la eficacia de los grupos consiste en mantener un número reducido de miembros. En términos generales, los equipos más eficaces tienen de cinco a nueve integrantes, y los expertos sugieren utilizar el menor número de individuos que puedan hacer la tarea.

¿El tamaño de un grupo afecta su comportamiento general? La respuesta es afirmativa, pero el efecto depende de las variables que se consideren. Los grupos pequeños son más rápidos que los grandes para realizar las tareas, en tanto que los individuos se desempeñan mejor en grupos poco numerosos. Sin embargo, si se trata de resolver problemas, de manera consistente los grupos grandes lo hacen mejor que sus contrapartes más pequeñas. Convertir estos resultados en números específicos es más difícil, pero los grupos con 12 o más miembros son buenos para hacer aportaciones variadas. Si la meta consiste en encontrar información sobre hechos, los grupos grandes deberían ser más eficaces. Por otro lado, los grupos pequeños de más o menos siete miembros son mejores para hacer algo productivo con esa información.



### ➤ **Cohesión**

Los grupos difieren en cuanto a su cohesión, es decir, el grado en que sus miembros se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo. Algunos grupos de trabajo tienen cohesión porque sus miembros pasan mucho tiempo juntos, o bien, porque un grupo poco numeroso permite mucha interacción, o porque las amenazas externas acercan a sus miembros.

La cohesión afecta la productividad de los grupos. Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la cohesión y la productividad depende de las normas grupales relacionadas con el desempeño.

En un equipo cohesivo, los integrantes se perciben como partes del mismo conjunto de personas y tienen interés en continuar así. La tendencia a la cohesión aumenta cuando la actividad o misión ofrece el mismo desafío o motivación para todos los miembros del grupo y todos perciben que la misión sólo puede realizarse si se trabaja en colaboración. Otro factor que contribuye a la cohesión es una experiencia exitosa. Las personas que hayan logrado el éxito como grupo en otras misiones tienen interés en seguir juntas. El éxito funciona como factor de unión. (Amaru, 2009, pág. 333)

### ➤ **Diversidad**

La última propiedad de los grupos que aquí se considera es la diversidad en la membresía grupal, es decir, qué tanto se asemejan o difieren entre sí los integrantes del grupo. Se han hecho muchas investigaciones sobre la influencia de la diversidad sobre el desempeño de los grupos. Algunos se refieren a la diversidad cultural, y otros a las diferencias raciales, de género, etcétera. En general, los estudios han



revelado tanto beneficios como desventajas en los grupos diversos. Al parecer, la diversidad aumenta el conflicto grupal, sobre todo en las primeras etapas de su formación, lo cual a menudo afecta negativamente el estado de ánimo de sus integrantes e incrementa la tasa de deserción.

## **2.2.2. Compromiso organizacional**

### **2.2.2.1. Concepto de compromiso organizacional**

Es la fuerza de la identificación individual con una organización. (Nelson & Quick, 2013, pág. 62)

El compromiso organizacional es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y con sus objetivos, y desea mantener su filiación a la misma. Mientras que la participación laboral tiene que ver con la identificación que tiene el empleado con su trabajo, el compromiso organizacional se refiere a la afinidad que hay entre aquel y la organización que le da empleo. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 452)

El Compromiso organizacional o lealtad de los colaboradores es definido por Davis y Newstrom (2000) como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos. (Cit. por Peña, Díaz, Chávez , & Sánchez, 2016, pág. 97)

Jericó (2001) entiende por compromiso la motivación de permanecer y aportar en una organización. Se diferencia de la satisfacción, ya que un profesional satisfecho no necesariamente está comprometido.



El compromiso es tanto de la empresa como del profesional, y la relación que resulte de estos compromisos podrá ser de crecimiento, separación o infidelidad (ésta última, alude a que la persona continúa en la empresa, pero piensa en otra). Sólo cuando se crece, el profesional se compromete, alcanza resultados superiores y contribuye a crear talento organizativo. (Cit. por (Frías, 2014, pág. 10)

#### **2.2.2.2. Importancia del compromiso organizacional**

Bayona & Goñi (2007), afirma que el eje principal de una organización es el capital humano y su eficacia se mide según la consecución de los objetivos institucionales. Es por ello que el compromiso organizacional toma relevancia ya que si las personas asumen responsabilidad para con la organización entonces la eficacia de la empresa aumentará logrando sus objetivos planteados. (Cit. por (Montoya, 2014, pág. 20)

Por su parte indican que el compromiso organizacional le brinda al empleado estabilidad laboral, próxima jubilación, remuneración económica estable y beneficios sociales. Además, este compromiso organizacional influencia en las actitudes y comportamiento del trabajador como en la disminución del ausentismo y rotación, aceptación de la cultura, los valores y metas organizacionales. (Betanzos & Paz 2007 Cit. por De la Puente, 2017, pág. 17)

#### **2.2.2.3. Factores relacionados con el compromiso organizacional**

Factores relacionados indica que el curso de carrera influye en el nivel de compromiso que el trabajador desarrollará, es así que, durante la etapa de luna de miel, es decir los primeros seis meses, es la época más importante para la construcción del compromiso y ello se puede realizar alentando a los trabajadores, aumentando la participación, proporcionando reconocimiento, de tal forma que las



expectativas del nuevo empleado se satisfagan así que el entusiasmo inicial contrarreste cualquier inconveniente. Para ello es necesario que el equipo directivo se comprometa e implique en este tipo de actividades. (Sorenson 2013 Cit. por De la Puente, 2017, pág. 22)

#### 2.2.2.4. Componentes del compromiso organizacional

Meyer y Allen (1997) (Cit. por (Calderón, 2009, pág. 220) proponen que el compromiso organizacional tiene tres componentes, las cuales son:

- A) Compromiso afectivo
- B) Compromiso de permanencia
- C) Compromiso normativo

**Tabla 02: Componentes del compromiso según Meyer y Allen**

<b>Compromiso afectivo</b>	<b>Compromiso de continuidad</b>	<b>Compromiso normativo</b>
Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a una atadura emocional con ésta.	Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a la preocupación asociada al costo de dejarla.	Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a un sentimiento de obligatoriedad.
Se está en la organización porque se quiere.	Se está en la organización porque se necesita	Se está en la organización porque se debe.

Fuente: (Meyer y Allen 1991 Cit. por (Frías, 2014, pág. 12)

#### A. Compromiso afectivo

Es la intención de un empleado de quedarse en una organización por el intenso deseo de hacerlo. El compromiso afectivo implica lealtad y una profunda preocupación por el bienestar de la organización. (Nelson & Quick, 2013, pág. 62)



Meyer y Allen (1991) (Cit. por Calderón, 2009, pág. 220) el compromiso afectivo es el lazo emocional que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización. Significa también que el empleado se sienta identificado con los valores de la empresa, sintiendo orgullo de pertenecer a la organización y sintiéndose preocupado por la empresa cuando la misma tiene problemas.

Es la intención de un empleado de quedarse en una organización por el intenso deseo de hacerlo. El compromiso afectivo implica lealtad y una profunda preocupación por el bienestar de la organización basado en tres factores creer en los objetivos y los valores de la organización, disposición para esforzarse en pro de la organización y deseo de seguir siendo miembro de la organización. (Nelson & Quick, 2013, pág. 62)

Según Peña y otros (2016, pág. 5) los indicadores del compromiso afectivo son:

➤ **Identificación con la organización**

Henry, Arrow y Carini (1999) (Cit. por Álvarez, y otros, 2013, pág. 35) contemplan tres diferencias entre identidad social e identificación grupal (organizacional):

- ✓ Primero, la identificación grupal incluye a grupos interactivos a diferencia de la identificación social que contempla el grupo “en mente”.
- ✓ La segunda diferencia es que la identificación grupal se refiere a procesos intragrupal y la social a procesos intergrupales.



- ✓ Por último, la identidad social es una variable dicotómica (ser o no miembro de un grupo social) (Turner, 1982)

La identificación organizacional presenta cuatro características clave:

- ✓ En primer lugar, al ser una categorización de la información social y no formar necesariamente parte de una conducta se considera como una percepción en la que el individuo se percibe a sí mismo psicológicamente enlazado con el grupo. La conducta puede darse a partir de esta identificación.
- ✓ La segunda característica es que el individuo es capaz de experimentar el éxito y el fracaso del grupo.
- ✓ En tercer lugar, la identificación no significa internalización de valores sino identificación con los mismos.
- ✓ Por último, las personas suelen describirse a sí mismas con el concepto de pertenencia a un grupo haciendo referencia a su realidad social en la coexistencia con otros grupos.

Existen ciertos factores que hacen más favorable la identificación con un cierto grupo como puede ser la distintividad (saliencia del grupo), prestigio del grupo, saliencia de los exogrupos (percepción de homogeneidad dentro del propio grupo y heterogeneidad hacia los otros grupos) y demás factores asociados como la semejanza, la proximidad física y la vinculación, que fomentan la formación de un grupo. (Ashforth y Mael, 1989) (Cit. por Álvarez, y otros, 2013, pág. 35)

#### ➤ **Involucramiento con la organización**

El involucramiento de los colaboradores en decisiones que atañen a la organización se refiere a escuchar la voz del colaborador y hacerlo partícipe de la mejora del ambiente



laboral o del propio trabajo. La manera como puede fomentarlo la organización es incentivando su participación a través de diferentes canales que “escuchen” la voz de los colaboradores como pueden ser encuestas de ambiente laboral, sondeos, grupos focales, entrevistas, comités, buzones de sugerencias, concursos, entre otros. (Amozorrutia, 2014)

El involucramiento de los empleados implica un enfoque de uno a uno entre el empleado y la gerencia. Este es un método más directo de manejar un proyecto de trabajo, ya que el empleado individual es incluido en todos los aspectos del proceso de toma de decisiones. Este proceso alienta a un empleado para tomar posesión de los resultados del proyecto. El empleado afecta al proceso en sí mismo, tomando decisiones con la dirección, lo cual tanto anima a los empleados a participar más activamente en el proyecto y a compartir sus ideas sobre cómo a mejorar el proyecto. (De la Morreaux, 2014)

## **B. Compromiso de permanencia**

Es la tendencia de un empleado a quedarse en una organización porque no pueden darse el lujo de irse. En ocasiones los empleados piensan que perderán gran parte de su inversión en tiempo, esfuerzo y beneficios si se van. (Nelson & Quick, 2013, pág. 62)

El compromiso de permanencia, señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven



reducidas, se incrementa su apego con la empresa. (Calderón, 2009, pág. 220)

Meyer y Allen (1991) (Cit. por Calderón, 2009, pág. 221) en otras palabras, hace referencia a los costos que representaría el abandonar la empresa, se habla de la inversión que hace el individuo con el pasar del tiempo, como la antigüedad, o el estatus que tenga la empresa, entonces el empleado espera que su inversión sea retribuida.

El empleado con un alto compromiso de permanencia, mantiene un nivel bajo laboral dentro de la organización, limitándose estrictamente hacer lo necesario para seguir dentro de la empresa

De acuerdo al concepto de Calderón (2009, pág. 220) se tiene los siguientes ítems:

#### ➤ **Conveniencia**

Según Giraldo (2012) la conveniencia, es buscar hacer las cosas que traigan un bien o una utilidad a la vida de alguien, pero más de nosotros mismos.

Conveniencia es tener en cuenta las necesidades propias y de los demás, para suplirlas de alguna manera y en la medida de lo posible. Una persona que busca su conveniencia, es la que actúa en pro de su bienestar, la que cada momento hace cosas, toma decisiones o emprende caminos que lo lleven al éxito

#### ➤ **Comodidad**

Según Giraldo (2012) la comodidad, sin duda es el estado de quietud y reposo que todos anhelamos en todo momento. Este



es un valor peligroso en realidad, porque tiene dos extremos para inclinarse... Uno desfavorable, y otro bastante positivo.

Uno de los extremos de la comodidad, es mantenerte en una reducida zona de confort. Es decir, cuando te sientes cómodo con la vida que estás viviendo, es poco probable que te plantees metas más altas y objetivos por cumplir, porque ello te implicaría moverte y sacudirte de ese espacio placentero en el que te encuentras.

### **C. Compromiso normativo**

El compromiso normativo, es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo, cuando la institución cubre el costo de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. (Calderón, 2009, pág. 221)

Es una obligación percibida de quedarse con la organización. Los individuos sienten un compromiso normativo, se quedan en la organización porque creen que deben hacerlo. (Nelson & Quick, 2013, pág. 62)

En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el empleado. Entonces el compromiso normativo es emocional porque el empleado siente la obligación de no dejar la organización por estar en “deuda” con la misma (Meyer y Allen, 1991) (Cit. por Calderón, 2009, pág. 221)

Según Peña y otros (2016, pág. 5) los indicadores del compromiso normativo son:



### ➤ Lealtad con la organización

“Decisión basada en un sentimiento de obligación moral del empleado a permanecer en la organización como forma de corresponder a los beneficios recibidos”. (Rodríguez & Betanzos, 2012, pág. 9)

Según el consultor y psicólogo del Centro de Crecimiento de Recursos Humanos – CreceRH, Fabio Andrade, (Cit. por Valdez, 2012) afirma que, en el contexto de las organizaciones, la lealtad se asume como una actitud de profundo compromiso de parte del empleado hacia la compañía para la cual labora; esa lealtad entraña una serie de factores positivos para la empresa, el hecho de contar con un empleado que esté presente aún en las circunstancias más difíciles de la institución ayuda a ser partícipe de todo el proceso de productividad para el crecimiento de la empresa. Lo contrario a lealtad es la traición, que supone la violación de un compromiso expreso o tácito. No mentir forma parte de la lealtad.

R. E. Ewin (1993) (Cit. por Edelberg, 2006) la lealtad es fundamentalmente un vínculo y una reacción emocional hacia sus objetos; nuestras acciones no demuestran lealtad si son el resultado de un razonamiento frío. La persona leal es aquella que mantiene el vínculo a través de los tiempos malos.

La lealtad es la inclinación a formar vínculos emocionales con grupos de personas, es la expresión básica de nuestra naturaleza social y así se constituye en la base de toda moralidad. No obstante, también constituye la base de gran parte de la inmoralidad, especialmente en lo que se refiere al tratamiento que puede llegar a tolerar con respecto a los excluidos del grupo al cual se es leal. La lealtad debe



controlarse. Porque puede conducir a problemas si es excesiva o si se es leal a partir de objetos o bases equivocadas. Su base apropiada es lo que la compañía hace y su objeto apropiado, la empresa.

#### ➤ **Sentido de obligación**

“Se desarrollan durante el transcurso la relación laboral un compromiso moral donde los trabajadores reconocen haber recibido ciertos beneficios por parte de su organización que los unen moralmente hacia la misma” (Rodríguez & Betanzos, 2012, pág. 10)

Se define como 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. (Escobar, 2016)

#### **2.2.2.5. Enfoque tridimensional del compromiso organizacional**

Ruiz de Alba (2013, pág. 70) mencionan que el objeto del compromiso puede ser hacia una persona, una institución o una meta. No tienen por qué ser excluyentes los objetos del compromiso, pero lógicamente van a variar respecto a la naturaleza del vínculo generado.

A continuación, se muestran las tres dimensiones del compromiso en relación a otros elementos:



**Tabla 03: Las tres dimensiones del compromiso en relación a otros elementos**

Tipo de compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
De continuidad	Se siente obligado, por ejemplo, por el sueldo que percibe.	“tiene” que estar en la organización Juicios más racionales (coste personal de abandono)	Transaccional (coste de oportunidad ligado a pertenencia)	Mera aceptación o sometimiento a los valores de la empresa (incluso pueden ser contrarios, pero se “aceptan” a cambio del salario)	Desempeño al mínimo Absentismo (físico o psicológico) Rotación (o intención de abandono)
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto, alegría.	“quiere” estar en la organización Enfoque más emocional	Relacional (vínculo emocional)	Identificación y congruencia entre valores de la persona y de la organización	Aceptación del cambio Satisfacción laboral Iniciativa Espíritu cooperativo Deseo de permanencia
Normativo	Lealtad, sentirse de fondo obligado	El individuo está “determinado” a contribuir a los fines de la organización Se desarrolla la firme determinación de ser leal Deber moral (no hace falta que esté presente lo afectivo, aunque si está es de ayuda)	Relacional (fidelización) (vínculo racional)	Se produce el compromiso moral mediante la identificación con los fines y objetivos de la organización (se interiorizan los valores y misión de la organización)	Contribución a los objetivos Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación) Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa)

Fuente: Elaboración por Ruiz de Alba (2013, pág. 71) basado en González y Guillén (2008)

### 2.2.2.6. Los bienes y su relación con los tipos de compromiso

Ruiz de Alba (2013, pág. 72) menciona que teniendo en cuenta el papel de la voluntad en el compromiso humano y que el objeto de la voluntad son los bienes, González y Guillén (2008) han realizado una fundamentación con base en la tradición ética Aristotélica. Lo hacen partiendo de la clasificación de bienes que hace Aristóteles y encuentran un paralelismo con la clasificación de los tipos de compromiso realizada por Meyer y Allen (1991). A continuación, se muestra esta relación:

Tabla 04: Las tres dimensiones del compromiso y clasificación de bienes

Tres dimensiones del compromiso Meyer y Herscovitch, 2001 (pg. 308)	Tres clases de bienes humanos por Aristóteles (S.IV. a.C.)
De continuidad Los individuos se comprometen al valorar el coste de oportunidad de dejar de hacerlo	Bienes útiles Las personas persiguen bienes externos buscando la utilidad que les reporta (recompensa)
Afectivo Un estado mental caracterizado por el deseo de comprometerse (p.ej. mantener el empleo, conseguir metas para la empresa, etc.)	Bienes placenteros Las personas persiguen bienes buscando la atracción o el placer que les produce (satisfacción)
Normativo Sienten la obligación moral de comprometerse	Bienes morales Las personas persiguen bienes del alma para la consecución de su excelencia personal (plenitud humana)

Fuente: Elaboración por Ruiz de Alba (2013, pág. 72) basado en González y Guillén (2008)

### 2.3. Marco conceptual o definición de términos

- **Canal formal de comunicación:** Medio de comunicación respaldado por los gerentes y, con bastante probabilidad, controlado por ellos. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009, pág. 584)
- **Cohesión:** Grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en el grupo. (Robbins & Judge, 2013, pág. 289)
- **Comportamiento ético:** Actuar de manera consistente con los valores que aplican generalmente las organizaciones y la sociedad. (Nelson & Quick, 2013, pág. 66)
- **Comunicación administrativa:** Proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella. (Benavides, 2014, pág. 208)
- **Conocimiento:** Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina. (Alles, 2009, pág. 19)



- **Confianza:** Es el grado de confort con los colegas. La confianza se manifiesta en el trato sin temores de diferencias de opiniones, valores y actitudes. Es el común denominador sin el cual no tienen sentido las ideas de cohesión y afinidad entre las personas. (Amaru, 2009, pág. 334)
- **Diversidad:** Grado en que los miembros de un grupo difieren o se asemejan entre sí. (Robbins & Judge, 2013, pág. 289)
- **Eficacia:** Medida del logro de resultados, es decir, la capacidad para cumplir objetivos y alcanzar resultados. En términos globales, significa la capacidad de una organización para satisfacer necesidades del ambiente o el mercado. Se refiere a los fines deseados. (Chiavenato I. , 2014, pág. 135)

“Hacer lo correcto o llevar a cabo las actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 8)

- **Eficiencia:** Relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas; es decir, entre lo que se ha conseguido y lo que se quiere conseguir. Significa hacer las cosas correctamente y resaltar los medios con los cuales son ejecutadas. Se refiere a los medios, es decir, los métodos utilizados. (Chiavenato I. , 2014, pág. 135)

“Hacer las cosas bien o lograr los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos” (Robbins & Coulter, 2014, pág. 8)

- **Equipo:** Dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con un propósito común. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009, pág. 546)
- **Normas** Estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo y que son compartidos por sus miembros. (Robbins & Judge, 2013, pág. 281)
- **Organización.** El proceso de organizar un equipo consiste esencialmente en definir papeles y sus relaciones, de modo que se establezca una clara estructura orgánica capaz de realizar objetivos. Además de la definición de papeles, el proceso de organización debe esclarecer también el mecanismo de toma de decisiones. (Amaru, 2009, pág. 334)



- **Trabajo:** Es toda actividad humana dirigida a transformar la naturaleza con el propósito de satisfacer una necesidad. Para los economistas es uno de los factores de producción, así como la tierra y el capital. (Chiavenato I. , 2014, pág. 58)

## 2.4. Hipótesis

### 2.4.1. Hipótesis general

Existe una relación significativa entre la dirección y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

- La comunicación se relaciona significativamente con el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.
- El liderazgo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.
- La motivación se relaciona significativamente con el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.
- Los grupos y equipos de trabajo se relacionan significativamente con el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.

## 2.5. Variables de estudio

### 2.5.1. Identificación de variables

- a) **Variable uno:** Dirección



b) **Variable dos:** Compromiso organizacional

## 2.5.2. Conceptualización de variable

### 2.5.2.1. Dirección:

Constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado para que, de esta forma, trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía (Benavides, 2014, págs. 183-184)

### 2.5.2.2. Compromiso organizacional:

Es la fuerza de la identificación individual con una organización. (Nelson & Quick, 2013, pág. 62)

2.5.3. Operacionalización de variable

Tabla 05: Operacionalización de variable

Variables	Dimensiones	Indicadores
Dirección	- Comunicación	Comunicación defensiva Comunicación no defensiva
	- Liderazgo	Rasgos de personalidad Estilos de liderazgo Liderazgo situacional
	- Motivación	Factores motivacionales Factores de higiene
	- Grupos y equipos de trabajo	Roles Normas Estatus Tamaño Cohesión Diversidad
Compromiso organizacional	- Compromiso afectivo	Identificación con la organización Involucramiento con la organización
	- Compromiso de permanencia	Conveniencia Comodidad
	- Compromiso normativo	Lealtad con la organización Sentido de obligación



## CAPÍTULO III

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo Básico.

Una investigación es de tipo básico cuando: “solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (Carrasco S. , 2005, pág. 43)

#### 3.2 Alcance de la investigación

El presente trabajo de investigación es alcance descriptivo - correlacional

Una investigación es de alcance descriptivo cuando: “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (...)” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 92)

Y es correlacional cuando: “... tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández & Fernández, 2010, pág. 80)



### **3.3 Diseño de la investigación**

La presente investigación es de diseño no experimental – transversal o transeccional.

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. (Gómez, 2006, pág. 102)

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Gómez, 2006, pág. 102)

### **3.4 Enfoque de investigación**

La presente investigación tendrá un enfoque cuantitativo.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población (Gómez, 2006, pág. 60).

### **3.5 Población de estudio**

La población motivo de la investigación está formada por las 40 personas que laboran en la empresa Inca Trail Reservations. E.I.R.L.

### **3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas e instrumentos que se utilizó para la recolección y tratamiento de los datos hacia la consecución de los objetivos de la presente investigación fueron los siguientes:



**Tabla 06: Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
- Encuesta	- Cédula de preguntas o cuestionario
- Entrevista	- Guía de entrevista
- Observación	- Ficha de observación

Fuente: Elaboración propia

### 3.7 Procesamiento del análisis de datos

Para el procesamiento de la información del presente estudio se utilizó una computadora, la hoja de datos Excel para procesar los datos estadísticos y para la validación del cuestionario se utilizó el programa SPSS V 20

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Presentación del instrumento

Tabla 07: Presentación del instrumento

Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
Dirección	- Comunicación	Comunicación defensiva	1, 2
		Comunicación no defensiva	3, 4
	- Liderazgo	Rasgos de personalidad	5, 6
		Estilos de liderazgo	7, 8, 9
		Liderazgo situacional	10, 11
	- Motivación	Factores motivacionales	12, 13
		Factores de higiene	14, 15
	- Grupos y equipos de trabajo	Roles	16, 17
		Normas	18, 19
		Estatus	20, 21
		Tamaño	22, 23
Cohesión		24, 25	
Diversidad		26, 27	
Compromiso organizacional	- Compromiso afectivo	Identificación con la organización	28, 29, 30
		Involucramiento con la organización	31, 32, 33
	- Compromiso de permanencia	Conveniencia	34, 35
		Comodidad	35, 37
	- Compromiso normativo	Lealtad con la organización	38, 39
		Sentido de obligación	40, 41

Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Baremación y validación del instrumento de recolección de la información

### 4.2.1. Fiabilidad del instrumento

Para validar el instrumento aplicado al personal de la agencia Inca Trail Reservations E.I.R.L, se utilizó la técnica estadística denominada Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, considerando 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.

Los resultados del coeficiente de Alfa de Cronbach, se presentan a continuación:

**Tabla 08: Análisis de Alfa de Cronbach Global**

Estadístico de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,968	41

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

#### Interpretación:

- El Alfa de Cronbach global tiene un alto grado de confiabilidad con un valor de 0.968, validando su uso para el procesamiento de datos, con un número de elementos de 41 que corresponden a la cantidad de preguntas del cuestionario.

#### 4.2.2. Baremación

**Tabla 09: Baremación**

Alternativas del instrumento	Promedios	Interpretación de promedios
Nunca	1 – 1.80	Muy bajo
Casi nunca	1.81 – 2.61	Bajo
A veces	2.62 – 3.42	Regular
Casi siempre	3.43 – 4.23	Alto
Siempre	4.24 – 5.0	Muy alto

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

#### 4.3. Resultado del análisis de correlación

Para conocer la correlación de las variables se realizó la prueba de hipótesis donde:

- Si el valor obtenido (valor P)  $> 0.05$  no se acepta la hipótesis planteada.
- Si el valor obtenido (valor P)  $< 0.05$  se acepta la hipótesis planteada.

**Tabla 10: Escala de valores para interpretar la correlación de Pearson**

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Suárez Ibujes (2007)

#### 4.3.1. Correlación entre la dirección y el compromiso organizacional

##### Hipótesis general:

Existe una relación significativa entre la dirección y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.

**Tabla 11: Correlación entre la dirección y el compromiso organizacional**

Ponderación de interpretación	DIRECCIÓN	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Nunca	5.93	7.07
Casi nunca	7.44	8.21
A veces	13.52	13.64
Casi siempre	7.81	6.71
Siempre	5.30	4.36
<b>Total</b>	<b>40.00</b>	<b>40.00</b>

Correlación de Pearson  $r = 0.96$

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

##### Interpretación y análisis:

- Como se observa al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre la dirección y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L, donde la correlación de Pearson  $r = 0.96$ , la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta.

#### 4.3.2. Correlación entre la comunicación y el compromiso organizacional

##### Hipótesis específica 1: •

La comunicación se relaciona significativamente con el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.

**Tabla 12: Correlación entre la comunicación y el compromiso organizacional**

Ponderación de interpretación	Comunicación	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Nunca	5.75	7.07
Casi nunca	8.75	8.21
A veces	14.25	13.64
Casi siempre	8.00	6.71
Siempre	3.25	4.36
<b>Total</b>	<b>40.00</b>	<b>40.00</b>

Correlación de Pearson  $r = 0.97$

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

##### Interpretación y análisis:

- Como se observa al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre la comunicación y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., donde la correlación de Pearson  $r = 0.97$ , la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta.

### 4.3.3. Correlación entre el liderazgo y el compromiso organizacional

#### Hipótesis específica 2: •

El liderazgo se relaciona significativamente con el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.

**Tabla 13: Correlación entre el liderazgo y el compromiso organizacional**

Ponderación de interpretación	Liderazgo	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Nunca	6.29	7.07
Casi nunca	7.71	8.21
A veces	12.43	13.64
Casi siempre	7.86	6.71
Siempre	5.71	4.36
<b>Total</b>	<b>40.00</b>	<b>40.00</b>

Correlación de Pearson  $r = 0.96$

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

#### Interpretación y análisis:

- Como se observa al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., donde la correlación de Pearson  $r = 0.96$ , la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta.

#### 4.3.4. Correlación entre la motivación y el compromiso organizacional

##### Hipótesis específica 3:

La motivación se relaciona significativamente con el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.

**Tabla 14: Correlación entre la motivación y el compromiso organizacional**

Ponderación de interpretación	Motivación	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Nunca	6.50	7.07
Casi nunca	8.00	8.21
A veces	13.75	13.64
Casi siempre	6.75	6.71
Siempre	5.00	4.36
<b>Total</b>	<b>40.00</b>	<b>40.00</b>

Correlación de Pearson  $r = 0.99$

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

##### Interpretación y análisis:

- Como se observa al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre la motivación y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., donde la correlación de Pearson  $r = 0.99$ , la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta.



#### 4.3.5. Correlación entre los grupos y equipos de trabajo y el compromiso organizacional

##### Hipótesis específica 3:

Los grupos y equipos de trabajo se relacionan significativamente con el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.

**Tabla 15: Correlación entre los grupos y equipos de trabajo y el compromiso organizacional**

Ponderación de interpretación	Grupos y equipos de trabajo	COMPROMISO ORGANIZACIONAL
Nunca	5.58	7.07
Casi nunca	6.67	8.21
A veces	13.83	13.64
Casi siempre	8.08	6.71
Siempre	5.83	4.36
<b>Total</b>	<b>40.00</b>	<b>40.00</b>

Correlación de Pearson  $r = 0.91$

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

##### Interpretación y análisis:

- Como se observa al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre los grupos y equipos de trabajo y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., donde la correlación de Pearson  $r = 0.91$  la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta.



## CONCLUSIONES

De acuerdo a los objetivos planteados se tiene:

1. En la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L, se determinó que la dirección se desarrolla a un nivel regular con un promedio de 2.98, el compromiso organizacional obtuvo un promedio de 2.83 que también representa un nivel regular, es así que al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre la dirección y el compromiso organizacional, donde la correlación de Pearson  $r = 0.96$ , la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta, la cual indica que a mejor dirección, existe mayor compromiso organizacional.
2. La comunicación en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L, se desarrolla a un nivel regular con un 2.86 de promedio, observándose que al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre la comunicación y el compromiso organizacional, donde la correlación de Pearson  $r = 0.97$ , la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta, demostrando que, a mejor comunicación, existirá mayor compromiso organizacional.
3. En cuanto al liderazgo en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L, se obtuvo un promedio de 2.98, observándose que al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional donde se determinó que la correlación de Pearson  $r = 0.96$ , la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta, demostrándose que a mejor liderazgo existirá mayor compromiso organizacional en la empresa.
4. Al analizar la motivación en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L, se determinó que se desarrolla a nivel regular con un promedio de 2.89, observándose que al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre la motivación y el compromiso organizacional donde la correlación de Pearson  $r = 0.99$ , la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta, demostrando que a mejor motivación del personal será mayor el compromiso organizacional del mismo.



5. Finalmente, los grupos y equipos de trabajo en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L, se desarrollan a un nivel regular obteniendo un promedio de 3.05, observándose que al 95% de confiabilidad, se puede afirmar que existe relación entre los grupos y equipos de trabajo y el compromiso organizacional, determinando que la correlación de Pearson  $r = 0.91$ , la misma que se puede considerar como una correlación positiva muy alta, deduciendo que a mejores grupos y equipos de trabajo, existirá un mejor compromiso organizacional por parte del personal de la empresa.



## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos de la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., realizar un curso - taller de alta dirección empresarial con el objetivo de proporcionar a los directivos las habilidades y conocimientos necesarios para gestionar la empresa con éxito y poder guiar y entender de mejor manera a su personal, así mismo se recomienda a los directivos programar una evaluación psicológica para medir las actitudes y comportamientos del personal en el desarrollo de sus labores, para que de acuerdo a ello se pueda programar un taller anual de comportamiento individual y grupal con todo el personal con la finalidad de mejorar dichas actitudes y ello tenga repercusión en el compromiso hacia la organización.
2. Se recomienda a los directivos de la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., desarrollar talleres de asertividad y proactividad con todo el personal con la finalidad de mejorar la comunicación y se pueda seguir manteniendo una comunicación asertiva, directa y poderosa, con lo cual se podrá fortalecer las relaciones interpersonales y la tolerancia entre compañeros de trabajo.
3. Se recomienda a los directivos de la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., asumir con mayor liderazgo las funciones dentro de la empresa con la finalidad de poder influir, inspirar en el personal para que ellos realicen su trabajo teniendo un modelo a seguir, con lo que se puede mejorar la lealtad de las personas dentro de la empresa.
4. Se recomienda a los directivos de la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., plantear de mejor manera las normas, políticas, principios, reglamentos internos, MOF, documentos que ayudarán a mejorar los factores de higiene, así mismo se recomienda a los directivos realizar un mejor seguimiento del cumplimiento de las responsabilidades de las personas con la finalidad de poder hacer el reconocimiento a través de una carta de felicitación, un bono en efectivo, o distintos beneficios como viajes, días libres, noches en un hotel, almuerzos entre otros entregados por el cumplimiento de los objetivos, con lo cual se logrará mantener motivado a todo el personal.



5. Finalmente, se recomienda a los directivos de la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., realizar salidas de confraternidad, así mismo organizar para todo el personal el taller de equipos de alto rendimiento, a fin de poder crear en el personal el hábito de apoyarse entre compañeros, y de aprender a entenderse y respetar los diferentes puntos de vista, con el propósito de realizar un trabajo enfocado en el mismo objetivo y así lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. la trilogía*. (Segunda ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Álvarez, A., Ionela, A., Marín, I., Marrero, T., Mas, L., & Muñoz, M. (2013). Identificación Organizacional y Satisfacción Laboral: Diferencia entre Empresas Públicas y Privadas. (U. d. Granada, Ed.) *Reidocrea*, 3(5). Obtenido de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/31293/1/ReiDoCrea-Vol.3-Art.5-Alvarez-Ionela-Marin-Marrero-Mas-Gonzalez.pdf>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo* (Primera ed.). (L. Chávez, Trad.) México: Pearson Educación.
- Amozorrutia, J. (25 de Agosto de 2014). *Involucrar a los colaboradores*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/951>
- Barreto, M., & Morales, K. (2015). *Endomarketing y compromiso organizacional de los colaboradores de la sede principal en la empresa prestadora de servicios Sedacusco Sociedad Anónima - 2014*. Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco, ESuola profesional de Administración, Cusco.
- Benavides, J. (2014). *Administración* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Calderón, S. (2009). *Compromiso Organizacional basado en el modelo de Meyer y*. Tesis de grado, Universidad Católica Boliviana, La Paz. Obtenido de <http://www.bibvirtual.ucb.edu.bo/opac/Record/233200>
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Cenas, C. R. (2014). *Dirección estratégica de recursos humanos para mejorar la gestión en la Municipalidad Distrital de Laredo 2014*. Tesis, Universidad Nacional de Trujillo, Administración, Trujillo. Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/961>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo* (Tercera ed.). Bogotá - Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.



- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Daft, R. (2005). *Administración* (Sexta ed.). México: S.A. Ediciones Paraninfo.
- De la Morreaux, A. (5 de Enero de 2014). *La diferencia entre participación de los empleados e involucramiento de los empleados e involucramiento de los empleados*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/la-diferencia-entre-participacion-de-los-empleados-e-involucramiento-de-los-empleados-12666.html>
- De la Puente, L. A. (2017). *Compromiso organizacional y motivación de logro en*. Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Psicología, Trujillo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/298/delapuerta\\_rl.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/298/delapuerta_rl.pdf?sequence=1)
- Edelberg, G. (8 de Enero de 2006). *La lealtad en la empresa*. Obtenido de <http://www.guillermoedelberg.com.ar/pdf/94.pdf>
- Escobar, A. (15 de Julio de 2016). *La obligación moral*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos109/obligatoriedad-moral/obligatoriedad-moral.shtml>
- Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Tesis de Maestría, Universidad de Chile, Posgrado Economía y Negocios, Santiago. Obtenido de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS\\_2014.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117629/TESIS%20MAGISTER%20PFRIAS_2014.pdf?sequence=1)
- Giraldo, K. (12 de Abril de 2012). *Conveniencia - Valor personal*. Obtenido de <http://www.kathegiraldo.com/conveniencia/>
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Primera ed.). Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Hernández, R., & Fernández, C. B. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: Edamsa Impresiones, S.A. de C.V.



- Inca Trail Reservations. (22 de Mayo de 2012). *Logo*. Obtenido de <https://incatrailreservations.com/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (Catorceava ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Montoya, E. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Psicología, Lima. Obtenido de [http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581494/1/TESIS+FINAL\\_Elizabeth+Montoya.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581494/1/TESIS+FINAL_Elizabeth+Montoya.pdf)
- Nelson, D., & Quick, J. (2013). *Comportamiento organizacional* (Tercera ed.). México: Centage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Niño, T. (2014). *Comunicación*. Universidad Externado de Colombia, Departamento de Comunicación. Obtenido de <http://www.dircomsocial.com/profile/TERESADELPIARNINOBAVIDES> .
- Peña, M. C., Díaz, M. G., Chávez, A. G., & Sánchez, C. E. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5). Obtenido de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n5-2016/RIAF-V9N5-2016-7.pdf>
- Ramos, A., & Ortega, A. (2013). *Compromiso organizacional en una IES pública*. Tesis, Universidad Autónoma de San Luis de Potosí, Escuela de Posgrado, México. Obtenido de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/02\\_PF366\\_Compromiso\\_Organizacional.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/02_PF366_Compromiso_Organizacional.pdf)
- Rivera, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una Institución Educativa Privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas*. Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados, Lima. Obtenido de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjw65uzqcrUAhVBYiYKHcuXASo>





QFggwMAE&url=http%3A%2F%2Ftesis.pucp.edu.pe%2Frepositorio%2Fbitstream%2F123456789%2F4807%2F1%2FRIVERA\_CARRASCAL\_OSCAR\_COMPROMISO\_DEMOGRAF

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: Pearson.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración* (Tercera ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Decenzo, D. y. (2013). *Fundamentos de Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimoquinta ed.). México.

Rodríguez, C., & Betanzos, N. (28 de Marzo de 2012). *Vinculación entre empleado y empresa: Analizando el constructo compromiso organizacional normativo en el trabajo*. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvi/docs/4S.pdf>

Ruiz de Alba, J. L. (2013). *El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno*. Tesis de grado, Universidad de Málaga, Málaga. Obtenido de <file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-ElCompromisoOrganizacional-5089649.pdf>

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2009). *Administración*. Madrid: Pearson Educacion, S.A.

Suárez Ibufes, M. O. (2007). *Coefficiente de correlación de Karl Pearson*. Obtenido de [https://www.google.com.pe/search?q=correlacion+de+pearson&biw=1366&bih=673&source=ln&tbs=cdr%3A1%2Ccd\\_min%3A2000%2Ccd\\_max%3A2015&tbm=](https://www.google.com.pe/search?q=correlacion+de+pearson&biw=1366&bih=673&source=ln&tbs=cdr%3A1%2Ccd_min%3A2000%2Ccd_max%3A2015&tbm=)

Tarazona, F. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos en la administración local española: Propuesta y contraste de un modelo integrado*. Tesis, Universidad de Valencia, Economía, Valencia. Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9667/tarazona.pdf?sequence=1>

Valdez, S. (23 de Abril de 2012). *El periodismo necesita inversión. Para compartir esta nota utiliza los íconos que aparecen en la página*. Obtenido de



<http://www.elheraldo.hn/otrassecciones/nuestrossuplementos/628459-373/la-importancia-de-la-lealtad>

Vargas, J. (2014). *Función de dirección y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad Distrital de Echarati - 2013*. Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco, Escuela profesional de Administración, Cusco.



# ANEXOS



Anexo 01: Matriz de consistencia

TÍTULO: DIRECCIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA DE VIAJES INCA TRAIL RESERVATIONS E.I.R.L., CUSCO – 2017

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables Dimensiones	Método	Población y muestra	Técnicas e instrum.
¿Cómo es la relación que existe entre la dirección y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017?	Determinar la relación que existe entre la dirección y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.	Existe una relación significativa entre la dirección y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.	<b>Dirección</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Grupos y equipos de trabajo</li> </ul>	<b>Tipo de Investigación:</b> Básica  <b>Enfoque de la investigación:</b> Cuantitativa	<b>Población:</b> 40 personas  <b>Muestra:</b> 40 unidades de estudio	<b>Técnicas:</b> - Encuesta  - Observación  -Entrevista  <b>Instrumentos:</b> - Cuestionario  -Ficha de observación  - Guía de entrevista
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es la relación que existe entre la comunicación y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017?</li> <li>• ¿Cómo es la relación que existe entre el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación que existe entre la comunicación y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.</li> <li>• Determinar la relación que existe entre el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación se relaciona significativamente con el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.</li> <li>• El liderazgo se relaciona significativamente con el</li> </ul>	<b>Compromiso organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso afectivo</li> <li>• Compromiso de permanencia</li> <li>• Compromiso normativo</li> </ul>	<b>Alcance de la Investigación:</b> Descriptiva Correlacional  <b>Diseño de la Investigación:</b> No experimental – transversal		



<p>liderazgo y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es la relación que existe entre la motivación y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017?</li> <li>• ¿Cómo es la relación que existe entre los grupos y equipos de trabajo y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017?</li> </ul>	<p>liderazgo y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la relación que existe entre la motivación y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.</li> <li>• Determinar la relación que existe entre los grupos y equipos de trabajo y el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.</li> </ul>	<p>compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivación se relaciona significativamente con el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.</li> <li>• Los grupos y equipos de trabajo se relacionan significativamente con el compromiso organizacional en la agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L., Cusco -2017.</li> </ul>				
---	---	---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia



Anexo 02: Matriz de operacionalización de variables

TÍTULO: DIRECCIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA DE VIAJES INCA TRAIL RESERVATIONS E.I.R.L., CUSCO - 2017

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p><b>Dirección:</b> Constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado para que, de esta forma, trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía</p>	<p>- <b>Comunicación:</b> “La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicarse es, pues, compartir experiencias, relacionarse, entender y ser entendido, dar y recibir conocimientos, provocar cambiar. Modificar conductas en los demás y en uno mismo. Comunicar no es sólo emitir mensajes sino, sobre todo el acto de provocar respuestas” (Benavides, 2014, pág. 205)</p>	<p>Comunicación defensiva Comunicación no defensiva</p>
	<p>- <b>Liderazgo:</b> “El liderazgo es el proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objetivo. En administración, significa hacer que los individuos sigan un rumbo (políticas, procedimientos, reglas, etc.) establecidos por la empresa” (Benavides, 2014, pág. 192)</p>	<p>Rasgos de personalidad Estilos de liderazgo Liderazgo situacional</p>
	<p>- <b>Motivación:</b> “Motivar es dar a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsar su mejor realización” (Benavides, 2014, pág. 220)</p>	<p>Factores motivacionales Factores de higiene</p>



Variables	Dimensiones	Indicadores
(Benavides, 2014, págs. 183-184)	<p>- <b>Grupos y equipos de trabajo:</b> Grupo es un conjunto de personas que trabajan en la misma área o que se han agrupado para emprender una tarea y el equipo se integra por personas con habilidades suplementarias, quienes confían unas en las otras y se han comprometido con un objetivo, metas y un enfoque común, para el cual se consideran a sí mismas mutuamente responsables. Un verdadero equipo se compromete a trabajar con éxito en conjunto, para lograr un desempeño elevado. (Benavides, 2014, pág. 251)</p>	<p>Roles Normas Estatus Tamaño Cohesión Diversidad</p>
<p><b>Compromiso organizacional:</b> Es la fuerza de la identificación individual con una organización. (Nelson &amp; Quick, 2013, pág. 62)</p>	<p>- <b>Compromiso afectivo:</b> Es la intención de un empleado de quedarse en una organización por el intenso deseo de hacerlo. El compromiso afectivo implica lealtad y una profunda preocupación por el bienestar de la organización. (Nelson &amp; Quick, 2013, pág. 62)</p>	<p>Identificación con la organización Involucramiento con la organización</p>
	<p>- <b>Compromiso de permanencia:</b> Es la tendencia de un empleado a quedarse en una organización porque no pueden darse el lujo de irse. En ocasiones los empleados piensan que perderán gran parte de su inversión en tiempo, esfuerzo y beneficios si se van. (Nelson &amp; Quick, 2013, pág. 62)</p>	<p>Conveniencia Comodidad</p>
	<p>- <b>Compromiso normativo:</b> Es una obligación percibida de quedarse con la organización. Los individuos sienten un compromiso normativo, se quedan en la organización porque creen que deben</p>	<p>Lealtad con la organización Sentido de obligación</p>



Variables	Dimensiones	Indicadores
	hacerlo. (Nelson & Quick, 2013, pág. 62)	

Fuente: Elaboración propia en base a las teorías de dirección y compromiso organizacional

**Anexo 03: Matriz del instrumento para la recolección de datos**

**TÍTULO: DIRECCIÓN Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA AGENCIA DE VIAJES INCA TRAIL RESERVATIONS**

**E.I.R.L., CUSCO – 2017**

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	Nº de ítems	Valoración
<b>DIRECCIÓN</b>	Comunicación	Comunicación defensiva	1. ¿Los mensajes que se transmiten en la empresa son agresivos y malintencionados? 2. ¿La comunicación dentro de la empresa ha ocasionado enemistades entre los compañeros de trabajo?	9.76%	4	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
		Comunicación no defensiva	3. ¿Dentro de la empresa siente Ud. que existe una comunicación positiva y productiva? 4. ¿Durante la comunicación existe equilibrio y efectividad de las relaciones laborales?			
	Liderazgo	Rasgos de personalidad	5. ¿Los directivos de la empresa muestran habilidades intelectuales que les permitan influenciar en el personal? 6. ¿Los directivos de la empresa demuestran habilidades de sociabilidad que les permitan relacionarse con los miembros de la empresa?	17.07%	7	





Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Valoración
		Estilos de liderazgo	7. ¿Su jefe inmediato impone la forma de trabajo sin la participación de las opiniones del grupo? 8. ¿Su jefe inmediato le permite trabajar de acuerdo a la opinión de la mayoría? 9. ¿Su jefe inmediato le deja desarrollar su trabajo de acuerdo a su punto de vista?			
		Liderazgo situacional	10. ¿Los jefes muestran cambios de actitud de acuerdo a los problemas que se presentan? 11. ¿Las decisiones que toman sus jefes varían según la coyuntura de la situación?			
	Motivación	Factores motivacionales	12. ¿Los directivos realizan el reconocimiento al su esfuerzo en el trabajo? 13. ¿Se le da apertura para tomar decisiones en el desarrollo de sus actividades?	976%	4	
		Factores de higiene	14. ¿Se promueven acciones que mejoren la relación laboran entre compañeros de trabajo? 15. ¿Se promueve el desarrollo de normas y políticas que permitan un desarrollo adecuado de su labor?			
	Grupo y equipos de trabajo	Roles	16. ¿Los directivos cumplen de manera correcta sus roles dentro de la empresa? 17. ¿Sus compañeros de trabajo conocen cuál es su rol dentro de la empresa?	29.27%	12	
		Normas	18. ¿Los directivos dan a conocer las normas con las que se trabaja en la empresa? 19. ¿Las normas de la empresa influyen en el comportamiento del personal?			



Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Valoración
		Estatus	20. ¿Cree Ud. que los directivos contribuyen adecuadamente para el éxito del grupo? 21. ¿Considera Ud. que los directivos muestran buena apariencia, inteligencia, dinero o una personalidad amigable dentro de sus funciones?			Siempre
		Tamaño	22. ¿Considera Ud. que es adecuado el número de personas que trabajan en la empresa? 23. ¿Cree Ud. que sería necesario contratar más personas para que laboren en la empresa?			
		Cohesión	24. ¿Considera Ud. que sus compañeros se sienten atraídos entre sí para permanecer en la empresa? 25. ¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo influyen en sus decisiones?			
		Diversidad	26. ¿Los directivos de la empresa consideran importante contratar personal de diferentes especialidades? 27. ¿Las diferentes formas de pensar, sentir y creencias afectan el trabajo dentro de la empresa?			
COMROMISO ORGANIZACIONAL	Compromiso afectivo	Identificación con la organización	28. ¿La empresa promueve acciones que le permitan a Ud. identificarse con ella? 29. ¿Sus compañeros de trabajo tienen comentarios positivos sobre la agencia como centro de trabajo? 30. ¿Tiene Ud. la sensación de pertenecer a esta empresa?	14.63%	6	Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
		Involucramiento con la organización	31. ¿Se toman en cuenta los aportes que realiza para mejorar las actividades dentro de la empresa? 32. ¿Sus compañeros de trabajo se encuentran motivados para dar aportes que mejoren el entorno laboral? 33. ¿Asume Ud. los problemas de la empresa como si fueran sus propios problemas?			
	Compromiso de permanencia	Conveniencia	34. ¿Ha pensado que podría conseguir mejores oportunidades laborales en otra empresa? 35. ¿Ha pensado permanecer en esta empresa porque otra empresa no podría igualar el sueldo y los beneficios que	9.76%	4	



Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems/reactivo	Peso	N° de ítems	Valoración
			tiene aquí?			
		Comodidad	36.¿Se siente Ud. satisfecho realizando las labores que le encarga la empresa? 37.¿La asignación de sus responsabilidades son realizadas de acuerdo a sus habilidades física?			
	Compromiso normativo	Lealtad con la organización	38.¿Ha percibido si alguno de sus compañeros ha brindado información confidencial a la competencia? 39.¿Conoce Ud. situaciones en las que el personal de la empresa se fue a trabajar a la competencia?	9.76%	4	
		Sentido de obligación	40.¿Se siente Ud. obligado a permanecer laborando en la empresa? 41.¿Siente Ud. que sus compañeros de trabajo permanecen en la empresa más por necesidad que por vocación?			
	<b>Total</b>			<b>100%</b>	41	

Fuente: Elaboración propia



Anexo 04: Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Cuestionario aplicado al personal de la agencia de viajes Inca Trail Reservations  
E.I.R.L., en la ciudad del Cusco

La presente encuesta es totalmente anónima y tiene por objetivo recoger información de la **Dirección y Compromiso Organizacional en la Agencia de viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L.**, por lo que agradeceremos tenga a bien de apoyarnos con su información.

A continuación, se presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que usted esté de acuerdo, marcando con una "X".

- 1) Nunca
- 2) Casi nunca
- 3) A veces
- 4) Casi siempre
- 5) Siempre

Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Los mensajes que se transmiten en la empresa son agresivos y malintencionados?					
2. ¿La comunicación dentro de la empresa ha ocasionad enemistades entre los compañeros de trabajo?					
3. ¿Dentro de la empresa siente Ud. que existe una comunicación positiva y productiva?					
4. ¿Durante la comunicación existe equilibrio y efectividad de las relaciones laborales?					
5. ¿Los directivos de la empresa demuestran habilidades de sociabilidad que les permitan relacionarse con los miembros de la empresa?					
6. ¿Su jefe inmediato impone la forma de trabajo sin la participación de las opiniones del grupo?					
7. ¿Su jefe inmediato le permite trabajar de acuerdo a la opinión de la mayoría?					
8. ¿Su jefe inmediato le deja desarrollar su trabajo de acuerdo a su punto de vista?					
9. ¿Los jefes muestran cambios de actitud de acuerdo a los problemas que se presentan?					
10. ¿Las decisiones que toman sus jefes varían según					



Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
la coyuntura de la situación?					
11.¿Los directivos realizan el reconocimiento al su esfuerzo en el trabajo?					
12.¿Se le da apertura para tomar decisiones en el desarrollo de sus actividades?					
13.¿Se promueven acciones que mejoren la relación laboran entre compañeros de trabajo?					
14.¿Se promueve el desarrollo de normas y políticas que permitan un desarrollo adecuado de su labor?					
15. ¿La empresa promueve acciones que le permitan a Ud. identificarse con ella?					
16.¿Los directivos cumplen de manera correcta sus roles dentro de la empresa?					
17.¿Sus compañeros de trabajo conocen cuál es su rol dentro de la empresa?					
18.¿Los directivos dan a conocer las normas con las que se trabaja en la empresa?					
19.¿Las normas de la empresa influyen en el comportamiento del personal?					
20.¿Cree Ud. que los directivos contribuyen adecuadamente para el éxito del grupo?					
21.¿Considera Ud. que los directivos muestran buena apariencia, inteligencia, dinero o una personalidad amigable dentro de sus funciones?					
22.¿Considera Ud. que es adecuado el número de personas que trabajan en la empresa?					
23.¿Cree Ud. que sería necesario contratar más personas para que laboren en la empresa?					
24.¿Considera Ud. que sus compañeros se sienten atraídos entre sí para permanecer en la empresa?					
25.¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo influyen en sus decisiones?					
26.¿Los directivos de la empresa consideran importante contratar personal de diferentes especialidades?					
27.¿Las diferentes formas de pensar, sentir y creencias afectan el trabajo dentro de la empresa?					
28.¿La empresa promueve acciones que le permitan a Ud. identificarse con ella?					
29.¿Ha escuchado Ud. o sabe de compañeros que hablen de manera negativa de su centro de trabajo?					
30.¿Tiene Ud. la sensación de pertenecer a esta empresa?					
31.¿Se toman en cuenta los aportes que realiza para mejorar las actividades dentro de la empresa?					



Ítems	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
32.¿Sus compañeros de trabajo se encuentran motivados para dar aportes que mejoren el entorno laboral?					
33.¿Asume Ud. los problemas de la empresa como si fueran sus propios problemas?					
34.¿Ha pensado que podría conseguir mejores oportunidades laborales en otra empresa?					
35.¿Ha pensado permanecer en esta empresa porque otra empresa no podría igualar el sueldo y los beneficios que tiene aquí?					
36.¿Se siente Ud. satisfecho realizando las labores que le encarga la empresa?					
37.¿La asignación de sus responsabilidades son asignadas de acuerdo a sus habilidades físicas?					
38.¿Ha percibido si alguno de sus compañeros ha brindado información confidencial a la competencia?					
39.¿Conoce Ud. situaciones en las que el personal de la empresa se fue a trabajar a la competencia?					
40.¿Se siente Ud. obligado a permanecer laborando en la empresa?					
41.¿Siente Ud. que sus compañeros de trabajo permanecen en la empresa más por necesidad que por vocación?					

Gracias por su colaboración

**Anexo 05: Ficha de observación**

**Fecha:** Cusco, enero del 2018

**Elabora:** Yordy Caviedes Candia y Uziel djanbiallyne Amache Figueroa

**Lugar:** Instalaciones de la empresa Inca Trail Reservations E.I.R.L

**1. Comunicación entre compañeros de trabajo**

Se ha podido observar que los mensajes que se transmiten entre los compañeros de trabajo en la mayoría de las ocasiones son claros, directos y asertivos, sin embargo; en escasas ocasiones son malintencionados generando estos algunos conflictos entre guías y cocineros y en la programación de los tours.

**2. Tipo de liderazgo que emplean los jefes**

Se ha podido apreciar que los jefes ejercen un liderazgo autocrático en algunas ocasiones y en otras un liderazgo democrático. También que el liderazgo que ejercen es según la situación en la que encuentren.

**3. Acciones motivacionales con el personal**

Según lo que se observó los colaboradores de la agencia cuentan con mínimos factores motivacionales considerando según lo apreciado solo el salario que reciben.

**4. Involucramiento del personal en las actividades de la empresa**

Los colaboradores no suelen participar en las decisiones para mejorar el servicio que brinda la agencia, solo cumplen con sus funciones y con lo que se le encarga.

**5. Actitud del personal en la empresa**

Se ha podido apreciar que los colaboradores de la agencia estas comprometidos con el cumplimiento de sus funciones mas no laboran con el entusiasmo, proactividad y la actitud positiva deseada por los jefes para poder resolver los problemas presentados en el día a día o para mejorar el servicio que brindan.

**6. Interacción entre los grupos y equipos de trabajo**

Los colaboradores trabajan y se integran para cumplir toda tarea que se les encargue designándose diferentes actividades logrando cumplir con los encargados, pero con algunas deficiencias, observando que solo realizan lo acordado por cumplir y desligarse de la tarea grupal para de esta manera continuar con sus demás funciones.

**Anexo 06: Guía de entrevista**

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**  
**Guía de entrevista aplicada al gerente de la agencia de viajes Inca Trail Reservations**  
**E.I.R.L., en la ciudad del Cusco**

**Nombre: José Manuel Castro Latorre**

**1. ¿Existe un nivel de comunicación adecuado entre el personal de la empresa?**

Al parecer si ya que se transmiten los mensajes de manera clara, precisa y asertiva; sin embargo, cada cierto tiempo existen problemas entre los guías, comportamientos apáticos e incluso enemistades que supongo es generado por mensajes agresivos y mal intencionados.

**2. ¿El liderazgo que Ud. ejerce es autoritario, democrático o situacional?**

En la mayoría de las ocasiones ejerzo un liderazgo democrático; sin embargo, en algunas ocasiones ejerzo un liderazgo autocrático y esto me lleva a cambiar mi liderazgo según la situación o el problema que se presente para poder resolverlo lo más rápido posible.

**3. ¿Qué tipo de motivación se emplea con el personal para mantenerlos con una actitud proactiva en el trabajo?**

Dentro de la agencia solo manejamos el salario como la única motivación.

**4. ¿El personal tienen conocimiento pleno de sus funciones dentro de la empresa?**

En forma general saben cuáles son sus funciones mas no contamos con un manual de organización y funciones.

**5. ¿Cree Ud. que algunas personas influyen en otras dentro de la empresa?**

Si, existen algunos colaboradores dentro de la oficina y en los tours que influyen en los demás.

**6. ¿Dentro del personal de la empresa hay variedad de especialidades profesionales y culturales?**

En la agencia solo existen profesionales de cuatro especialidades, una contadora, una persona encargada del Marketing Digital y los demás son guías de turismo y cocineros.





En cuanto a variedad cultural existen distintas creencias, costumbres, tradiciones, valores que en la mayoría son pertenecientes netamente a Cusco.

**7. ¿Cómo considera que es la identificación del personal con la empresa?**

Muy baja ya que los colaboradores realizan sus funciones porque tienen que cumplir con lo encargado para mantenerse en la agencia, pero ellos no buscan resolver los problemas que se les presenta ni mejorar el servicio que brindan; percibo además que ellos no cuidan las herramientas, equipos y materiales que se les otorga para el trabajo en oficina y para los tours.

**8. ¿Cómo considera que es el involucramiento del personal con las actividades de la empresa?**

El personal no está muy involucrado con las actividades considerándolo que es mínimo e ineficiente.

**9. ¿El personal permanece en la empresa porque no tiene otra opción de trabajo?**

Si, la mayoría de los guías de turismo permanece en la agencia porque se les remunera mejor que en otras agencias.

**10. ¿Cree Ud. que el personal trabaja con lealtad hacia la empresa?**

Muy pocos, ya que me enteré que incluso revelaron información confidencial a trabajadores de la competencia.

**11. ¿Cuenta con personal que permanece en la empresa por una obligación?**

Me parece que sí, ya que me comentaron que si no fuera yo el gerente y los demás jefes se encontrarían a cargo de todo hace mucho que se hubieran retirado de la agencia.



## Anexo 07: Caracterización de la empresa

### 1. Antecedentes de la empresa (Información brindada por la empresa)

Inca Trail Reservations E.I.R.L. es una empresa de viajes de aventura líder en el Perú ofreciendo itinerarios memorables en América del Sur. La compañía ha estado operando viajes de aventura en grupos pequeños desde 1996. Con oficinas en Cusco y Arequipa ofrece el mejor servicio posible mediante el empleo de personal altamente cualificado y multilingüe, en combinación con nuestro profesionalismo y dedicación reconocida. Ofreces los destinos mágicos que nuestro país tiene para ofrecer, desde una costa desierto, a los volcanes y altas, picos escarpados de la Sierra, a su densa selva profunda, con especies vegetales y animales innumerables, proporcionando al mismo tiempo, la paz de importa requieren los clientes al confiar en su viaje a la empresa. Diseña y opera productos diversificados como Turismo Interno y Convencional, aventura y viajes de incentivos y viajes de interés especial. El reto es sobresalir todos los estándares de los servicios turísticos, ofreciendo la más alta calidad posible de la marcha.

### 2. Misión (Información brindada por la empresa)

Somos una empresa de viajes de aventura ofreciendo itinerarios memorables en América del Sur, a través de nuestro equipo de profesionales garantizamos una maravillosa experiencia en los productos que ofrecemos a nuestros clientes.

### 3. Visión (Información brindada por la empresa)

Para el año 2021 seremos la agencia de viajes líder en el Perú sobrepasando los estándares de los servicios turísticos en nuestro país.

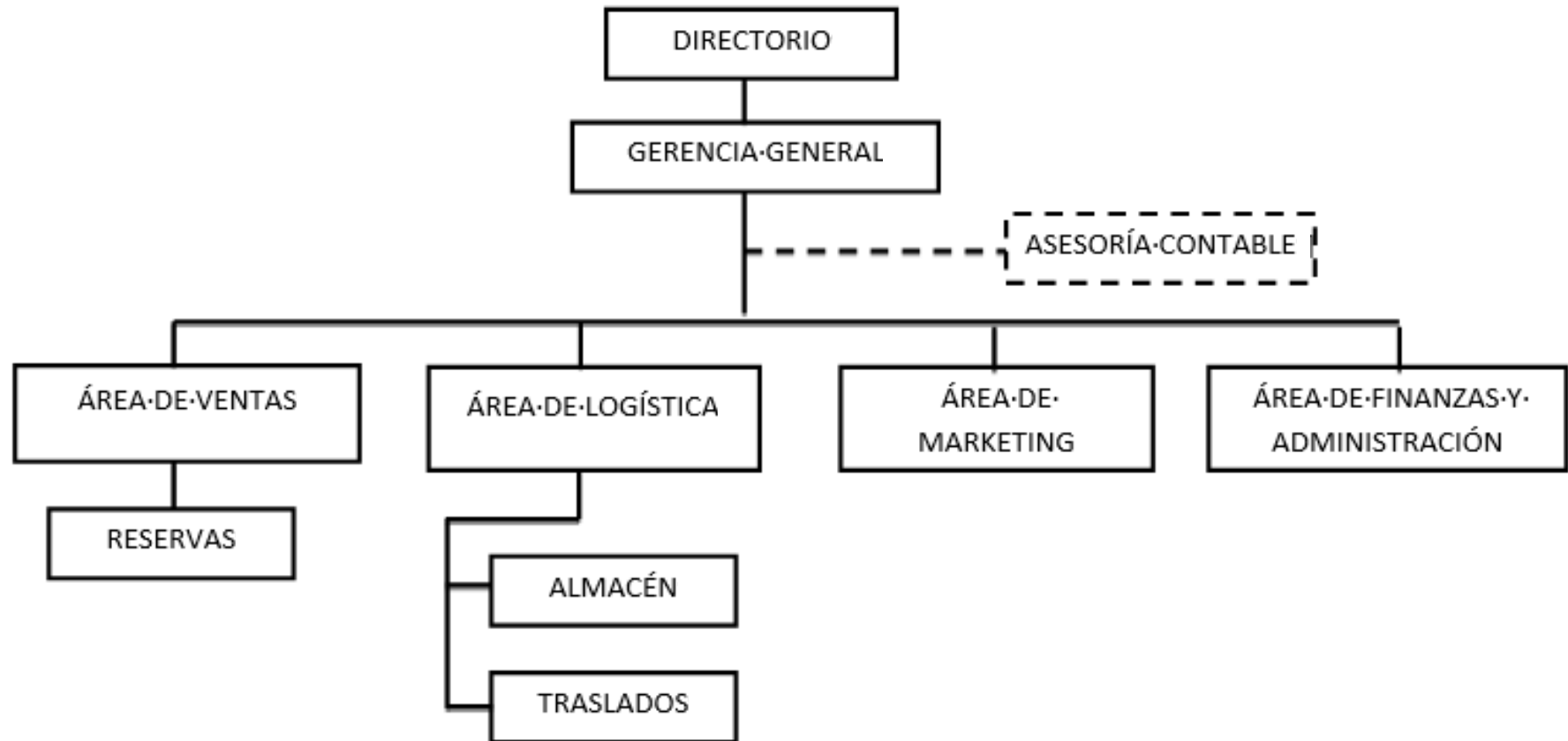
#### 4. Logo



Fuente: (Inca Trail Reservations, 2012)



### 5. Organigrama



Fuente: (Información brindada por la empresa)

Anexo 08: Resumen de la encuesta

DIRECCIÓN												
Comunicación												
Comunicación defensiva	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. ¿Los mensajes que se transmiten en la empresa son agresivos y malintencionados?	8	20.0%	12	30.0%	14	35.0%	6	15.0%	0	0.0%	40	100%
2. ¿La comunicación dentro de la empresa ha ocasionado enemistades entre los compañeros de trabajo?	6	15.0%	14	35.0%	14	35.0%	6	15.0%	0	0.0%	40	100%
Comunicación no defensiva	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3. ¿Dentro de la empresa siente Ud. que existe una comunicación positiva y productiva?	3	7.5%	5	12.5%	13	32.5%	10	25.0%	9	22.5%	40	100%
4. ¿Durante la comunicación existe equilibrio y efectividad de las relaciones laborales?	6	15.0%	4	10.0%	16	40.0%	10	25.0%	4	10.0%	40	100%
Liderazgo												
Rasgos de personalidad	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. ¿Los directivos de la empresa muestran habilidades intelectuales que les permitan influenciar en el personal?	4	10.0%	5	12.5%	12	30.0%	11	27.5%	8	20.0%	40	100%
6. ¿Los directivos de la empresa demuestran habilidades de sociabilidad que les permitan relacionarse con los miembros de la empresa?	6	15.0%	8	20.0%	13	32.5%	8	20.0%	5	12.5%	40	100%
Estilos de liderazgo	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7. ¿Su jefe inmediato impone la forma de trabajo sin la participación de las opiniones del grupo?	7	17.5%	9	22.5%	14	35.0%	6	15.0%	4	10.0%	40	100%
8. ¿Su jefe inmediato le permite trabajar de acuerdo a la opinión de la mayoría?	6	15.0%	8	20.0%	15	37.5%	7	17.5%	4	10.0%	40	100%
9. ¿Su jefe inmediato le deja desarrollar su trabajo de acuerdo a su punto de vista?	8	20.0%	9	22.5%	12	30.0%	6	15.0%	5	12.5%	40	100%
Liderazgo situacional	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. ¿Los jefes muestran cambios de actitud de acuerdo a los problemas que se presentan?	7	17.5%	9	22.5%	10	25.0%	7	17.5%	7	17.5%	40	100%

11. ¿Las decisiones que toman sus jefes varían según la coyuntura de la situación?	6	15.0%	6	15.0%	11	27.5%	10	25.0%	7	17.5%	40	100%
<b>Motivación</b>												
<b>Factores motivacionales</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
12. ¿Los directivos realizan el reconocimiento a su esfuerzo en el trabajo?	5	12.5%	8	20.0%	14	35.0%	8	20.0%	5	12.5%	40	100%
13. ¿Se le da apertura para tomar decisiones en el desarrollo de sus actividades?	6	15.0%	9	22.5%	12	30.0%	7	17.5%	6	15.0%	40	100%
<b>Factores de higiene</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
14. ¿Se promueven acciones que mejoren la relación laboran entre compañeros de trabajo?	7	17.5%	8	20.0%	14	35.0%	6	15.0%	5	12.5%	40	100%
15. ¿Se promueve el desarrollo de normas y políticas que permitan un desarrollo adecuado de su labor?	8	20.0%	7	17.5%	15	37.5%	6	15.0%	4	10.0%	40	100%
<b>Grupos y equipos de trabajo</b>												
<b>Roles</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
16. ¿Los directivos cumplen de manera correcta sus roles dentro de la empresa?	5	12.5%	8	20.0%	12	30.0%	8	20.0%	7	17.5%	40	100%
17. ¿Sus compañeros de trabajo conocen cuál es su rol dentro de la empresa?	5	12.5%	7	17.5%	13	32.5%	7	17.5%	8	20.0%	40	100%
<b>Normas</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
18. ¿Los directivos dan a conocer las normas con las que se trabaja en la empresa?	4	10.0%	5	12.5%	13	32.5%	11	27.5%	7	17.5%	40	100%
19. ¿Las normas de la empresa influyen en el comportamiento del personal?	5	12.5%	6	15.0%	15	37.5%	8	20.0%	6	15.0%	40	100%
<b>Estatus</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
20. ¿Cree Ud. que los directivos contribuyen adecuadamente para el éxito del grupo?	6	15.0%	5	12.5%	16	40.0%	8	20.0%	5	12.5%	40	100%

21. ¿Considera Ud. que los directivos muestran buena apariencia, inteligencia, dinero o una personalidad amigable dentro de sus funciones?	7	17.5%	6	15.0%	12	30.0%	9	22.5%	6	15.0%	40	100%
<b>Tamaño</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
22. ¿Considera Ud. que es adecuado el número de personas que trabajan en la empresa?	5	12.5%	6	15.0%	16	40.0%	8	20.0%	5	12.5%	40	100%
23. ¿Cree Ud. que sería necesario contratar más personas para que laboren en la empresa?	4	10.0%	7	17.5%	15	37.5%	8	20.0%	6	15.0%	40	100%
<b>Cohesión</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
24. ¿Considera Ud. que sus compañeros se sienten atraídos entre sí para permanecer en la empresa?	5	12.5%	7	17.5%	13	32.5%	9	22.5%	6	15.0%	40	100%
25. ¿Cree Ud. que sus compañeros de trabajo influyen en sus decisiones?	6	15.0%	5	12.5%	19	47.5%	6	15.0%	4	10.0%	40	100%
<b>Diversidad</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
26. ¿Los directivos de la empresa consideran importante contratar personal de diferentes especialidades?	7	17.5%	8	20.0%	10	25.0%	9	22.5%	6	15.0%	40	100%
27. ¿Las diferentes formas de pensar, sentir y creencias afectan el trabajo dentro de la empresa?	8	20.0%	10	25.0%	12	30.0%	6	15.0%	4	10.0%	40	100%
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>												
<b>Compromiso afectivo</b>												
<b>Identificación con la organización</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
28. ¿La empresa promueve acciones que le permitan a Ud. identificarse con ella?	6	15.0%	8	20.0%	11	27.5%	9	22.5%	6	15.0%	40	100%
29. ¿Sus compañeros de trabajo tienen comentarios positivos sobre la agencia como centro de trabajo?	12	30.0%	10	25.0%	13	32.5%	3	7.5%	2	5.0%	40	100%
30. ¿Tiene Ud. la sensación de pertenecer a esta empresa?	6	15.0%	8	20.0%	14	35.0%	8	20.0%	4	10.0%	40	100%
<b>Involucramiento con la organización</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%



31. ¿Se toman en cuenta los aportes que realiza para mejorar las actividades dentro de la empresa?	6	15.0%	8	20.0%	16	40.0%	8	20.0%	2	5.0%	40	100%
32. ¿Sus compañeros de trabajo se encuentran motivados para dar aportes que mejoren el entorno laboral?	6	15.0%	8	20.0%	20	50.0%	4	10.0%	2	5.0%	40	100%
33. ¿Asume Ud. los problemas de la empresa como si fueran sus propios problemas?	6	15.0%	7	17.5%	13	32.5%	8	20.0%	6	15.0%	40	100%
<b>Compromiso de permanencia</b>												
<b>Conveniencia</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
34. ¿Considera que la agencia le brinda mejores oportunidades laborales que otras empresas?	8	20.0%	11	27.5%	13	32.5%	5	12.5%	3	7.5%	40	100%
35. ¿Ha pensado permanecer en esta empresa porque otra empresa no podría igualar el sueldo y los beneficios que tiene aquí?	10	25.0%	6	15.0%	12	30.0%	2	5.0%	10	25.0%	40	100%
<b>Comodidad</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
36. ¿Se siente Ud. satisfecho realizando las labores que le encarga la empresa?	4	10.0%	6	15.0%	14	35.0%	10	25.0%	6	15.0%	40	100%
37. ¿La asignación de sus responsabilidades son realizadas de acuerdo a sus habilidades físicas?	6	15.0%	8	20.0%	16	40.0%	6	15.0%	4	10.0%	40	100%
<b>Compromiso normativo</b>												
<b>Lealtad con la organización</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
38. ¿Ha percibido si alguno de sus compañeros ha brindado información confidencial a la competencia?	5	12.5%	8	20.0%	10	25.0%	13	32.5%	4	10.0%	40	100%
39. ¿Conoce Ud. situaciones en las que el personal de la empresa se fue a trabajar a la competencia?	10	25.0%	12	30.0%	15	37.5%	2	5.0%	1	2.5%	40	100%
<b>Sentido de obligación</b>	<b>Nunca</b>		<b>Casi nunca</b>		<b>A veces</b>		<b>Casi siempre</b>		<b>Siempre</b>		<b>Total</b>	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
40. ¿Se siente Ud. obligado a permanecer laborando en la empresa?	10	25.0%	9	22.5%	8	20.0%	8	20.0%	5	12.5%	40	100%
41. ¿Siente Ud. que sus compañeros de trabajo permanecen en la empresa más por necesidad que por vocación?	4	10.0%	6	15.0%	16	40.0%	8	20.0%	6	15.0%	40	100%



## Anexo 09: Resultados de las variables

## 1. Resultados estadísticos de la investigación

## 1.1. Resultado del análisis de la variable dirección y sus dimensiones

## 1.1.1. Análisis descriptivo de la comunicación

## A. Comunicación defensiva

Tabla: Análisis de la comunicación defensiva

Ponderación en el instrumento	f	%
Nunca	7	17.5%
Casi nunca	13	32.5%
A veces	14	35.0%
Casi siempre	6	15.0%
Siempre	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

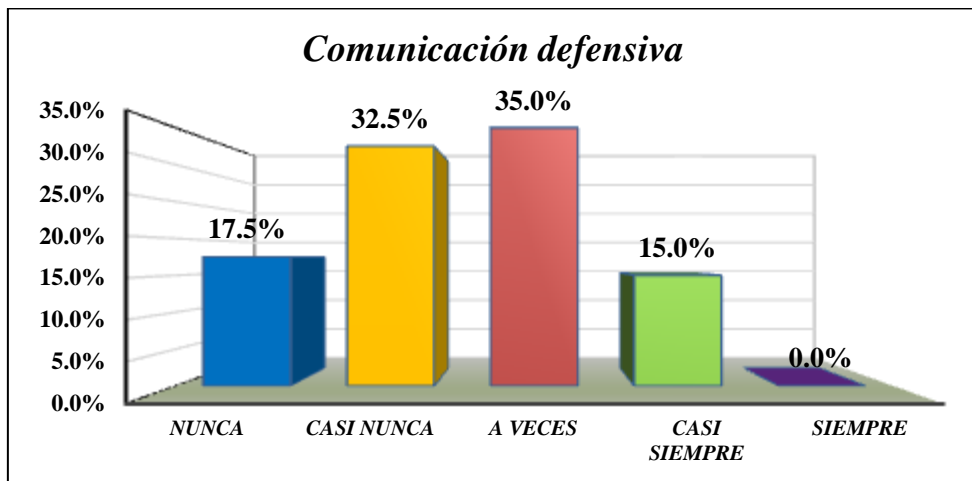


Figura: Comunicación defensiva

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

## Interpretación y análisis:

- Como se puede observar el 35% del personal encuestado considera que a veces se presenta una comunicación defensiva, el 32.5% indicó que casi nunca el 17.5% manifestó que nunca se presenta, reflejando que los mensajes que se transmiten en la empresa no son agresivos ni malintencionados, y no ocasiona enemistades entre los



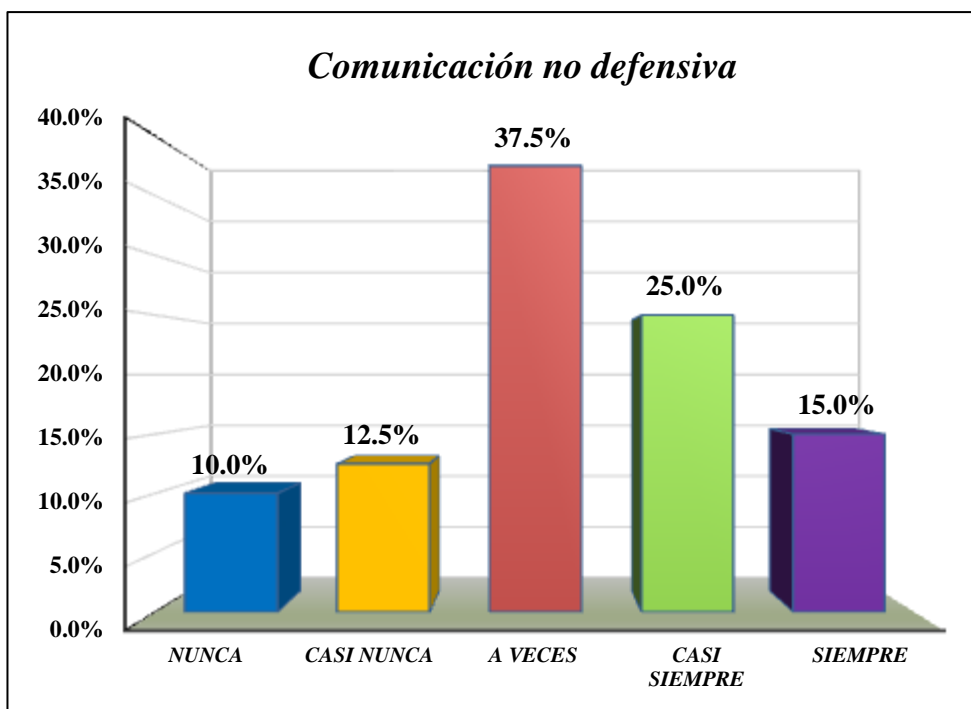
compañeros de trabajo, sin embargo, se observa que un 15% de las personas indicaron que la comunicación defensiva se presenta casi siempre.

## B. Comunicación no defensiva

**Tabla: Análisis de la comunicación no defensiva**

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	4	10.0%
Casi nunca	5	12.5%
A veces	15	37.5%
Casi siempre	10	25.0%
Siempre	6	15.0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Comunicación no defensiva**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

### Interpretación y análisis:

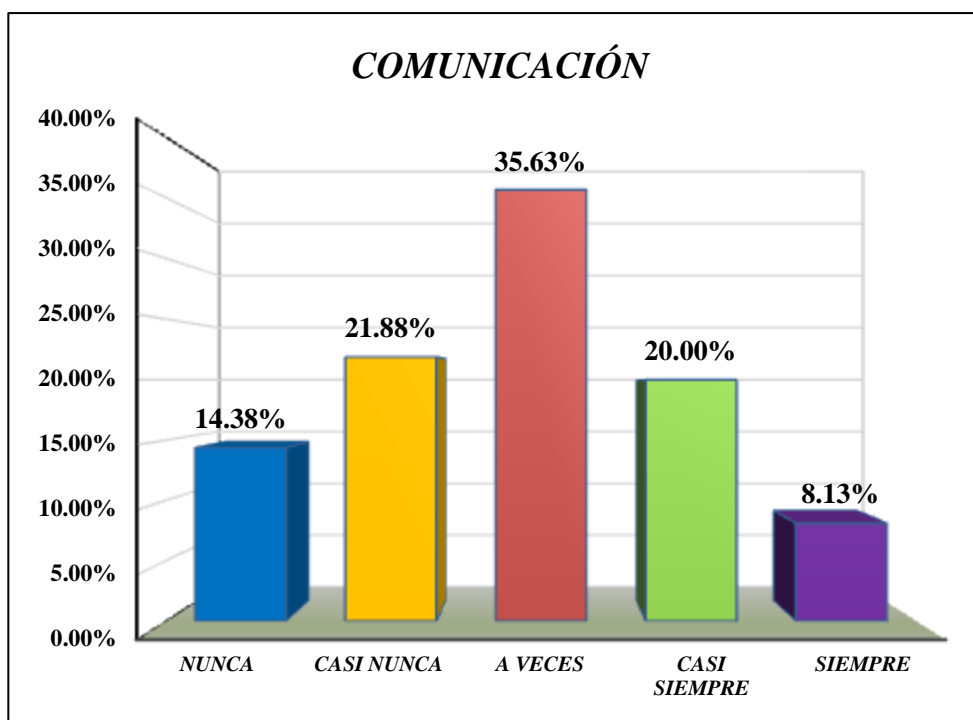
- Como se puede observar el 37.5% del personal encuestado considera que a veces la comunicación es no defensiva, el 25% indicó que casi siempre y el 15% manifestó que siempre, lo que muestra que las personas sienten que dentro de la empresa existe una comunicación positiva y productiva, motivo por el cual existe un equilibrio y efectividad de las relaciones laborales entre compañeros de trabajo, sin embargo se observa un 22.5% de personas que consideran que casi nunca y nunca existe una comunicación no defensiva.

**C. Comunicación**

**Tabla: Análisis de la comunicación**

Ponderación de interpretación	Promedio	%	Puntaje	Promedio de baremación
Nunca	5.75	14.38%	5.75	0.14
Casi nunca	8.75	21.88%	17.50	0.44
A veces	14.25	35.63%	42.75	1.07
Casi siempre	8.00	20.00%	32.00	0.80
Siempre	3.25	8.13%	16.25	0.41
<b>Total</b>	<b>40.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>114.25</b>	<b>2.86</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Comunicación**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- Como se puede observar el 35.63% del personal encuestado considera que la comunicación a veces se desarrolla de manera correcta, seguida de un 21.88% y 14.38% quienes indicaron que casi nunca y nunca respectivamente existe una adecuada comunicación, por otro lado se observa que el 28.13% manifestó que casi siempre y siempre la comunicación es buena, lo que se ve reflejado en una comunicación regular con un promedio de 2.86, donde no existe con frecuencia situaciones en la que las personas deban hacer uso de formas ofensivas dentro de la comunicación.

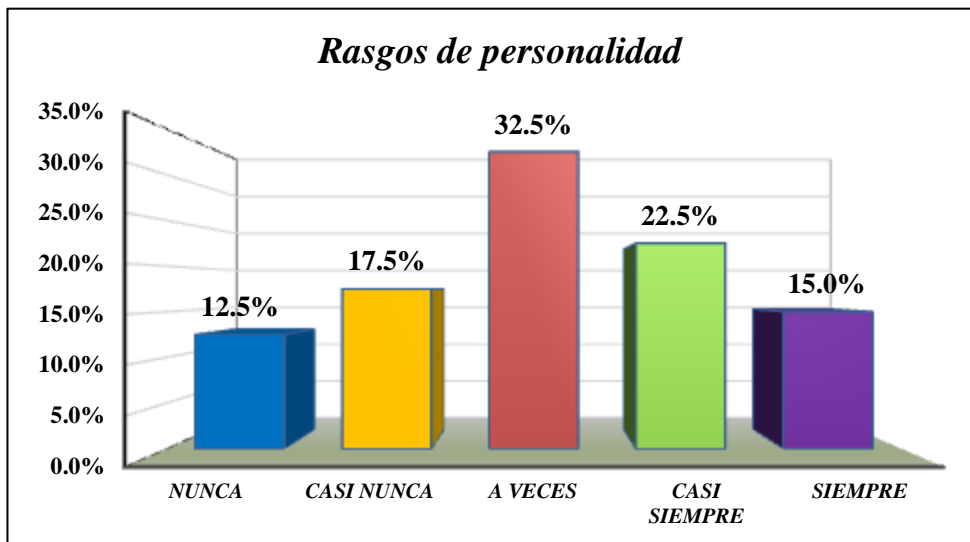
### 1.1.2. Análisis descriptivo del liderazgo

#### A. Rasgos de personalidad

**Tabla: Análisis de los rasgos de personalidad**

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	5	12.5%
Casi nunca	7	17.5%
A veces	13	32.5%
Casi siempre	9	22.5%
Siempre	6	15.0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Rasgos de personalidad**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

#### Interpretación y análisis:

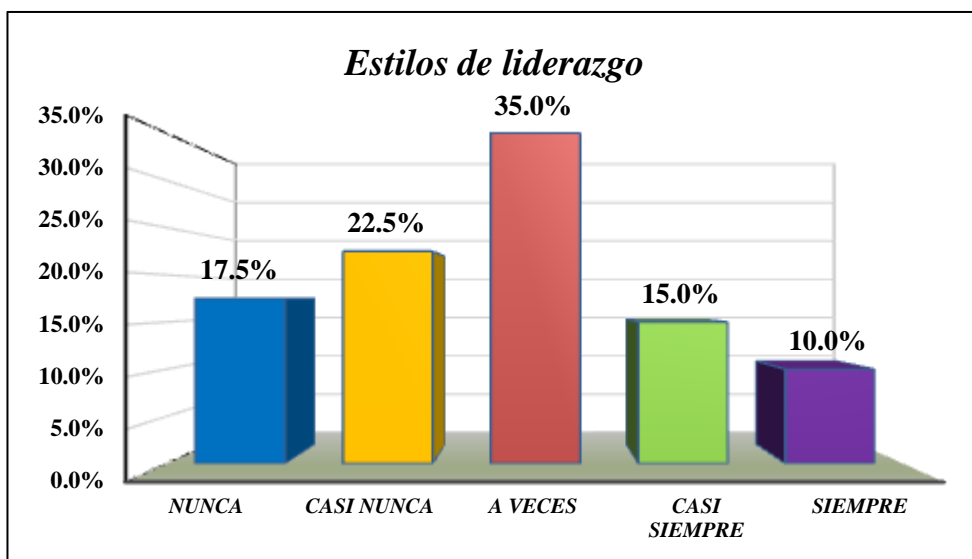
- Como se puede observar el 32.5% del personal encuestado considera que a veces los directivos muestran rasgos de personalidad de líderes, el 22.5% indicó que casi siempre, el 15% manifestó que siempre, contrarrestado por un 30% de personas quienes manifestaron que casi nunca y nunca se perciben estos rasgos, lo que muestra que los directivos de la empresa no aplican de manera constante habilidades intelectuales que les permiten influenciar en el personal que dirigen, y las habilidades de sociabilidad que les permitan relacionarse con los miembros de la empresa son aplicadas de manera poco continua.

## B. Estilos de liderazgo

**Tabla: Análisis de los estilos de liderazgo**

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	7	17.5%
Casi nunca	9	22.5%
A veces	14	35.0%
Casi siempre	6	15.0%
Siempre	4	10.0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Estilo de liderazgo**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

### Interpretación y análisis:

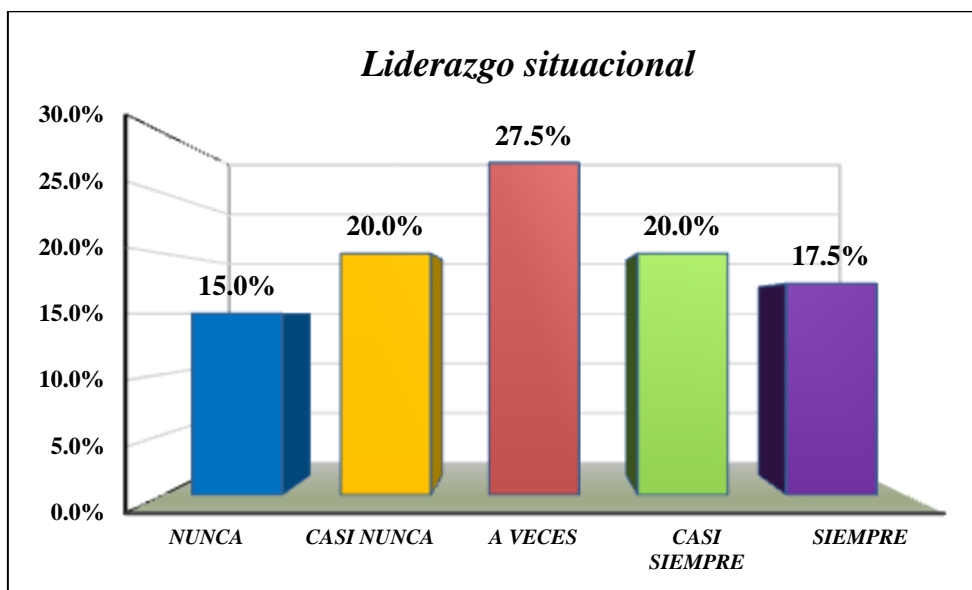
- Como se puede observar el 35% del personal encuestado considera que a veces los directivos muestran estilos de liderazgo para dirigir la agencia, el 22.5% indicó que casi nunca y el 17.5% manifestó que nunca, lo que refleja que la mayoría de veces los jefes tienden a imponer la forma de trabajo sin la participación de las opiniones del grupo, es decir que el personal no desarrolla su trabajo de acuerdo a su punto de vista sino de acuerdo a la forma en la que su jefe le indica, frente a ello se encuentra un 25% de personas quienes consideran que casi siempre y siempre se aprecia los estilos de liderazgo que muestran los directivos.

### C. Liderazgo situacional

**Tabla: Análisis del liderazgo situacional**

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	6	15.0%
Casi nunca	8	20.0%
A veces	11	27.5%
Casi siempre	8	20.0%
Siempre	7	17.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Liderazgo Situacional**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

#### Interpretación y análisis:

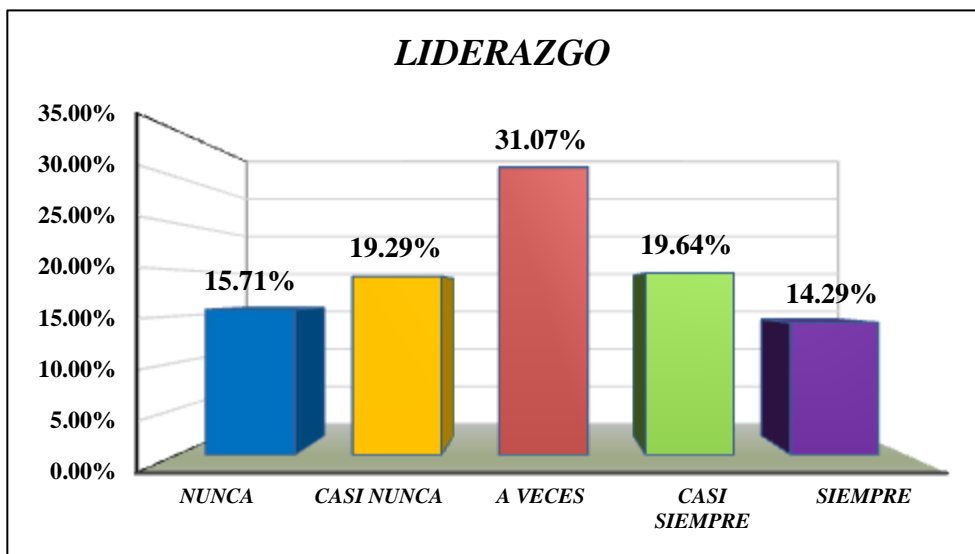
- Como se puede observar el 27.5% del personal encuestado considera que a veces los jefes adoptan el liderazgo de acuerdo a la situación que se presenta, el 35% indicó que casi nunca y nunca y el 37.5% manifestó que casi siempre y siempre, lo que demuestra que la actitud de los jefes cambia de acuerdo a los problemas que se presentan, así mismo las decisiones que toman varían de acuerdo a la coyuntura de la situación.

**D. Liderazgo**

**Tabla: Análisis del Liderazgo**

Ponderación de interpretación	Promedio	%	Puntaje	Promedio de baremación
Nunca	6.29	15.71%	6.29	0.16
Casi nunca	7.71	19.29%	15.43	0.39
A veces	12.43	31.07%	37.29	0.93
Casi siempre	7.86	19.64%	31.43	0.79
Siempre	5.71	14.29%	28.57	0.71
<b>Total</b>	<b>40.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>119.00</b>	<b>2.98</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Liderazgo**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- Como se puede observar el 31.07% del personal encuestado considera que a veces se ejerce un liderazgo adecuado, el 35% indicó que casi nunca y nunca, frente a un 33.93% quienes manifestaron que casi siempre y siempre, lo que refleja que los directivos muestran ciertos rasgos de personalidad en cuanto al liderazgo tanto intelectuales como sociables, lo que les permite influenciar con el personal, muy a pesar que los estilos de liderazgo en la mayoría de los casos son autoritarios, pues no consideran la opinión del personal y muy pocas veces ellos trabajan de acuerdo a sus puntos de vista, siendo el liderazgo situacional el que es ejercido pues existen cambios de actitud y decisiones de acuerdo a la coyuntura que se presenta, obteniendo así un promedio de 2.98 que de acuerdo a la escala de baremación representa un nivel regular.



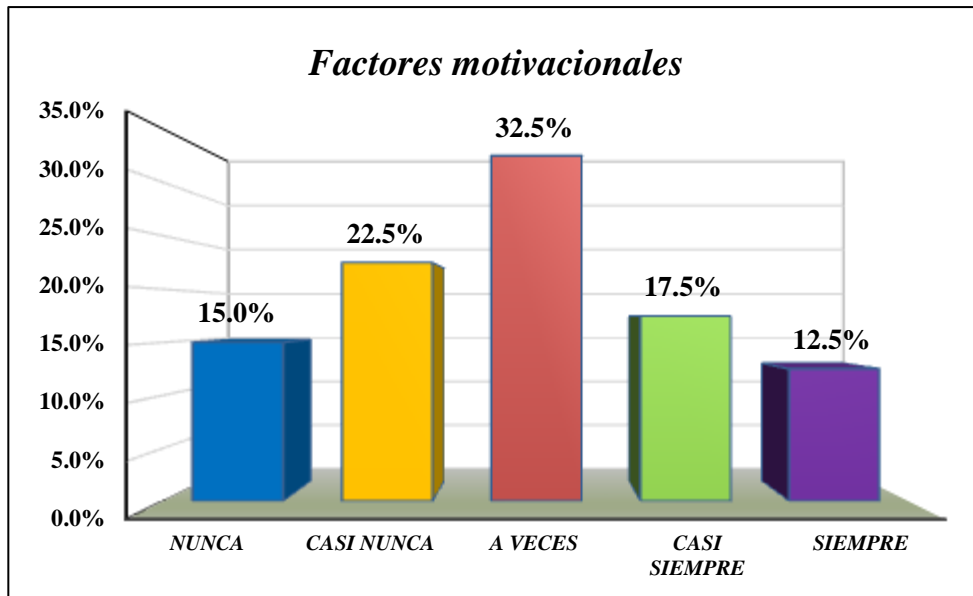
### 1.1.3. Análisis descriptivo de la motivación

#### A. Factores motivacionales

**Tabla: Análisis de los factores motivacionales**

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	6	15.0%
Casi nunca	9	22.5%
A veces	13	32.5%
Casi siempre	7	17.5%
Siempre	5	12.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Factores Motivacionales**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

#### Interpretación y análisis:

- Como se puede observar el 32.5% del personal encuestado considera que los factores motivacionales a veces se presentan, el 37.5% indicó que casi nunca y nunca, sin embargo existe un 30% quienes manifiestan que casi siempre y siempre existen los factores motivacionales, lo que muestra que el reconocimiento al esfuerzo por el trabajo que realiza el personal no se realiza a todo nivel, así como no existe una apertura

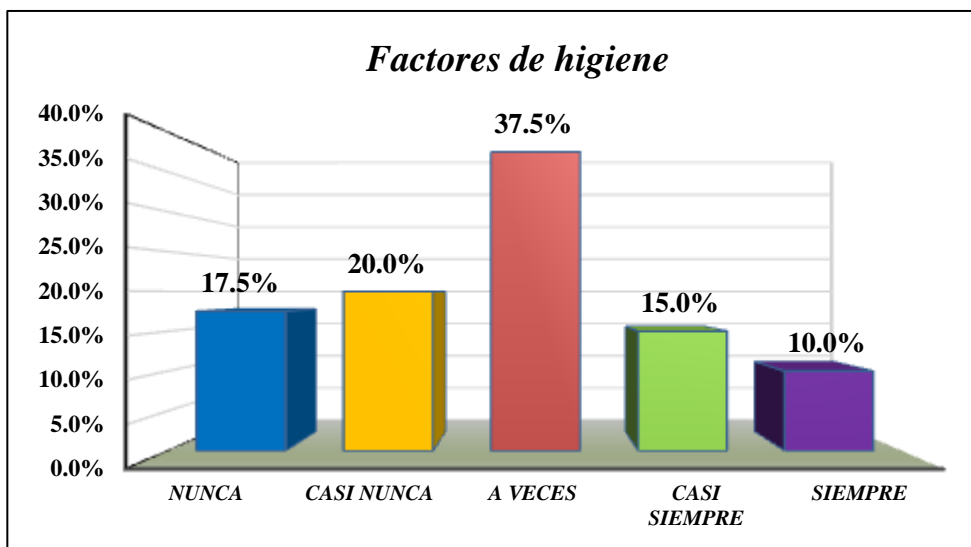


completa para que el personal pueda tomar decisiones en el desarrollo de sus actividades.

## B. Factores de higiene

**Tabla: Análisis de los factores de higiene**

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	7	17.5%
Casi nunca	8	20.0%
A veces	15	37.5%
Casi siempre	6	15.0%
Siempre	4	10.0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.00%</b>



Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

### **Figura: Factores de higiene**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

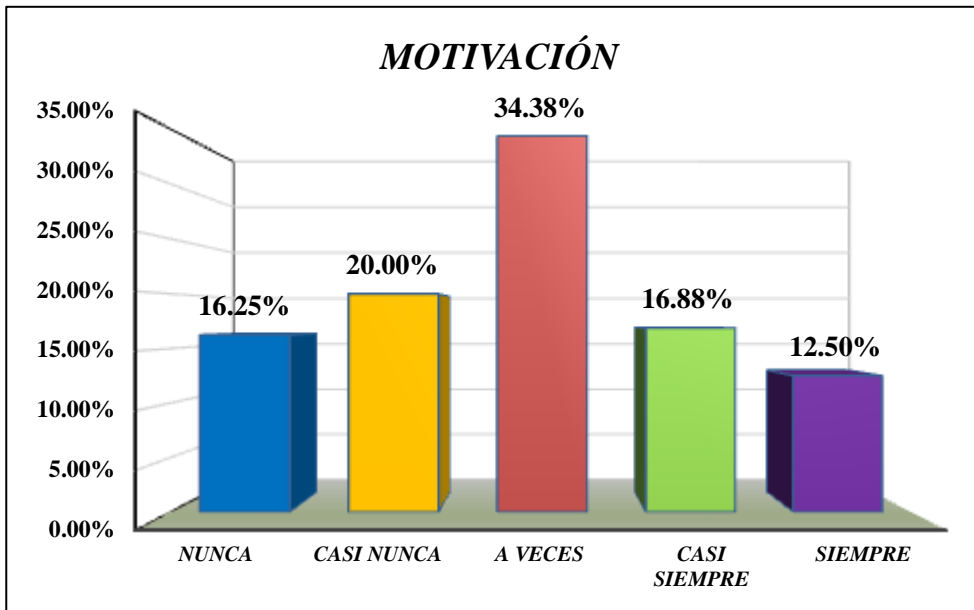
### **Interpretación y análisis:**

- Como se puede observar el 37.5% del personal encuestado considera que los factores de higiene a veces se aplican en la empresa, el 27.5% indicó que casi nunca y nunca y el 25% manifestó que casi siempre y siempre, lo que muestra que no es constante la promoción de acciones que mejoren la relación laboral entre compañeros de trabajo así como falta implementar de mejor manera normas y políticas que permitan un desarrollo adecuado de la labor que realizan, siendo la falta de dichas acciones un factor desmotivador en el trabajo.

**C. Motivación**

**Tabla: Análisis de la motivación**

Ponderación de interpretación	Promedio	%	Puntaje	Promedio de baremación
Nunca	6.50	16.25%	6.50	0.16
Casi nunca	8.00	20.00%	16.00	0.40
A veces	13.75	34.38%	41.25	1.03
Casi siempre	6.75	16.88%	27.00	0.68
Siempre	5.00	12.50%	25.00	0.63
<b>Total</b>	<b>40.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>115.75</b>	<b>2.89</b>



Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Figura: Motivación**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- Como se puede observar el 34.38% del personal encuestado considera que la motivación es un factor que a veces se encuentra presente en el desarrollo del trabajo, el 36.25% indicó que casi nunca y nunca perciben esta motivación, frente a un 29.38% quienes manifestaron que casi siempre y siempre se percibe la motivación, lo que muestra que los factores motivacionales no se aplican en todo el personal, siendo ello solo beneficio de algunas personas a quienes siempre se le reconoce el esfuerzo de su trabajo y les permiten tomar decisiones dentro del trabajo, los factores de higiene, son desarrollados de manera esporádica solo cuando se percibe que algo empieza a funcionar de manera no adecuada, entonces es allí donde se prueban acciones que



mejoren la relación entre compañeros de trabajo y el desarrollo de sus actividades, obteniendo esta dimensión un promedio de 2.89 que representa un nivel regular.

1.1.4. Análisis descriptivo de los grupos y equipos de trabajo

A. Roles

Tabla: Análisis de los roles

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	5	12.5%
Casi nunca	8	20.0%
A veces	12	30.0%
Casi siempre	8	20.0%
Siempre	7	17.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

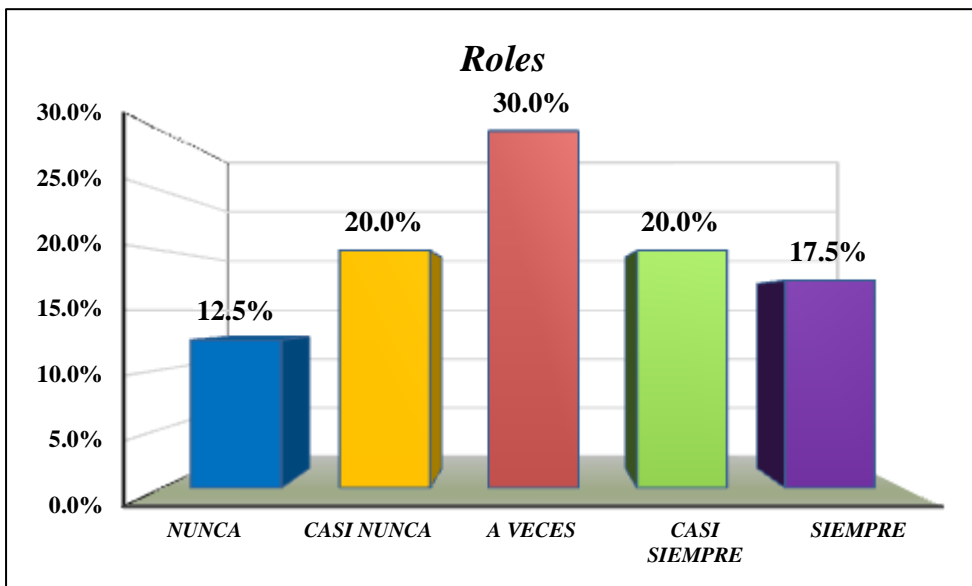


Figura: Roles

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación y análisis:

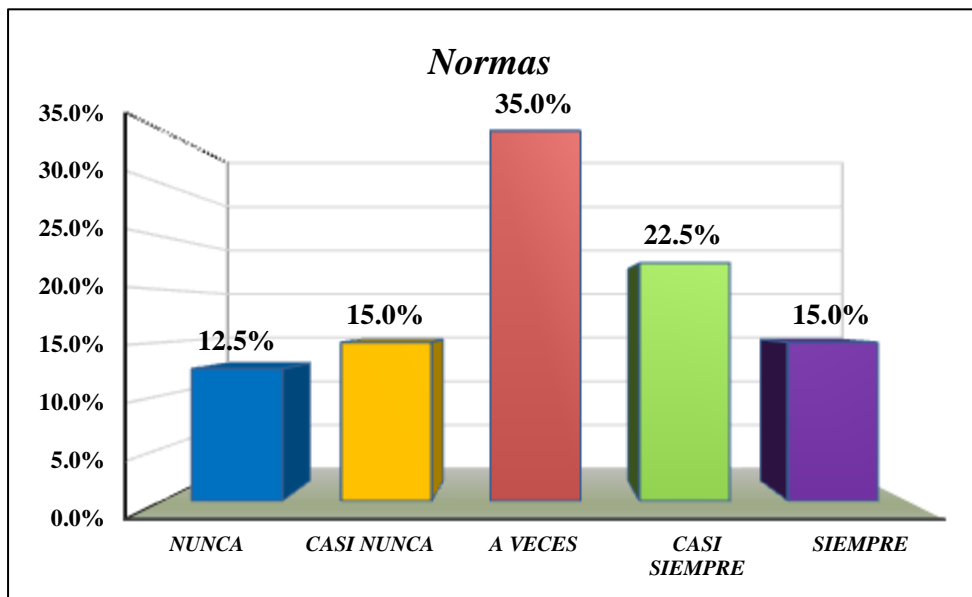
- Como se puede observar el 30% del personal encuestado consideran que los roles dentro de la agencia a veces cumplen, el 37.5% indicó que casi siempre y siempre y el 32.5% manifestó que casi nunca y nunca, lo que muestra que los directivos cumplen de manera poco adecuada sus roles, así como el personal no conoce completamente cuál es su rol dentro de la empresa.

## B. Normas

**Tabla: Análisis de las normas**

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	5	12.5%
Casi nunca	6	15.0%
A veces	14	35.0%
Casi siempre	9	22.5%
Siempre	6	15.0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Normas**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

### Interpretación y análisis:

- Como se puede observar el 35% del personal encuestado considera que a veces se realiza un trabajo enmarcado en normas, el 37.5% indicó que casi siempre y siempre existiendo un 27.5% quienes manifestaron que casi nunca y nunca, lo que refleja que los directivos dan a conocer las normas con las que debe realizar su trabajo el personal, pero no de manera completa y estas influyen de alguna manera en el comportamiento de las personas dentro de la agencia.

C. Estatus

Tabla: Análisis del estatus

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	7	17.5%
Casi nunca	6	15.0%
A veces	14	35.0%
Casi siempre	8	20.0%
Siempre	5	12.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

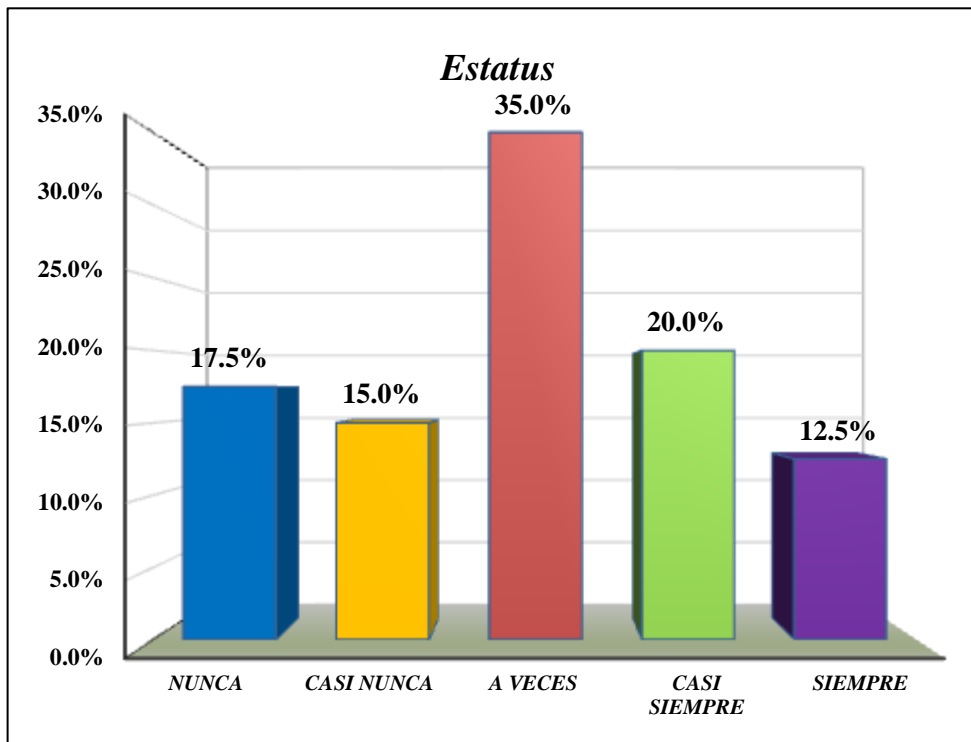


Figura 14: Estatus

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación y análisis:

- Como se puede observar el 35% de las personas encuestadas consideran que a veces se muestra un estatus en el personal de la agencia, el 32.5% indicó que casi siempre y siempre, en mismo porcentaje de 32.5% manifestaron que casi nunca y nunca, mostrando que los directivos contribuyen de manera regular para el éxito del grupo.

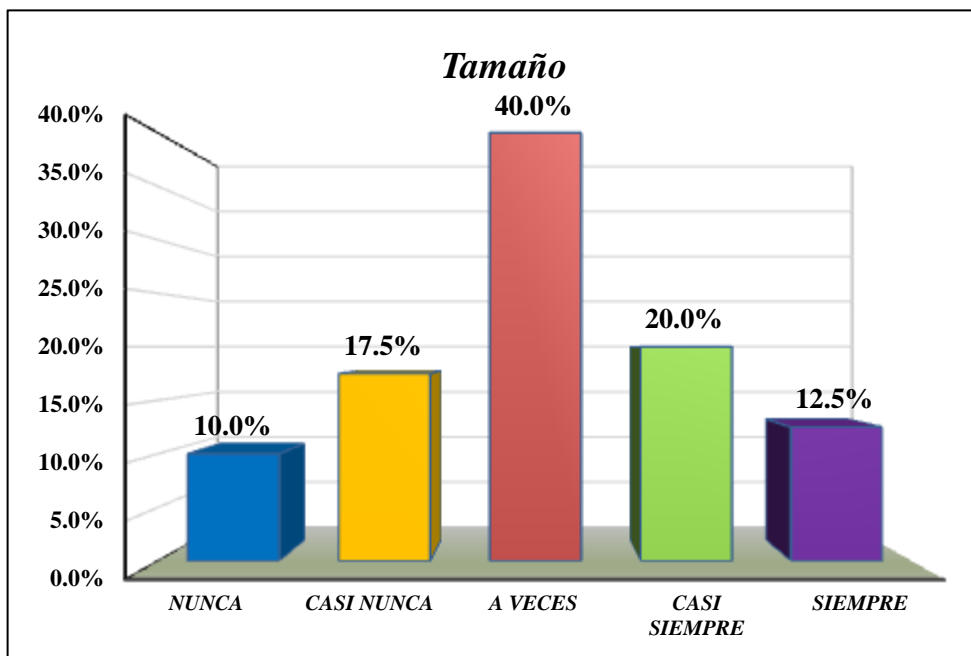


**D. Tamaño**

**Tabla: Análisis del tamaño**

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	4	10.0%
Casi nunca	7	17.5%
A veces	16	40.0%
Casi siempre	8	20.0%
Siempre	5	12.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura 15: Tamaño**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- Como se puede observar el 40% del personal encuestado considera que a veces es adecuado el tamaño en cuanto al número de personas que laboran en la empresa, el 32.5% indicó que casi siempre y siempre, frente a un 27.5% quienes manifestaron que casi nunca y nunca, lo que muestra que la cantidad de personas que laboran en la empresa a veces es adecuada lo que está sujeto a la temporada del año, existiendo meses



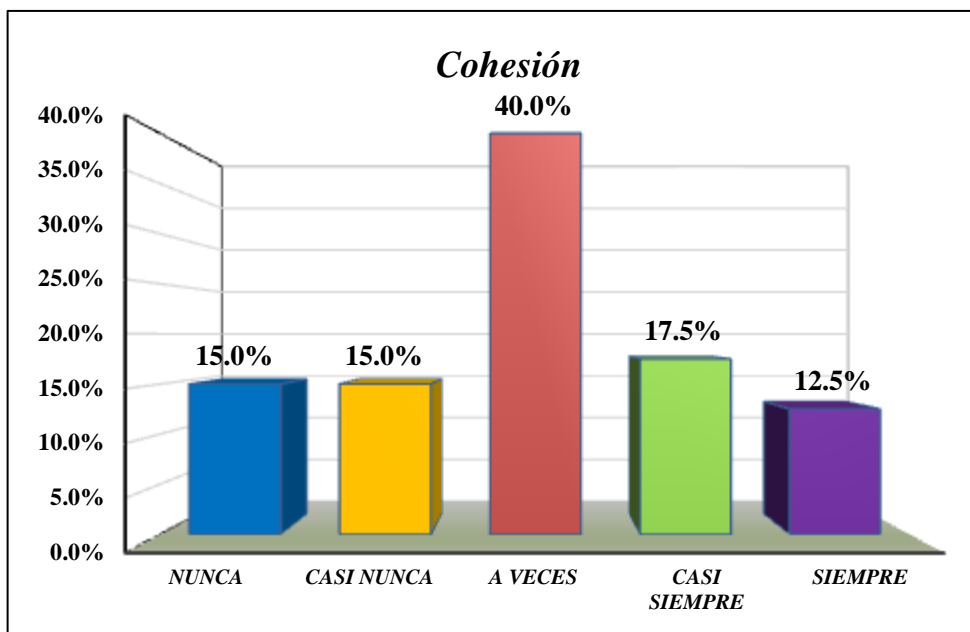
en los que si hace falta contratar más personas y otros en los que hay más personal que clientes.

### E. Cohesión

**Tabla: Análisis de la cohesión**

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	6	15.0%
Casi nunca	6	15.0%
A veces	16	40.0%
Casi siempre	7	17.5%
Siempre	5	12.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura 16: Cohesión**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

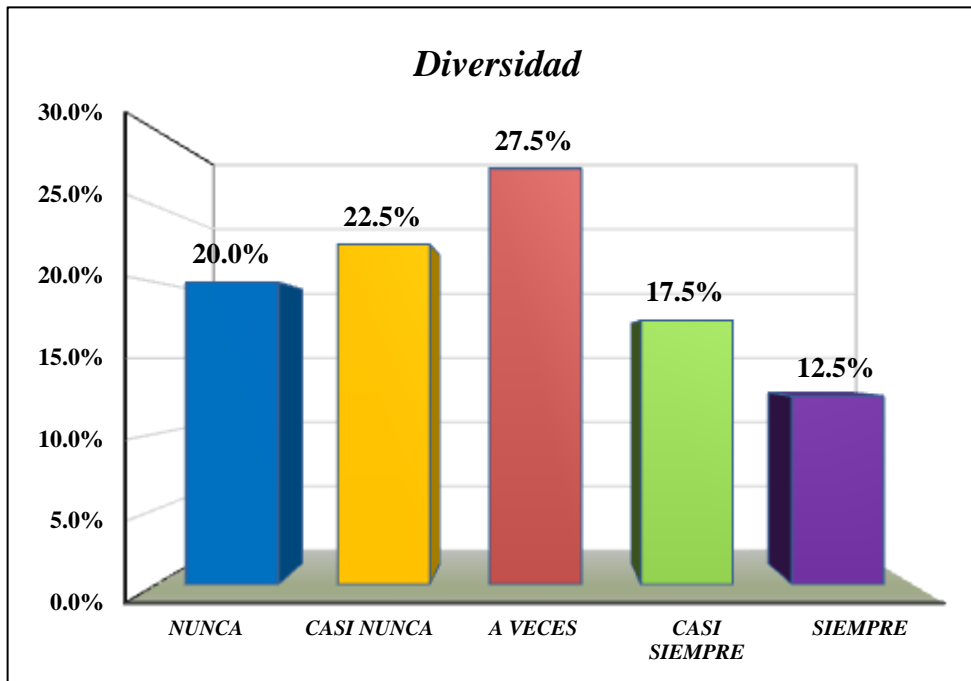
#### Interpretación y análisis:

- Como se puede observar el 40% del personal encuestado considera que a veces existe una cohesión de grupo, el 30% indicó que casi siempre y siempre, así mismo el 30% de las personas manifestaron que casi nunca y nunca, lo que ocurre porque el personal que labora en muchas ocasiones ha sido invitado por otra persona que trabaja en la agencia y entre ellos se animan a permanecer en la agencia, así como en ocasiones son influenciados entre sí para tomar ciertas decisiones en grupo.

F. Diversidad

Tabla: Análisis de la diversidad

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	8	20.0%
Casi nunca	9	22.5%
A veces	11	27.5%
Casi siempre	7	17.5%
Siempre	5	12.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>



Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Figura 17: Diversidad

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación y análisis:

- Como se puede observar el 27.5% del personal encuestado considera que a veces hay diversidad de especialidades, creencias entre otros en la agencia, el 42.5% indicó que casi nunca y nunca y el .30% indicó que casi siempre y siempre, lo que muestra que los directivos no se preocupan por cubrir cada puesto de trabajo con personas que cumplan con los requisitos exigidos, sino se contrata personal que va aprendiendo con el trabajo,



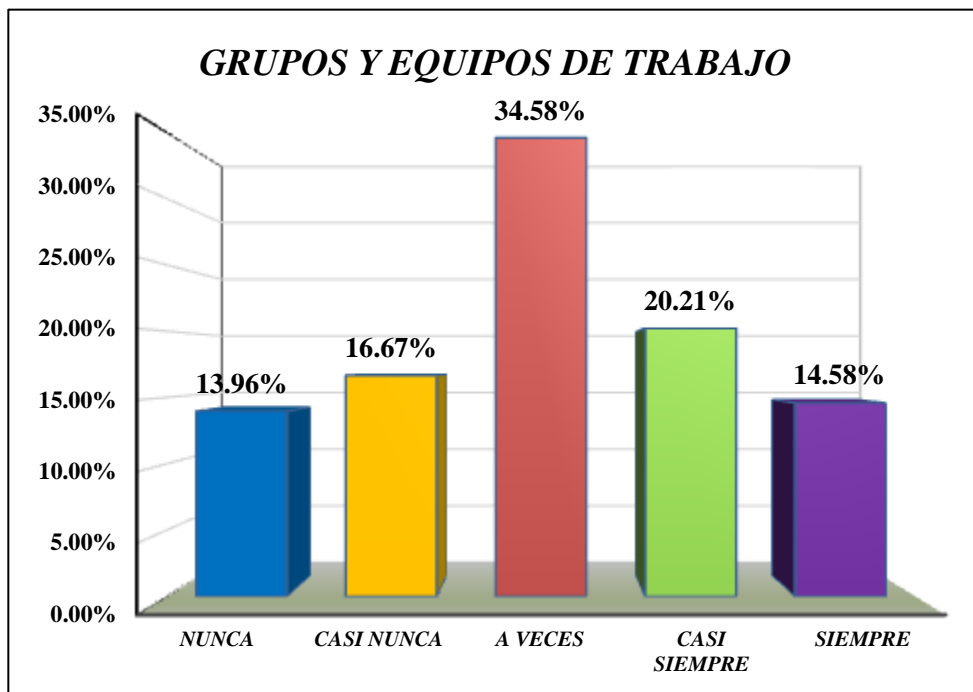
lo cual ocasiona que el trabajo se vea afectado por la poca experiencia con la que cuentan.

**G. Grupos y equipos de trabajo**

**Tabla: Análisis de los grupos y equipos de trabajo**

Ponderación de interpretación	Promedio	%	Puntaje	Promedio de baremación
Nunca	5.58	13.96%	5.58	0.14
Casi nunca	6.67	16.67%	13.33	0.33
A veces	13.83	34.58%	41.50	1.04
Casi siempre	8.08	20.21%	32.33	0.81
Siempre	5.83	14.58%	29.17	0.73
<b>Total</b>	<b>40.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>121.92</b>	<b>3.05</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Grupos y equipos de trabajo**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- Como se puede observar el 34.58% de las personas encuestadas consideran que a veces se desarrollan de manera adecuada los grupos y equipos de trabajo, con una tendencia a casi siempre y siempre en 34.79% y finalmente el 30.63% manifestó que casi nunca y nunca, lo que muestra que los directivos cumplen casi de manera correcta sus roles dentro de la empresa y que el personal no conoce en su totalidad cuál es su rol en la misma, así mismo el personal conoce cuales son las normas de trabajo dentro de la agencia y esta influye en el comportamiento de las personas, por otro lado se ha observado que los directivos contribuyen de manera escasa para que el grupo de trabajo pueda tener éxito en sus actividades, al mencionar el tamaño de la agencia, se observa que la población de personas que laboran en la empresa está sujeta a la temporada del año ya sea alta a partir de los meses de abril a noviembre en la que hace falta personal para poder atender de manera satisfactoria a los clientes o baja de diciembre a marzo en la cual se ha observado que hay más personal laborando que clientes en la agencia, en cuanto a la cohesión, existe poca atracción entre compañeros de trabajo para seguir laborando en la agencia, muy a pesar que muchos han sido invitados a trabajar por el mismo personal y ellos se sienten influenciados a permanecer en ella así como a tomar decisiones en grupo y finalmente la diversidad que es un factor importante que los directivos no toman en cuenta contratando personas con poca especialidad, diversas nacionalidades, afectando el trabajo dentro de la agencia, alcanzado un promedio de 3.05, lo cual indica que se realiza a un nivel regular.

1.1.5. Análisis de la dirección

Tabla: Análisis de la dirección

Ponderación de interpretación	Promedio	%	Puntaje	Promedio de baremación
Nunca	5.93	14.81%	5.93	0.15
Casi nunca	7.44	18.61%	14.89	0.37
A veces	13.52	33.80%	40.56	1.01
Casi siempre	7.81	19.54%	31.26	0.78
Siempre	5.30	13.24%	26.48	0.66
<b>Total</b>	<b>40.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>119.11</b>	<b>2.98</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

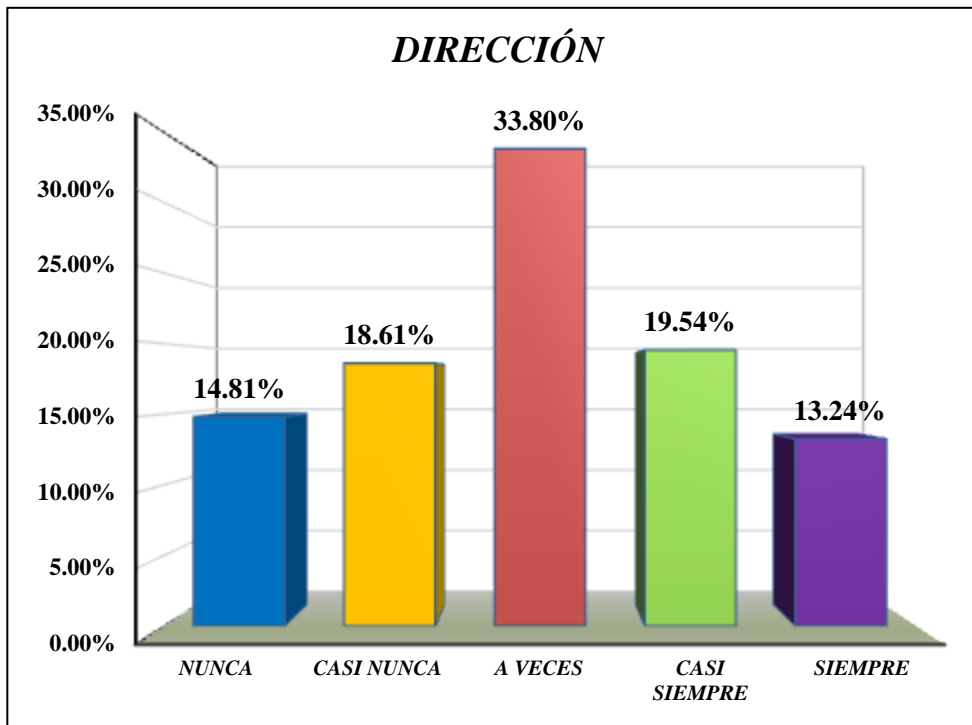


Figura: Dirección

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Interpretación y análisis:**

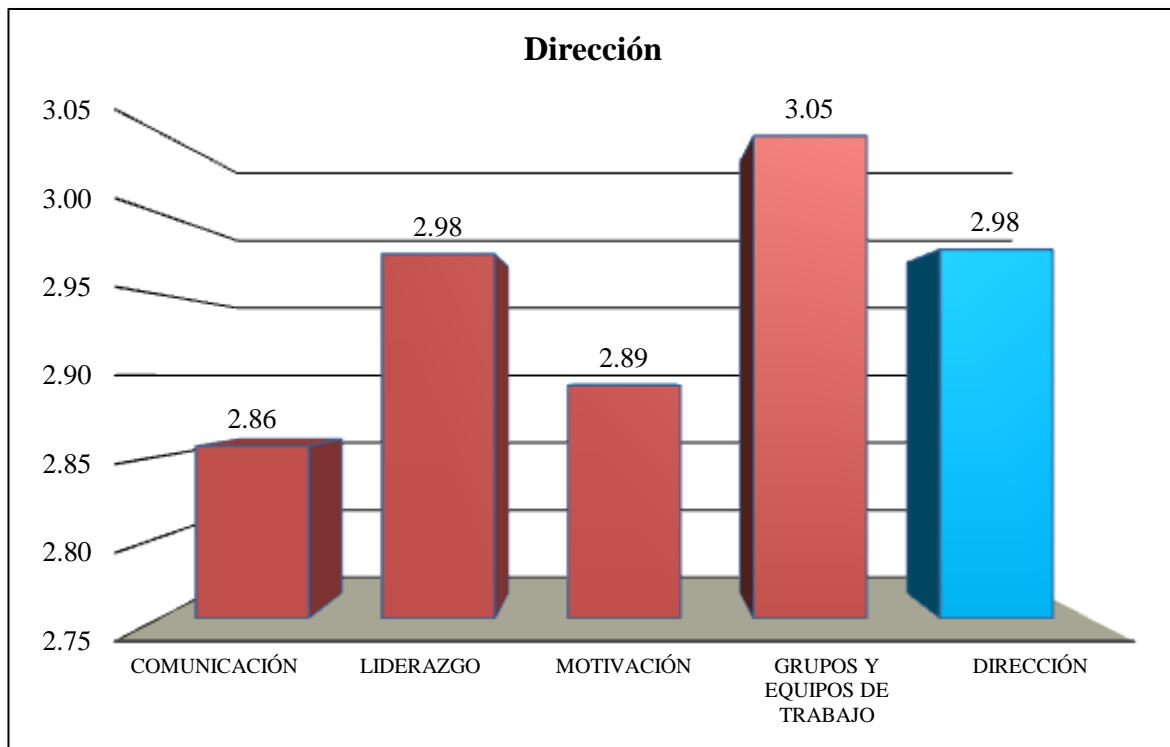
- Como se puede observar el 33.80% del personal encuestado de la agencia de Viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L considera que a veces se aplica una correcta dirección, el 33.42% manifestó que casi nunca y nunca, existiendo sin embargo un 32.78% quienes indicaron que casi siempre y siempre, lo que refleja que la comunicación que se utiliza dentro de la agencia es no defensiva siendo esta casi siempre positiva y productiva, el liderazgo es ejercido de acuerdo a las situaciones que se presentan, mostrando los directivos ciertos rasgos de personalidad y estilos de liderazgo, la motivación dentro de la agencia muestra que esta no se realiza de manera constante, pues los reconocimientos laborales no son para todo el personal sino solo a unos cuantos y las acciones y normas que mejoran la relación laboral solo se promueven cuando se percibe que algo está empezando a funcionar mal dentro de la agencia, como una medida de corrección y no de mantener el ambiente, y finalmente los grupos y equipos de trabajo que muestran que tanto los directivos como el personal no conocen completamente cuáles son sus roles, así como las normas de la empresa, motivo por el cual no ayudan a mejorar comportamientos de las personas, y el apoyo que se tiene por parte de los directivos es bajo no preocupándose por mantener un estatus de la empresa en el mercado brindando bajas oportunidades para que el personal pueda desarrollar su trabajo de mejor manera, muy a pesar del tamaño o número de personas que laboran en ella la cual es adecuada dependiendo de las temporadas pues, existen meses en los que si es necesario contratar más personas para el trabajo y otros meses en la que no existe muchos clientes motivo por el cual las trabajadoras no hacen nada en la agencia, por otro lado se ha observado que el personal se siente influenciado por sus compañeros de trabajo ya sea para permanecer en la empresa así como para tomar ciertas decisiones y la existencia de la diversidad de especialidades, profesiones, creencias, nacionalidades entre otros hacen que en ocasiones el trabajo se vea afectado por las diferentes formas de pensar y sentir entre los compañeros de trabajo de la agencia. Es así que la dirección obtuvo un promedio de 2.98, lo cual indica que se realiza a un nivel regular.

### 1.1.6. Comparación promedio para medir la variable dirección

**Tabla: Comparación promedio para medir la variable dirección**

Dimensiones de la dirección	Promedio	Calificación
Comunicación	2.86	Regular
Liderazgo	2.98	Regular
Motivación	2.89	Regular
Grupos y equipos de trabajo	3.05	Regular
<b>DIRECCIÓN</b>	<b>2.98</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Comparación promedio para medir la variable dirección**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

#### Interpretación y análisis:

- Como se puede observar la dimensión de los grupos y equipos de trabajo obtuvo un promedio de 3.05 que de acuerdo a la escala de baremación representa un trabajo a un nivel regular, reflejando que es la dimensión que se desarrolla de mejor manera, seguida del liderazgo con 2.98 de promedio, la motivación con 2.89 y finalmente la comunicación con 2.86 todos con un nivel regular, haciendo de la variable dirección una actividad que obtuvo un promedio de 2.98 el cual significa un nivel regular.

## 1.2. Resultado del análisis de la variable compromiso organizacional y sus dimensiones

Para analizar el compromiso organizacional, se consideró las dimensiones de compromiso afectivo, de permanencia y normativo. Los resultados de cada una de las dimensiones consideradas se muestran a continuación:

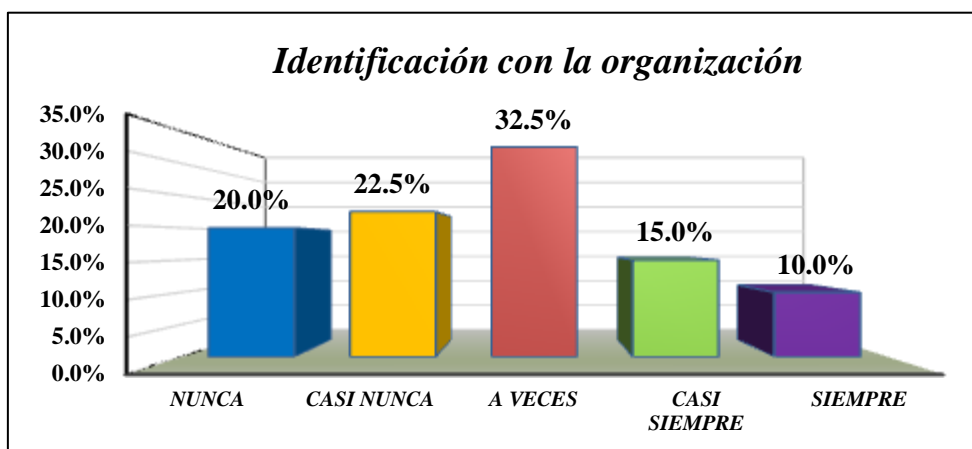
### 1.2.1. Análisis descriptivo del compromiso afectivo

#### A. Identificación con la organización

**Tabla: Análisis de la identificación con la organización**

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	8	20.0%
Casi nunca	9	22.5%
A veces	13	32.5%
Casi siempre	6	15.0%
Siempre	4	10.0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Identificación con la organización**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

#### Interpretación y análisis:

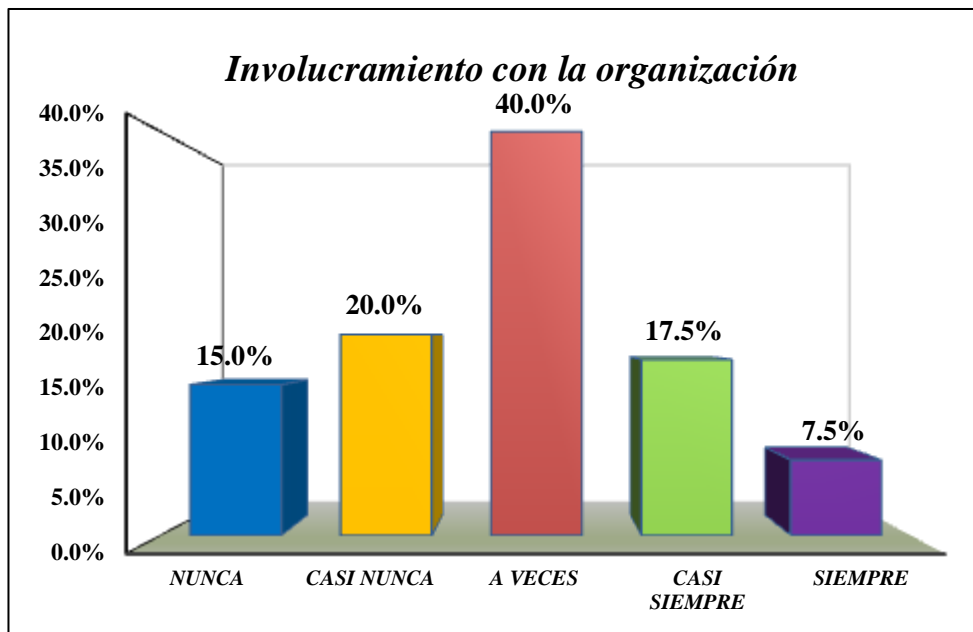
- Como se puede observar el 32.5% de las personas encuestadas consideran que a veces existe una identificación con la organización, mostrando una tendencia a casi nunca y nunca de un 42.5%, existiendo un porcentaje de 35% de personas que manifiestan lo contrario, lo que muestra que la empresa no promueve de manera frecuente acciones que le permite al personal identificarse con ella, lo que ha repercutido en que la mayoría de personas tengan la sensación de no pertenecer a la empresa, es baja la satisfacción de trabajar allí y casi nadie realiza comentarios positivos de su centro de trabajo.

## B. Involucramiento con la organización

**Tabla: Análisis del involucramiento con la organización**

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	6	15.0%
Casi nunca	8	20.0%
A veces	16	40.0%
Casi siempre	7	17.5%
Siempre	3	7.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Involucramiento con la organización**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

### Interpretación y análisis:

- Como se puede observar el 40% de las personas encuestadas consideran que a veces existe un involucramiento con la organización, el 35% indicó que casi nunca y nunca y solo un 25% manifestaron que casi siempre y siempre, lo que muestra que las personas muestran su compromiso tratando de dar aportes para mejorar las actividades que realizan en la agencia a pesar de que estas no son tomadas en cuenta, no se encuentran motivados para trabajar y no apoyan completamente en la solución de los problemas



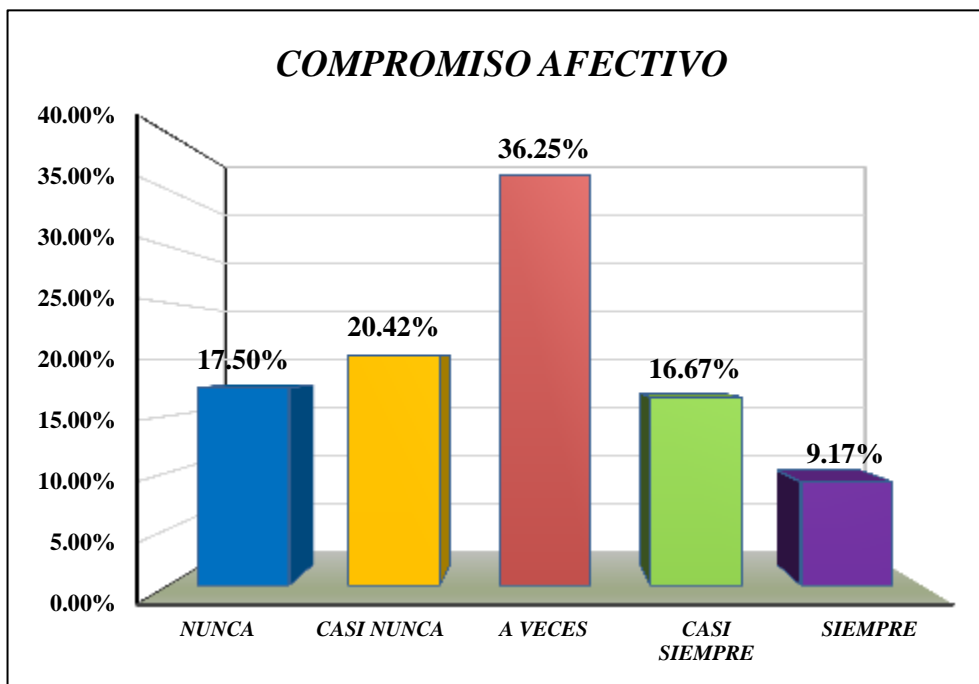
que se presentan en la empresa ocasionando que no realicen propuestas de solución frente a ellos.

**C. Compromiso afectivo**

**Tabla: Análisis del compromiso afectivo**

Ponderación de interpretación	Promedio	%	Puntaje	Promedio de baremación
Nunca	7.00	17.50%	7.00	0.18
Casi nunca	8.17	20.42%	16.33	0.41
A veces	14.50	36.25%	43.50	1.09
Casi siempre	6.67	16.67%	26.67	0.67
Siempre	3.67	9.17%	18.33	0.46
<b>Total</b>	<b>40.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>111.83</b>	<b>2.80</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Compromiso afectivo**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- Como se puede observar el 36.25% del personal encuestado considera que a veces existe el compromiso afectivo dentro de la agencia, el 37.92% indicó que casi nunca y nunca, y el 25.84% manifestó que casi siempre y siempre, lo que muestra que la mayoría del personal que labora en la agencia no se siente identificado con la ella, de formar parte de la agencia, realizando comentarios poco positivos sobre su centro de trabajo, no logrando involucrarse de manera completa en el desarrollo de las actividades que realizan, haciéndose a un lado frente a los problemas que se presentan en la



agencia, lo cual indica que esta dimensión se desarrolla de manera regular obteniendo un promedio de 2.80.

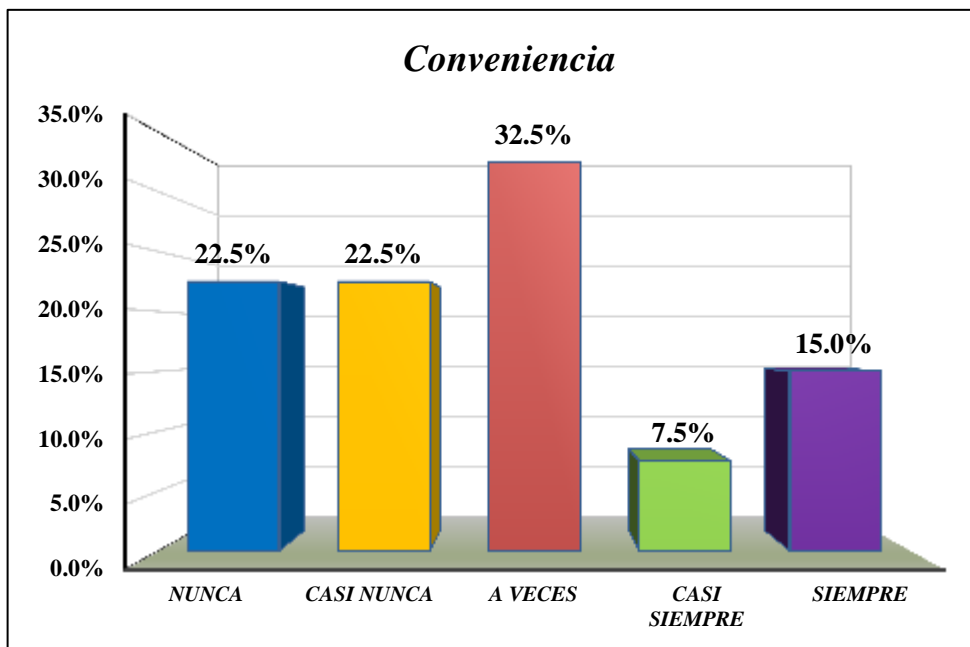
## 1.2.2. Análisis descriptivo del compromiso de permanencia

### A. Conveniencia

**Tabla: Análisis de la conveniencia**

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	9	22.5%
Casi nunca	9	22.5%
A veces	13	32.5%
Casi siempre	3	7.5%
Siempre	6	15.0%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Conveniencia**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

### Interpretación y análisis:

- Como se puede observar el 32.5% del personal encuestado considera que a veces existe la conveniencia por pertenecer a la agencia, el 45% indicó que casi nunca y nunca, y solo el 22.5% manifestó que casi siempre y siempre existe conveniencia, lo que refleja que las personas sienten que podrían conseguir mejores oportunidades laborales en otra empresa con mejores sueldos y beneficios que allí tienen, permaneciendo siempre atentos a las vacantes que se podrían generar en otras empresas, sin embargo una parte si siente que debe de permanecer en la empresa porque allí tienen ciertos beneficios que no les gustaría perderlos.

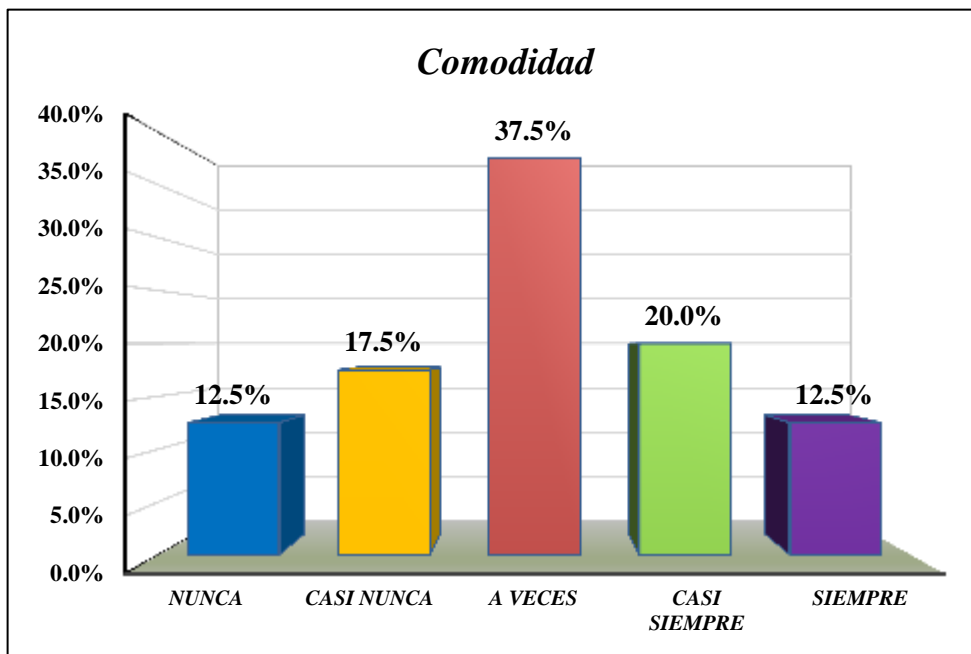


**B. Comodidad**

**Tabla: Análisis de la comodidad**

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	5	12.5%
Casi nunca	7	17.5%
A veces	15	37.5%
Casi siempre	8	20.0%
Siempre	5	12.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Comodidad**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

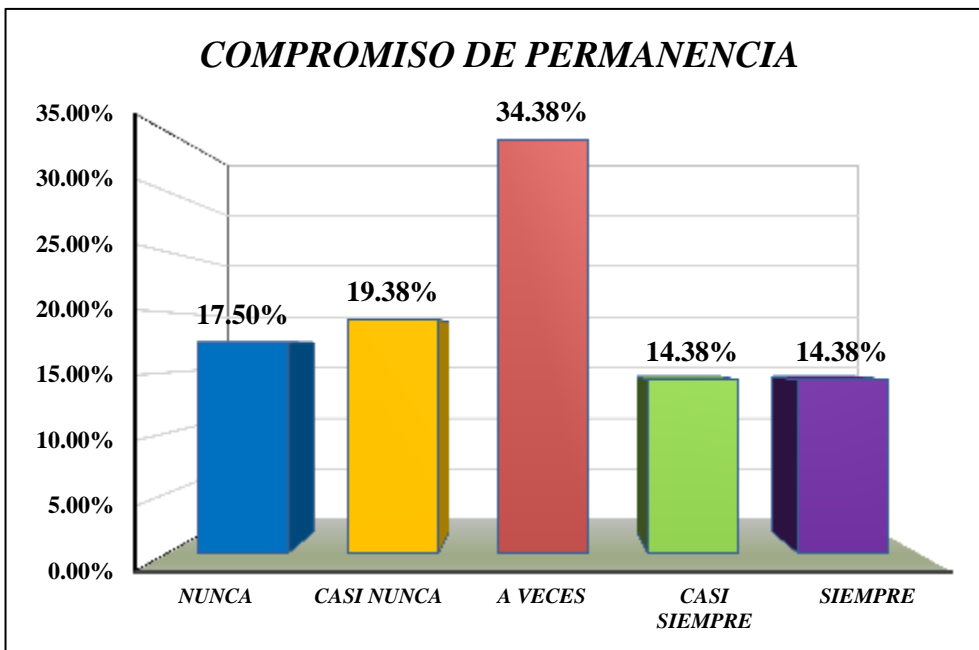
- Como se puede observar el 37.5% del personal encuestado considera que a veces existe comodidad en laborar en la empresa, el 32.5% indicó que a casi siempre y siempre, frente a un 30% quienes manifestaron que casi nunca y nunca, lo que muestra que las personas se sienten poco satisfechas realizando las labores que le encarga la empresa y sienten que las responsabilidades asignadas se encuentran de acuerdo a sus habilidades tanto físicas como intelectuales, provocando en ellos satisfacción de trabajar allí.

**C. Compromiso de permanencia**

**Tabla: Análisis del compromiso de permanencia**

Ponderación de interpretación	Promedio	%	Puntaje	Promedio de baremación
Nunca	7.00	17.50%	7.00	0.18
Casi nunca	7.75	19.38%	15.50	0.39
A veces	13.75	34.38%	41.25	1.03
Casi siempre	5.75	14.38%	23.00	0.58
Siempre	5.75	14.38%	28.75	0.72
<b>Total</b>	<b>40.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>115.50</b>	<b>2.89</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Compromiso de permanencia**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- Como se puede observar el 34.38% de las personas encuestadas manifestaron que a veces existe el compromiso de permanencia en la agencia, seguida de un 36.88% quienes indicaron que casi nunca y nunca, y el 28.76% quienes manifestaron que casi siempre y siempre, lo que refleja que las algunas personas permanecen allí por conveniencia, creyendo que no podrían conseguir mejores oportunidades laborales en otro empleo, existiendo también otro grupo que se encuentran al pendiente de conocer alguna oferta laboral que pudiera ofrecerles mejores beneficios que los que tienen, con



estos resultado la dimensión alcanzo un promedio de 2.89 lo cual representa un nivel regular.

1.2.3. Análisis descriptivo del compromiso normativo

A. Lealtad con la organización

Tabla: Análisis de la lealtad con la organización

Ponderación en el instrumento	f	%
Nunca	7	17.5%
Casi nunca	10	25.0%
A veces	13	32.5%
Casi siempre	7	17.5%
Siempre	3	7.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

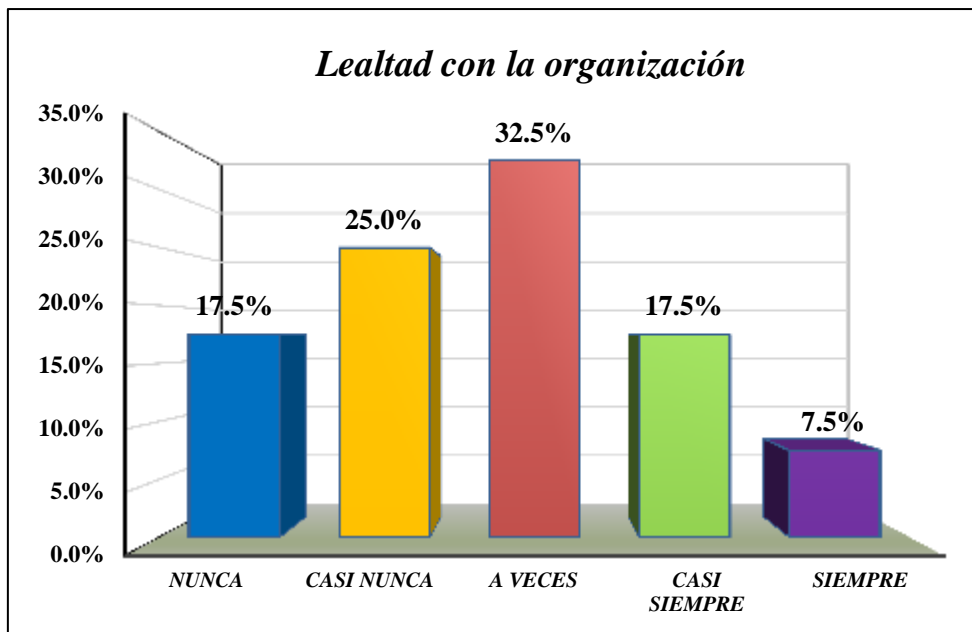


Figura: Lealtad con la organización

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

Interpretación y análisis:

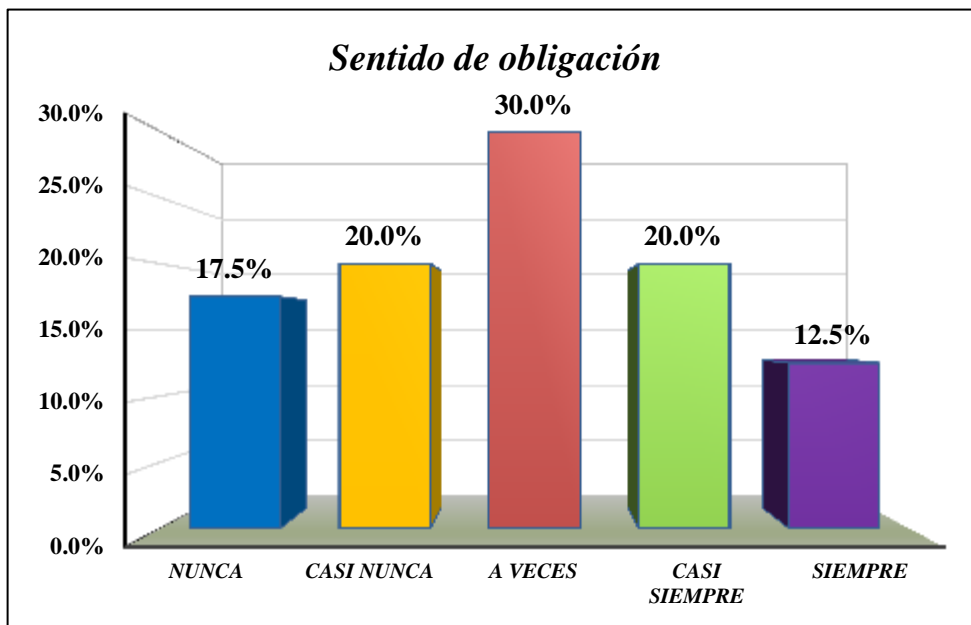
- Como se puede observar el 32.5% del personal encuestado considera que a veces existe lealtad con la organización, el 42.5% indicó que casi nunca y nunca, lo que muestra que hay personas que no tienen lealtad con la empresa existiendo casos en los que se ha brindado información confidencial a las empresas de la competencia, muchas veces con la finalidad de poder conseguir un puesto de trabajo en otra agencia, sin embargo existe un 25% de personas que manifestaron que casi siempre y siempre perciben que existe lealtad del personal hacia la empresa.

**B. Sentido de obligación**

**Tabla: Análisis del sentido de obligación**

Ponderación en el instrumento	<i>f</i>	%
Nunca	7	17.5%
Casi nunca	8	20.0%
A veces	12	30.0%
Casi siempre	8	20.0%
Siempre	5	12.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Sentido de obligación**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

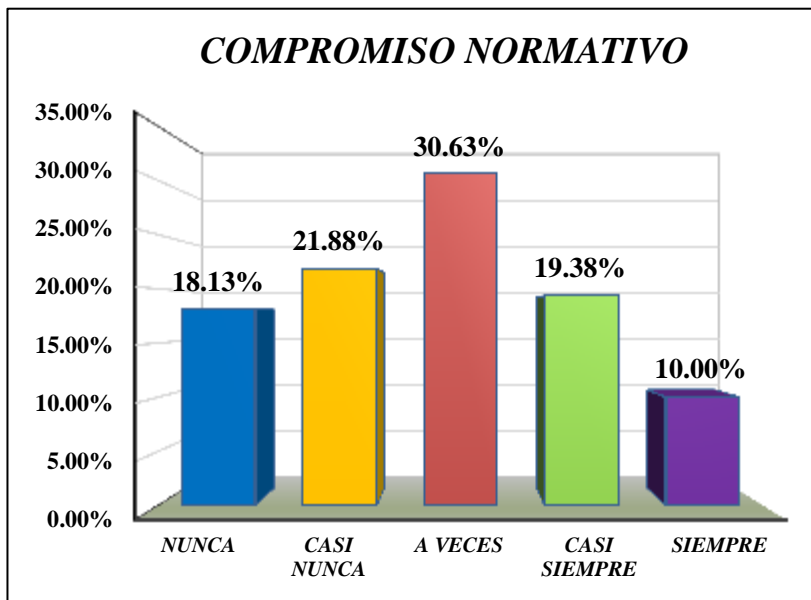
- Como se puede observar el 30% del personal encuestado considera que a veces existe el sentido de obligación de las personas, el 37.5% indicó que casi nunca y nunca, lo que muestra que la mayoría de las personas no se sienten obligadas a permanecer en la empresa, quienes están pendientes de alguna oportunidad mejor para retirarse, el 32.5% de las personas sienten que casi siempre y siempre existe un sentido de obligación por permanecer en la empresa, pudiendo ser por favores hechos por los directivos hacia ellas, así como muchas personas se encuentran laboran allí más por necesidad que por vocación, por cumplir con sus necesidades personales y familiares.

**C. Compromiso normativo**

**Tabla: Análisis del compromiso normativo**

Ponderación de interpretación	Promedio	%	Puntaje	Promedio de baremación
Nunca	7.25	18.13%	7.25	0.18
Casi nunca	8.75	21.88%	17.50	0.44
A veces	12.25	30.63%	36.75	0.92
Casi siempre	7.75	19.38%	31.00	0.78
Siempre	4.00	10.00%	20.00	0.50
<b>Total</b>	<b>40.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>112.50</b>	<b>2.81</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Compromiso normativo**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- Como se puede observar el 30.63% de las personas encuestadas manifestaron que a veces existe el compromiso normativo, seguida de un 40.01% quienes indicaron que casi nunca y nunca, lo que muestra que las personas no muestran lealtad completa con la agencia, existiendo personas que han brindado información confidencial a la competencias con la esperanza de ir a trabajar en esas agencias, así mismo existe un 29.38% de personas laboran más por un sentido de obligación ya sean por favores realizados por los directivos motivo por el cual no pueden abandonarlos y otros lo hacen más por necesidad que por vocación, por cumplir con las responsabilidades que tienen, obteniendo un promedio de 2.81 lo que indica que tiene un nivel regular.

1.2.4. Análisis del compromiso organizacional

Tabla: Análisis del compromiso organizacional

Ponderación de interpretación	Promedio	%	Puntaje	Promedio de baremación
Nunca	7.07	17.68%	7.07	0.18
Casi nunca	8.21	20.54%	16.43	0.41
A veces	13.64	34.11%	40.93	1.02
Casi siempre	6.71	16.79%	26.86	0.67
Siempre	4.36	10.89%	21.79	0.54
<b>Total</b>	<b>40.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>113.07</b>	<b>2.83</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

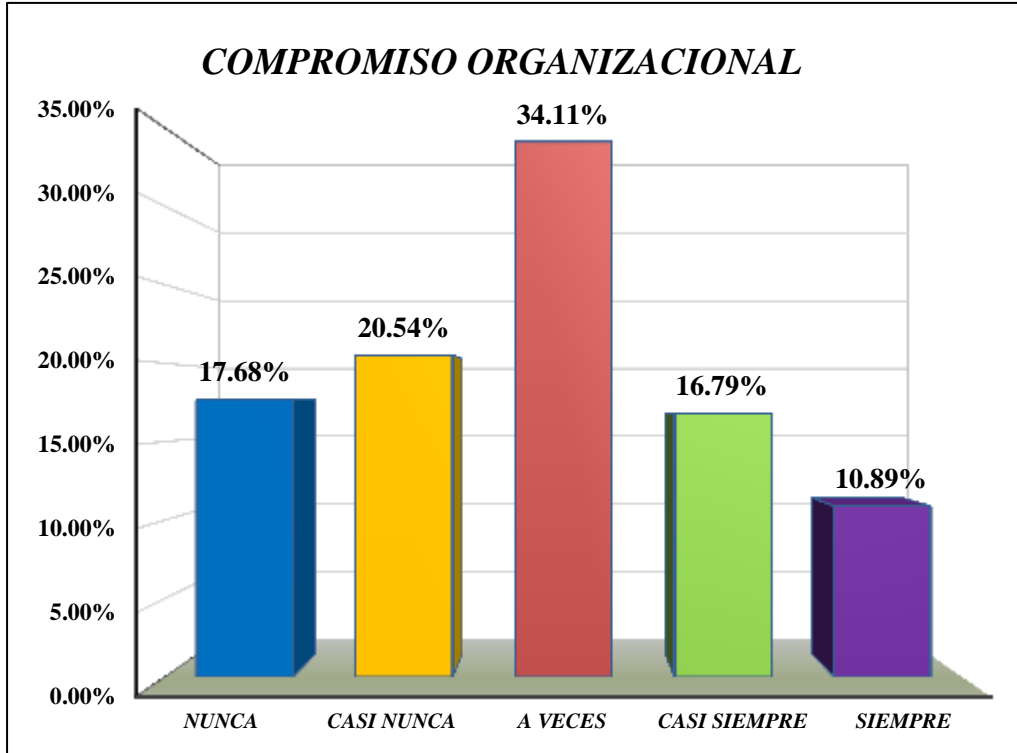


Figura: Compromiso organizacional

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- Como se puede observar el 34.11% del personal encuestado de la agencia de Viajes Inca Trail Reservations E.I.R.L considera que a veces existe un compromiso organizacional del personal hacia la empresa, con una tendencia a casi nunca y nunca en un 38.22%, lo que muestra que las personas muestran un escaso compromiso afectivo faltando identificación e involucramiento con las actividades y problemas que se presentan en la empresa, así mismo existe poco compromiso de permanencia ya sea porque la conveniencia o comodidad de trabajar en la agencia no sea la prioridad de las personas y finalmente el compromiso normativo el cual muestra que existe falta de lealtad de algunas personas con la empresa y muchas trabajan más por un sentido de obligación que por vocación, por devolver favores concedidos o cumplir con satisfacer sus necesidades, y muy por el contrario el 26.79% indico que casi siempre y siempre existe en ellos el compromiso organizacional mostrando el interés por trabajar en la empresa, por y para la empresa con vocación y servicio, dicha variable muestra un nivel regular obteniendo un promedio de 2.83.

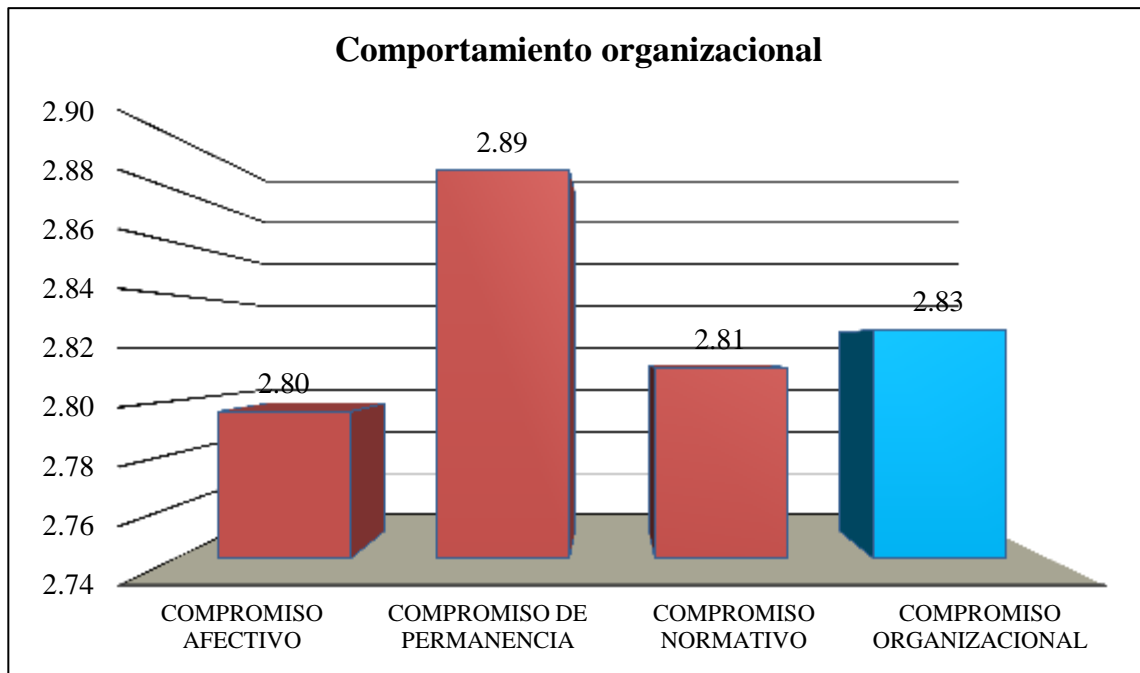


**1.2.5. Comparación promedio para medir la variable compromiso organizacional**

**Tabla: Comparación promedio para medir la variable compromiso organizacional**

Dimensiones del compromiso organizacional	Promedio	Calificación
Compromiso afectivo	2.80	Regular
Compromiso de permanencia	2.89	Regular
Compromiso normativo	2.81	Regular
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	<b>2.83</b>	<b>Regular</b>

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico



**Figura: Comparación promedio para medir la variable compromiso organizacional**

Fuente: Elaboración propia con apoyo del asesor estadístico

**Interpretación y análisis:**

- Como se puede observar el compromiso de permanencia es la dimensión que alcanzó un mejor promedio con 2.89, seguida del compromiso normativo con un promedio de 2.81 y finalmente el compromiso afectivo con un promedio de 2.80, tales resultados



muestran un nivel regular, dando a la variable de comportamiento organizacional un promedio de 2.83 que representa un nivel regular.