



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

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

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA FINANCIERA OH
OFICINA PRINCIPAL CUSCO – 2019**

PRESENTADO POR:

Bach. Deasy Stefanny Arque Paucara

Bach. Tiare Jhomira Cayo Rubio

Para optar el título profesional de:

Licenciadas en Administración

ASESORA:

Mgt. Jeanette Karina Bernal Alarcón

CUSCO – PERÚ

2019



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra consideración la Tesis intitulada: EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA FINANCIERA OH OFICINA PRINCIPAL CUSCO - 2019, con el objeto de optar al título profesional de Licenciados en Administración.

El presente trabajo de Investigación busca conocer la relación que tiene el Empowerment con el Compromiso Organizacional.

Esperando que el presente trabajo de investigación denominado EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA FINANCIERA OH OFICINA PRINCIPAL CUSCO - 2019, más allá de cumplir con propósitos académicos también permita conocer de mejor manera el desenvolvimiento de los colaboradores en esta organización.

Atentamente;

Bach. Deasy Stefanny Arque Pauccara

Bach. Tiare Jhomira Cayo Rubio



AGRADECIMIENTO

Quisiera comenzar este agradecimiento dando mi gratitud a Dios por la vida, la salud, las bendiciones y los alimentos de cada día; por la fortaleza, la sabiduría y la inteligencia que me brinda para poder lograr mis objetivos; por la familia incondicional que me brindó.

A mi compañero de vida, Oswaldo, por apoyarme en todo momento incondicionalmente, por cuidar de nuestra hija durante mi ausencia.

A mi papá Mario, por enseñarme a luchar por lo que quiero. A mi mamá Francisca, por enseñarme el significado de ser madre a través del amor incondicional y el sacrificio por los hijos sin pedir nada a cambio.

A la Mgt. Jannete Karina Bernal Alarcón por su asesoramiento para la culminación de este trabajo de investigación, quien nos dio su apoyo desinteresado y quien nos acompañó en todo el proceso, Al Mgt. Eddy Vizcarra Mejía y al Dr. Aquiles Suyo Caparó por guiarnos en todo el proceso de dictamen y hacer un trabajo conjunto.

Deasy Stefanny Arque Paucara



AGRADECIMIENTO

Al culminar mi carrera profesional deseo expresar mi eterno agradecimiento, a Dios, por su infinito amor, por darme salud y acompañarme en mi formación profesional, a su vez haberme permitido llegar hasta esta etapa dándome la fortaleza cada día.

A las personas más importantes de mi vida, mis queridos padres, por el valioso apoyo que me brindaron cada día por darme esa fuerza para alcanzar mis metas y por enseñarme a nunca rendirme hasta cumplir con mis objetivos, para ellos mi reconocimiento invaluable y agradecimiento eterno.

A la Mgt. Jeannete Karina Bernal Alarcón por su asesoramiento para la culminación de este trabajo de investigación quien nos dio su apoyo desinteresado y quien nos acompañó en todo el proceso, Al Mgt. Eddy Vizcarra Mejía y al Dr. Aquiles Suyo Caparó por guiarnos en todo el proceso de dictamen y hacer un trabajo conjunto.

Y a mi compañera de tesis Deasy Stefanny Arque Paucara, quien desde el primer día de clases de la universidad se comprometió conmigo y con nuestro mayor anhelo, el de ser profesionales, a ella le agradezco por todo el apoyo brindado en la realización del presente trabajo de investigación.

Tiare Jhomira Cayo Rubio



DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida, la salud, las bendiciones y sobre todo la oportunidad de poder llegar a mis metas y cumplir mis objetivos

A mis padres, Mario Arque Fernandez y Francisca Pauccara Merma, por la confianza que siempre me brindaron su amor y apoyo moral, por enseñarme valores, por sus consejos para ser una persona de bien y por ser mis guías hasta hoy en día y a mis hermanos luz Karina y Brezzy Mario por darme el entusiasmo de seguir con mis planes.

A mi compañero de vida Oswaldo, por siempre estar ahí cuando más lo necesito por el amor la paciencia, tolerancia que me tuvo y por haberme acompañado en el transcurso de mi formación profesional.

A mi Princesa korianka, por su amor y cariño que me ayuda a esforzarme cada día más, a pesar de su corta edad ya sabe lo que significa sacrificarse para conseguir su objetivo.

A mi Asesora Mgt. Jeannete Karina Bernal Alarcon, por su dedicación y tiempo al brindarnos consejos profesionales respecto a nuestra tesis.

A todas las personas que me brindaron palabras de aliento durante el desarrollo de esta investigación a todos mis amigos y conocidos.

Deasy Stefanny Arque Pauccara



DEDICATORIA

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

A mis padres, Robinson Cayo Miranda y Lucila Rubio Borda, que son las personas más importantes 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 gracias también porque a ellos les debo todo, gracias por dejar grabado en mi cerebro que todo en la vida es posible.

A mis hermanitas, Camila Antuane y Ariana Fabiola por el apoyo y la confianza que siempre tienen en mí.

A mi mami Natividad, por siempre impartirme sus consejos y por siempre apoyarme, por siempre tener las palabras precisas para hacerme sentir bien.

En general, agradecer a todas las personas, mi familia, mis amigas, que me brindaron palabras de aliento durante el desarrollo de esta investigación a todos mis amigos y conocidos.

Tiare Jhomira Cayo Rubio



ÍNDICE

PRESENTACIÓN II

AGRADECIMIENTO..... III

DEDICATORIA V

ÍNDICE..... VII

ÍNDICE DE TABLAS XII

ÍNDICE DE FIGURAS XIII

RESUMEN XIV

ABSTRACT XV

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema 1

1.2 Formulación del Problema 4

 1.2.1 Problema General 4

 1.2.2 Problemas Específicos 4

1.3 Objetivos de la Investigación 5

 1.3.1 Objetivo General..... 5

 1.3.2 Objetivos Específicos 5

1.4 Justificación de la Investigación 6

 1.4.1 Relevancia Social 6

 1.4.2 Implicancia Práctica 6

 1.4.3 Valor Teórico..... 6

 1.4.4 Utilidad Metodológica 6

1.5 Delimitación de la Investigación..... 7

 1.5.1 Delimitación Temporal 7

 1.5.2 Delimitación Espacial 7

 1.5.3 Delimitación Conceptual 7



CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la Investigación	8
2.1.1	Antecedentes Internacionales	8
2.1.2	Antecedentes Nacionales	11
2.1.3	Antecedentes Local.....	14
2.2	Definición del Empowerment	15
2.2.1	Características del Empowerment	15
2.2.2	Tipos de Empowerment.....	16
2.2.3	Bases del Empowerment	20
2.2.4	Elementos del Empowerment.....	21
2.2.5	Beneficios del Empowerment.....	22
2.3	Definición Compromiso Organizacional	23
2.3.1	Importancia del Compromiso Organizacional.....	24
2.3.2	Características del Compromiso Organizacional	25
2.3.3	Factores relacionados con el compromiso organizacional	25
2.3.4	Componentes del Compromiso Organizacional	26
2.3.5	Directrices para incrementar el compromiso organizacional	32
2.4	Marco Institucional	33
2.5	Marco Conceptual	39
2.5.1	Autonomía	39
2.5.2	Autoridad	39
2.5.3	Autodeterminación	39
2.5.4	Capacitación	39
2.5.5	Confianza.....	39
2.5.6	Conveniencia	40
2.5.7	Conocimiento.....	40
2.5.8	Competencia	40
2.5.9	Compromiso.	40
2.5.10	Delegación.....	40
2.5.11	Desempeño.....	40
2.5.12	Desarrollo de talentos.....	41



- 2.5.13. Feedback (Retroalimentación) 41
- 2.5.14. Habilidades..... 41
- 2.5.15. Información 41
- 2.5.16. Liderazgo..... 42
- 2.5.17. Libertad 42
- 2.5.18. Meta..... 42
- 2.5.19. Objetivos 42
- 2.5.20. Orientación 42
- 2.5.21. Participación..... 42
- 2.5.22. Políticas 43
- 2.5.23. Reconocimiento..... 43
- 2.5.24. Recompensa 43
- 2.5.25. Recompensa 43
- 2.5.26. Responsabilidad 43
- 2.5.27. Valores 44
- 2.6. Hipótesis de la Investigación 44
 - 2.6.1. Hipótesis General 44
 - 2.6.2. Hipótesis Específicas 44
- 2.7. Variables de Estudio 44
 - 2.7.1. Identificación de Variables 44
 - 2.7.2. Conceptualización de la Variable 45
 - 2.7.3. Operacionalización de Variables 45

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- 3.1. Tipo de Investigación..... 47
- 3.2. Enfoque de Investigación..... 47
- 3.3. Diseño de la Investigación 47
- 3.4. Alcance de la Investigación 47
- 3.5. Población y Muestra..... 48
 - 3.5.1 Población. 48
 - 3.5.2. Muestra 48



3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos 49
3.6.1. Técnica..... 49
3.6.2. Instrumentos 49
3.7. Procesamiento del Análisis de Datos 49

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado 50
4.1.1. Presentación del Instrumento..... 50
4.1.2. Fiabilidad del Instrumento 51
4.2. Empowerment 53
4.2.1 Resultados de las dimensiones de la Variable Empowerment 53
4.2.2 Comparación promedio de las dimensiones de la Variable Empowerment 64
4.2.3 Resultados de la variable Empowerment..... 66
4.3 Compromiso Organizacional 67
4.3.1 Resultados de las dimensiones de la variable Compromiso Organizacional..... 67
4.3.2 Comparación promedio de las dimensiones de la Variable Compromiso Organizacional..... 74
4.3.3 Resultados de la Variable Compromiso Organizacional 75
4.4. Pruebas de Hipótesis 77
4.4.1. Resultados para la relación entre las Dimensiones de la Variable Empowerment y la Variable Compromiso Organizacional 78
4.4.2. Resultados para la Relación entre la variable Empowerment y la variable Compromiso Organizacional 82

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos..... 83
5.2. Limitaciones del Estudio..... 84
5.3. Comparación crítica con la literatura existente 84



CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DEL INSTRUMENTO

PROCEDIMIENTO DE LA BAREMACIÓN



ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Conceptualización de las variables</i>	45
<i>Tabla 2: Operacionalización de las variables</i>	46
<i>Tabla 3: Distribución de los ítems del cuestionario</i>	50
<i>Tabla 4: Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i>	51
<i>Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad</i>	52
<i>Tabla 6: Poder</i>	53
<i>Tabla 7: Motivación</i>	56
<i>Tabla 8: Liderazgo</i>	59
<i>Tabla 9: Desarrollo</i>	62
<i>Tabla 10: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Empowerment</i>	64
<i>Tabla 11: Resultados de la Variable Empowerment</i>	66
<i>Tabla 12: Compromiso afectivo</i>	68
<i>Tabla 13: Compromiso de permanencia</i>	70
<i>Tabla 14: Compromiso normativo</i>	72
<i>Tabla 15: Comparación promedio de las dimensiones de la variable compromiso organizacional</i> ...74	
<i>Tabla 16: Resultados de la Variable Compromiso Organizacional</i>	75
<i>Tabla 17: Poder y compromiso organizacional</i>	78
<i>Tabla 18: La motivación y compromiso organizacional</i>	79
<i>Tabla 19: Liderazgo y compromiso organizacional</i>	80
<i>Tabla 20: Desarrollo y compromiso organizacional</i>	81
<i>Tabla 21: Empowerment y compromiso organizacional</i>	82



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Las Bases para el Facultamiento (EMPOWERMENT)..... 21

Figura 2: Logotipo de la institución 33

Figura 3: Cobertura de seguro de prevencion familiar..... 36

Figura 4: Cobertura familia protegida OH 36

Figura 5: Organigrama de la Financiera OH..... 38

Figura 6: Poder en la Financiera OH oficina principal Cusco. 54

Figura 7: Motivacion en la Financiera OH oficina principal Cusco. 57

Figura 8: Liderazgo en la Financiera OH oficina principal Cusco. 59

Figura 9: Desarrollo en la Financiera OH oficina principal Cusco..... 62

Figura 10: Comparación promedio de las dimensiones de la variable Empowerment..... 65

Figura 11: Resultados de la Variable Empowerment en la Financiera OH oficina principal Cusco..... 66

Figura 12: Compromiso Afectivo en la Financiera OH oficina principal Cusco. 68

Figura 13: Compromiso de permanencia en la Financiera OH oficina principal Cusco. ... 70

Figura 14: Compromiso Normativo en la Financiera OH oficina principal Cusco. 72

Figura 15: Compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco. 74

Figura 16: Resultados de la Variable Compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco. 76

figura 17 : Grado de relación según coeficiente de correlación. 77



RESUMEN

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el Empowerment y el Compromiso Organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco - 2019. Este estudio se delimitó conceptualmente de la siguiente forma: La variable Empowerment y sus dimensiones: poder, motivación, liderazgo y desarrollo y la variable Compromiso Organizacional con sus dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de permanencia y compromiso normativo; el tipo de investigación es básica, el enfoque de investigación es cuantitativo, con un alcance correlacional de diseño no experimental y transversal, su población estuvo constituida por el total de 32 colaboradores y la recolección de datos se realizó a través de una encuesta. Los resultados en la financiera OH oficina principal cusco confirman la hipótesis general, el cual indica que existe relación estadísticamente entre el Empowerment y el compromiso organizacional con un coeficiente de correlación de $p=0.042 < 0.05$, donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.568, equivalente a una relación significativa positiva.

Palabras clave: Empowerment – Compromiso organizacional



ABSTRACT

The objective of this research study was to determine the relationship between the Empowerment and the Organizational Commitment in the financial office OH main office Cusco - 2019. This study was conceptually delimited as follows: The Empowerment variable and its dimensions: power, motivation, leadership and development and the variable Organizational Commitment with its dimensions: affective commitment, permanence commitment and regulatory commitment; The type of research is basic, the research approach is quantitative, with a correlational scope of non-experimental and cross-sectional design, its population was constituted by a total of 32 collaborators and the data collection was carried out through a survey. The results in the financial OH main office in Cusco confirm the general hypothesis, which indicates that there is a statistically relationship between the Empowerment and the organizational commitment with a correlation coefficient of $p = 0.042 < 0.05$, where the level of association through Spearman's correlation it is 0.568, equivalent to a significant positive relationship.

Keywords: Empowerment - Organizational commitment



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

A nivel mundial, el constante crecimiento tecnológico y la acelerada competencia, sumado a ello la gran demanda y exigencias de los clientes en cuanto a calidad del servicio, comodidad, rapidez, y seguridad, han puesto en un estado de revolución no sólo a las empresas, sino también a las personas implicadas en aquellas, por ello las empresas del ámbito financiero han sido protagonistas de cambios importantes en la manera de gestionar a sus colaboradores, conduciendo a la organización sobre la base de nuevos modelos de gestión, donde los colaboradores tienen mayor protagonismo y mayor autonomía para actuar en sus puestos de trabajo, convirtiéndose en un factor muy importante el compromiso organizacional.

En nuestro país, la presión que viven las empresas del sector financiero por ser cada vez más competitivas, ha hecho que se descuide el capital humano y la manera adecuada de guiar a sus colaboradores, ocasionando grandes pérdidas económicas y baja productividad laboral, según estudios realizados por la empresa consultora DELOITTE, al año 2015 identificó que el 50% de los ejecutivos peruanos afirman que la falta de compromiso organizacional es una problemática de común denominador “muy importante”, habiéndose duplicando la cifra respecto del año 2014 (Diario Gestion, 2015, pág. 8).

En nuestra región, existen 10 Empresas Financieras, estando el (81,8%) concentrada en la ciudad del Cusco (BCRP, 2019) se ha podido observar que es un mercado competitivo, que está teniendo fuertes repercusiones en el capital humano, reflejándose en el aspecto



emocional, afectando en gran medida su compromiso organizacional que involucra su desempeño y el nivel de filiación con la organización, la aplicación del empowerment es aún limitado o mal aplicado debido al escaso manejo de información acerca de esta herramienta. Robbins & Coulter (2014) señala:

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, (...). El compromiso organizacional se refiere a la afinidad que hay entre aquel y la organización que le da empleo.” (pág. 452).

La presente investigación se realizó en la financiera OH oficina principal Cusco, es una empresa del grupo Intercorp y su principal producto es la Tarjeta Oh!, la cual es una tarjeta de crédito internacional, actualmente la empresa viene atravesando ciertas situaciones con respecto al comportamiento y actitudes de su personal, mostrándose este muchas veces desinteresado al momento de brindar el servicio o simplemente ocupado en actividades ajenas a su puesto de trabajo, causando malestar en los clientes; se observó que existe carencia del compromiso organizacional por parte de los colaboradores, donde se evidenció que los mismos vienen presentando actitudes distintas a las esperadas, existiendo desconocimiento de las políticas y objetivos; provocando la falta de desarrollo empresarial, trabajadores poco comprometidos con la visión y misión.

Con respecto al compromiso afectivo, se observó que los colaboradores sienten limitaciones al identificarse con la organización, esto se observa cuando algunos trabajadores se expresan negativamente de la empresa, 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, pues no se siente que los jefes tomen en cuenta las ideas y aportes de los colaboradores en la toma de decisiones de sus puestos de trabajo, provocando que los colaboradores sientan que su participación es el logro de objetivos no tiene mayor incidencia.

En lo que respecta al compromiso de permanencia se ha podido observar que la intención que tienen los colaboradores de quedarse en la organización es por conveniencia, ya que muchos de ellos no cuentan con otras oportunidades laborales donde puedan presentarse, además saben cómo es el desarrollo de las actividades y para muchos eso es fácil, también se ha podido percibir que los colaboradores se sienten incómodos en el desarrollo de sus actividades, debido a la existencia de un clima laboral negativo y la alta tasa de rotación y deserción a provocando inseguridad en sus puestos de trabajo, 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, se observó que los colaboradores presentan escasa lealtad con la empresa, esto se ve cuando los colaboradores están al tanto de otras oportunidades laborales y salariales, lo que ha hecho que no se genere un sentimiento moral y ético, en consecuencia el sentido de obligación se ve afectado debido a las insuficientes capacitaciones y procesos de inducción adecuados que permitan al colaborador retribuir todo lo que la organización le ofrece en su proceso de desarrollo.

De persistir la situación y de continuar con estos inconvenientes en la Financiera OH oficina principal Cusco, mantendrá un bajo compromiso organizacional que conllevará a tomar decisiones poco acertadas, teniendo un grupo de colaboradores con un alto nivel de desmotivación y desconfianza, afectando el desarrollo de sus actividades; lo que ocasiona que los objetivos de la empresa no se estén cumpliendo con la eficiencia y eficacia debida,



generando grandes gastos para la organización, que repercutirá en los clientes de la Financiera OH que se verán afectados por la ineficiente prestación de servicio.

Por otro lado, la organización por medio de la adopción e implantación de empowerment como modelo de gestión permitirá la estimulación de nuevos sentimientos como el poder, motivación, desarrollo y liderazgo para establecer lazos y vínculos más sólidos, en las que no solamente implique una filiación de tipo laboral sino también emocional.

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

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

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿En qué medida el empowerment se relaciona con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco - 2019?

1.2.2 Problemas Específicos

PE1. ¿En qué medida el poder se relaciona con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco - 2019?



PE2. ¿En qué medida la motivación se relaciona con el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal, Cusco - 2019?

PE3. ¿En qué medida el liderazgo se relaciona con el compromiso Organizacional en la financiera OH oficina principal, Cusco - 2019?

PE4. ¿En qué medida el desarrollo se relaciona con el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal, Cusco - 2019?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal, Cusco - 2019.

1.3.2 Objetivos Específicos

OE1. Determinar la relación entre el poder y el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal, Cusco - 2019.

OE2. Determinar la relación entre la motivación y el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal, Cusco - 2019.

OE3. Determinar la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal, Cusco - 2019.

OE4. Determinar la relación entre el desarrollo y el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal, Cusco - 2019.



1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Relevancia Social

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

1.4.2 Implicancia Práctica

El presente trabajo de investigación es relevante en lo práctico porque permitirá demostrar, a través de una mejor asimilación y adaptación del empowerment y sus dimensiones superar el bajo estado anímico, escasa identificación, lealtad e involucramiento; así como la apatía y dejadez para incrementar de esta forma en el compromiso organizacional de los colaboradores de la empresa.

1.4.3 Valor Teórico

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

1.4.4 Utilidad Metodológica

Mantiene relevancia debido a que los métodos, procedimientos, pasos técnicas e instrumentos que se emplearan en el presente trabajo de



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

1.5 Delimitación de la Investigación

Según Canahuire, Endara, & Morante, (2015) la delimitación de la investigación es de vital importancia ya que permite al investigador circunscribirse a un ámbito espacial, temporal y teórico estas son:

1.5.1 Delimitación Temporal

La investigación abarcó el año 2019, tiempo en el que se investigó el problema.

1.5.2 Delimitación Espacial

La investigación se realizó en las instalaciones de la financiera OH oficina principal Cusco, que se ubica en el centro comercial Real Plaza de la ciudad del Cusco.

1.5.3 Delimitación Conceptual

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



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Antecedente 1

Título: El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales

Autor: Sonia Biviana Giraldo Marín

Universidad: Universidad Nacional de Colombia

Año: 2012

Conclusiones

- a) En términos generales, como respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo el empoderamiento genera compromiso organizacional en los empleados de empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales?, desde los hallazgos encontrados en la investigación, se puede decir que en las tres empresas parece presentarse empleados empoderados, aunque en cada una se encuentra de manera diferente, con mayor o menor énfasis en sus diferentes características, así: Para el caso de A1 el empoderamiento evidenciado en sus empleados, por presentar poder, autoestima y locus de control interno; y contar con los condicionantes por parte de la empresa quien les brinda retroalimentación e incentivos, parece generar en su conjunto una mayor tendencia hacia el compromiso afectivo, es decir, el



empoderamiento experimentado por los colaboradores, evidencia afinidad y vínculo emocional con la empresa, lo que a su vez produce un mayor deseo de formar parte de la ella.

- b) En el caso de A2, el empoderamiento evidenciado en los funcionarios, se da por presentar poder, autoestima y locus de control interno, lo que parece generar una mayor tendencia hacia el compromiso afectivo, influenciado por las características internas de los empleados, ya que la empresa no provee todos los condicionantes externos que lo incentiven.
- c) Para A3, el empoderamiento evidenciado en los empleados, se presenta con poder, autoestima y locus de control interno, además de contar con los condicionantes externos ofrecidos por la empresa como son la retroalimentación y uso de incentivos, parece generar en su conjunto una tendencia en proporciones posiblemente iguales hacia el compromiso afectivo y de continuación.
- d) La información arrojada en las entrevistas de los participantes, parece indicar que no se hace necesaria la aplicación de los cuatro condicionantes del empoderamiento, para que éste se fomente en los colaboradores, ya que con características inherentes a la personalidad de los funcionarios se puede generar empoderamiento, como son: poder, buena autoestima, control sobre sus actos, identificación del proyecto personal con el objetivo de la empresa, que por características externas generadas por la empresa. Dadas las percepciones de los funcionarios de las empresas objeto de estudio, los datos recolectados parecen evidenciar, que los empleados identificados con la empresa la sienten parte de ellos, se encuentran en constante búsqueda de mejoras en sus procesos, conocen y se involucran en actividades donde



pueden aportar su propio valor, sintiéndose como parte del equipo y participes del futuro de la aseguradora, lo que parece generarles la sensación de estar trabajando por algo propio y por tanto empoderarse de cada uno de sus actos, Las personas potenciadas tanto psicológicamente como a través de las estructuras de poder de las organizaciones alcanzan eficazmente las metas propuestas realizando eficazmente las tareas necesarias para ello; además, están altamente motivadas y son capaces, a su vez, de motivar y potenciar a los compañeros”

Antecedente 2

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

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

Universidad: Universidad Nacional Autónoma de México

Año: 2010

Conclusiones:

- a) El estudio permite comprobar que el empowerment es un predictor del compromiso organizacional. Esta conclusión depende de la generalización en el análisis de ambas variables, como ha quedado determinado. Sin embargo, si se evalúa de manera individual la relación de cada una de las cuatro dimensiones de la variable independiente (significado, competencia, autodeterminación e impacto) con respecto a las tres dimensiones de la



variable dependiente (compromiso continuo, normativo y afectivo), nuestro análisis permite establecer que las dimensiones del empowerment trascienden únicamente sobre la dimensión de compromiso afectivo. Sin embargo, el significado es la única dimensión que produce influencia en el compromiso normativo, mientras que la dimensión de compromiso continuo no percibe el menor nivel de influencia que pueda generar las dimensiones del empowerment.

- b) Es importante señalar que los resultados se ven afectados por el factor de la edad en los colaboradores, independientemente de la organización en la cual se presente la relación entre las variables de investigación.
- c) Los propietarios y/o administradores pueden conocer el grado que poseen sus colaboradores en cuanto a las dos variables de estudio para crear estrategias que favorezcan el desarrollo profesional y laboral de sus colaboradores, que fomentan la integración de su personal, así como la adhesión de ellos hacia la organización.
- d) Conocer si existe relación al otorgar empowerment a los colaboradores con respecto al compromiso organizacional. Se determinó rechazar la hipótesis nula y, por consiguiente, aceptar la hipótesis alternativa dado que ha quedado establecido que el empowerment permite predecir al compromiso organizacional.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Antecedente 3

Título: Empowerment y Compromiso Organizacional en la empresa Corepsa cia de representaciones S.A.C. En la ciudad de iquitos-2017



Autor: Franko Joseph Giampier Paiva Ramos y Gelga Sarina Rivas Gutierrez

Universidad: Universidad Privada De La Selva Peruana

Año: 2017

Conclusiones:

- a) Se ha determinado la correlación entre el Empowerment y el Compromiso Organizacional en la Empresa corepsa cia de representaciones S.A.C. en la ciudad de Iquitos-2017, afirmando que si existe correlación entre las variables de estudio.
- b) Se ha evaluado que el Empowerment en su dimensión autoestima no presenta correlación con el Compromiso Organizacional en la empresa Corepsa Cia de Representaciones S.A.C. en la ciudad de Iquitos-2017. La intensidad de la relación hallada fue $RS=0.303$ y $p=0.110$.
- c) Se ha evaluado que el Empowerment en su dimensión uso de incentivos presenta correlación con el Compromiso Organizacional en la empresa Corepsa Cia e Representaciones S.A.C. en la ciudad de Iquitos-2017. La intensidad de la relación hallada fue $RS=0.441$ y $p=0.017$.
- d) Se ha evaluado que el Empowerment en su dimensión locus de control interno no presenta correlación con el Compromiso Organizacional en la empresa Corepsa Cia de Representaciones S.A.C. en la ciudad de Iquitos2017. La intensidad de la relación hallada es del $RS=0.355$ y $p=0.059$.
- e) Se ha evaluado que el Empowerment en su dimensión retroalimentación no presenta correlación con el Compromiso Organizacional en la empresa



Corepsa Cia de Representaciones S.A.C. en la ciudad de Iquitos 2017. La intensidad de la relación hallada es del $RS=0.229$ y $p=0.232$.

- f) La evidencia empírica ha corroborado el hecho que existe correlación entre el Empowerment y el Compromiso Organizacional en la empresa Corepsa Cia de Representaciones S.A.C. en la ciudad de Iquitos-2017. La intensidad de la relación hallada fue $RS=0.417$ y $p=0.024$.

Antecedente 4

Título: Empoderamiento y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis medical consortium sociedad anónima cerrada Lima 2017

Autor: Jessica Palomino Fabián

Universidad: Universidad Cesar Vallejo

Año: 2017

Conclusiones:

Primera: Existe relación entre Empoderamiento y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis Medical Consortium Sociedad Anónima Cerrada Lima - 2017($p: 0.000 < \alpha: 0.01$; $Rho = 0.874$).

Segunda: Existe relación entre Trabajo en equipo y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis Medical Consortium Sociedad Anónima Cerrada Lima – 2017($p: 0.000 < \alpha: 0.01$; $Rho = 0.857$).

Tercera: Existe relación entre Liderazgo participativo y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis Medical Consortium Sociedad Anónima Cerrada Lima – 2017 ($p: 0.000 < \alpha: 0.01$; $Rho = 0.854$).



2.1.3 Antecedentes Local

Antecedente 5

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 Definición del Empowerment

El concepto empowerment es un tema de mucho debate ya que implica el poder de acción de los colaboradores y su desarrollo laboral y emocional. El empowerment “Es otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización.” (Chiavenato I. , 2009, pág. 288).

“Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad (sin perder el control) a los empleados y de conferirles el sentimiento que son creadores de su propio trabajo y dueños de la empresa.” (Arroyo, 2012, pág. 233)

Por otro lado, Whetten & Cameron (2011)“afirman que Facultar significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere.” (pág. 444).

2.2.1 Características del Empowerment

Según Arroyo (2012, pág. 224) una organización con Empowerment presenta las siguientes características:



- **Empleados:** se sienten responsables no solamente por hacer un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor. El empleado moderno es un activo solucionador de problemas, que ayuda a planear cómo deben hacerse las cosas y cómo hacer para que éstas se lleven a cabo.
- **Equipos:** trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con eso mayores niveles de productividad.
- **Organizaciones:** están estructuradas de tal modo que su personal se sienta capaz de alcanzar resultados esperados, que puedan hacer lo que se necesita hacer, no solo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados.

Para Arroyo (2012) un lugar de trabajo con Empowerment se caracteriza por:

- ✓ Mejorar constantemente la calidad de trabajo.
- ✓ Ampliar las habilidades y tareas que se utilizan en un puesto.
- ✓ Promover la innovación y creatividad.
- ✓ Tener más control sobre las decisiones acerca del trabajo.
- ✓ Ejecutar tareas enteras, en vez de llevar a cabo únicamente parte de ellas.
- ✓ Satisfacer al cliente.

2.2.2 Tipos de Empowerment

Según De los Ríos (2012, pág. 13) el Empowerment está compuesto por dos vertientes: La primera es el Empowerment estructural y la segunda es el Empowerment psicológico. Con el fin de comprender mejor esta valiosa



herramienta para la gestión de personas a nivel organizacional, es pertinente hacer una mención más amplia de sus dos principales perspectivas.

A. Empowerment estructural

Rosabeth Moss Kanter (1993), desarrolla la teoría del Empowerment estructural, en la cual considera que para el correcto desarrollo de la labor de los empleados y en tal sentido la consecución de las metas propuestas, es fundamental que la organización otorgue a los empleados, en principio, acceso a la información, recursos apoyo y oportunidades para aprender y desarrollarse (Cit. por De los Ríos (2012, pág. 13).

Así mismo, De los Ríos (2012, pág. 13) menciona que el acceso a estas estructuras de Empowerment significa aumentar las características específicas de trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva. Además, sostiene que, si los trabajadores tienen acceso a oportunidades de aprendizaje, crecimiento y posibilidad de surgir dentro de la organización, se podrán conseguir resultados favorables en relación a una mayor satisfacción del empleado y por ende un mayor compromiso de productividad.

Las estructuras del Empowerment también incluyen recursos, información y apoyo. En su teoría, desarrolla cada uno de los puntos que la componen de la siguiente manera:

- ✓ **El acceso a los recursos:** significa la capacidad que puede tener para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo.



- ✓ **El acceso a la información:** se refiere tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser afectivo en el lugar de trabajo.
- ✓ **El acceso al apoyo:** supone recibir feedback y la orientación necesaria desde los subordinados, de los compañeros que de la misma línea jerárquica y de los superiores. Los altos niveles de las estructuras de Empowerment vienen desde el acceso a esas estructuras sociales en el lugar de trabajo.

B. Empowerment psicológico

Sobre el Empowerment psicológico, De los Ríos (2012, pág. 14) menciona que existen varias teorías, siendo una de las primeras la desarrollada por Conger y Kanungo (1988). Estos autores proponen que el Empowerment debe ser considerado como un elemento provocador para estimular a los trabajadores, más que una sencilla delegación de poder, entendiendo que habilitar implica crear las condiciones que permitan aumentar la motivación para la ejecución de las tareas mediante el desarrollo de un fuerte sentido de eficacia personal. [Konger & Kanungo, (1988) citado por De los Ríos (2012)].

Así mismo, consideran que la delegación o recursos para compartir el poder son sólo un conjunto de condiciones que pueden llevar a muchos empleados a sentir Empowerment, sin embargo, no siempre sucede. Es decir, puede ocurrir que los empleados no se sientan con Empowerment a pesar de la puesta en marcha por parte



de la Dirección, de prácticas dirigidas a delegar poder y control [Konger & Kanungo, (1988) citado por De los Ríos (2012)].

En tal sentido, estos autores definen el Empowerment psicológico, como un proceso de mejora de los sentimientos de auto-eficacia entre los miembros de la organización mediante la identificación de las condiciones que llevan a la impotencia y a través de su eliminación tanto por las prácticas y técnicas de la organización, formales e informales, orientadas a proporcionar información sobre la eficacia (Konger & Kanungo, 1988) citado por De los Ríos (2012).

Thomas & Velthouse (1990) Citado Por De los Ríos (2012) desarrollaron otro modelo sobre Empowerment psicológico. Este se caracteriza por tres aspectos fundamentales.

- **Percepción de control:** incluye las creencias sobre autoridad, posibilidad de tomar decisiones, adecuación de recursos, autonomía en el procedimiento y resultados del trabajo.
- **Percepción de competencia:** se refiere al dominio, la cual además de implicar la realización hábil de una o más asignación de tareas, también implica hacer frente a tareas no rutinarias que puedan surgir en algún momento dado.
- **La dimensión de internalización de las metas:** indica la creencia individual en y la internalización de las metas de la organización y está preparado para actuar en su favor.



2.2.3 Bases del Empowerment

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

A. Poder

Otorgar poder a las personas mediante la delegación de autoridad y responsabilidades en todos los niveles de la organización. Esto significa dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción”.

B. Motivación

Motivar e incentivar a las personas continuamente significa reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas”.

C. Liderazgo

Propiciar el liderazgo en la organización significa orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación.

D. Desarrollo

Proporcionar recursos para facilitar la capacitación y el desarrollo personal y profesional significa adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización.

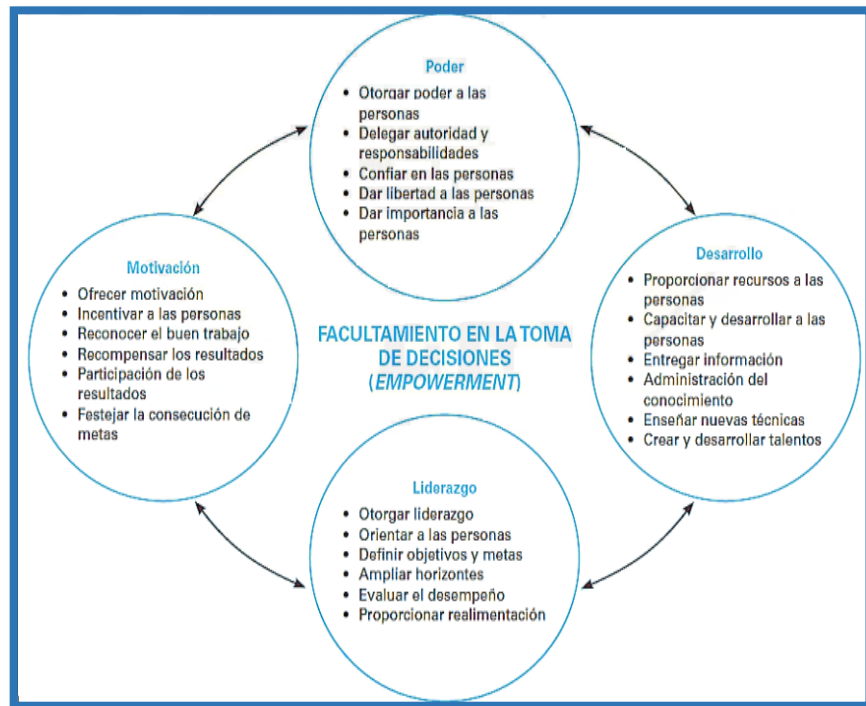


Figura 1: Las Bases para el Facultamiento (EMPOWERMENT)

fuentes: Chiavenato (2009, pág. 290).

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

2.2.4 Elementos del Empowerment

Por otro lado para que toda organización pueda ofrecer un ambiente de trabajo facultativo debe proveer a los colaboradores cuatro elementos (Bateman & Snell, 2009, pág. 490).

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



- **Recompensas:** que se merecen por las contribuciones que realizan.

Lo que genera la reducción de costos, porque no se contara con personal adicional para tareas de supervisión coordinación y control; mejora la calidad de servicio que está basado en el alto desempeño de los colaboradores; acción rápida significa soluciones rápidas y concretas. (Bateman & Snell, 2009, pág. 490)

2.2.5 Beneficios del Empowerment.

Figuera & Paisano (2006, pág. 19) mencionan que esta herramienta al ser aplicada forma una nueva empresa, capaz de enfrentar los retos y obstáculos que se presentan como los cambios tecnológicos y la globalización. Algunas de las ventajas que ofrece el Empowerment son:

- El incremento de la satisfacción y la credibilidad de las personas que componen la organización.
- El aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso.
- La creatividad se manifiesta en mayor escala, disminuyendo la resistencia al cambio.
- Existe un liderazgo compartido, donde los integrantes de la organización contribuyen al objeto final.
- Hay una mejoría en la comunicación y las relaciones interpersonales.
- El aumento de la motivación para colaborar, manifestándose una actitud positiva en todas las personas.
- Se dinamizan los procesos para una toma de decisiones más oportuna y eficiente.



Todos estos beneficios desarrollan la productividad, haciendo la organización más eficaz manteniendo a sus demandantes satisfechos y un personal orgulloso y comprometido con la institución.

2.3 Definición Compromiso Organizacional

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

“El grado en que un sujeto internaliza los valores, objetivos de su organización y siente una fuerte lealtad hacia su lugar de trabajo.” (Zamorra, 2009, pág. 446).

Según Robbins y Coulter (2014) manifiestan que 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. El compromiso organizacional se refiere a la afinidad que hay entre aquel y la organización que le da empleo (pág. 452).

Para Alles (2007) define el compromiso organizacional como “el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.” (pág. 309).

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.



Para Robbins & Judge, (2009, pág. 79) el compromiso organizacional como: “El grado en que un empleado se identifica con la organización en particular y las metas de esta, y desea mantener su relación con ella”. Por tanto, un colaborador al sentirse involucrado en su trabajo logrará alcanzar las metas de la organización, y se sentirá identificado con esta.

2.3.1 Importancia del Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y puntualidad (Florez, 2014).

Según 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)]



2.3.2 Características del Compromiso Organizacional

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

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

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

2.3.3 Factores relacionados con el compromiso organizacional

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)]

2.3.4. Componentes del Compromiso Organizacional

Nelson & Quick (2013) proponen que el compromiso organizacional tiene tres componentes, las cuales son:

- A. Compromiso Afectivo
- B. Compromiso de Permanencia
- C. Compromiso Normativo

A. Compromiso Afectivo

Es la intención de un empleado de quedarse en una organización por el intenso deseo de hacerlo. El compromiso afectivo implica la disposición de los trabajadores a involucrarse e identificarse con la organización (Nelson & Quick, 2013, pág. 62).

Meyer y Allen (1997) 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 (pág. 220).



Según Meyer y Allen (1997) citado por Peña, Díaz, Chávez & Sánchez (2016, pág. 99) consideran que los indicadores del compromiso afectivo son:

➤ **Identificación con la organización**

Según Alvares y otros (2014) la identificación organizacional ha sido definida como la percepción de unidad o el sentimiento de pertenencia de un individuo hacia una organización.

➤ **Involucramiento con la organización**

El involucramiento de los colaboradores en decisiones que conciernen 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 puede 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 (Blanco & Paola, 2011, pág. 220).

Meyer y Allen (1991) Cit. por Calderón (2009) “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” (pág. 221).



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

➤ **Conveniencia**

Según Giraldo (2014) 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 (2018) 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 (Giraldo K. , 2014).

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) Citado por Blanco & Paola (2011).

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

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).

Meyer y Allen (1997) citado por Peña, Diaz, Chávez & Sánchez (2016, pág. 99) Consideran que los indicadores del compromiso normativo son:

➤ **Lealtad con la organización**

El Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones INALDE Business School afirma que es una actitud de profundo compromiso de los empleados con la empresa y se manifiesta en



las cosas a las que nuestros subordinados están dispuestos a renunciar o a hacer con sacrificio por el bien de la organización (Alejandro, 2014).

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.

Ewin (1993) Cit. Por Edelberg (2006) consideran que: “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 tiempos malos”

➤ **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 & Norma, 2011, 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).

2.3.5. Directrices para incrementar el compromiso organizacional

Dessler (2012), citado en Vega (2016), señala que para incrementar el compromiso organizacional se deben tomar en cuenta las siguientes directrices:

- a) Trabajar en crear un compromiso de parte de los directivos para que den prioridad al personal, dar a conocer los valores de la institución los cuales deben ponerse por escrito, y hacer que los jefes de áreas den el ejemplo.
- b) Aclarar y comunicar la misión de la institución, y hacer que se pongan en práctica en toda la organización.
- c) Garantizar la justicia organizacional, para ello tiene que contar con un amplio procedimiento de quejas, proporcionando medios de comunicación extensos en ambos sentidos.
- d) Generar una homogeneidad basada en valores, crear un sentido de comunidad, igualdad, donde se destaque el trabajo en equipo y la colaboración.

2.4. Marco Institucional

2.4.1. Denominación

Financiera Oh S.A. es una sociedad anónima debidamente constituida y vigente de acuerdo con la legislación peruana. (Financiera OH, 2019)

2.4.2. Logotipo



Figura 2: Logotipo de la institución

Fuente: Financiera OH (2019)

2.4.3. Constitución

La Financiera Oh tiene por objeto social dedicarse a actividades de intermediación financiera de acuerdo con la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros y las demás normas generales y regulatorias que le resulten aplicables. Financiera Oh! se constituyó el 18 de mayo de 2009, luego de tomar conocimiento de la Resolución SBS N° 3371-2009 de fecha 07 de mayo de 2009 y de recibir el Certificado de Autorización de Organización como empresa Financiera. Con fecha 18 de enero de 2010, la Compañía recibió el oficio N°2007- 2010-SBS, mediante el cual la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP hace llegar la Resolución N°397-2010, la cual otorga la autorización para el funcionamiento de Financiera Oh! S.A. como una empresa financiera; iniciando operaciones el 1° de marzo de 2010 (Financiera OH, 2019).



2.4.4. Misión

Brindamos óptimos servicios financieros a nuestros clientes, alineando nuestros esfuerzos a las necesidades con productos y servicios competitivos con responsabilidad social.

2.4.5. Visión

Al 2022 Ser la empresa financiera más exitosa del sur del país, con solidez financiera, socios y colaboradores satisfechos, contribuyendo al desarrollo de la sociedad.

2.4.6. Principios Organizacionales

- a) **La integridad**, como manifestación de la ética en las actuaciones de la empresa y en todas sus relaciones con los grupos de interés (clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad en general).
- b) **La prudencia**, entendida básicamente como el principio de precaución en la asunción del riesgo.
- c) **La transparencia**, como máxima que impera en toda la actividad para ofrecer un acceso a la información clara y veraz dentro de los límites de la legalidad.

2.4.7. Valores Institucionales

- ✓ Honestidad
- ✓ Innovación
- ✓ Trabajo en equipo



2.4.8. Productos que brinda la Financiera Oh

- **Tarjeta Oh:**

Es una tarjeta de crédito que puede ser Mastercard o Visa que cuenta con los siguientes beneficios, cuenta con disposición de efectivo para pagar en Oechsle y Promart y Ofertas exclusivas en Plaza Veá, Oechsle, Promart Homecenter, Inkafarma y Mifarma creadas exclusivamente para clientes de la Tarjeta Oh! (Financiera OH, 2019).

- **Crédito Efectivo**

Es una Línea de Crédito adicional a tu Tarjeta Oh!, que te permite retirar efectivo a tasas preferenciales; Créditos desde S/1,000 hasta S/15,000 con Cuotas de 12, 18, 24 y 36 meses, no disminuye tu línea de crédito, funciona como una línea adicional a tu Tarjeta Oh!, tus cuotas se cargan automáticamente en el Estado de Cuenta de tu Tarjeta Oh, tasas preferenciales desde 16.86% a 69.59% (Financiera OH, 2019).

- **Disposición de Efectivo**

Es un beneficio que te permite, ante cualquier eventualidad, retirar efectivo de tu Tarjeta Oh, Puedes retirar el 30%, 60% y hasta el 100% de tu línea de crédito, sujeto a buen comportamiento de pago con una tasa efectiva anual de 19% a 92%, puedes retirarlo en cualquier caja de Plaza Veá, Oechsle, Promart Homecenter, Inkafarma y cajeros automáticos (Financiera OH, 2019).

- **Protección de tarjeta Oh!**

Es un seguro que protege a tu Tarjeta Oh! y las tarjetas de otras entidades financieras en caso de robo, asalto o secuestro.

- **Prevención familiar Oh!**

	Detalle	Monto máximo por evento	Máximo de eventos al año
1	Asistencia Médica (cubre al titular + beneficiarios)		
	Transporte médico por accidente	S/. 250	2 eventos
	Enfermera por accidente	S/. 250(10 días)	2 eventos
	Médico a domicilio - Copago S/.30	Sin límite	Sin límite
	Orientación médica telefónica	Sin límite	Sin límite
	Emergencias dentales por accidente	S/. 500	1 eventos
2	Asistencia Médica Preventiva (cubre al titular o un beneficiario)		
	Check up médico	Sin límite	1 eventos
	Despistaje oftalmológico	Sin límite	1 eventos
	Revisión dental	Sin límite	1 eventos
	Despistaje oncológico	Sin límite	1 eventos
3	Indemnización por muerte accidental (cubre sólo muerte accidental del titular)	S/. 14,000	1 eventos

Figura 3. Cobertura de seguro de prevención familiar

Fuente: Financiera OH (2019)

- **Familia Protegida Oh**

Asistencia familiar en caso de fallecimiento accidental y/o auxilio mecánico. Protege a todos los miembros de la familia.

	DETALLE	Monto máximo por evento	Máximo de eventos al año
1	Asistencia Médica (cubre al titular + beneficiarios)		
	Transporte médico por accidente	S/. 250	2 eventos
	Enfermera por accidente	S/. 250(10 días)	2 eventos
	Médico a domicilio - Copago S/.30	Sin límite	Sin límite
	Orientación médica telefónica	Sin límite	Sin límite
2	Asistencia Funeraria (cubre al titular + 3 beneficiarios)		
	Trámites en general de sepelio	Sin límite	4 eventos
	Ataúd de madera	Sin límite	4 eventos
	Capilla ardiente	Sin límite	4 eventos
	Velatorio a elección	S/. 300	4 eventos
	Traslado dentro de la ciudad	Sin límite	4 eventos
	Parte de pago por nicho o cremación	S/. 1,000	4 eventos
3	Indemnización por muerte accidental (cubre sólo muerte accidental del titular)	S/. 12,000	1 eventos

Figura 4. Cobertura familia protegida OH

Fuente: Financiera OH (2019)



- **Salud Integral OH**

Plan de asistencia preventiva de salud para el titular y beneficiario, renta alimentaria por fallecimiento accidental y chequeos preventivos (Financiera OH, 2019).

- **Seguro Oncológico**

Es un seguro que garantiza la protección frente a la detección del cáncer con tratamientos oncológicos cubiertos al 100% en la red de clínicas afiliadas de Pacífico Seguros, siguiendo normas y protocolos con estándares internacionales (Financiera OH, 2019).

Beneficios

- ✓ Respaldo de Pacífico Seguros, empresa reconocida en el mercado con sólida imagen y respaldo financiero.
- ✓ S/ 3'000,000 de cobertura renovable anual.
- ✓ Despistaje oncológico anual totalmente gratuito.
- ✓ Tratamientos con terapia biológica y uso de Normas y Protocolos de la NCNN.
- ✓ Cobertura de segundo cáncer primario.

- **Seguro de Desgravamen - Tarjeta De Crédito**

Es un seguro que asume el pago de la deuda que mantengas en tu Tarjeta Oh!, en caso de fallecimiento o invalidez, liberando a tu familia de preocupaciones y garantizando su tranquilidad.

Tu Seguro de Desgravamen, asociado a tu tarjeta oh!, cuenta con el respaldo de Pacífico Seguros. (Financiera OH, 2019)

2.4.9. Organigrama

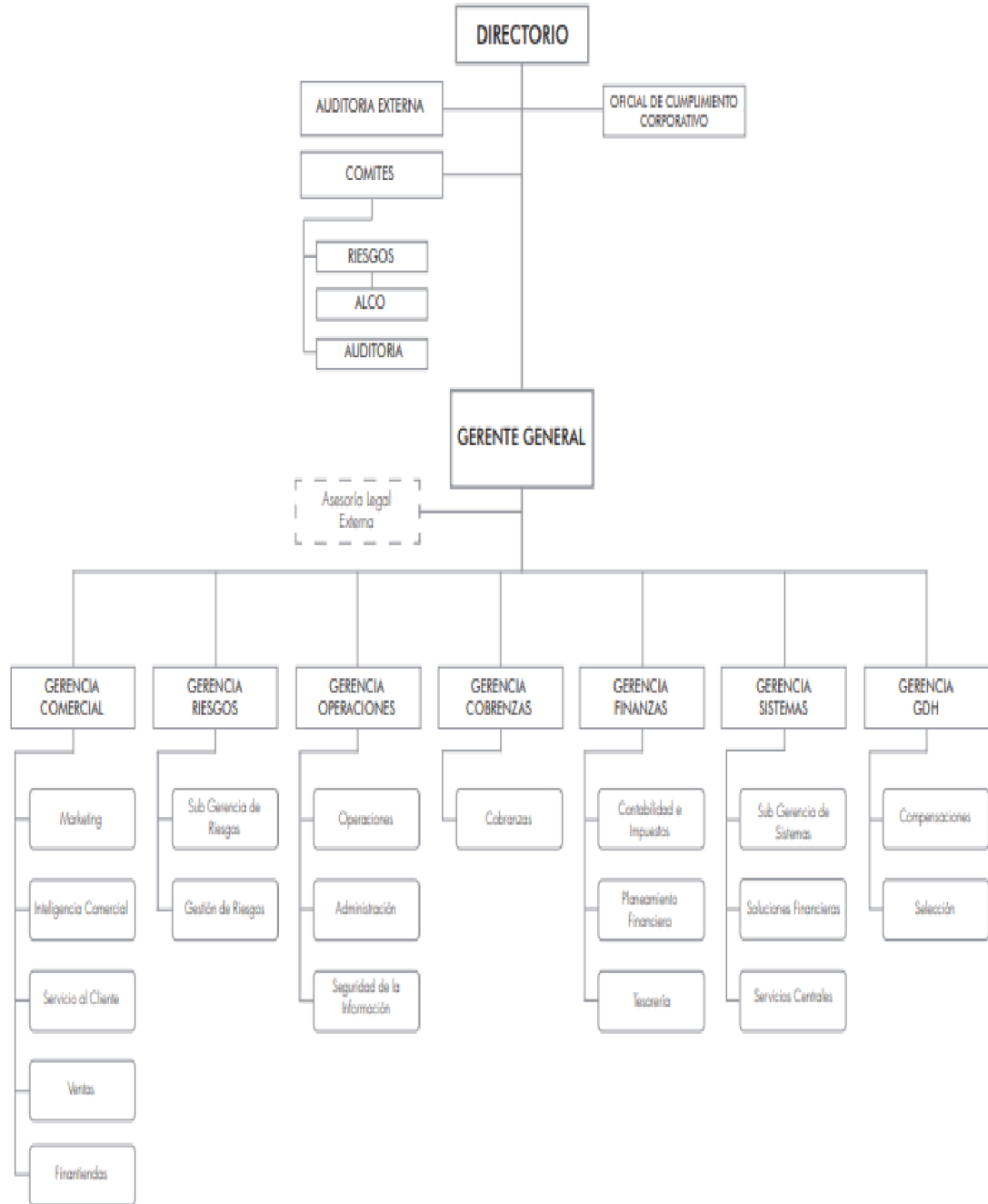


Figura 5: Organigrama de la Financiera OH

Fuente: Financiera OH (2019)



2.5. Marco Conceptual

2.5.1. Autonomía

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

2.5.2. Autoridad

Es el atributo que otorga a una persona, cargo u oficio el derecho para dar órdenes. Asimismo, es la cualidad que propicia que una orden se cumpla (Hernández, 2006).

2.5.3. Autodeterminación

Es la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción” (Werther & Davis, 2000).

2.5.4. Capacitación

Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato I. , 2014)

2.5.5. Confianza

Es la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción” (Werther & Davis, 2000).



2.5.6. Conveniencia

La conveniencia, es buscar hacer las cosas que traigan un bien o una utilidad a la vida de alguien, pero más de nosotros mismos (Giraldo K. , 2018).

2.5.7. Conocimiento

Hechos o información adquirida por una persona a través de la experiencia, es la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas (Alles, 2007, pág. 19).

2.5.8. Competencia

Se refiere al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas por la tarea con las habilidades suficientes cuando sea intentado por el empleado (De los Ríos, 2012).

2.5.9. Compromiso.

“Es una obligación, un contrato que no necesita ser escrito, responsabilidad u obligación que los miembros de una sociedad tienen, como individuos o como grupo social, situación en la que cada parte de un conflicto está dispuesta a ceder algo.” (Robbins & Judge, 2009, pág. 491).

2.5.10. Delegación

Proceso de transferir autoridad y responsabilidad hacia puestos más bajos de la jerarquía (Chiavenato I. , 2014, pág. 135).

2.5.11. Desempeño

“El desempeño se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal reside en este



punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.” (Chiavenato, 2011, pág. 204).

2.5.12. Desarrollo de talentos

Es un proceso de transformación mediante el cual una persona adopta nuevas ideas o formas de pensamiento y gracias al cual se generan nuevos comportamientos, actitudes y respuestas a las circunstancias actuales (Chiavenato I. , 2014).

2.5.13. Feedback (Retroalimentación)

Información que los individuos reciben en forma regular acerca de su desempeño laboral. El conocimiento de los resultados permite a los empleados entender la manera en que su esfuerzo ha contribuido al logro de las metas de la organización (Whetten & Cameron, 2005, pág. 654).

2.5.14. Habilidades

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

2.5.15. Información

"Es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones" (Chiavenato I. , 2014).

**2.5.16. Liderazgo**

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

2.5.17. Libertad

Es aquello que permite a alguien decidir si quiere hacer algo o no, lo hace libre, pero también responsable de sus actos en la medida en que comprenda las consecuencias de ellos (Arroyo, 2012).

2.5.18. Meta

Fines o propósitos que se deben cumplir en el corto plazo (Chiavenato I. , 2014, pág. 135).

2.5.19. Objetivos

Un objetivo es un enunciado escrito que expone los resultados que se deberán alcanzar dentro de un periodo determinado. El objetivo debe estar cuantificado, relevante y compatible (Chiavenato I. , 2014, pág. 168).

2.5.20. Orientación

Proceso de ayuda continuo a todas las personas, en todo los aspectos, con la finalidad de potenciar el desarrollo humano para que pueda resolver los problemas que la vida le plantea. Dicha ayuda implica asesoramiento, tutela y dirección y tiende a conseguir la plena madurez del sujeto (Giraldo K. , 2014).

2.5.21. Participación

Significa tomar parte de algo con otros, significa repartir o entrar activamente en la distribución de responsabilidades y compromisos (Giraldo K. , 2014).



2.5.22. Políticas

Son un conjunto de directrices que establecen normas, procedimientos y comportamientos que deben llevar los empleados (Chiavenato I. , 2009).

2.5.23. Reconocimiento

“El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral” (Pino, 2009)

2.5.24. Recompensa

Una recompensa puede ser un premio, una compensación o remuneración que se le entrega a un trabajador, por haber realizado una tarea o haber alcanzado la meta establecida por la organización (Pino, 2009).

2.5.25. Recompensa

Una recompensa puede ser un premio, una compensación o remuneración que se le entrega a un trabajador, por haber realizado una tarea o haber alcanzado la meta establecida por la organización (Pino, 2009).

2.5.26. Responsabilidad

Es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo. La responsabilidad es también el hecho de ser responsable de alguien o de algo (Giraldo K. , 2018).



2.5.27. Valores

“Convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso.” (Robbins & Judge, 2009, pág. 117)

2.6. Hipótesis de la Investigación

2.6.1. Hipótesis General

El empowerment se relaciona con el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco - 2019.

2.6.2. Hipótesis Específicas

- El poder se relaciona con el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco - 2019.
- La motivación se relaciona con el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco - 2019.
- El liderazgo se relaciona con el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco - 2019.
- El desarrollo se relaciona con el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco - 2019.

2.7. Variables de Estudio

2.7.1. Identificación de Variables

a) **Variable Independiente:** Empowerment

b) **Variable Dependiente:** Compromiso organizacional

2.7.2. Conceptualización de la Variable

Tabla 1

Conceptualización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES
Empowerment Es otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar decisiones y participar activamente en la organización. (Chiavenato I. , 2009, pág. 288)	Poder: Es dar importancia a las personas, confiar en ellas, otorgarles libertad y autonomía de acción (Chiavenato I. , 2009).
	Motivación: Es reconocer el buen desempeño, recompensar los resultados, permitir que las personas participen de los resultados de su trabajo y festejar el logro de metas (Chiavenato I. , 2009).
	Liderazgo: Es orientar a las personas, definir objetivos y metas, ampliar horizontes, evaluar el desempeño y ofrecer realimentación (Chiavenato I. , 2009).
	Desarrollo: Es adiestrar a las personas continuamente, ofrecerles información y conocimientos, enseñarles nuevas técnicas, y crear y desarrollar talentos en la organización. (Chiavenato, 2009)
Compromiso organizacional Es la fuerza de la identificación individual con una organización (Nelson & Quick, 2013, pág. 62).	Compromiso afectivo: Se refiere a los lazos emocionales 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 (Nelson & Quick, 2013, pág. 62).
	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).
	Compromiso Normativo: Es una obligación percibida de quedarse con la organización. Los individuos sienten un compromiso normativo, se quedan en la organización porque creen que deben Lealtad con la organización Sentido de obligación Variables Dimensiones Indicadores hacerlo (Nelson & Quick, 2013, pág. 62).

Fuente: Elaboración Propia en base a las bases teóricas - 2019

2.7.3. Operacionalización de Variables

Tabla 2

Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Empowerment	Poder	Confianza Libertad Autonomía Responsabilidad
	Motivación	Reconocimiento Recompensa Participación
	Liderazgo	Definición de Objetivos Orientación Desempeño Retroalimentación Autoridad
	Desarrollo	Capacitación Información Desarrollo de talentos Conocimiento
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

Fuente: Elaboración Propia en base a las bases teóricas - 2019



CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo Básico. “La investigación básica es la que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solamente busca ampliar y profundizar el causal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad”. (Carrasco, 2013)

3.2. Enfoque de Investigación

La investigación que se realizó está basada en el enfoque cuantitativo. “El enfoque cuantitativo considera la utilización de estadísticas para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico.” (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 74).

3.3. Diseño de la Investigación

La investigación es de diseño no experimental. “Diseños no experimentales de investigación, son aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia” (Carrasco, 2013, pág. 79).

3.4. Alcance de la Investigación

La presente investigación es de tipo correlacional – Transversal. Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se



ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables.” (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 79).

3.5. Población y Muestra

3.5.1 Población.

Según Tamayo (2004) citado por (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 81), la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población, motivo de la investigación, está formada por las 32 personas que laboran en la Financiera OH oficina principal Cusco.

3.5.2. Muestra.

“La muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno, se debe considerar una muestra de carácter representativo de la población estudiada.” (Canahuire, Endara, & Morante, 2015, pág. 82).

La muestra de nuestra investigación se considera censal, pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujeto de estudio. En tal sentido, considera (Ramírez, 1997) que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra. La muestra para investigación es de 32 personas que laboran en la Financiera OH oficina principal Cusco.



3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos

3.6.1. Técnica.

➤ **Encuesta:**

“Es la recolección sistemática de datos en una población o en una muestra de la población, mediante el uso de instrumentos para obtener datos. Habitualmente a este tipo de estudio se denomina así, cuando se ocupa de grupos de personas, numerosas y dispersas.” (Cerda, 2014, pág. 277)

3.6.2. Instrumentos.

➤ **Cuestionario:**

En la investigación, se utilizó como instrumento de recopilación de información el cuestionario, el cual se aplicó a los trabajadores de la financiera OH oficina principal Cusco.

“La elaboración de los cuestionarios no es otra cosa que el proceso de construcción de los instrumentos que se utilizan para la recolección de la información, o sea, la guía con las preguntas que se efectuaran en cada caso.” (Cerda, 2014, pág. 288).

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

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del Instrumento

Para establecer la relación entre el empowerment con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco - 2019, se aplicó un cuestionario a 32 trabajadores, en el que se considera 29 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3

Distribución de los ítems del cuestionario

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Empowerment	Poder	Confianza	p1
		Libertad	p2
		Autonomía	p3
		Responsabilidad	p4
	Motivación	Reconocimiento	p5
		Recompensa	p6
		Participación	p7
	Liderazgo	Objetivos	p8
		Orientación	p9
		Desempeño	p10
		Retroalimentación	p11
		Autoridad	p12
	Desarrollo	Capacitación	p13
		Información	p14
		Desarrollo de talentos	p15
		Conocimiento	p16

Compromiso Organizacional	Compromiso afectivo	Identificación con la organización	p17,p18, p19
		Involucramiento con la organización	p20,p21, p22
	Compromiso de permanencia	Convivencia	p23
		Comodidad	p24, p25
	Compromiso normativo	Lealtad con la organización	p26, p27
		Sentido de obligación	p28, p29

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de interpretación:

Tabla 4

Descripción de la Baremación y escala de interpretación

Medida	Promedio	Interpretación de la variable	
		Empowerment	Compromiso organizacional
Nunca.	1 – 1.80	Muy inadecuado	Muy bajo
Casi nunca	1.81 – 2.60	Inadecuado	Bajo
A veces	2.61 – 3.40	Regular	Regular
Casi siempre	3.41 – 4.20	Adecuado	Alto
Siempre	4.21 – 5	Muy adecuado	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del Instrumento

Para determinar la fiabilidad del instrumento aplicado para establecer la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional en la



Financiera OH oficina principal Cusco – 2019, se aplicó la técnica estadística “Índice de Consistencia Interna alpha de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

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

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

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N° de elementos
Empowerment	0.857	16
Compromiso Organizacional	0.881	13

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.857 para los ítems considerados en la variable Empowerment y 0.881 para los ítems de la variable compromiso organizacional, por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Empowerment

4.2.1 Resultados de las dimensiones de la Variable Empowerment

Para describir como es el Empowerment en la Financiera OH oficina principal Cusco – 2019, se consideraron las dimensiones de: Poder, motivación, liderazgo, desarrollo. Los resultados se presentan a continuación:

A) Poder

Para describir el poder en la Financiera OH oficina principal Cusco – 2019. Se consideraron los indicadores de: confianza, libertad, autonomía y responsabilidad.

Tabla 6
Poder

	Indicadores								Dimensión	
	Confianza		Libertad		Autonomía		Responsabilidad		Poder	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy inadecuado	4	12.5	1	3.1	0	0	0	0	0	0
Inadecuado	6	18.8	13	40.6	16	50.0	0	0	6	18.8
Regular	15	46.9	17	53.2	7	21.9	11	34.4	18	56.2
Adecuado	7	21.9	1	3.1	9	28.1	21	65.6	8	25
Muy adecuado	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0	0	0.0
Total	32	100.0	32	100.0	32	100.0	32	100.0	32	100.0

Fuente: Elaboración propia

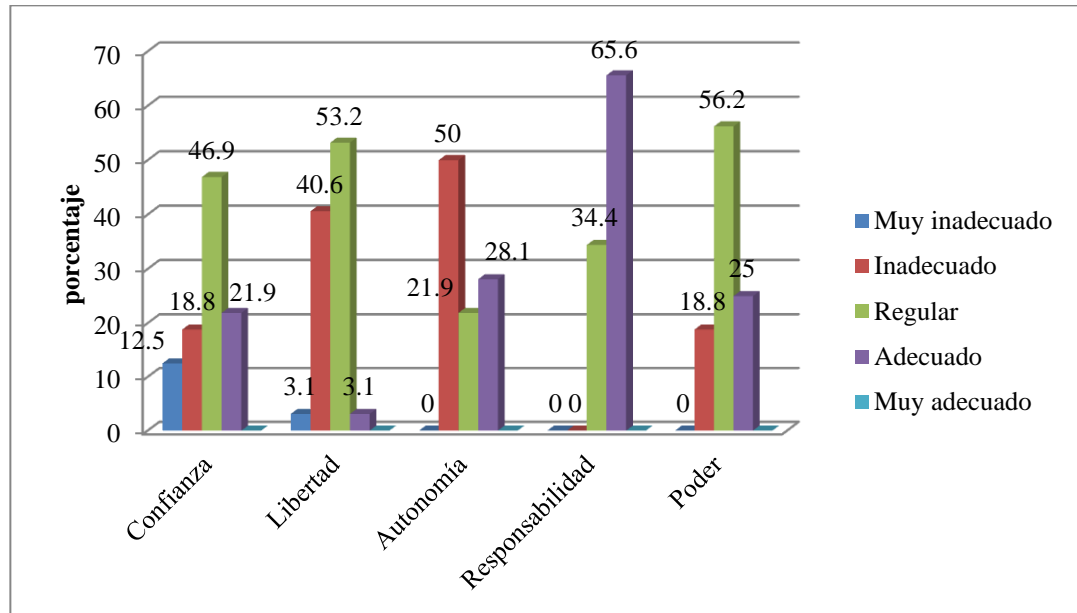


Figura 6: Poder en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación:

- El 46.9% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la confianza es regular, el 21.9% considera que es adecuado, mientras que el 12.5% considera que es muy inadecuado. Se obtiene un porcentaje elevado de inclinación regular, debido a que los jefes temen que sus subordinados no puedan cumplir con la tarea o que la forma de ejecutarla no fuera la que ellos habrían elegido, provocando desconfianza en el personal al momento del desarrollo de sus actividades, además esta se manifiesta en mayor medida en aquellos colaboradores que tiene poco tiempo laborando en la empresa.
- El 53.2% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la libertad es regular, el 40.6% considera que es inadecuado, solo un 3.1% indican que la libertad es adecuada. Esto indica que los colaboradores en su gran mayoría, tienen una inclinación regular, perciben que



solo en ocasiones se les da la libertad, esto se debe a que la empresa tiene la idea errada de que solo pueden tomar las decisiones los de la alta estructura orgánica, generando incomodidad para el cumplimiento de sus metas, haciendo que los colaboradores en su gran mayoría no llevan a cabo acciones en función a su voluntad permitiéndoles decidir y ser responsables de las consecuencias ya sean estas positivas o negativas que de estas resulten.

- El 50% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la autonomía es inadecuada, el 28.1% considera que es adecuado, mientras que el 21.9% indica que es regular. Esto quiere decir que, la mitad de los colaboradores no cuentan con autonomía en la realización de sus actividades, debido a que estas se acomodan a la coordinación y supervisión de su jefe, por lo que los colaboradores ven restringida su capacidad para tomar decisiones.
- El 65.6% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la responsabilidad es adecuada, mientras que el 34.4% considera que es regular. Esto quiere decir que la empresa delega responsabilidades a sus colaboradores en la ejecución de sus actividades, debido que estos cuentan con responsabilidades ya establecidas, dándose sobre todo en el área de asesores comerciales de venta y ejecutivos de venta, ya que en estas áreas es donde se da el trato directo con los clientes y demanda mayor responsabilidad.
- El 56.2% de los colaboradores de financiera OH oficina principal cusco, consideran que el poder es regular, el 25% percibe que es adecuado, mientras que un 18.2% indican que es inadecuado. Se mantiene un índice elevado de inclinación regular por parte de los colaboradores, debido a que no se les



otorga suficiente poder para solucionar problemas con acierto, que se manifiesta en gran medida en la autonomía donde ven restringida su capacidad de toma de decisiones.

B) Motivación

Para describir la motivación en la Financiera OH oficina principal Cusco – 2019. Se consideraron los indicadores de: reconocimiento, recompensa y participación.

Tabla 7

Motivación

	Indicadores						Dimensión	
	Reconocimiento		Recompensa		Participación		Motivación	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Muy inadecuado	1	3.1	0	0	2	6.3	0	0
Inadecuado	19	59.3	3	9.4	8	25.0	10	31.2
Regular	12	37.5	16	50.0	16	50.0	15	46.9
Adecuado	0	0.0	13	40.6	6	18.8	7	21.9
Muy adecuado	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	32	100.0	32	100.0	32	100.0	32	100.0

Fuente: Elaboración propia

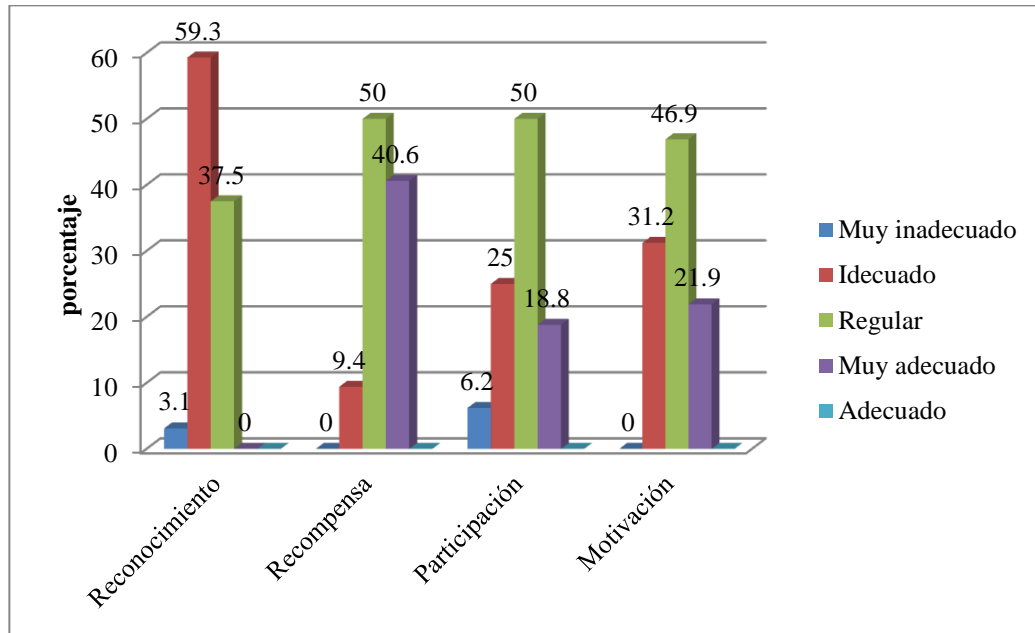


Figura 7: Motivación en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación:

- El 59.3% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que el reconocimiento es inadecuado, el 37.5% manifiesta que es regular, mientras que el 3.1% considera que es muy inadecuado. Esto indica que en la empresa no existe reconocimiento por el buen desempeño laboral, no consideran el reconocimiento como parte fundamental de sus prácticas de gestión, generando un malestar general en los colaboradores, sintiendo que no son valorados y estimados por el trabajo realizado.
- El 50.0% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la recompensa es regular, el 40.6% considera que es adecuado, mientras que un 9.4% considera que es inadecuado. Esto se debe a que el sistema de recompensas de la empresa no es suficiente para satisfacer las necesidades del personal, es por ello que los colaboradores no están contentos ni satisfechos en la organización.



- El 50% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la participación es regular, el 25.0% considera que es inadecuado, solo un 18.8% considera que es adecuado. La mitad de los colaboradores perciben que la participación es regular, debido a que en la empresa no se fomenta la cultura de participación que incentive a participar a los colaboradores, esto hace que los mismos sientan que su participación en el logro de objetivos no tiene mayor incidencia, a su vez la inexistencia de cooperación y colaboración entre compañeros de trabajo hace que no se genere trabajo en equipo.
- El 46.9% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la motivación es regular, el 31.2% opina que es inadecuado, mientras que el 21.9% considera que se da en forma adecuada. Lo que permite saber que la mayoría de los colaboradores al inclinarse por una categoría regular se debe a la escasa motivación que se da en la empresa, viéndose reflejada en la falta de reconocimiento.

C) Liderazgo

Para describir el liderazgo en la Financiera OH oficina principal Cusco – 2019. Se consideraron los indicadores de: objetivos, orientación, desempeño, retroalimentación y autoridad.

Tabla 8

Liderazgo

	Indicadores										Dimensión	
	Definición de Objetivos		Orientación		Desempeño		Retroalimentación		Autoridad		Liderazgo	
	f	%	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	0	0	0	0	2	6.3	0	0	0	0	0	0
Inadecuado	0	0	1	3.1	2	6.3	1	3.1	10	31.3	4	12.5
Regular	17	53.1	13	40.6	3	9.4	10	31.3	22	68.8	13	40.6
Adecuado	15	46.9	18	56.3	25	78.1	21	65.6	0	0	15	46.9
Muy adecuado	0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	32	100.0	32	100.0	32	100.0	32	100.0	32	100.0	32	100.0

Fuente: Elaboración propia

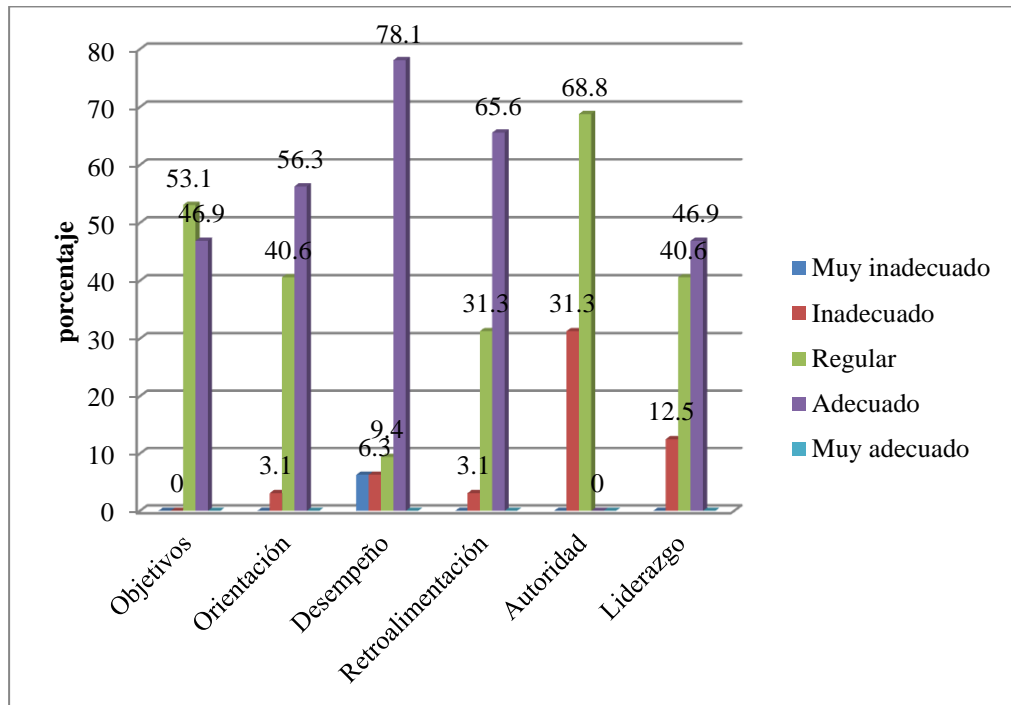


Figura 8. Liderazgo en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e Interpretación:**

- El 53.1% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que los objetivos son regulares, mientras que el 46.9% considera que es adecuado. Se puede observar que más de la mitad de los colaboradores consideran que los objetivos son regularmente alcanzados; esto se debe muchas veces, a que los encargados de recursos humanos trazan objetivos para sus colaboradores, sin investigar si tales objetivos son alcanzables, significativos, relevantes o importantes.
- El 56.3% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la orientación es adecuada, el 40.6% manifiesta que es regular, solo un 3.1% considera que es inadecuado. Esto se debe a que la empresa cuenta con un programa de orientación para el personal lo que permite que los colaboradores se desenvuelvan mejor en sus puestos de trabajo.
- El 78.1% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que el desempeño es adecuado, 9.4% considera que es regular, solo el 6.3% indican que es inadecuado. Lo que permite saber que se aplican evaluaciones de desempeño en la empresa, de esta manera se identifica la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un colaborador en la organización, también se identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades y capacidades.
- El 65.6% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la retroalimentación es adecuada, mientras que el 31.3%



considera que es regular, solo un 3.1% indica que es inadecuado. Lo que indica que la retroalimentación se da a partir de quejas y reclamos generados por los clientes, que permiten comparar en base a su satisfacción el cumplimiento debido de las actividades que no se realiza de forma continua lo que no genera en consecuencia, un mejor control y supervisión de las actividades.

- El 68.8% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la autoridad es regular, mientras que el 31.3% considera que es inadecuado. Se observa que se da una regular autoridad en la asignación de sus actividades, debido a la falta de confianza en los subordinados, el temor de mala delegación que pueda llevar al fracaso directivo; a su vez se restringen ciertas decisiones la que acarrea la supervisión directa de los encargados, inhibiendo la capacidad de actuar y tomar decisiones de los colaboradores.
- El 46.9% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que el liderazgo es adecuado, 40.6% considera que es regular, solo un 12.5% indica que es inadecuado. Es decir que un buen índice de colaboradores considera que el liderazgo que se aplica en la Financiera OH oficina principal Cusco se da de forma adecuada, manifestándose más que todo en el desempeño y la retroalimentación.

D) Desarrollo

Para describir el desarrollo en la Financiera OH oficina principal Cusco – 2019. Se consideraron los indicadores de: capacitación, información, desarrollo de talentos y conocimiento.

Tabla 9

Desarrollo

	Indicadores								Dimensión	
	Capacitación		Información		Desarrollo de talentos		Conocimiento		Desarrollo	
	f	%	F	%	F	%	F	%	f	%
Muy inadecuado	0	0	0	0	0		0	0	0	0
Inadecuado	5	15.6	1	3.1	14	43.8	5	15.6	6	18.8
Regular	20	62.5	18	56.3	16	50.0	10	31.3	15	46.6
Adecuado	7	21.9	13	40.6	2	6.3	17	53.1	11	34.6
Muy adecuado	0	0.0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	32	100.0	32	100.0	32	100.0	32	100.0	32	100.0

Fuente: Elaboración propia

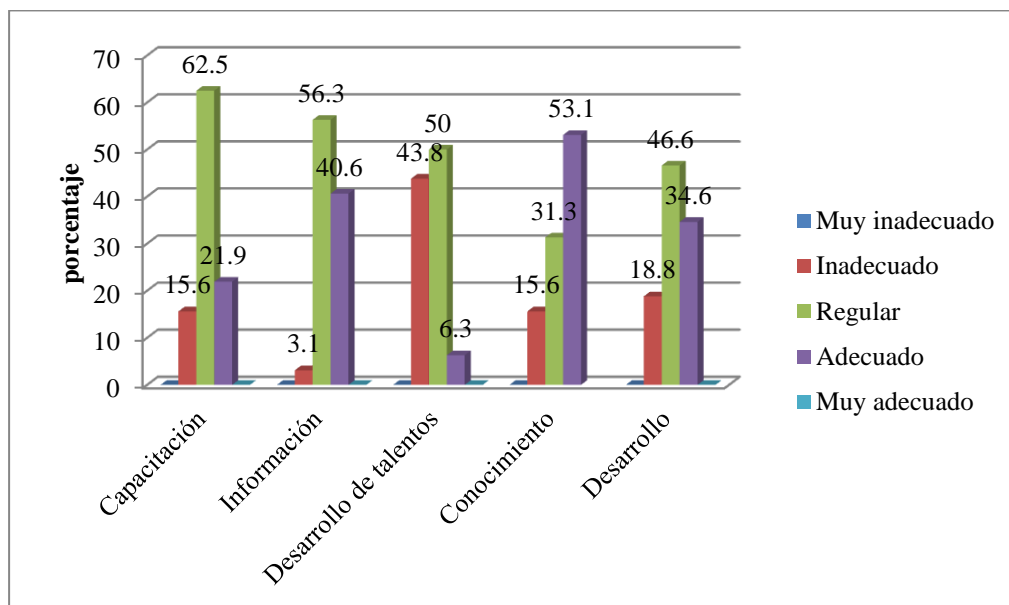


Figura 9: Desarrollo en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Fuente: Elaboración propia

**Análisis e Interpretación:**

- El 62.5% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la capacitación es regular, el 21.9% manifiesta que es adecuado, solo un 15.6% indican que es inadecuado. Lo que permite saber que más de la mitad de colaboradores considera que las capacitaciones en la empresa se da de forma regular, debido a la inadecuada política de capacitación, ven la capacitación como un gasto más no como una inversión, esto hace que los colaboradores no desarrollen el conjunto de habilidades necesarias para llevar a cabo sus tareas en su máximo potencial.
- El 56.3% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la información es regular, el 40.6% considera que es adecuado, solo 3.1% indica que es inadecuado. Más de la mitad de los colaboradores consideran que la información recibida es regular, considerando una herramienta de comunicación importante para el óptimo desarrollo de sus actividades.
- El 50% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que el desarrollo de talentos es regular, el 43.8% considera que es inadecuado, solo el 6.3% indica que adecuado. Se percibe cierto grado de disconformidad por parte de los colaboradores, son la categoría regular e inadecuada que la califica como un descuido y sobre estimación en este aspecto, debido a la falta de estrategias de desarrollo y retención del talento.
- El 53.1% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que el conocimiento es adecuado, 31.3% considera que es regular, solo un 15.6% indica que es inadecuado. Que quiere decir que más de la mitad de los colaboradores considera el conocimiento como adecuado, debido

a que la empresa imparte conocimiento y técnicas necesarias para desarrollar mejor sus funciones.

- El 46.6% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que el desarrollo es regular, el 34.6% percibe que es adecuado, mientras que el 18.8% considera que es inadecuado. En general respecto a la dimensión de desarrollo tiene un índice alto de inclinación regular, manifestando en los indicadores de capacitación y desarrollo de talentos, si se descuida este aspecto puede tener consecuencias negativas como renuncias o ausentismo, provocando que el colaborador sienta que su desarrollo profesional se esté estancado.

4.2.2 Comparación promedio de las dimensiones de la Variable Empowerment

Tabla 10

Comparación promedio de las dimensiones de la variable Empowerment

	Promedio	Interpretación
Poder	2.95	Regular
Motivación	2.84	Regular
Liderazgo	3.42	Adecuado
Desarrollo	2.92	Regular
EMPOWERMENT	3.02	Regular

Fuente: Elaboración propia

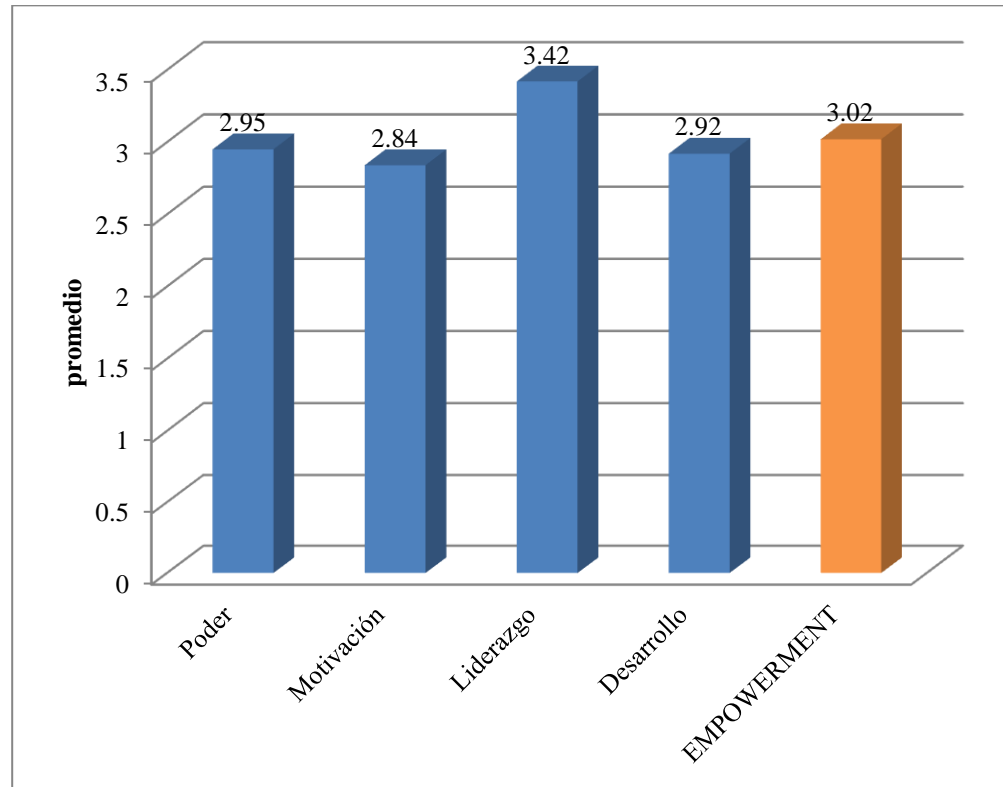


Figura 10. Comparación promedio de las dimensiones de la variable Empowerment

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como se puede observar en la comparación promedio de las dimensiones de la primera variable, el liderazgo es la dimensión que muestra mayor promedio con un índice de 3.42, según nuestra escala de medición este índice es adecuado, el poder tienen un índice de 2.95, la motivación un 2.84 y el desarrollo muestra un índice de 2.92; por consiguiente, las dimensiones antes mencionadas son regulares, lo cual nos demuestra que los colaboradores no están debidamente empoderados, manifiestan que el poder, la motivación y desarrollo que se les brinda no es el suficiente como para desenvolverse adecuadamente en sus puestos de trabajo.

4.2.3 Resultados de la variable Empowerment

Tabla 11

Resultados de la Variable Empowerment

	F	%
Muy inadecuado	0	0
Inadecuado	5	14.2
Regular	18	59.2
Adecuado	9	26.6
Muy adecuado	0	0.0
Total	32	100.0

Fuente: Elaboración propia

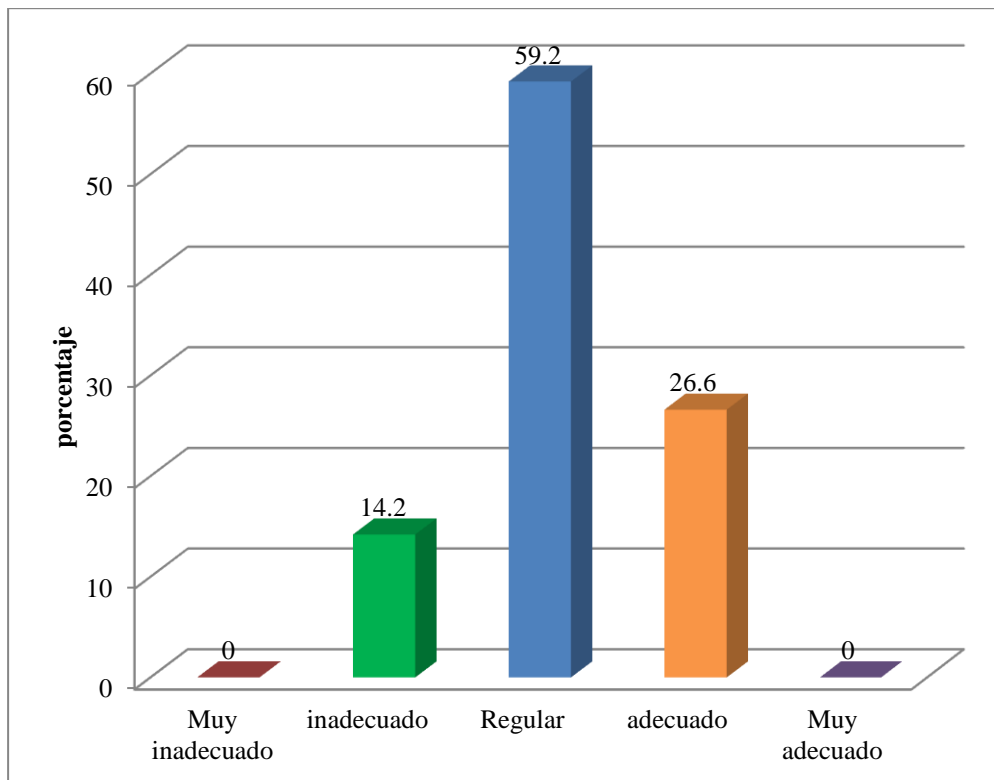


Figura 11. Resultados de la Variable Empowerment en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Fuente: Elaboración propia



Análisis e Interpretación:

Del 100% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, el 59.2% percibe que el Empowerment es regular, el 26.6% manifiesta que es adecuado y un 14.2% manifiesta que es inadecuado. La variable Empowerment cuenta con una inclinación intermedia lo que demuestra que la Financiera OH oficina principal realiza un regular manejo del Empowerment, debido a la limitada información acerca de esta herramienta; por consiguiente, el empowerment es limitado y se ve entorpecido por la falta de poder, motivación y desarrollo que los colaboradores necesitan para que se sientan comprometidos con la empresa, mejoren su desempeño y participar activamente en la organización.

4.3 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

4.3.1 Resultados de las dimensiones de la variable Compromiso Organizacional

Para describir el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco – 2019, se consideraron las dimensiones de: compromiso afectivo, compromiso de permanencia, compromiso normativo. Los resultados se presentan a continuación:

A) Compromiso Afectivo

Para describir el compromiso Afectivo en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019, se consideraron los indicadores de identificación con la organización e involucramiento con la organización.

Tabla 12

Compromiso afectivo

	Indicadores				Dimensión	
	Identificación con la organización		Involucramiento con la organización		Compromiso Afectivo	
	F	%	F	%	F	%
Muy bajo	0	0	0	0	0	0
Bajo	4	12.5	5	15.6	6	18.8
Regular	26	81.3	27	84.4	24	75.0
Alto	2	6.3	0	0	2	6.3
Muy alto	0	0.0	0	0	0	0
Total	32	100.0	32	100.0	32	100.0

Fuente: Elaboración propia

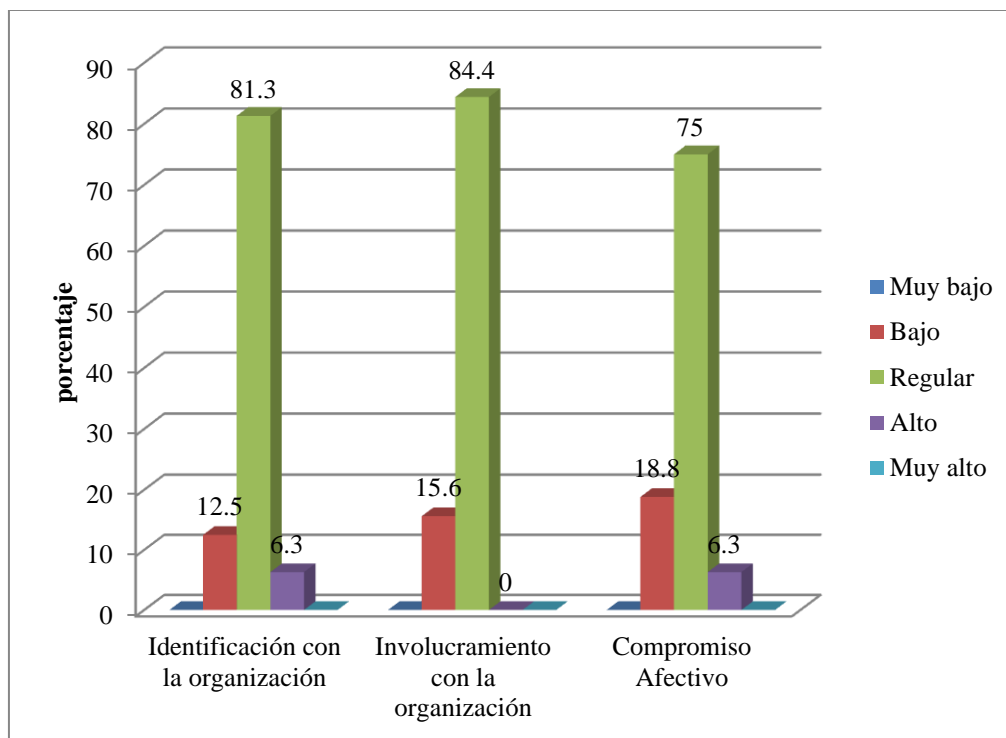


Figura 12. Compromiso Afectivo en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Fuente: Elaboración propia

**Análisis Interpretación:**

- El 81.3% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la identificación con la organización es regular, mientras que el 12.5% considera que es bajo, solo un 6.3% indica que es alto. Podemos concluir que gran parte de los colaboradores perciben un nivel de inclinación regular, debido a que la empresa no promueve acciones que generen identificación en los colaboradores, sumado a esto un clima laboral negativo, haciendo que la identificación de los colaboradores se deteriore.
- El 84.4% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que el involucramiento con la organización es regular, mientras que el 15.6% consideran que es bajo. El involucramiento con la organización se da regularmente, esto quiere decir que el personal está involucrado regularmente con la empresa debido a la falta de confianza y capacitación.
- El 75% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que el compromiso afectivo es regular, mientras que el 18.8% considera que es bajo, solo un 6.3% indica que es alto. Más de la mitad de los colaboradores tienen una inclinación regular, lo que nos permite analizar que el compromiso afectivo se encuentra en un nivel regular a bajo, viéndose reflejado en el grado de dificultad que sienten los colaboradores al sentirse identificados e involucrados con la organización.

B) Compromiso de Permanencia

Para describir el compromiso de Permanencia en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019, se consideraron los indicadores de conveniencia y comodidad.

Tabla 13

Compromiso de permanencia

	Indicadores				Dimensión	
	Conveniencia		Comodidad		Compromiso de permanencia	
	F	%	F	%	F	%
Muy bajo	0	0	0	0	0	0
Bajo	4	12.5	4	12.5	4	12.5
Regular	8	25	18	55.8	12	37.7
Alto	20	62.5	10	31.3	16	49.8
Muy alto	0	0	0	0	0	0
Total	32	100.0	32	100.0	32	100.0

Fuente: Elaboración propia

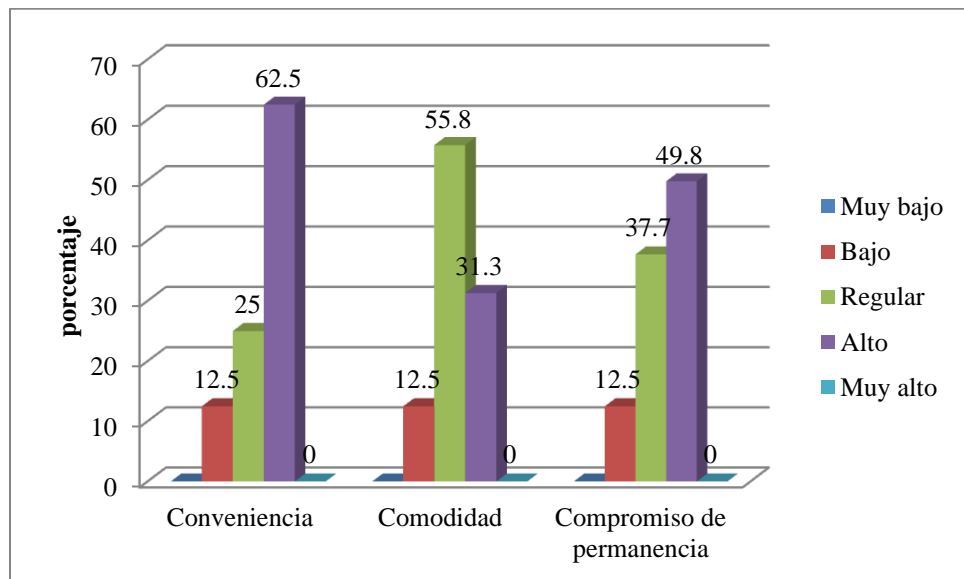


Figura 13: Compromiso de permanencia en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Fuente: Elaboración propia

**Análisis Interpretación:**

- El 46.9% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la conveniencia es alta, 31.3% manifiesta que es regular, solo un 18.8% indica que es bajo. Esto significa que los colaboradores permanecen en esta empresa por conveniencia, porque creen que otra empresa no les brindaría el mismo beneficio que reciben, debido a las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización.
- El 55.8% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la comodidad es regular, un 31.3% manifiestan que es alto, mientras que el 12.5% manifiestan que es bajo. Gran porcentaje de los colaboradores perciben una inclinación regular, esto quiere decir que solo en ocasiones se sienten satisfechos al realizar sus actividades de acuerdo a sus habilidades debido a la existencia de un clima laboral negativo.
- El 49.8% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que el compromiso de permanencia es alto, mientras que el 37.7% considera que es regular, solo un 12.5% indica que es bajo. Esto significa que los colaboradores sienten la necesidad de permanecer en la empresa por conveniencia más que por su propia voluntad, y solo en ocasiones sienten la comodidad en su puesto de trabajo.

C) Compromiso Normativo

Para describir el compromiso Normativo en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019. Se consideró los indicadores de: lealtad con la organización y sentido de obligación.

Tabla 14

Compromiso normativo

	Indicadores				Dimensión	
	Lealtad con la organización		Sentido de obligación		Compromiso normativo	
	F	%	F	%	F	%
Muy Bajo	0	0	0	0	0	0
Bajo	16	50.0	19	59.4	10	31.3
Regular	6	18.8	9	28.1	20	62.5
Alto	10	31.3	4	12.5	2	6.3
Muy alto	0	0.0	0	0	0	0
Total	32	100.0	32	100.0	32	100.0

Fuente: Elaboración propia

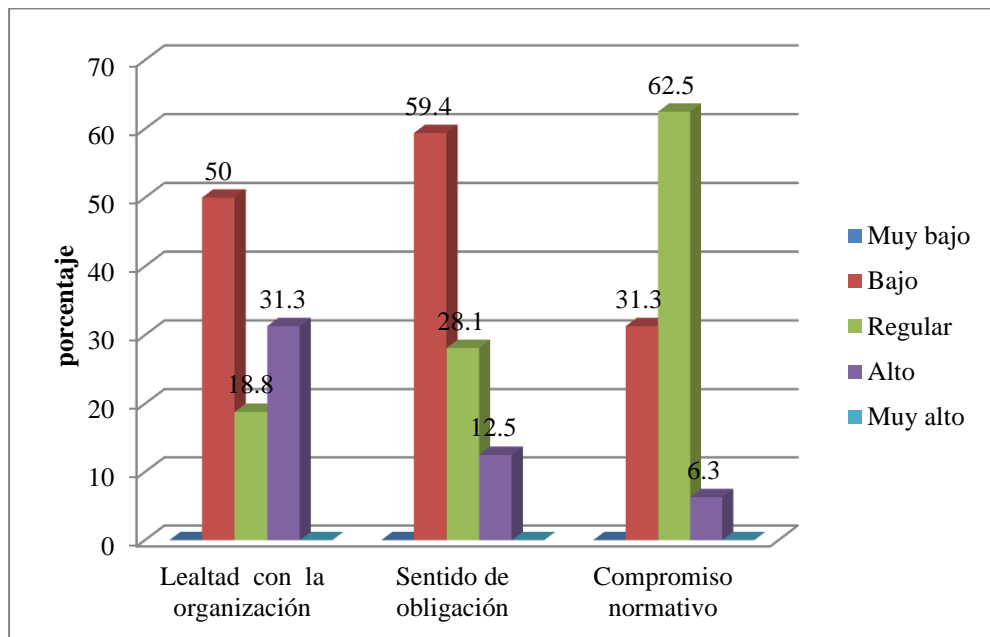


Figura 14: Compromiso Normativo en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

- El 50% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que la lealtad con la organización es bajo, el 31.3% considera que es alto, mientras que el 18.8% considera que es regular. Lo que permite saber que la mitad de los colaboradores no se sienten emocionalmente vinculados con la organización y mostrando escasa lealtad con la misma, debido a que los directivos no dan un trato adecuado a los empleados como personas y la falta de confianza y políticas de reconocimiento hacen que los colaboradores no sientan lealtad con la organización.
- El 59.4% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que el sentido de obligación es bajo, 28.1% considera que es regular, solo el 12.5% considera que es alto. Lo que significa que más de la mitad de colaboradores tienen escaso sentido de obligación porque al parecer no se ven obligados moralmente. Ya sea porque sienten que no le deben mucho a la empresa, debido a las pocas oportunidades recibidas.
- El 62.5% de los colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, consideran que el compromiso normativo es regular, el 31.3% considera que es bajo, solo un 6.3% considera que es alto. Lo que permite saber que gran parte de los colaboradores tienen una inclinación de regular a bajo, dándose una escasa lealtad y sentido de obligación, impidiendo que el compromiso normativo se desarrolle adecuadamente; esto debido a que los colaboradores no perciben gratitud o deber moral de responder de manera recíproca a la empresa.

4.3.2 Comparación promedio de las dimensiones de la Variable Compromiso Organizacional

Tabla 15

Comparación promedio de las dimensiones de la variable compromiso organizacional

	Promedio	Interpretación
Compromiso afectivo	2.93	Regular
Compromiso de permanencia	3.42	Alto
Compromiso normativo	2.82	Regular
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	3.06	Regular

Fuente: Elaboración propia

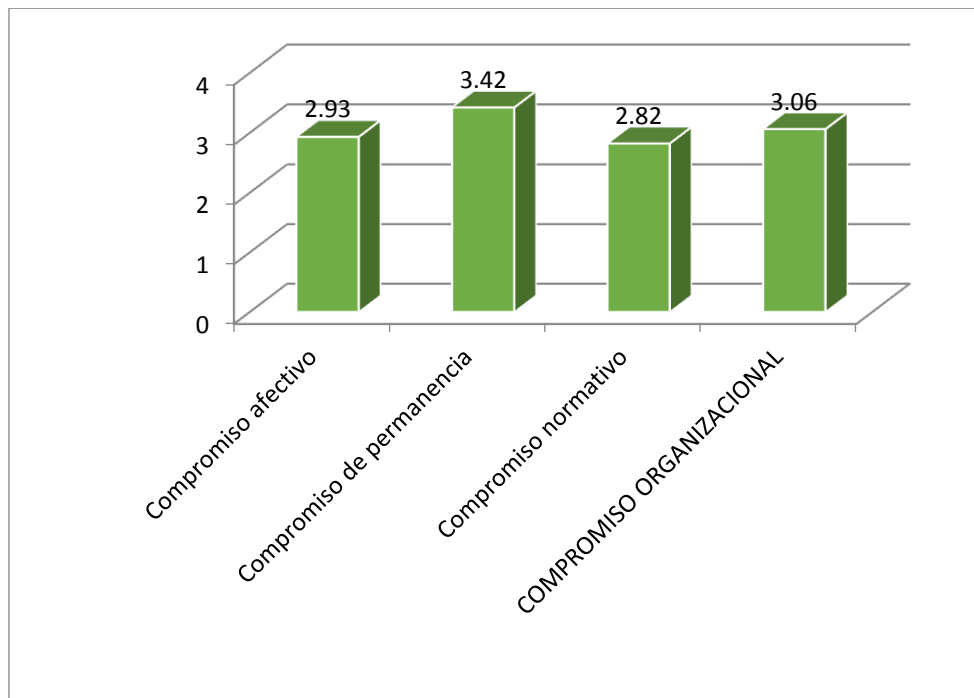


Figura 15: Compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación y análisis:**

Como se puede observar en la comparación promedio de las dimensiones de la segunda variable, el compromiso de permanencia es la dimensión con mayor promedio con un índice de 3.42, lo cual indica que es alto, el compromiso afectivo tienen un índice de 2.93, y el compromiso normativo tienen un índice de 2.82, según nuestra escala de medición estos índices son regulares; por consiguiente, podemos afirmar que el compromiso afectivo y el compromiso normativo son las dimensiones en las que la empresa debe de trabajar más para lograr un alto grado de compromiso con los colaboradores, generando un mayor desempeño y productividad laboral.

4.3.3 Resultados de la Variable Compromiso Organizacional**Tabla 16*****Resultados de la Variable Compromiso Organizacional***

	F	%
Muy bajo	0	0
Bajo	0	0
Regular	24	75.0
Alto	8	25.0
Muy alto	0	0.0
Total	32	100.0

Fuente: Elaboración propia

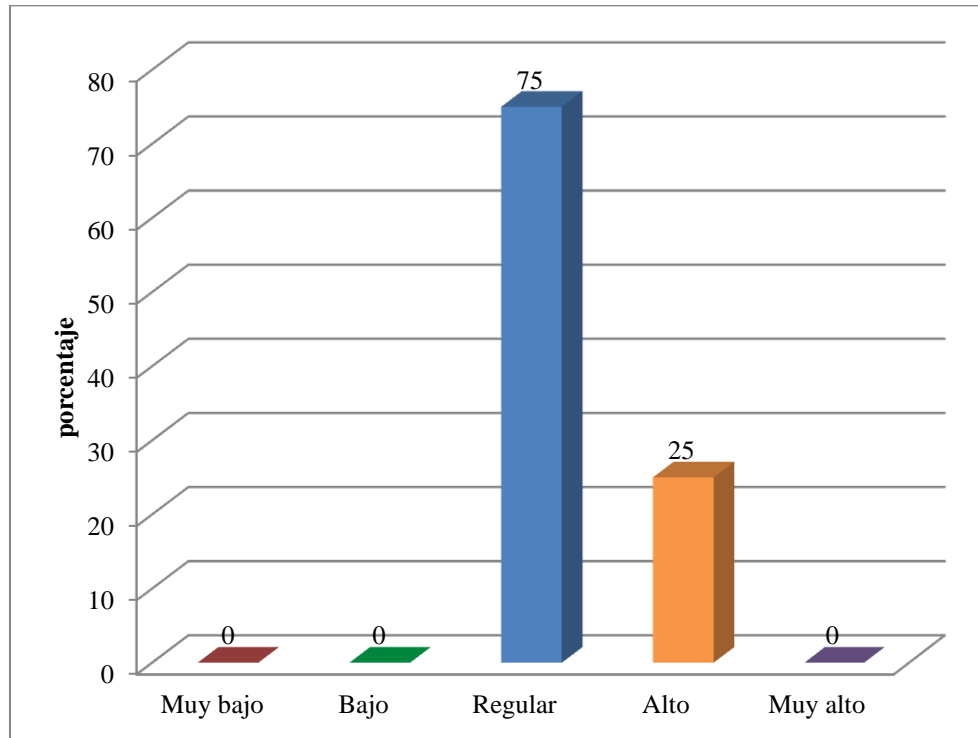


Figura 16: Resultados de la Variable Compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Del 100% de colaboradores de la Financiera OH oficina principal Cusco, el 75% manifiesta que el compromiso organizacional es regular, el 25% indica que es alto. Lo que nos permite manifestar que el compromiso organizacional tiene una inclinación intermedia, en la empresa no se desarrolla adecuadamente el compromiso organizacional, debido a que sus componentes como son el compromiso afectivo y el normativo limitan establecer vínculos y lazos con los colaboradores, en el que se destaca la dimensión del compromiso de permanencia con un porcentaje de 50% que responde a la conveniencia y comodidad de los colaboradores, sin embargo no se debe dejar de lado tanto el compromiso afectivo como el normativo, las que permiten que los colaboradores permanezcan en la organización.

4.4. Pruebas de Hipótesis

Para determinar la relación entre el Empowerment y el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco – 2019, se utilizó la prueba estadística Chi cuadrado. Para la toma de decisiones se considera:

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

Asimismo, para determinar grado de relación entre de las dimensiones del Empowerment con la variable compromiso organizacional, se utilizó coeficiente de correlación de Spearman el cual tiene una variación de -1 a 1 .

Rango	Relación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Figura 17 : Grado de relación según coeficiente de correlación.

Fuente: Basado en Mondragón (2014)

4.4.1. Resultados para la relación entre las Dimensiones de la Variable Empowerment y la Variable Compromiso Organizacional

A) Poder y Compromiso Organizacional

Hipótesis nula: El poder no está relacionado con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Hipótesis alterna: El poder está relacionado con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Tabla 17

Poder y compromiso organizacional

Poder	Compromiso Organizacional				Total	
	Regular		Alto			
	F	%	F	%	F	%
Inadecuado	4	12.5%	2	6.3%	6	18.8%
Regular	16	50%	2	6.3%	18	56.3%
Adecuado	2	6.3%	6	18.8%	8	25%
Total	22	69%	10	31%	32	100%

Prueba Chi cuadrado $X = 14.667$ $p = 0.000$

Correlación de Spearman = 0.612 $p = 0.000$

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación:

Como $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que se acepta la hipótesis alterna donde indica que el poder está relacionado con el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco - 2019. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.612. Los colaboradores relacionan el hecho de sentir confianza, libertad y autonomía con el hecho de generar mayor compromiso organizacional.

B) La Motivación y Compromiso Organizacional

Hipótesis nula: La motivación está relacionada con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Hipótesis alterna: La motivación está relacionada con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Tabla 18*La motivación y compromiso organizacional*

Motivación	Compromiso Organizacional				Total	
	Regular		Alto		N°	%
	F	%	F	%		
Inadecuado	10	31.2%	0	0 %	10	31.2%
Regular	14	43.8%	1	3.1%	15	46.9%
Adecuado			7	21.9%	7	21.9%
Total	24	75.0%	8	25.0%	32	100.0%

Prueba Chi cuadrado $X = 14.103$ $p = 0.000$

Correlación de Spearman = 0.601 $p = 0.000$

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación:

Como $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que se acepta la hipótesis alterna donde indica que la Motivación está relacionado con el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco - 2019. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.601. Los colaboradores relacionan el hecho de ser reconocidos, recompensados y participar con el hecho de generar mayor compromiso organizacional.

C) Liderazgo y Compromiso Organizacional

Hipótesis nula: El liderazgo no está relacionado con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Hipótesis alterna: El liderazgo está relacionado con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Tabla 19

Liderazgo y compromiso organizacional.

Liderazgo	Compromiso Organizacional				Total	
	Regular		Alto		F	%
	F	%	F	%		
Inadecuado	4	12.5%	0	0.0%	4	12.5%
Regular	11	34.4%	2	6.2%	13	40.6%
Adecuado	9	28.1%	6	18.8%	15	46.9%
Total	24	77.8%	8	22.2%	32	100%

Prueba Chi cuadrado $X = 8.044$ $p = 0.025$

Correlación de Spearman = 0.543 $p = 0.024$

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación:

Como $p = 0.025 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que se acepta la hipótesis alterna donde indica que el liderazgo está relacionado con el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco - 2019. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.543. Los colaboradores indican que el liderazgo es capaz de influir en ellos para poder conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa, las cuales se relacionan con el logro de objetivos organizacionales.

D) Desarrollo y Compromiso Organizacional

Hipótesis nula: El desarrollo no está relacionado con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Hipótesis alterna: El desarrollo está relacionado con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Tabla 20*Desarrollo y compromiso organizacional.*

Desarrollo	Compromiso Organizacional				Total	
	Regular		Alto		F	%
	F	%	F	%		
Inadecuado	6	18.8%	0	0%	6	18.8%
Regular	15	46.6%	0	0.0%	15	46.6%
Adecuado	3	9.3%	8	25.0%	11	34.6%
Total	24	75%	8	25%	32	100%
Prueba Chi cuadrado $X = 32.000$			$p = 0.000$			
Correlación de Spearman = 0.826			$p = 0.00$			

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación:

Como $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que se acepta la hipótesis alterna donde indica que el desarrollo está relacionado con el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco - 2019. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.826. Los colaboradores realizan sus actividades utilizando sus habilidades y destrezas para persuadir, dirigir y reducir conflictos en sus puestos de trabajo y de esta manera comprometerse con la empresa.

4.4.2. Resultados para la Relación entre la variable Empowerment y la variable Compromiso Organizacional

Hipótesis nula: El Empowerment no está relacionado con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Hipótesis alterna: El Empowerment está relacionado con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.

Tabla 21

Empowerment y compromiso organizacional

Empowerment	Compromiso Organizacional				Total	
	Regular		Alto		F	%
	F	%	f	%		
Inadecuado	5	15.6%	0	0%	5	14.2%
Regular	18	56.3%	0	0%	18	59.2%
Adecuado	0	0.0%	9	28.1%	9	26.6%
Total	24	75%	8	25%	32	100%

Prueba Chi cuadrado $X = 5.556$ $p = 0.042$
Correlacion de Spearman= 0.568 $p = 0.033$

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Como $p = 0.042 < 0.05$, en la prueba Chi - cuadrado, se puede concluir que se acepta la hipótesis alterna donde indica que el Empowerment está relacionado con el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco - 2019. Donde el nivel de asociación mediante la correlación de Spearman es 0.568. Se concluye que a mayor Empowerment el compromiso organizacional de los colaboradores también será mayor.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

- El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre el Empowerment y el Compromiso Organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco, los resultados que se obtuvieron permiten afirmar que al 95% de confiabilidad según la correlación de Spearman afirmamos que el Empowerment presentan correlación al 56.8% con el Compromiso Organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.
- El estudio muestra que según la correlación de Spearman afirmamos que el poder presenta correlación al 61.2% con respecto a la variable compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.
- Según la correlación de Spearman afirmamos que la Motivación presentan correlación al 60.1% con respecto a la variable compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco.
- El estudio muestra que existe una correlación significativa entre la dimensión Liderazgo con la variable compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco, de un 54.3% presentando una correlación entre dichas variables.
- Así mismo, se afirma que existe una correlación entre la dimensión de Desarrollo con la variable compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco, Al 95% de confiabilidad según la correlación de Spearman se obtiene un 82.6% de correlación.



5.2. Limitaciones del Estudio

Entre las principales limitaciones afrontadas durante la investigación se encuentran:

- a) Escasez en la información respecto a los antecedentes de la investigación ya que no había trabajos de investigación con relación a las dos variables de estudio.
- b) El límite de tiempo otorgado para la aplicación de las encuestas por parte de la Financiera oh oficina principal Cusco.
- c) La poca disponibilidad y apoyo por parte de los colaboradores al momento de realizar las encuestas, quienes no disponían de mucho tiempo para la aplicación de las encuestas.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

- (Rios, Telles, & Ferrer, 2010) señalan en sus investigación “el empowerment es un predictor de compromiso organizacional en la Mypes”, hacen énfasis en el hecho de que al evaluarlas en relación a las dimensiones de la variable empowerment (significado, competencia, autodeterminación e impacto) con las de compromiso organizacional (compromiso afectivo, para continuar y normativo), solo tienen trascendencia con el compromiso afectivo en relación a esto, el objetivo de este estudio fue establecer la relación que existe entre el empowerment con el compromiso organizacional con la totalidad de colaboradores en una financiera OH oficina principal Cusco. Los resultados obtenidos en la presente investigación determinan que las dimensiones como el poder, motivación, liderazgo y desarrollo tienen relación estadísticamente positiva con el compromiso organizacional.



- El resultado permiten establecer que el poder a través de la confianza , la libertad, autonomía y responsabilidad tiene relación significativa con el compromiso organizacional esto en contraste con la investigación de (Giraldo S. , 2012) en su investigación “El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizalesque” señalan que “Las personas potenciadas tanto psicológicamente como a través de las estructuras de poder de las organizaciones alcanzan eficazmente las metas propuestas realizando eficazmente las tareas necesarias para ello; además, están altamente motivadas y son capaces, a su vez, de motivar y potenciar a los compañeros”, esto significa que el poder en este contexto es importante, los colaboradores consideren en esta dimensión pueda influenciar su compromiso, es importante otorgarles poder para tener colaboradores comprometidos.
- Con respecto a los resultados de la motivación que por medio del reconocimiento, recompensa y participación tiene relación significativa con el compromiso organizacional, no obstante las investigaciones de (Konger & Kanungo, 1988)menciona que parte crucial del facultamiento consiste “en contar con directivos sensibles y que brinden apoyo, los directivos que desean facultar deben encontrar formas de elogiar su desempeño con regularidad”. Por otro lado en relación a recompensa (Whetten & Cameron, 2011)señalan que los empleados experimentan mayor empowerment cuando pueden ver los resultados de su trabajo, es evidente que el ofrecer recompensas no se limita al aspecto económico, sino también que tiene efectos positivos utilizando otras formas para



fomentar la participación, ambas ligadas con los objetivos y metas de la organización.

- Los resultados de liderazgo demuestran que a través de la definición de objetivos, la orientación, la evaluación del desempeño, la retroalimentación y a la autoridad contundente esta relación con el compromiso organizacional, es sin duda a través de esta que a mayor liderazgo, mayor será el compromiso organizacional como lo señala (Whetten & Cameron, 2011) con respecto a los objetivos y metas de la empresa ayuda a crear una sensación de que el trabajo realizado tiene un sentido dentro de la organización y le otorga significado e importancia dentro de la dinámica productiva dentro de la empresa”, el hecho de que los colaboradores de cualquier empresa se identifiquen y tomen como suyos los objetivos y metas permitirá mayor esfuerzo para conseguirlos, tanto la información a partir de la retroalimentación permitirán por otro lado una mejor orientación de los grupos, la existencia de protocolos claros de trabajo y una adecuada transmisión de la información dentro de la empresa ayudan a reducir la sensación de incertidumbre y ambigüedad de las situaciones laborales que viven los trabajadores.
- Los resultados obtenidos para el desarrollo demuestran que a través de las capacitaciones la información, el desarrollo de talentos y el conocimiento tienen relación significativa con el compromiso organizacional, qué duda cabe que la capacitación tiene un rol funcional debido a que el colaborador al percibir la preocupación de los directivos en su adiestramiento, desarrollando sus capacidades y talentos se genera un sentimiento de vínculo positivo con la organización, como señala (Peña, Díaz, Chávez, & Sánchez, 2016), así como (Pino, 2009) que “el desarrollo con competencia referida al grado en el cual las



personas pueden desarrollar actividades y tareas de forma hábil”, esto a través de las capacitaciones constantes y adecuadas, información en relación a conocimientos como las nuevas tecnologías y el uso de nuevas herramientas.

- Este trabajo de investigación no solo permitió estudiar y conocer el Empowerment y el Compromiso Organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco, sino que permitió descubrir la necesidad de realizar mayor investigación acerca de la relación existente entre Empowerment y el Compromiso Organizacional, por lo que podemos concluir que si en una organización se implementa la herramienta del empowerment tendremos como resultado mayor compromiso Organizacional.



CONCLUSIONES

Habiendo analizado los resultados de la presente investigación realizada en la Financiera OH oficina principal Cusco - 2019:

PRIMERA: Se determinó que el empowerment y compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco, presentó una correlación de spearman positiva considerable al 0.568, por lo que se afirma que el Empowerment se relaciona con el compromiso organizacional, como conclusión final, se concluye que el empowerment es una herramienta de gestión fundamental para otorgar poder, motivación, liderazgo y desarrollo a los colaboradores para de esta manera potenciar el papel de los colaboradores dentro de la empresa y así mejorar el compromiso organizacional, aseverando que a mayor empowerment, mayor será él y compromiso organizacional.

SEGUNDA: Con respecto a la dimensión de poder y el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco, presentó una correlación de spearman positiva considerable al 0.612, por lo que se afirma que el poder se relaciona con el compromiso organizacional, al otorgarles de manera adecuada la libertad, confianza, autonomía y responsabilidad los colaboradores en la realización de sus actividades, esto se verá reflejado en el cumplimiento de sus objetivos, identificándose con la organización e involucrándose emocionalmente, y por ende mayor será su filiación con la organización, adaptándose a cualquier situación que implique al cambio organizacional.

TERCERA: En relación a la dimensión Motivación y el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco, presentó una correlación de spearman positiva considerable al 0.601%, por lo que se afirma que



la Motivación se relaciona con el compromiso organizacional, los colaboradores al ser reconocidos, recompensados y fomentado su participación y el trabajo en equipo, se sentirán comprometidos y motivados a participar en las actividades de la organización y de esta manera aumentar el sentimiento de filiación con la organización y sus miembros.

CUARTA: En función a la dimensión de Liderazgo y compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco, presentó una correlación de spearman positiva considerable al 0.543, por lo que se concluye que el Liderazgo se relaciona con el compromiso organizacional, donde podemos afirmar que al tener bien definido los objetivos y metas de la organización, evaluándose el desempeño adecuadamente y se ofrezca retroalimentación, los colaboradores cumplirán con las metas de la organizaciones y sentirán comprometidos, demostrándose que a mayor liderazgo existirá mayor compromiso organizacional en la empresa.

QUINTA: Por otro lado, se determinó que el desarrollo y el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco, presentó correlación de spearman positiva muy fuerte al 0.826, por lo que se concluye que el Desarrollo se relaciona con el compromiso organizacional, donde podemos afirmar que proporcionando recursos para facilitar la capacitación y desarrollando el talento, así como ofreciéndoles información y conocimiento, facilitaremos a los colaboradores desenvolverse adecuadamente en sus puestos de trabajo, sintiéndose dueños y responsables de sus actividades, haciendo que se genere una afiliación con la empresa, demostrándose que a mayor Desarrollo existirá mayor compromiso organizacional en la empresa.



RECOMENDACIONES

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

PRIMERA: Se recomienda a la gerencia General de la financiera OH oficina principal Cusco adoptar e implementar la herramienta del empowerment, a partir de elementos como: el poder, la motivación, pero sobre todo el liderazgo y el desarrollo aplicando paulatinamente actividades que permitan la estimulación de sentimientos positivos, esto se puede dar al realizar un plan de trabajo para desarrollar círculos de mejora personal para que los colaboradores sean sensibilizados y puedan notar que su trabajo es de suma importancia y que de su forma de atender a los clientes depende mucho la satisfacción de la empresa; también se puede realizar la implementación de un programa de coaching donde su objetivo principal se centre en el desarrollo de habilidades de empoderamiento y potenciación de los miembros de la Financiera OH, asistiendo a eventos cuya temática sea el bienestar del colaborador, así los colaboradores consigan alcanzar su máximo potencial y que el equipo trabaje como un todo cohesionado en la obtención de un objetivo en común, donde los colaboradores se sientan comprometidos y mejoren su desempeño y productividad laboral.

SEGUNDA: Se sugiere al gerente de la financiera OH oficina principal Cusco impulsar el poder en los colaboradores a través de talleres de interrelación entre colaboradores mejorando las habilidades personales de comunicación y relaciones interpersonales para mejorar la confianza entre los jefes y los colaboradores, con la finalidad de que exista un entorno laboral amigable donde tengan la suficiente capacidad de alcanzar las metas y resultados que se desean y de esta manera puedan



poner en práctica el uso de algunas tácticas de poder y esto ayudará a que tengan la capacidad de resolver problemas que se presenten a diario incrementando su compromiso organizacional.

TERCERA: Para la Motivación, se recomienda al área de personal de la financiera OH oficina principal Cusco, crear un programa de incentivos donde se felicite los logros del personal y realice reconocimiento al mejor empleado del mes, a través de tarjetas de reconocimiento y felicitación; incentivar la integración de los colaboradores a través de reuniones en días festivos y mañanas deportivas, de esta manera los colaboradores incrementarán su filiación con la empresa.

CUARTA: En relación al liderazgo, Se recomienda al gerente y supervisores de la financiera OH oficina principal Cusco, llevar a cabo un taller de liderazgo y asumir con mayor liderazgo las funciones dentro de la empresa con la finalidad de poder influir e inspirar en los colaboradores 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, activar grupos auto-dirigidos con la suficiente orientación y autoridad para la toma de decisiones, utilizando nuevas formas de evaluación de desempeño integrales, ofrecer canales de comunicación directa para la retroalimentación y así evitar distorsiones.

QUINTA: Finalmente, para el desarrollo, se aconseja al gerente de la financiera OH oficina principal Cusco, potenciar las habilidades y competencias de los colaboradores a partir de la participación en eventos de capacitación, crear un sistema de ascenso y línea de carrera, ofrecer recursos económicos para actividades que los colaboradores consideren importantes, de esta manera los colaboradores incrementaran su filiación con la empresa.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alejandro, M. (15 de Marzo de 2014). *Portafolio*. Recuperado el 12 de Julio de 2019, de <https://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/lealtad-empresarial-perseguido-alcanzado-56564>
- Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional : cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos aires: Granica.
- Álvarez, A., Ionela, A., Marín, I., Marrero, T., Mas, L., & Muñoz, M. (11 de abril de 2014). *Identificación Organizacional y Satisfacción Laboral: Diferencia entre Empresas*. Recuperado el 29 de Junio de 2019, de <http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/31293/ReiDoCrea-Vol.3-Art.5->
- Amozorrutia, J. (2014). *Involucrar a los colaboradores*. <http://greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/951>.
- Arroyo, T. R. (2012). *Habilidades Gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Barreto, V. M., & Morales, F. K. Endomarketing y compromiso organizacional de los colaboradores de la sede principal en la empresa prestadora de servicios Sedacusco Sociedad Anónima - 2014. *Tesis de Pre grado*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración, liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo (8va ed.)*. Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- BCRP. (22 de junio de 2019). *BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>
- Betanzos, N., & Paz, F. (2007). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores. *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*, 25-43.
- Blanco, M., & Paola, C. (22 de agosto de 2011). *scielo*. Recuperado el 13 de julio de 2019, de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v9n2/v9n2a2.pdf>



- Calderón, S. Compromiso Organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en una Empresa de Telecomunicaciones. *Tesis de grado*. Universidad Católica Boliviana, La Paz.
- Canahuire, A., Endara, F., & Morante, E. (2015). *Como hacer la tesis universitaria*. Cusco: Colorgraft S.R.L.
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Cerda, H. (2014). *Los elementos de la Investigación*. Bogotá: El Buho.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico D.F: McGRAWHILL/INTERAMERICANA .
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.)*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración (8ª ed.)*. . Mexico: McGraw Hill Educación.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2000). *“Comportamiento Humano en el Trabajo”*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- De la Morreaux, A. (12 de enero de 2014). *La diferencia entre participación de los empleados e involucramiento de los empleados*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de la voz de houston: <https://pyme.lavoztx.com/la-diferencia-entre-participacin-de-los-empleados-e-involucramiento-de-los-empleados-12666.html>
- De la Puente, R. Compromiso organizacional y motivación de logro en. Tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Psicología. *Tesis de licenciatura*. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo.
- De los Ríos, F. P. (2012). *El Empowerment organizacional: Revisión de modelos teóricos* y. España: Universidad de Almería.
- Diario Gestion. (12 de octubre de 2015). el compromiso organizacion un factor de comun denominador que afecta a las empresas peruanas. pág. 8.



- Edelberg, G. (08 de Enero de 2006). *La lealtad en la empresa*. . Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de La lealtad en la empresa. : <http://www.guillermoedelberg.com.ar/pdf/94.pdf>
- Figuera, M. Y., & Paisano, M. V. El Empowerment como herramienta eficaz para alcanzar el exito en la organizaciones. *Tesis de Licenciatura*. Universidad de Oriente, Maturin.
- Financiera OH. (02 de enero de 2019). *Google*. Recuperado el 2019 de agosto de 26, de <https://tarjetaoh.pe/>
- Financiera OH. (27 de Marzo de 2019). *Memoria Anual Financiera Uno*. Recuperado el 23 de Abril de 2019, de https://www.tarjetaoh.com.pe/repositorioaps/0/0/jer/memoria_anual/Memoria%20Anual%202018.pdf
- Florez, Y. (2014). *Clima Laboraly Compromiso Organizacional en docenes universitarios*. Venezuela.
- Frias, P. Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generacion Y. *Tesis de Maestria*. Universidad de Chile, Chile.
- Giraldo, K. (16 de Noviembre de 2018). *Mentalidad sin limite*. Recuperado el 17 de mayo de 2019, de <https://www.kathegiraldo.com/comodidad/>
- Giraldo, K. (01 de Diciembre de 2014). *Mentalidad sin limites*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de <https://www.kathegiraldo.com/conveniencia/>
- Giraldo, S. El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales. (*tesis de licenciatura*). Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en Competencias*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores.
- Konger, J. A., & Kanungo, R. (1988). *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*. McGill university.



- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *“Commitment in the Workplace: Theory, research and application”*. EE.UU: Sage Publivations.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of Organizational*. EE.UU: Human Resources Management Review.
- Mondragon, M. (2014 de Octubre de 2014). *Research Gate*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/281120822> Uso de la Correlacion de Spearman en un estudio de intervencion en Fisioterapia.
- 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: http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/581494/1/TESIS+FIN AL_Elizabeth+Montoya.pdf.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *CORG Comportamiento organizacional (3ra ed.)*. Mexico: CENGAGE Learning Editores.
- Paiva Ramos, F., & Rivas Gutierrez, G. Empowerment y Compromiso Organizacional en la empresa Corepsa cia de representaciones S.A.C. En la ciudad de iquitos-2017. *tesis de licenciatura*. Universidad Privada de la Selva Peruana, Peru.
- Palomino, J. Empoderamiento y compromiso organizacional en el centro de hemodiálisis medical consortium sociedad anónima cerrada Lima 2017. *Tesis de Pre grado*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Peña, M., Díaz, G., Chávez, A., & Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas* , 99.
- Pino, R. (2009). la importancia de reconoce a los empleados . *MBA educativa & Ejecutiva* , 5.
- Rios, M., Telles, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Contaduria y Administracion* , 103 - 125.



- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamineto Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administracion (12ª ed.)*. Mexico: Pearson.
- Rodríguez, C., & Norma, B. Vinculación entre empleado y empresa: Analizando el constructo compromiso organizacional normativo en elen el trabajo. *Pos grado*. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Mexico.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). *Cognitive elements of empowerment: an 'interpretative' model of intrinsic task motivation*. Academy of Management.
- Valdez, S. (23 de Abril de 2012). *El heraldo*. Recuperado el 28 de Mayo de 2019, de <https://www.elheraldo.hn/otrassecciones/nuestrossuplementos/628459-373/la-importancia-de-la-lealtad>
- Vega, M. Relación entre las conductas de la ciudadanía organizacional y el compromiso organizacional en la dirección regional de educación de Ayacucho - 2016. *Tesis de Maestria*. Universidad Nacional San Cristobal de Humanga, Ayacucho.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos*. México.: McGraw Hill.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de Habilidades Directivas (6ª ed.)*. . México: Pearson Educación.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas (8va ed.)*. Mexico D.F: PEARSON EDUCACIÓN.
- Zamorra, G. (2009). Compromisos Organizacionales de los Profesores Chilenos y la Relacion con la intencio de Permanecer en su Escuela. *Latinoamericana de Psicología* , 445-460.



ANEXOS



ANEXO I

MATRIZ DE CONSISTENCIA

EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA FINANCIERA OH OFICINA PRINCIPAL CUSCO – 2019

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables Dimensiones	Método	Población y muestra	Técnicas e instrumento
¿En qué medida el empowerment se relaciona con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019?	Determinar la relación entre el Empowerment y el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019	El empowerment se relaciona con el compromiso organizacional en la financiera OH oficina principal Cusco - 2019.	<p>Empowerment</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder • Motivación • Liderazgo • Desarrollo <p>Compromiso organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso afectivo • Compromiso de permanencia • Compromiso normativo 	<p>Tipo de Investigación:</p> <p>Básica</p> <p>Enfoque de la investigación:</p> <p>Cuantitativa</p> <p>Alcance de la Investigación:</p> <p>Correlacional</p> <p>Diseño de la Investigación:</p> <p>No experimental – transversal</p>	<p>Población:</p> <p>32 Colaboradores</p> <p>Muestra:</p> <p>32 unidades de estudio</p>	<p>Técnicas:</p> <p>- Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>- Cuestionario</p>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas				
¿En qué medida el poder se relaciona con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019?	Determinar la relación entre el poder y el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019	El poder se relaciona con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019.				
¿En qué medida la motivación se	Determinar la relación entre la	La motivación se relaciona con el				



<p>relaciona con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019?</p>	<p>motivación y el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019</p>	<p>compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019.</p>				
<p>¿En qué medida el liderazgo se relaciona con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019?</p>	<p>Determinar la relación entre el liderazgo y el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019</p>	<p>El liderazgo se relaciona con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019.</p>				
<p>¿En qué medida el desarrollo se relaciona con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019?</p>	<p>Determinar la relación entre el desarrollo y el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019</p>	<p>El desarrollo se relaciona con el compromiso organizacional en la Financiera OH oficina principal Cusco -2019.</p>				

Fuente: elaboración Propia - 2019



ANEXO II

MATRIZ DEL INSTRUMENTO

EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA FINANCIERA OH OFICINA PRINCIPAL CUSCO – 2019

DIMENSIONES	INDICADORES	PESO	N° DE ITEMS	ITEMS O REACTIVOS	CRITERIOS DE EVALUACION
Poder	Confianza	13.8%	4	1. A los colaboradores se les otorga la confianza necesaria para el desarrollo de las actividades.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
	Libertad			2. Existe libertad en la toma de decisiones, en su centro de labor, respecto al cumplimiento de metas.	
	Autonomía			3. Los colaboradores cuentan con autonomía en las tareas que realizan.	
	Responsabilidad			4. En la empresa, delegan responsabilidades para la ejecución de las actividades laborales.	
Motivación	Reconocimiento	10.34%	3	5. Los colaboradores recibe reconocimiento por el buen desempeño laboral.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
	Recompensa			6. Los colaboradores al obtener buenos resultados en el trabajo son recompensados.	
	Participación			7. Se incentiva la participación y trabajo en equipo dentro de la empresa.	
	Objetivos	17.24%	5	8. La empresa cumple con los objetivos y metas en el desarrollo de las actividades.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
	Orientación			9. Se orienta a los colaboradores en el desarrollo de actividades laborales.	
	Desempeño			10. Se aplican evaluaciones de desempeño laboral periódico a los colaboradores.	



Liderazgo	Retroalimentación			11. Se recibe retroalimentación en las actividades laborales para mejorar el desempeño.	Casi nunca Nunca
	Autoridad			12. Se delega autoridad en la asignación de actividades de su competencia.	
Desarrollo	Capacitación	13.8%	4	13. Se recibe capacitación permanente dentro de la empresa.	
	Información			14. Se recibe información clara y precisa para el desarrollo de las actividades.	
	Desarrollo de talentos			15. La empresa se preocupa por el desarrollo y retención de los talentos.	
	Conocimiento			16. La empresa imparte los conocimientos y técnicas necesarias para desarrollar mejor las funciones de los puestos de trabajo.	
		55.18%	16		



	S		ITEMS		S DE EVALUACION
Compromiso Afectivo	Identificación con la organización	20.69%	6	17. La empresa promueve acciones que le permitan a Ud. identificarse con ella?	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
				18. Siente que los problemas de la empresa son también sus problemas.	
				19. Tiene Ud. la sensación de pertenecer a esta empresa	
	20. Se toman en cuenta los aportes que realiza para mejorar las actividades dentro de la empresa				
	21. Sus compañeros de trabajo se encuentran motivados para dar aportes que mejoren el entorno laboral				
	22. Asume Ud. los problemas de la empresa como si fueran sus propios problemas				
Compromiso de Permanencia	Conveniencia	10.34%	3	23. Ha pensado permanecer en esta empresa porque otra empresa no podría igualar el sueldo y los beneficios que tiene aquí.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
	Comodidad			24. Se siente Ud. satisfecho realizando las labores que le encarga la empresa.	
				25. La asignación de sus responsabilidades son asignadas de acuerdo a sus habilidades físicas.	
Compromiso Normativo	Lealtad con la organización	13.8 %	4	26. Los colaboradores responden de forma leal en el desarrollo de las actividades.	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
	Sentido de obligación			27. Se siento “emocionalmente vinculado” con esta organización.	
				28. Su permanencia en la empresa es por su propia decisión.	
				29. Sientes que le debes mucho a esta empresa, por las oportunidades que te ha brindado.	
		44.82%	13		
TOTAL		100%	29		

ANEXO 3

PROCEDIMIENTO DE LA BAREMACIÓN

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

Escala de medida	Valor
Nunca.	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

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

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0.8$

Construcción de la Baremación:

Promedio	Interpretación de a variable	
	Empowerment	Compromiso organizacional
1 – 1.80	Muy inadecuado	Muy bajo
1.81 – 2.60	Inadecuado	Bajo
2.61 – 3.40	Regular	Regular
3.41 – 4.20	Adecuado	Alto
4.21 – 5	Muy Adecuado	Muy alto



ANEXO 5

1° FORMULARIO PROPUESTA DE LIDERAZGO CON EMPOWERMENT PARA LA DELEGACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
Identificar los requerimientos para la implementación del empowerment en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Bases para la implementación del empowerment - Desarrollo de habilidades de liderazgo participativo - Como integrar a la gente hacia el empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicación del tema a cargo del capacitador. - taller del tema aprendido por parte de los participantes. 	3 horas		
Difundir y aplicar las técnicas de empowerment necesaria para la participación de todos los miembros de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Paradigma empresarial - Defensores de empowerment - Delegación - Autodirección - Técnica cambio de papel 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicación del tema a cargo del capacitador. - Socialización del tema aprendido por parte de los participantes. 		<ul style="list-style-type: none"> - Computador portátil 	Capacitador, equipo especializado en el tema dirigido por Mgt. Jeanette Karina Bernal Alarcón que ofrecen cursos de capacitación en temas de recursos humanos
Crear un ambiente de confianza que permita delegar autoridad a sus colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios de delegar - Definir las responsabilidades a delegar - Identificar barreras para la delegación 	<ul style="list-style-type: none"> Explicación del tema a cargo del capacitador - Taller práctico para definir responsabilidades e identificar barreras para la delegación 		<ul style="list-style-type: none"> - Retroproyector - Copias del contenido teórico - Pizarra 	
Valorar la importancia que tiene la integración de los equipos de trabajo auto dirigidos en la organización para el logro de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de Equipos de trabajo auto dirigido - Formación de líderes de Equipo - Toma de decisiones en Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicación del tema a cargo del capacitador. - Desarrollo de dinámicas grupales para mejorar el trabajo en equipo. 	3 horas		

Fuente: Elaboración propia – 2019



2° FORMULARIO PROPUESTA: AUTONOMÍA Y ACTITUDES CON EMPOWERMENT PARA CONTRIBUIR CON DECISIONES ANTE PROBLEMAS EMPRESARIALES

OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLES
Asumir mayor autonomía y responsabilidad en el puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - La Pro actividad con Empowerment - El Liderazgo Personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicación de los temas planteados por parte del capacitador. - Ejercicio práctico para aplicar la pro actividad y el liderazgo personal 	3 horas	<ul style="list-style-type: none"> - Computador portátil - Retroproyector - Copias del contenido teórico - Pizarra 	Capacitador, equipo especializado en el tema dirigido por Mgt. Jeanette Karian Bernal Alarcon que ofrecen cursos de capacitación en temas de recursos humanos
Integrar equipos de trabajo auto dirigidos que conlleven al cumplimiento de objetivos sin una supervisión estrecha.	<ul style="list-style-type: none"> - Significados de los equipos de trabajo auto dirigidos. - Características de los equipos de trabajo auto dirigidos. - Responsabilidades que asumen los equipos de trabajo auto dirigidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Explicación de los temas planteados por parte del capacitador. - Ejercicio práctico sobre el trabajo en equipo auto dirigido. 			
Identificar problemas y participar en la toma de decisiones para resolverlos dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> -- Identificación de un problema - Identificación de criterios para la toma de decisiones - Asignación de peso a los criterios - Desarrollo de alternativas - Implantación de las alternativas - Evaluación de la eficacia de la decisión 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicación de los temas planteados por parte del capacitador. - En grupos se realizará un ejercicio práctico con el planteamiento de un problema 	3 horas		
Crear una conducta excelente en los colaboradores para atender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> La Actitud Conductual - La Actitud creativa - La Actitud Emocional - La Actitud de servicio - Comunicación con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Explicación de los temas planteados por parte del capacitador. - Identificación individual del tipo de conducta que posee cada persona. 			



3° FORMULARIO PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Canal de comunicación	Actividad	Tipo de información	Recursos	responsables	tiempo
Establecer una política de puertas abiertas por parte de administración y los jefes de área	Esta política permitirá que cualquier colaborador será recibido para informar sus inquietudes o sugerencias.	Los colaboradores poseen una gran cantidad de información, pero deben seleccionar y transmitir a los directivos sólo lo que ellos consideran pertinente para la realización de tareas prioritarias o lo que les convenga	-Pizarra - computadora -Impresora -tinta -hojas -sobres	Gerente y jefes de área	Todos los meses
Implementar un mural informativo	El mural será ubicado en el pasillo de la entrada de la empresa y mantendrá en tiempo y forma la información más relevante de cada departamento.	Misión, Visión, Objetivos Información financiera. Empleado del mes		Todos los colaboradores rotativamente	4 veces al mes (1 semanal)
Utilización de redes sociales	Creación de grupos en whatsapp por las cuales se brindará información relevante, en tiempo y forma.	Reuniones, Noticias ocurridas durante el día Normas de la empresa		Todos los colaboradores	Todos los meses
Enviar Cartas y memos	Se utilizará para comunicar temas especiales y muy importantes, y estarán firmadas por el máximo responsable de la organización.	Instrucciones, orientación, peticiones, respuestas, advertencias		gerente a y jefes de área	Cuando el caso lo amerite
Enviar informes.	Se informará (cuando sea necesario) a través de este documento sobre la ejecución de las actividades planificadas.	Descripción de hechos Cumplimiento de actividades Fallas o aciertos en los procesos		Todos los colaboradores	Cuando el caso lo amerite

Fuente: Elaboración propia - 2019