

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias Económico Administrativas**  
**Escuela Profesional de Administración de Empresas**



**“INFLUENCIA DEL EMPOWERMENT EN EL COMPROMISO  
ORGANIZACIONAL DE LOS ANALISTAS DE CREDITO DE LAS  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO (COOPAC) SUPERVISADAS POR  
LA FENACREP, DE LA PROVINCIA DE AREQUIPA, AÑO 2019”**

Tesis presentada por los bachilleres:  
**Huayta Gómez, Carlos Leonardo**  
**Luque Bedregal, Jaime Nazareno**  
para optar el Título Profesional de:  
**Licenciado en Administración de Empresas**

Asesor:  
**Mgter. Lewis Zuñiga, Patricio Federico**

**Arequipa – Perú**

**2019**



*Universidad Católica de Santa Marta*

☎ (51 54) 382038 Fax:(51 54) 251213 ✉ [ucsm@ucsm.edu.pe](mailto:ucsm@ucsm.edu.pe) 🌐 <http://www.ucsm.edu.pe> Apartado:1350

AREQUIPA - PERÚ

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS**

**Referencia: Decreto N° 002-EPAE-2019**

Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Mgter. Martin Quintanilla y Mgter. Patricio Lewis Zuñiga, en relación al Borrador de Tesis Titulado: "INFLUENCIA DEL EMPOWERMENT EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS ANALISTAS DE CREDITO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO (COOPAC) SUPERVISADAS POR LA FENACREP, DE LA PROVINCIA DE AREQUIPA, AÑO 2019" Presentado por los señores bachilleres: HUAYTA GOMEZ CARLOS LEONARDO y LUQUE BEDREGAL JAIME NAZARENO.

**SE DECRETA:**

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por las señores bachilleres: HUAYTA GOMEZ CARLOS LEONARDO y LUQUE BEDREGAL JAIME NAZARENO; de acuerdo al informe del jurado Pre-dictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 12 de Septiembre de 2019

EY1  
ON

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Dr. MARIO OSWALDO SIRES NEYRA  
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL  
DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

## DEDICATORIA

*A Dios: Porque nunca me dejo y/o dejaré, siempre está pendiente de mí, aunque yo me distancie de Él; porque sé que nunca estaré solo.*

*A mi esposa e hijo: Porque son mi alegría y fortaleza para salir adelante, ellos son mi mundo, yo vivo por ellos y para ellos.*

*A mis padres: Por darme la vida, porque me enseñaron que la vida es dura pero que si uno persigue sus sueños nada es imposible, porque nunca dejaron de creer en mí, por apoyarme incondicionalmente y ayudarme a ser una mejor persona*

*A mis hermanos: siempre están pendiente de mí apoyándome en cada decisión que tomo.*

**JAIME LUQUE BEDREGAL**

*A Dios por darme la vida y levantarme de los momentos más difíciles que viví; siempre será mi guía y cada logro es dedicado para Él.*

*A mi madre por su cariño, aliento y amor incondicional. A mi padre por el enorme esfuerzo de sacar una familia adelante y ser un ejemplo para mí; estaré eternamente agradecido.*

*A mis hermanas por sus consejos y por todas las alegrías que me dieron.*

*A mis abuelitos y tíos porque me apoyaron y alentaron en cada meta que me propuse.*

**CARLOS HUAYTA GOMEZ**

“Todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiere debajo del cielo tiene su hora”  
**Eclesiastes 3:1**

## AGRADECIMIENTOS

*A nuestra alma mater Universidad Católica de Santa María, a nuestros profesores, familiares, compañeros y amigos que nos acompañaron, asesoraron y motivaron a seguir adelante y poder terminar este proyecto de investigación.*



## RESUMEN

El tema de la presente investigación tiene por nombre “Influencia del Empowerment en el compromiso organizacional de los analistas de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC) supervisadas por la FENACREP, en la provincia de Arequipa, año 2019”, el objetivo general es, Determinar la Influencia del Empowerment en el compromiso organizacional de los analistas de crédito, la hipótesis que se planteó indica que la primera variable influye directamente en la segunda variable.

Esta tesis está elaborada bajo los lineamientos del método científico, el cual, basándonos en la metodología se establece como una investigación de nivel descriptivo, de tipo aplicada, mixta y correlacional y con un enfoque transversal y no experimental.

Nuestra población está compuesta por 09 Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por la FENACREP en las cuales se establece un número de 46 analistas de crédito. No se detalla ninguna fórmula para obtener la muestra, puesto que se trabajará con la población al 100%, es decir los 46 analistas de crédito, no encontrando ninguna limitación para realizar el estudio.

Para realizar la recolección de datos se utiliza las técnicas de la encuesta para ambas variables, los instrumentos para ambas variables son cuestionarios, un cuestionario para empowerment y otro para compromiso organizacional. Se utilizó el método estadístico Alpha de Cronbach para validar dichos instrumentos y sean estadísticamente confiables con un valor en ambos cuestionarios de más de .9. Para poder validar la hipótesis se utilizó chi cuadrado.

El resultado final respondiendo al objetivo y la hipótesis nos dio una influencia directa del empowerment en el compromiso organizacional de los analistas de crédito

**Palabras Clave:** Empowerment, Compromiso organizacional, Analistas de crédito

## ABSTRACT

The theme of this research is entitled "Influence of the Empowerment on the organizational commitment of the credit analysts of the Savings and Credit Cooperatives (COOPAC) supervised by the FENACREP, in the province of Arequipa, - 2019", the general objective is, Determine the Influence of Empowerment on the organizational commitment of credit analysts, the hypothesis that was raised indicates that the first variable directly influences the second variable.

This thesis is elaborated under the guidelines of the scientific method, which, based on the methodology, is established as a descriptive level investigation, of an applied, mixed and correlational type and with a transversal and non-experimental approach.

Our population is composed of 09 Savings and Credit Cooperatives supervised by FENACREP in which a number of 46 credit analysts is established. No formula is detailed to obtain the sample, since it will work with the population at 100%, that is, the 46 credit analysts not finding any limitation to carry out the study.

To carry out the data collection, the survey techniques are used for both variables, the instruments for both variables are questionnaires, a questionnaire for empowerment and another for organizational commitment. The Cronbach's Alpha method was used to validate these instruments and they are statistically reliable with a value in both questionnaires over .9. In order to validate the hypothesis, chi square was used.

The final result responding to the objective and the hypothesis gave us a direct influence of the empowerment in the organizational commitment of the credit analysts.

**Keywords:** Empowerment, Organizational commitment, Credit analysts

## INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial a nivel internacional cada vez avanza más rápido, surgen nuevas formas de administrar el capital humano, por ejemplo, en Google, lo que ofrecen los directores y gerentes a sus subordinados es comodidad, flexibilidad, innovación, además de su forma de contratación que hace que busquen candidatos con pasión a su trabajo, por otro lado, Google tiene un proyecto de Open – Office que consiste en que las oficinas no tengan paredes, esto a fin de generar buen clima laboral, por supuesto los trabajadores de Google no renuncian y tiene muchos años trabajando en la empresa.

Es importante tener en cuenta que son culturas diferentes a la nuestra, sin embargo, aquí hay empresas que son consideradas excelentes lugares para trabajar y que cuentan con entre 50 y 1000 trabajadores, pero no podemos dejar de lado las renunciaciones y la rotación, ya que Perú se encuentra en 3er lugar a nivel de América Latina en porcentaje de renuncia y rotación.

En Arequipa, pasa lo mismo, según encuestas realizadas por el portal web *Aptitus* más del 70% atribuyen su renuncia a aspectos netamente cualitativos a la organización; Además más del 60 % no mantienen relación con la empresa o con su jefe después de la renuncia o despido.

Es por eso que nace la idea de investigar el empoderamiento y el compromiso organizacional, ya que creemos que si un trabajador es fidelizado dentro de la empresa, no tendrá motivos para renunciar y será de aporte para la organización, esta variable se relaciona con el empoderamiento ya que si se trata de dinero, el individuo siempre va a querer más, pero viéndolo de forma más intrínseca debe haber una forma de lograr el compromiso por parte del trabajador y lo que plantea esta tesis es que el empoderamiento tenga influencia directa en el compromiso organizacional del trabajador.

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
INTRODUCCIÓN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
CAPÍTULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	1
1.1. Enunciado del problema.....	1
1.2. Descripción del problema.....	1
1.2.1. Campo.....	2
1.2.2. Área .....	2
1.2.3. Línea.....	2
1.3. Tipo de problema.....	2
1.3.1. Tipo.....	2
1.3.2. Nivel .....	2
1.3.3. Enfoque.....	2
1.4. Variables.....	3
1.4.1. Análisis de las variables .....	3
1.4.2. Operacionalización de variables.....	3
1.5. Interrogantes de la investigación .....	3
1.5.1. Interrogante básica.....	3
1.5.2. Interrogantes secundarias .....	3
1.6. Justificación del problema .....	4
1.7. Objetivos de la investigación.....	5
1.7.1. Objetivo General.....	5
1.7.2. Objetivos Específicos .....	5
1.8. Hipótesis .....	5
1.9. Empowerment.....	6
1.9.1. Factores de empowerment en una empresa .....	6

1.9.2.	Dimensiones de Empowerment .....	7
1.9.2.1.	Empowerment estructural.....	7
1.9.2.2.	Empowerment psicológico .....	8
1.9.3.	Implicaciones de la jerarquía de necesidades para el empoderamiento .....	11
1.9.4.	Proceso de empoderamiento .....	12
1.9.5.	El Empowerment y su presencia e importancia en las organizaciones del siglo XXI .....	12
1.9.6.	El Empoderamiento como proceso en un contexto en diferentes Niveles del Agregado Social .....	13
1.9.6.1.	El Nivel Individual .....	13
1.9.6.2.	El Nivel Organizacional .....	14
1.9.6.3.	El Nivel Comunitario .....	15
1.10.	Compromiso Organizacional .....	16
1.10.1.	Dimensiones del compromiso organizacional .....	16
1.10.1.1.	La dimensión cognitiva .....	16
1.10.1.2.	La dimensión emocional.....	16
1.10.1.3.	La dimensión comportamental .....	16
1.10.2.	Fuentes de compromiso organizacional .....	17
1.10.2.1.	Características personales.....	17
1.10.2.2.	Características de trabajo.....	17
1.10.2.3.	Experiencias en el trabajo.....	17
1.10.3.	Perspectivas del compromiso organizacional.....	17
1.10.3.1.	Perspectiva actitudinal.....	17
1.10.3.2.	Perspectiva conductual .....	17
1.10.4.	Componentes del compromiso organizacional.....	18
1.10.4.1.	Compromiso afectivo .....	18
1.10.4.2.	Compromiso de continuidad.....	20
1.10.4.3.	Compromiso normativo.....	21
1.10.5.	El compromiso organizacional como variable moderadora o moduladora .....	22
1.10.6.	Modelo ASSET (A Shortened Stress Evaluation Tool) del compromiso organizacional.....	23
1.10.7.	Relación entre estrés y compromiso organizacional .....	23
1.10.8.	Importancia del compromiso organizacional .....	24
1.11.	Antecedentes.....	25

1.11.1.	Internacionales.....	25
1.11.2.	Nacionales .....	26
1.11.3.	Locales.....	26
CAPÍTULO II.....		28
2.	PLANTEAMIENTO OPERACIONAL .....	28
2.1.	Técnicas e instrumentos.....	28
2.1.1.	Técnicas .....	28
2.1.2.	Instrumentos .....	28
2.2.	Estructura de los instrumentos.....	28
2.2.1.	Cuestionario de Empowerment .....	28
2.2.1.1.	Ficha técnica.....	28
2.2.1.2.	Cuadro de Coherencias.....	29
2.2.2.	Cuestionario de Compromiso Organizacional.....	29
2.2.2.1.	Ficha técnica.....	29
2.2.2.2.	Cuadro de Coherencias.....	30
2.3.	Campo de verificación.....	30
2.3.1.	Ámbito.....	30
2.3.2.	Ubicación temporal.....	31
2.3.3.	Unidades de estudio.....	31
2.3.3.1.	Población .....	31
2.3.3.2.	Muestra .....	31
2.3.3.3.	Criterios de inclusión:.....	31
2.3.3.4.	Criterios de exclusión .....	31
2.4.	Estrategias de recolección de datos .....	32
2.4.1.	Organización.....	32
2.4.2.	Recursos .....	32
2.4.3.	Criterios para el manejo de resultados.....	32
2.4.4.	Validación de instrumentos .....	32
CAPÍTULO III .....		34
3.	RESULTADOS .....	34
3.1.	Análisis y discusión de los resultados de la variable Empowerment .....	34

3.2. Análisis y discusión de los resultados de la variable Compromiso Organizacional .....	45
3.3. Prueba de hipótesis mediante el método Chi cuadrado .....	59
3.4. Discusión de la influencia de la variable empowerment en el compromiso organizacional.....	61
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES .....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	65
ANEXOS .....	69
Anexo 1: Instrumento de recolección de datos de “Empowerment”.....	69
Anexo 2: Instrumento de recolección de datos de “Compromiso organizacional”.....	70
Anexo 3: Matriz de sistematización de datos .....	71
Anexo 4: Validación de los instrumentos por Alpha de Cronbach .....	73
Anexo 5: Cronograma .....	75
Anexo 6: Matriz de consistencia .....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Acceso a los recursos.....	34
Tabla 2. Acceso a la información .....	35
Tabla 3. Oportunidad de desarrollo .....	36
Tabla 4. Indicador Empowerment Estructural.....	37
Tabla 5. Motivación en el trabajo.....	38
Tabla 6. Influencia en las decisiones empresariales .....	39
Tabla 7. Habilidades para desarrollar el trabajo .....	40
Tabla 8. Iniciativa en el trabajo .....	41
Tabla 9. Empowerment psicológico .....	42
Tabla 10. Consolidado de la variable Empowerment.....	43
Tabla 11. Pertenencia .....	45
Tabla 12. Lealtad .....	46
Tabla 13. Satisfacción.....	47
Tabla 14. Indicador Compromiso afectivo .....	48
Tabla 15. Comodidad .....	49
Tabla 16. Conveniencia .....	50
Tabla 17. Indicador Compromiso de continuidad .....	51
Tabla 18. Reciprocidad.....	52
Tabla 19. Obligación .....	53
Tabla 20. Comportamiento .....	54
Tabla 21. Indicador Compromiso Normativo.....	55
Tabla 22. Consolidado de la variable Compromiso organizacional .....	57
Tabla 23. Tabla cruzada de chi cuadrado .....	59
Tabla 24. Prueba chi cuadrado .....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Acceso de los recursos .....	34
Figura 2. Acceso a la información.....	35
Figura 3. Oportunidad de desarrollo.....	36
Figura 4. Indicador Empowerment Estructural .....	37
Figura 5, Motivación en el trabajo .....	38
Figura 6. Influencia en las decisiones empresariales.....	39
Figura 7. Habilidades para desarrollar el trabajo.....	40
Figura 8. Iniciativa en el trabajo.....	41
Figura 9. Indicador Empowerment Psicológico .....	42
Figura 10. Consolidado de la variable Empowerment .....	44
Figura 11. Pertenencia .....	45
Figura 12. Lealtad.....	46
Figura 13. Satisfacción .....	47
Figura 14. Indicador Compromiso Afectivo.....	48
Figura 15. Comodidad.....	49
Figura 16. Conveniencia.....	50
Figura 17. Indicador Compromiso de continuidad.....	51
Figura 18. Reciprocidad .....	52
Figura 19. Obligación.....	53
Figura 20. Comportamiento.....	54
Figura 21. Indicador Compromiso Normativo .....	56
Figura 22. Consolidado de la variable Compromiso Organizacional.....	58

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

#### 1.1. Enunciado del problema

Influencia del Empowerment en el compromiso organizacional de los analistas de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC) supervisadas por la FENACREP, en la provincia de Arequipa, año 2019.

#### 1.2. Descripción del problema

Hoy en día el capital humano en una empresa es lo más importante, puesto que son quienes dan la cara al cliente y quienes realizan todas las operaciones, ya no se piensa como antes que se tomaba al colaborador como un simple empleado dispuesto a recibir órdenes y acatar lo que diga el “jefe”.

Se dice que lograr que el empleado esté a gusto dentro de la empresa es difícil, ya que se interponen múltiples factores como la motivación, el sueldo, horas de trabajo, relaciones, ubicación, etc. Lograr que el empleado se muestre comprometido, leal y fiel a la empresa es una tarea ardua que ahora es indispensable para que una organización ascienda y se posicione en un mercado cada vez más competitivo.

En muchas organizaciones no se toma en cuenta, y esa es la razón de este estudio, al hallar dicho problema; en los nuevos enfoques de la Administración de los Recursos Humanos, nace un término llamado “Empowerment” que en términos básicos significa darle poder al empleado dentro de la organización.

Dentro de la psicología básica se dice que a todas las personas nos gusta sentirnos “poderosos o importantes” dentro de cualquier círculo social, nos esforzamos más y nos hacemos parte como líderes cuando las ideas brotan de nuestra mente y somos tomados en cuenta en la toma de decisiones (Robert Cialdini, 2017).

Por otro lado, desde hace 10 años atrás, según las estadísticas de la Asociación Americana de Gestión de negocios, el trabajador cambia de empleo en promedio 3 veces cada dos años, lo que implica la falta de lealtad y fidelidad a la organización y esto trae como consecuencia para la empresa, gastos de capacitación, inducción, filtración de información, entre otros (Branham, 2005).

Así mismo, en las conversaciones obtenidas de los investigadores con los analistas de crédito, en la ciudad de Arequipa, según sus propias palabras, -no me siento comprometido a la empresa-, -sólo trabajo aquí porque se gana bien-, y en entre otras frases, indican la falta de compromiso con la entidad y que, en muchas ocasiones no son tomados en cuenta en las decisiones de la entidad, esto se puede deber al tiempo de laborar fuera de la empresa físicamente, pero, por nuestra parte hemos decidido tomar como variable independiente el empowerment, dado que en antecedentes investigativos muestran la fuerte relación entre la variable empowerment y compromiso organizacional en otras empresas.

Teniendo en cuenta que no se ha hecho ninguna investigación con estas variables en el área de los analistas de crédito, se toma conveniente realizar esta investigación.

A partir de aquí nace la idea del problema enunciado acerca de la influencia del empowerment para que el empleado se comprometa a la organización.

### **1.2.1. Campo**

Ciencias Sociales

### **1.2.2. Área**

Administración

### **1.2.3. Línea**

Recursos Humanos

## **1.3. Tipo de problema**

### **1.3.1. Tipo**

Es una investigación correlacional.

### **1.3.2. Nivel**

El nivel de investigación es descriptivo

### **1.3.3. Enfoque**

El enfoque es mixto. (Cualitativo y cuantitativo) con un diseño no experimental, transversal.

## 1.4. Variables

### 1.4.1. Análisis de las variables

Se trabajará con dos variables: Empowerment y Compromiso Organizacional

### 1.4.2. Operacionalización de variables

VARIABLE	SUBVARIABLES	INDICADORES
Variable independiente <b>Empowerment</b>	Empowerment Estructural	Acceso a los recursos
		Acceso a la información
		Oportunidad de desarrollo
	Empowerment Psicológico	Motivación en el trabajo
		Influencia en las decisiones empresariales
		Habilidades para desarrollar el trabajo
Variable dependiente <b>Compromiso organizacional</b>	Compromiso afectivo	Iniciativa en el trabajo
		Pertenencia
		Lealtad
	Compromiso de continuidad	Satisfacción
		Comodidad
		Conveniencia
	Compromiso normativo	Reciprocidad
		Obligación
		Comportamiento

## 1.5. Interrogantes de la investigación

### 1.5.1. Interrogante básica

¿Cómo influye el empowerment en el compromiso organizacional de los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa?

### 1.5.2. Interrogantes secundarias

- ¿Cuál es la percepción de empowerment estructural que tienen los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa?
- ¿Cuál es la percepción de empowerment psicológico que tienen los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa?

- ¿Cuál es el nivel de compromiso afectivo que presentan los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso de continuidad que presentan los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso normativo que presentan los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa?

### **1.6. Justificación del problema**

La razón de esta investigación es hallar nuevos conocimientos que resulten efectivos para administrar los Recursos Humanos de una organización.

La presente investigación es original y autentica, puesto que en la universidad de procedencia y en cualquier otra universidad del país no se ha tomado estas dos variables para relacionarlas e investigarlas dependientemente usando como unidad de estudio a los analistas de crédito de las COOPAC de Arequipa.

También tiene justificación social, ya que, el resultado que arroje ayudará a dar cuenta a las empresas de la forma correcta para tratar y fidelizar a sus empleados, esto acarreará a que las personas se sientan en confianza dentro de su puesto de trabajo y no teman a ser despedidos, lo que implica que las familias también tengan estabilidad económica, social y emocional.

La investigación tiene justificación económica, puesto que evitará que los analistas de crédito renuncien o sean despedidos del trabajo, tendrán mayores años de permanencia y minimizará los costos de contratación, capacitación, horas hombre / actividad, ya que el nuevo empleado no conocerá de la misma forma el trabajo y se tendrá que esperar un tiempo para dar la misma productividad.

Es viable, puesto que, se cuenta con la colaboración de los analistas de crédito para poder realizar la investigación, además se cuenta con los medios como financiación, apoyo universitario y los materiales necesarios.

Tiene justificación metodológica, ya que esta investigación puede servir de base para posteriores investigaciones en el ámbito de la Administración de los Recursos Humanos.

## **1.7. Objetivos de la investigación**

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar la Influencia del Empowerment en el compromiso organizacional de los analistas de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC) supervisadas por la FENACREP, de la provincia de Arequipa, año 2019

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

- Conocer percepción de empowerment estructural que tienen los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa
- Conocer percepción de empowerment psicológico que tienen los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa
- Establecer el nivel de compromiso afectivo que presentan los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa
- Establecer el nivel de compromiso de continuidad que muestran los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa
- Establecer el nivel de compromiso normativo que muestran los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa

## **1.8. Hipótesis**

Dado que actualmente el proceso de formalización empresarial está generando falta de compromiso.

Es probable que aplicando empowerment podamos determinar si esta variable está influyendo en el compromiso de los trabajadores de las COOPAC de Arequipa.

## 1.9. Empowerment

“El empowerment es un proceso por el cual las personas, las organizaciones, y comunidades obtienen dominios sobre temas que les preocupan” (Zimmerman, 1995, pág. 581).

Según La agencia Suiza de desarrollo y Cooperación definió al empoderamiento como proceso de emancipación en los que los desfavorecidos están en la facultad para ejercer sus derechos, para así obtener recursos y participar activamente en el proceso de conformación de la sociedad y tomar decisiones (Agencia Suiza de Desarrollo y Cooperación , 2004).

Se afirma que el empowerment es la “formación de espíritu de equipo, de confianza, pertenencia. Interdependencia y diálogo en los miembros de un grupo” (Montero, 2003, p. 66).

El empowerment se caracteriza por dar poder al trabajador para tomar decisiones sabias y coherentes, donde ellos sientan que tienen importancia e influencia sobre los estándares de calidad en la empresa y eficiencia de la empresa dentro de sus áreas de responsabilidad (Garcia, Useche & Schlesinger, 2014).

### 1.9.1. Factores de empowerment en una empresa

Para facultar a los empleados se requiere darles elementos que les permiten actuar con mayor libertad en sus puestos: información, poder y recompensas:

- a) **Información acerca del desempeño de la compañía.** En las compañías en que los empleados están completamente facultados, no hay información que sea secreta ni confidencial. En estas empresas todos los empleados tienen acceso a toda la información, incluyendo salarios de los directores. Para mostrar su seriedad acerca de este punto, Semco –la compañía brasileña más grande de maquinaria marina– ha trabajado con su sindicato para enseñar a los empleados, incluyendo mensajeros e intendentes, a leer e interpretar los estados financieros (Instituto Internacional de Investigación de tecnología educativa, 2019).
- b) **Poder para tomar decisiones importantes.** Muchas de las compañías más competitivas le están dando a los empleados el poder para influenciar los procesos de trabajo y la dirección de la empresa a través de círculos de calidad y de equipos auto dirigidos. En la oficina de operaciones del noreste de la

compañía de seguros Prudential, los equipos formados por personal de oficina, de sistemas, de las áreas técnicas y de control de calidad, pueden aprobar reclamaciones que representan el 95% del valor de todas las reclamaciones. En esa misma compañía, otro equipo decidió que los subordinados podían ahorrarle dinero a la empresa si trabajaban en su casa. Estos empleados, que ahora podían decidir sus horarios de trabajo, están estableciendo nuevos récords de productividad (Instituto Internacional de Investigación de tecnología educativa, 2019).

- c) **Recompensas con base en el desempeño de la empresa.** Dos maneras en que la compañía puede recompensar con base en el desempeño organizacional son compartir las utilidades y diseñar planes para que los empleados adquieran acciones de la empresa. En la firma W.L. Gore & Associates la compensación tiene tres componentes: el salario, la repartición de utilidades y el programa de adquisición de acciones. (Instituto Internacional de Investigación de tecnología educativa, 2019).

## 1.9.2. Dimensiones de Empowerment

Según (Jáimez, 2011, p. 7 - 8) El empowerment está dividido por dos tipos: El primero es el empowerment estructural y el segundo es el empowerment psicológico.

### 1.9.2.1. Empowerment estructural

Se afirma que empowerment estructural es entendido como un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas capacidades del capital humano. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio (Patilla, 2016).

Se desarrolló 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. El acceso a estas estructuras de Empowerment significa aumentar las características

específicas del trabajo y las relaciones interpersonales que fortalecen la comunicación efectiva. Además, sostiene que, si los analistas de crédito 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 (Kanter, 1993).

Se desarrolla el “The Conditions of Work Effectiveness Questionnaire” (CWEQ) para medir las cuatro estructuras de empowerment. La CWEQ-II está compuesta por cuatro subescalas, cada una de estas está diseñada para la medición del empowerment estructural. Dicho documento tiene acceso a las siguientes estructuras (Jáimez, 2011, p. 7).

- **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 a tener los conocimientos formales e informales que son necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo.
- **Oportunidad de desarrollo:** Se refiere a cuando las organizaciones procuran mejorar las capacidades, competencias y habilidades de su talento humano, puesto que el aporte que los trabajadores hacen a la organización depende su efectividad en los procesos, es así como es importante brindar elementos para el desarrollo profesional y darles oportunidad a los trabajadores de desarrollarse, de tal forma que estén alineados con los objetivos de la empresa (Matabajoy, Matabachay, & Obando , 2017).

### 1.9.2.2. Empowerment psicológico

“Es la interpretación mental que cada colaborador tiene con respecto a los cambios que se da a nivel estructural dentro del ambiente de trabajo” (Patilla, 2016, p. 53).

Existen diversas teorías sobre el empowerment psicológico, siendo una de las primeras la desarrollada por Konger y Kanungo. Estos autores proponen que el Empowerment debe ser considerado como un elemento provocador para estimular a los analistas de crédito, 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).

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 empoderados a pesar de la puesta en marcha por parte de la Dirección, de prácticas dirigidas a delegar poder y control. Por tanto, junto a las prácticas de delegación o participación de los analistas de crédito hay también otro conjunto de condiciones que pueden llevar al Empowerment de los analistas de crédito.

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. En 1990 Thomas y Velthouse, desarrollaron otro modelo sobre Empowerment psicológico. Este se caracteriza por los siguientes aspectos fundamentales:

- **Motivación en el trabajo:** La cual definen como las condiciones genéricas de un individuo, relacionadas directamente con la tarea, que producen motivación y satisfacción. Conjunto de cogniciones sobre la tarea que producen esa motivación, por otro lado, la motivación se relaciona con la conducta humana, el cual está basa en factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan energía necesaria que incentiva al individuo a realizar sus actividades (Garza, Gonzáles, & Salinas, 2007).
- **Influencia en las decisiones empresariales:** Es la intensidad con la cual un individuo puede influir en la estrategia, administración o en los resultados operativos del trabajo, asimismo, para tomar decisiones en las organizaciones es necesario crear soluciones creativas a los problemas, para lo cual es necesario un grupo o un equipo de trabajo, ya que así se

aprovecha el conocimiento y experiencia de un mayor número de personas, además cuando los trabajadores influyen en la toma de decisión liberan su potencial creativo y combinan los procesos objetivos con los subjetivos (Garza, Gonzáles, & Salinas, 2007).

- **Habilidades para desarrollar el trabajo:** Se refiere al grado con el cual una persona puede realizar las actividades requeridas, con las habilidades suficientes cuando sea intentado por el empleado, las habilidades son consecuentes con la actividad que realiza el trabajador (De los Rios, 2012, pp. 14-15).
- **Iniciativa en el trabajo:** La iniciativa hace que las personas sean agentes del mejoramiento de la empresa, así mismo, la iniciativa del personal se convierte en un factor clave de desarrollo profesional y en la generación de oportunidades de empleo. Los trabajadores con iniciativa están orientados al logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, pero también se convierten en los agentes de acción para llevar a cabo cualquier plan, son persistentes en orden a superar barreras y hacen que las cosas sucedan sin pedírselas (Gamboa, Gracia, Ripoll, & Peiró, 2007).

En 1995 la profesora de la Universidad de Michigan, Gretchen M. Spreitzer, ha desarrollado su modelo sobre el Empowerment psicológico basándose en el de Thomas y Velthouse (1990). Sin embargo, la principal aportación de esta reconocida autora en el ámbito de esta herramienta, es el desarrollo y validación de una medida multidimensional para su análisis en un contexto de trabajo. Esta nueva medida multidimensional asume las cuatro cogniciones de significado, competencia, autodeterminación e impacto (Spreitzer, 2006). De esa unión se refleja una orientación activa, más que una pasiva hacia el trabajo, entendiendo por orientación activa una disposición en la cual un individuo desea y se siente capaz para dar forma al trabajo y a su contexto. Para ella, las cuatro dimensiones son argumentadas como una mezcla adicional para efectuar una influencia sobre el constructo de Empowerment psicológico.

Esto quiere decir que en el caso de faltar alguna de las cuatro dimensiones, el efecto sería un Empowerment más bajo, pero no significaría su extinción (Jáimez Román & Bretones, 2011).

En la teoría reseñada se parte de tres supuestos. El primero considera que el Empowerment no se puede imaginar como una personalidad de carácter endurecido y aplicable de forma generalizada a todas las situaciones y por el contrario se trata de un conjunto de buenas circunstancias para el adecuado desarrollo del trabajo (Jáimez Román & Bretones, 2011).

El segundo elemento considera esta herramienta como una variable continua, en la cual se puede ver a las personas con o sin su aplicación. El tercer punto, por su parte, estima que el Empowerment es un constructo específico para cada trabajo y no es generalizable a diversas situaciones (De los Rios, 2012, pp. 14-15).

### **1.9.3. Implicaciones de la jerarquía de necesidades para el empoderamiento**

Si la teoría de Maslow es válida, existen algunas implicaciones importantes de liderazgo para mejorar la motivación de las personas y su posible empoderamiento.

- Necesidades fisiológicas: son las necesidades básicas de alimentación, alojamiento, salarios / sueldos que los empleados perciben como suficientes para la compra de lo esencial de la vida.
- Necesidades de seguridad: son las necesidades para un entorno seguro para vivir, la ausencia de amenazas y la seguridad relativa.
- Necesidades sociales: crea un sentimiento de aceptación, pertenencia y comunidad al reforzar la dinámica del equipo.
- Auto-actualización: Proporciona trabajo desafiante y significativo que permita la innovación, la creatividad y el progreso de acuerdo con los objetivos a largo plazo. Sin embargo, no todas las personas están impulsadas por las mismas necesidades: en cualquier momento, diferentes personas en diferentes estratos sociales pueden estar motivadas por factores completamente diferentes. Por lo tanto, es importante comprender las necesidades de cada grupo de personas en diferentes comunidades para poder satisfacer sus necesidades particulares y motivarlos a comprometerse. (Oladipo, 2009, pp. 125).

#### **1.9.4. Proceso de empoderamiento**

Es necesario tener en cuenta que el empoderamiento económico y/o social de los analistas de crédito no podría ser posible sin antes darse el empeoramiento psicológico. Cuando las personas están empoderadas psicológicamente, tendrán un cambio en su comportamiento, en su actitud y cognición, lo cual conlleva a un cambio positivo en la orientación del valor, al aumento de acciones patrióticas, a aprender a posponer la gratificación de los deseos, mejorar la autoestima. Sin dudar se llega a la eficacia, la autoconciencia y el bienestar psicológico que culminaran en una sociedad pacífica y en vías de desarrollo (Oladipo, 2009, p. 122).

#### **1.9.5. El Empowerment y su presencia e importancia en las organizaciones del siglo XXI**

En los años 20 y 30, las organizaciones optaron por contratar a directivos provenientes de sectores científicos para intentar organizar y controlar las grandes burocracias de la época. En tal sentido para muchos, el Empowerment se ha convertido en la filosofía necesaria para dirigir la organización del siglo XXI. Para algunos autores o especialistas en Empowerment, la mayoría de las organizaciones tienen que ejecutar una serie de rápidas transformaciones, en las cuales, para mantenerse competitivas, deben cambiar su estilo y la manera en que se dirigen de acuerdo con los cambios de ambiente en los cuales tienen que trabajar. La competencia en este nuevo entorno es muy intensa, tanto a nivel nacional como internacional (Silva & Loreto, 2004, p. 32).

Parte del reto viene directamente de las industrias en proceso de desarrollo de Asia que toman ventaja de sus bajos salarios, de las nuevas tecnologías de ordenadores y la mejora de las comunicaciones a nivel mundial. Cada organización tiene que innovar y crear nuevos productos y nuevos mercados o se quedarán rezagadas. Las organizaciones del siglo XXI tienen que trabajar en un entorno mucho más complicado. El mercado demanda una línea de productos más diversificada, y estos tienen que tener un ciclo de vida más corto. Estos factores requirieron unos sistemas y procedimientos de dirección eficientes que atiendan las necesidades del cliente. Según especialistas en Empowerment, el cambio en el entorno empresarial y las mayores demandas de los clientes tienen un gran

impacto en la estructura de las organizaciones Para poder hacer frente a los tiempos de respuestas más cortos y la necesidad de comunicación mucho más rápida, las jerarquías de Directivos deben reducirse. Existen menos capas en las organizaciones, lo que facilita la toma de decisiones (Silva & Loreto, 2004, p. 32).

Las organizaciones tienen también que ser más flexibles para cumplir con las diferentes prioridades que conllevarán esos cambios. Todos los empleados deben tener un conjunto más amplio de habilidades, para que puedan pasar rápidamente de una tarea a otra. Estas nuevas demandas en el mercado y la tecnología, cada vez más avanzada, hacen que los analistas de crédito sean más calificados y preparados. Las personas tienen más expectativas y quieren conseguir un trabajo que les satisfaga y una carrera profesional que valga la pena, por lo que se están incrementando los salarios y el reconocimiento para igualar las nuevas habilidades y las expectativas personales (Silva & Loreto, 2004, p. 32).

#### **1.9.6. El Empoderamiento como proceso en un contexto en diferentes Niveles del Agregado Social**

##### **1.9.6.1. El Nivel Individual**

Se deduce que en el nivel individual la unidad de análisis son los individuos, solos o en grupos. Este nivel incluye creencias acerca de la propia competencia, esfuerzos para ejercer control y una comprensión del ambiente sociopolítico: Procesos de empoderamiento a nivel individual pueden ser logrados a través de la participación en organizaciones o actividades comunitarias, participando en equipos de gestión laboral, o aprendiendo nuevas destrezas. Procesos tales como trabajar con otros en función de una meta común, pueden todos tener potencial empoderado.

Estas personas experimentan procesos de aprendizaje en la toma de decisiones y en el manejo de recursos. Señala que el proceso tiene un componente intrapersonal (percepción del locus de control, de autoeficacia, motivación de control en el ámbito personal, interpersonal y sociopolítico), un aspecto cognitivo que apunta a cómo las personas usan sus destrezas analíticas para influir en su medioambiente y un componente de comportamiento que implica realizar acciones para ejercer control, participando en organizaciones y actividades de la comunidad. La

importancia de las organizaciones comunitarias o estructuras mediadoras (como iglesias, grupos de vecinos, organizaciones de servicios), las cuales ofrecen oportunidades para adquirir nuevas herramientas, desarrollar un sentido de comunidad, construir un sentido de control y confianza y mejorar la vida comunitaria. Sin embargo, no distingue el contexto como un componente o pieza en su modelo teórico, que comprende los componentes de proceso, resultado y nivel. Para el individuo, las oportunidades forman parte del proceso empoderado (Silva & Loreto, 2004, pp. 33-34).

#### **1.9.6.2. El Nivel Organizacional**

Este nivel no enfoca al sistema-organización como un todo, cuando se refiere a organizaciones empoderadoras, sino que a la organización como contexto de los individuos.

Pero si ponemos el foco en la organización como unidad de análisis, identificando sus objetivos y procesos como sistema-organización, un colectivo social, como agregado social que es más que los individuos que la componen, con su identificación a un “nosotros” y sentido de pertenencia, entonces el proceso de empoderamiento a nivel organizacional implica el proceso de fortalecimiento de la organización como un todo para lograr sus objetivos y metas como sistema o unidad, lo que a su vez significa probablemente generar procesos de liderazgo compartido, procesos de capacitación de sus miembros en función de los objetivos de la organización, procesos de toma de decisiones y sistemas de comunicación y apoyo eficaces, sistemas de distribución de roles y responsabilidades según capacidad, la creación de entornos de intercambio de información y recursos, un modelo o estilo de gestión adecuada en función del crecimiento y desarrollo organizacional. Sólo de esta forma no se confunde lo que es el nivel del agregado social organizacional con lo que es el contexto del nivel del agregado social individual. Hay diferencia entre fortalecimiento individual y organizacional, indicando que inclusive no siempre este último implica el anterior. Sin embargo, desde la orientación valórica del empoderamiento, no es comprensible como tal sin el respeto, tolerancia, relaciones de apoyo y solidaridad, sistemas de confianza y amplia participación de los miembros (Silva & Loreto, 2004, pp. 34-35).

### 1.9.6.3. El Nivel Comunitario

El nivel comunitario también está en función de dos distinciones: comunidad empoderadora y comunidad empoderada. De acuerdo a este autor, las comunidades empoderadoras disponen de recursos accesibles para todos los miembros, espacios recreativos (parques, servicios de seguridad, de salud y otros), y participación ciudadana en los medios de comunicación. Tal como se señalaba anteriormente, apunta, dentro de nuestra concepción, al contexto empoderador de procesos en el nivel individual.

Los “procesos empoderadores en una comunidad también incluyen un sistema de gobierno abierto que toma en serio las actitudes y asuntos de interés de los ciudadanos e incluye un liderazgo fuerte que busca consejo y ayuda de los miembros de la comunidad” (Zimmerman, 2000, p. 55).

Esta descripción apunta claramente a elementos del contexto de los individuos (nivel individual) en una comunidad. El proceso de empoderamiento de una comunidad local, si bien debe implicar el empoderamiento de sus miembros, debe definirse a nivel de las metas y procesos de evolución y cambio de esa comunidad como un colectivo social y sistema o unidad propia, con su identificación a un “nosotros” y sentido de pertenencia.

El foco debe estar entonces en los objetivos y procesos de un colectivo, por ejemplo, comunal. A modo de ejemplo, los procesos de empoderamiento en este nivel del agregado social, serían procesos de gestión colectiva comunal, la formulación de propuestas y logro de metas, procesos de toma de decisiones, y capacitación en función de objetivos colectivos comunales (Silva & Loreto, 2004, pp. 35-36).

El empoderamiento a nivel comunitario implica el desarrollo de redes intersectoriales de organizaciones e instituciones de la comunidad local. En la propuesta se representa el nivel comunitario tal como se entiende en este artículo, cuando describe el otro aspecto de este nivel, que es la comunidad empoderada, descrita como una comunidad que inicia esfuerzos para mejorar, responde a amenazas a la calidad de vida, entre otros (Silva & Loreto, 2004, pp. 35-36).

## **1.10. Compromiso Organizacional**

El término general de compromiso organizacional aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización (Bayona & Goñi-Legaz, 2000).

“El compromiso es un constructo que hace referencia a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa” (Toro, 2002, p. 14).

El compromiso organizacional en términos de actitudes se define como un fuerte deseo de seguir siendo miembro de una organización en particular con una disposición a realizar un esfuerzo extraordinario en beneficio de la misma y un reconocimiento firme de los valores y las metas de la organización, así como la aceptación de estos (Ramírez & Domínguez, 2012, p. 23).

### **1.10.1. Dimensiones del compromiso organizacional**

#### **1.10.1.1. La dimensión cognitiva**

“Incluye las percepciones, conocimientos y creencias personales. Dentro de esta categoría encontramos un proceso de discriminación o implicación del individuo que decide intencionalmente orientarse hacia la organización como un fin en sí mismo” (Betanzos & Francisco, 2007, p. 210).

#### **1.10.1.2. La dimensión emocional**

“Surge cuando el trabajador se liga psicológicamente con la organización y establece lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas, lo que le lleva a buscar también el bienestar de la organización” (Betanzos & Francisco, 2007, p. 210).

#### **1.10.1.3. La dimensión comportamental**

“Basada en la manifestación del compromiso y supone la confirmación de una acción por una de las partes, que puede reflejarse de distintos modos ya sea de manera verbal o escrita” (Betanzos & Francisco, 2007, p. 210).

## **1.10.2. Fuentes de compromiso organizacional**

### **1.10.2.1. Características personales**

“Autoestima, necesidad de logro y de poder, edad, escolaridad, estrés, satisfacción con la vida, etc.; en resumen, se trata de la Personalidad y de los aspectos demográficos relativos” (Arias, Varela, Loli, & Quintana, 2003, p.15).

### **1.10.2.2. Características de trabajo**

“Sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción, retroinformación, etc. También aquí juega un papel importante la personalidad” (Arias, Varela, Loli, & Quintana, 2003, p.15).

### **1.10.2.3. Experiencias en el trabajo**

“Actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización, así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización, etc” (Arias, Varela, Loli, & Quintana, 2003, p.15).

## **1.10.3. Perspectivas del compromiso organizacional**

### **1.10.3.1. Perspectiva actitudinal**

Se ha interesado principalmente por el estudio de los antecedentes que contribuyen al desarrollo del compromiso organizacional y por sus consecuencias. Los analistas de crédito se identifican con la organización, lo que conlleva una fuerte aceptación de metas y valores de la organización (Gonzales & Anto, 1995, p. 90).

### **1.10.3.2. Perspectiva conductual**

Por lo contrario, en esta perspectiva el interés se ha centrado principalmente en el análisis de las condiciones bajo las cuales la conducta de compromiso hacia la organización una vez exhibida tiende a reaparecer y en los cambios actitudinales que provoca. El principal núcleo de investigación se articula con la teoría “side – best” (Gonzales & Anto, 1995, p.91).

#### **1.10.4. Componentes del compromiso organizacional**

##### **1.10.4.1. Compromiso afectivo**

El compromiso afectivo o actitudinal refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización. Las personas con un componente afectivo elevado se muestran deseosas de hacer esfuerzos adicionales en su desempeño, es el sentimiento de identificación de la persona con la organización en específico y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores:

- a) Una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización
- b) La disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización
- c) El fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

Este elemento puede considerarse como la fuerza con la que un individuo se siente identificado y vinculado a una organización, orgulloso de pertenecer, emocionalmente ligado y que deriva en la adhesión a un curso de acción relevante (Böhrt, Solares, & Romero, 2014, pp. 39-40).

Se tiene en cuenta los siguientes factores para el compromiso afectivo:

##### **1.10.4.1.1. La familia**

La importancia de la familia y de su bienestar proviene de la influencia que ejerce el individuo y su desarrollo en el ambiente. Es el primer lugar donde el ser humano percibe a los demás y se integra a la comunidad. Esta integración conlleva a un compromiso afectivo. El trabajar en familia, con afecto mutuo, como una familia sin duda alguna llevará a un mejor compromiso (Cervera, 2018, p.17).

##### **1.10.4.1.2. Amor**

Este afecto es el segundo elemento que integra el compromiso afectivo. El amor real busca la defensa de los valores, el ser libres con una libertad que debe ser moral, amando, pero también respetando a los demás. El mundo de las emociones y de los sentimientos podría ser considerado con toda

justicia como la fuerza de todos los procedimientos morales, su presencia e intervención es a la vez anterior y simultánea a todos los esfuerzos de reflexión y acción moral (Cervera, 2018, p.17).

#### **1.10.4.1.3. La pertenencia**

Es un elemento de arraigo y movilizador de la actividad grupal, y lo que es más importante, constituye un generador de valor y cohesión intergrupal (Cervera, 2018, p.17).

#### **1.10.4.1.4. La lealtad**

Considerada como uno de los elementos más importantes de esta dimensión, es un sentimiento y actitud de generosidad y gratitud a la empresa y a la familia que los trata bien; por ello, se ve al personal como una gran familia, la cual muestra los mismos sentimientos por el trabajo (Cervera, 2018, p.17).

#### **1.10.4.1.5. La felicidad**

Puede ser definida como la aspiración profunda que tiene todo ser humano de llegar a un fin supremo, y no puede darse en un individuo solitario. El egoísmo o la confrontación no podrá reflejarse en índices altos en este elemento (Cervera, 2018, p.17).

#### **1.10.4.1.6. Solidaridad**

Adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros. Se entiende que la práctica de la solidaridad requiere, necesariamente, de más de un individuo. La forma más simple, pura y cercana de la solidaridad se encuentra entre los seres humanos próximos, en una relación personal de dos individuos (Real Academia Española, 2010).

#### **1.10.4.1.7. Satisfacción**

La satisfacción en el trabajo podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en el trabajo (Cervera, 2018, p.17).

#### **1.10.4.2. Compromiso de continuidad**

Segunda forma de compromiso organizacional más estudiada y se construye a partir de la teoría del “side-bet” de Becker de la década de los 60. Los “side-bets” son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización. Este tipo de compromiso es una formulación más reciente del compromiso calculativo, incorporando la idea de facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra. Este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la organización en la que trabaja. Cuando el vínculo primario con la organización está basado en un fuerte componente de conveniencia, deriva en empleados que no encuentran razones para desempeñarse más allá de lo estrictamente necesario, se limitan a cumplir con sus tareas (Bayona & Goñi-Legaz, 2000).

Se tienen en cuenta distintos factores para el compromiso de continuidad

##### **1.10.4.2.1. Indiferencia**

Primer elemento del compromiso de continuidad se refiere al estado de ánimo en el que no se siente inclinación hacia una persona, objeto u organización determinada (Cervera, 2018, p.18).

##### **1.10.4.2.2. Conveniencia**

Correlación y conformidad entre dos cosas distintas, beneficio o utilidad que se obtiene de una cosa (Cervera, 2018, p.18).

##### **1.10.4.2.3. Consecuencias**

Hecho o acontecimiento que se sigue o resulta de otro (Cervera, 2018, p.18).

##### **1.10.4.2.4. Costo económico**

Es aquello que sacrificamos a cambio de obtener algo (Cervera, 2018, p.18).

##### **1.10.4.2.5. Necesidad económica**

La ausencia de dinero, para satisfacer una variedad de necesidades materiales, de salud y físicas (Cervera, 2018, p.18).

#### **1.10.4.2.6. Comodidad**

Abundancia de las cosas necesarias para vivir a gusto (Cervera, 2018, p.18).

#### **1.10.4.2.7. Beneficio**

El beneficio es un bien que se realiza o se recibe, ganancia económica que se obtiene de un negocio, inversión o actividad mercantil (Cervera, 2018, p.18).

#### **1.10.4.3. Compromiso normativo**

Ha sido el menos desarrollado y sobre todo el menos estudiado empíricamente. Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar. Esos sentimientos son los que motivan a los individuos a comportarse apropiadamente y a hacer lo que es correcto para la organización. Los empleados que permanecen en su trabajo principalmente debido a un fuerte vínculo de este tipo pueden ocasionalmente, resentir su sentido de deuda u obligación, aunque este sentimiento pueda no evitar que lleven a cabo sus deberes particulares, sí podría influenciar en qué tan buena o mala disposición tengan a la hora de realizarlos (Böhrt, Solares, & Romero, 2014, p.40).

A continuación se distingue los factores que intervienen en el compromiso normativo:

##### **1.10.4.3.1. Obligación moral**

Esta obligación tiene que ver con una norma moral que el trabajador se ha formado y que se funda en la naturaleza moral del hombre, es decir, en su persona (Cervera, 2018, p. 19).

##### **1.10.4.3.2. Comportamiento**

Este elemento tiene que ver con hacer lo éticamente correcto que es “la disciplina filosófica que estudia el comportamiento moral del hombre en sociedad” (Cervera, 2018, p. 19).

#### **1.10.4.3.3. Sentimiento de culpabilidad**

Acción u omisión que provoca un sentimiento de responsabilidad por un daño causado (Cervera, 2018, p. 19).

#### **1.10.4.3.4. El deber**

Tener obligación de corresponder a alguien en lo moral, cumplir obligaciones nacidas de respeto, gratitud y otros motivos, cumplir con su obligación en lo moral o en lo laboral (Cervera, 2018, p. 19).

#### **1.10.4.3.5. Reciprocidad**

El empleado contribuye según sus posibilidades y recibe según sus necesidades (Cervera, 2018, p. 19).

- El compromiso organizacional es una ventaja competitiva que garantiza lo siguiente:
  - (a) responsabilidad en sus puestos de trabajo
  - (b) disminución de ausentismo
  - (c) mayor motivación en el trabajo
  - (d) compañerismo
  - (e) alto rendimiento en el trabajo
  - (f) mejora de la satisfacción del cliente (Cervera, 2018, p. 19).

#### **1.10.5. El compromiso organizacional como variable moderadora o moduladora**

Se aborda desde dos alternativas. En primer lugar, cuando los empleados están comprometidos, buscan resolver los problemas de la organización, incrementan su ansiedad y son más vulnerables al estrés, por lo que esta actitud hacia el trabajo llega a convertirse en una barrera cognitiva y conductual para afrontar el estrés. En segundo lugar, el Compromiso organizacional se convierte en estrategia de afrontamiento cuando sirve para darle sentido a una situación estresante; entonces, el personal altamente comprometido tiene mayor seguridad y sentido de pertenencia, lo que funciona como recurso adaptativo frente al estrés y al síndrome de quemarse por trabajo. En esencia, el Compromiso organizacional, como estado psí-quico que une al individuo con la organización desempeña el papel de moderador entre algunas fuentes de estrés laboral y el síndrome de quemarse por trabajo (Mercado & Gil, 2010, p.164).

#### **1.10.6. Modelo ASSET (A Shortened Stress Evaluation Tool) del compromiso organizacional**

El modelo aborda el compromiso en dos direcciones: el que la organización tiene hacia el empleado y el de este hacia aquella. Por un lado, los empleados esperan confianza y respeto, y sentir que trabajar con excelencia representa un valor agregado para la organización; por el otro, la organización espera que los empleados sean dedicados, manifiesten lealtad y hagan su trabajo lo mejor posible. En un estudio realizado con 9.196 participantes, el compromiso que los empleados percibían de su organización correlacionó más fuerte con salud física y con bienestar psíquico que el compromiso que los empleados sentían hacia la organización. Entonces, como moderador del estrés es más importante que el personal perciba el compromiso que la organización tiene hacia ellos que el compromiso de los empleados hacia la organización (Mercado & Gil, 2010, p.164).

#### **1.10.7. Relación entre estrés y compromiso organizacional**

Esencialmente se han propuesto dos perspectivas que compiten para predecir el efecto del compromiso organizacional sobre el estrés, se ubica el compromiso organizacional y el estrés, representando una relación lineal positiva o negativa dependiendo de la perspectiva que se trate. La primera perspectiva establece que la gente con alto compromiso organizacional siente más el efecto del estrés que aquellos con menor compromiso organizacional. Los primeros sufren más por las dificultades organizacionales debido al esfuerzo que han invertido y a su identificación con la organización. El compromiso organizacional, al parecer, incrementa la vulnerabilidad de la persona ante las amenazas psicológicas. La segunda perspectiva, totalmente opuesta, establece que el compromiso organizacional protege a los individuos de los efectos negativos del estrés porque los habilita para mantener la dirección y el significado de su trabajo. Sin dicho compromiso, una fuente valuable de protección contra el estrés y sus consecuencias no estaría disponible. Esta perspectiva asume que el estrés conduce a resultados negativos cuando el compromiso es bajo. Estas predicciones encontraron que el compromiso organizacional atenuó la relación entre estrés e insatisfacción en el trabajo durante el tumulto organizacional, sin embargo, el rol que el compromiso organizacional juega como moderador de la relación entre el

estrés ocupacional crónico y los resultados de tal estrés no ha sido empíricamente probado (Cabrera & Urbiola, 2012, p.18-19).

#### **1.10.8. Importancia del compromiso organizacional**

La importancia del compromiso organizacional radica en que tiene un impacto directo en las actitudes y conductas de los empleados; como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal, entre otras. El compromiso organizacional toma una estructura orientada al cumplimiento de la misión y visión de la organización y sus beneficios, y el hecho de que los empleados no se encuentren comprometidos conlleva un decremento en la eficacia de la organización (Ramírez & Domínguez, 2012, p. 22).

Es uno de los mejores indicadores de permanencia en el empleo, porque se considera fundamental que los empleados tengan bien puesta la camiseta, es decir que quieran a su empresa y que hagan bien su trabajo. Radica desde el punto de vista de los analistas de crédito, ya que permite estabilidad laboral, por el esperable impacto que aquel puede tener en las prestaciones, jubilación, beneficios sociales, cubriendo necesidades psicológicas lo que mejora la productividad en las organizaciones disminuyendo el ausentismo y la rotación de los empleados (Cervera, pp. 15-16).

## 1.11. Antecedentes

### 1.11.1. Internacionales

Ramírez, R. (2004). en su tesis titulada “Relación del empowerment con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Tesis de Maestría, Universidad de Puebla. México”

Tuvo como objetivo principal evaluar la relación que tiene el empowerment con la satisfacción laboral y el compromiso laboral, con la finalidad de demostrar la importancia del empowerment en el ámbito laboral y que sea utilizado como estrategia dentro de las empresas.

Se realizaron tres cuestionarios el cual midió la correlación entre estas variables. Los resultados mostraron que los empleados que se perciben con mayor empowerment, se sienten más satisfechos con su trabajo, y los que se perciben con mayor empowerment se comprometen más con la organización.

Alegría, A. (2005), en su tesis titulada “Implementación del empowerment aumenta la motivación y las potencialidades de los empleados de una empresa de Call Center, Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

Tuvo como principal objetivo evaluar si el programa de empowerment faculta a los empleados para aportar sus mejores ideas e iniciativas al trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo.

Es con base a los resultados obtenidos en la investigación, que se puede decir que se logra respaldar la aseveración hecha en las hipótesis planteadas: “Si se implementa el empowerment se desarrollará la motivación y potencialidades de los empleados dentro de la empresa”, es decir, los resultados nos muestran que existe la posibilidad de que la aplicación de un programa de empowerment pudiera tener un efecto significativo y positivo en las variables motivación y potencial.

### 1.11.2. Nacionales

Quintanilla, R. (2018), en su tesis titulada “Empowerment y compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer de la ciudad del Cusco – 2017”, Universidad Andina del Cusco

Tuvo como objetivo general determinar la relación entre el empowerment con el compromiso organizacional en la agencia de viajes y turismo Perú Travel Explorer

Se llegó a la conclusión que, en relación al objetivo general se demuestra que existe relación entre el empowerment y el compromiso organizacional con un coeficiente de correlación de  $p=0.014$  en donde tanto el compromiso afectivo y normativo son más relevantes que el compromiso para continuar; lo que prueba la importancia del empowerment como medio para estimular y activar aspectos emocionales en los colaboradores permitiendo potenciar sus capacidades y talentos para generar mayor compromiso organizacional.

Jiménez, C. (2018), en su tesis titulada “Incidencia del empowerment y una adecuada estructura remunerativa en la productividad de los colaboradores del hotel Mariest E.I.R.L.” Trujillo, Universidad Nacional de Trujillo

Tuvo como principal objetivo determinar la incidencia del empowerment y una adecuada estructura remunerativa en la productividad de los colaboradores del hotel Mariest E.I.R.L

Su conclusión fue la implantación del empowerment y una adecuada estructura remunerativa dio resultados positivos para la empresa, logrando un mejor ambiente laboral y sobre todo lograr un aumento en la utilidad.

### 1.11.3. Locales

Torres, A. (2016), en su tesis titulada “El empowerment como estrategia de gestión en el hotel Ensueño, Arequipa – 2014”, Universidad Católica de Santa María.

Tuvo como principal objetivo analizar el empowerment como estrategia de gestión.

Llegaron a lo conclusión que, el empowerment como estrategia de gestión en El Hotel no es aplicado sobre los trabajadores, de modo que no tienen facultades para la toma de decisiones, autonomía en el desempeño de sus labores, ni autoridad para la solución de problemas. Su aplicación como estrategia de gestión incrementa los niveles de satisfacción de los trabajadores, mejorando la calidad del servicio hotelero que se ofrece, lo cual permite captar más clientes y obtener una rentabilidad superior a la existente.



## CAPÍTULO II

### 2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

#### 2.1. Técnicas e instrumentos

##### 2.1.1. Técnicas

La técnica que se utilizará para la variable Empowerment es Encuesta

La técnica que se utilizará para la variable Compromiso organizacional es Encuesta

##### 2.1.2. Instrumentos

El instrumento que se utilizará para la variable Empowerment es Cuestionario

El instrumento que se utilizará para la variable Compromiso organizacional es Cuestionario

#### 2.2. Estructura de los instrumentos

##### 2.2.1. Cuestionario de Empowerment

###### 2.2.1.1. Ficha técnica

**Autor:** Carlos Leonardo Huayta Gómez, Jaime Nazareno Luque Bedregal

**Año:** 2019

**Confiabilidad:** Alpha de Cron Bach .950

**Estructura:** Conformado por 18 ítems

**Duración:** 10 minutos

**Ámbito:** Analistas de crédito de las COOPAC, de la provincia de Arequipa

**Codificación:** Totalmente en Desacuerdo, en desacuerdo, Indiferente, De acuerdo, totalmente de acuerdo (0,1,2,3,4), esta codificación se realiza teniendo en cuenta la escala Tipo Likert, el cual se contabiliza los puntajes en sumatoria para obtener un resultado acerca del nivel de empowerment de los trabajadores

**Puntuación:** La escala oscila de entre 0 y 72 puntos, siendo 0 el menor puntaje y 72 el mayor puntaje

**Calificación en escala Likert:**

**00 – 18:** No presenta empowerment

**19 - 35:** Presenta empowerment bajo

**36 - 53:** Presenta empowerment medio

**54 - 72:** Presenta empowerment alto

**2.2.1.2. Cuadro de Coherencias**

Variable	Indicadores y sub indicadores	Técnicas e instrumentos	Ítems del instrumento	Escala
<b>Independiente</b> <i>Empowerment</i>	<b>Estructural</b>	<b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario de empowerment	1,2,3,4,5,6,7,8,9.	Ordinal
	Acceso a los recursos			
	Acceso a la información			
	Oportunidad de desarrollo			
	<b>Psicológico</b>			
	Motivación en el trabajo			
	Influencia en las decisiones			
	Habilidades para desarrollar el trabajo			
	Iniciativa en el trabajo			

**2.2.2. Cuestionario de Compromiso Organizacional**

**2.2.2.1. Ficha técnica**

**Autor:** Carlos Leonardo Huayta Gómez, Jaime Nazareno Luque Bedregal

**Año:** 2019

**Confiabilidad:** Alpha de Cron Bach .966

**Estructura:** Conformado por 20 ítems

**Duración:** 10 minutos

**Ámbito:** Analistas de crédito de las COOPAC, de la provincia de Arequipa

**Codificación:** Nunca, Casi nunca, A veces, Siempre, Casi siempre (0,1,2,3,4), esta codificación se realiza teniendo en cuenta la escala Tipo Likert, el cual se contabiliza los puntajes en sumatoria para obtener un resultado acerca del nivel de compromiso organizacional de los trabajadores

**Puntuación:** La escala oscila de entre 0 y 80 puntos, siendo 0 el menor puntaje y 80 el mayor puntaje

**Calificación en escala Tipo Likert:**

**00 – 20:** No presenta compromiso organizacional

**21 - 40:** Presenta compromiso organizacional bajo

**41 - 60:** Presenta compromiso organizacional medio

**61 - 80:** Presenta compromiso organizacional alto

**2.2.2.2. Cuadro de Coherencias**

Variable	Indicadores y sub indicadores	Técnicas e instrumentos	Ítems del instrumento	Escala	
<b>Dependiente</b> <i>Compromiso Organizacional</i>	<b>Compromiso afectivo</b>	<b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario de Compromiso organizacional	1,2,3,4,5,6,7,8	Ordinal	
	Pertenencia		9,10,11,12,13		
	Lealtad				
	Satisfacción				
	<b>Compromiso de continuidad</b>				14,15,16,17,18,19,20
	Comodidad				
	Conveniencia				
	<b>Compromiso Normativo</b>				
	Reciprocidad				
	Obligación				
Comportamiento					

**2.3. Campo de verificación**

**2.3.1. Ámbito**

La investigación se realizará a los analistas de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por la FENACREP de la provincia de Arequipa.

### 2.3.2. Ubicación temporal

La investigación se realiza en el año 2019

### 2.3.3. Unidades de estudio

#### 2.3.3.1. Población

La población está compuesta por 09 Cooperativas de Ahorro y Crédito supervisadas por FENACREP en los cuales se establece un número de 46 analistas de crédito.

#### 2.3.3.2. Muestra

Se trabajará con el muestro no probabilístico o dirigido, no se detalla ninguna fórmula para obtener la muestra, puesto que se trabajará con la población al 100%, es decir los 46 analistas de crédito dividido de la siguiente forma:

COOPAC	
AGENCIA	ANALISTAS DE CREDITO
CREDIPOL	5
CREDIÉXITO	4
FONDESURCO	6
KORI	4
MICREDISOL	5
MUNICIPAL DE AREQUIPA	5
RESPALDA	5
TELFÓNICA DEL PERÚ ZONA SUR	6
TRES CRUCES	6

#### 2.3.3.3. Criterios de inclusión:

- COOPAC supervisadas por la FENACREP
- Personal que labora tiempo completo
- Personal que acepte participar en la investigación

#### 2.3.3.4. Criterios de exclusión

- Directores y gerentes de agencia
- Personal que no tenga el tiempo para participar en el estudio
- COOPAC no supervisadas por la FENACREP

## 2.4. Estrategias de recolección de datos

### 2.4.1. Organización

Se pedirá información a las COOPAC para poder saber cuántos analistas de crédito hay en cada organización, luego se procederá a interceptar a los analistas en su horario de refrigerio o en horario de salida según sea el caso y explicarles la metodología que se seguirá para que llenen la encuesta, tomando en cuenta que será de forma anónima y no se verá involucrado el nombre directamente.

### 2.4.2. Recursos

- a) Humano: Para la investigación se contará con el investigador y el asesor.
- b) Materiales: Materiales de escritorio, Paquete estadístico Excel y SPSS
- c) Financieros: Será financiado íntegramente por el investigador

ITEM	Soles
Papel (500 )	5.00 soles
Lapiceros	20.00 soles
Internet	25.00 soles
Impresión	80.00 soles
USB (8 gb.)	9.00 soles
Pasajes	50.00 soles
<b>TOTAL</b>	<b>189.00 SOLES</b>

### 2.4.3. Criterios para el manejo de resultados

Para la Sistematización y procedimiento de los datos, se utilizará el paquete estadístico SPSS 23, en donde se contabilizará, codificará y tabularán los datos, así como el procedimiento de validación de instrumentos, para la elaboración de tablas y Figuras se utilizará Excel.

Luego de realizar las tablas y los gráficos con la información ya sistematizada; se procederá a establecer la relación de las variables con el método de correlación Chi cuadrado.

### 2.4.4. Validación de instrumentos

Los instrumentos serán hechos por el investigador dada la realidad socio económica de nuestra ciudad y de las empresas. Para validar los cuestionarios se

utilizará el Paquete estadístico SPSS 23, en donde se contabilizará y sistematizará los datos obtenidos con una prueba a 10 personas; los instrumentos serán validados por Alpha de Cron Bach.



## CAPÍTULO III

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. Análisis y discusión de los resultados de la variable Empowerment

En las tablas y Figuras que mostraremos a continuación se detallarán los resultados de las encuestas realizadas por indicadores, y sub indicadores la última tabla y Figura tendrá el consolidado mostrando los resultados de la variable “Empowerment”, así también, se responderá a los objetivos planteados.

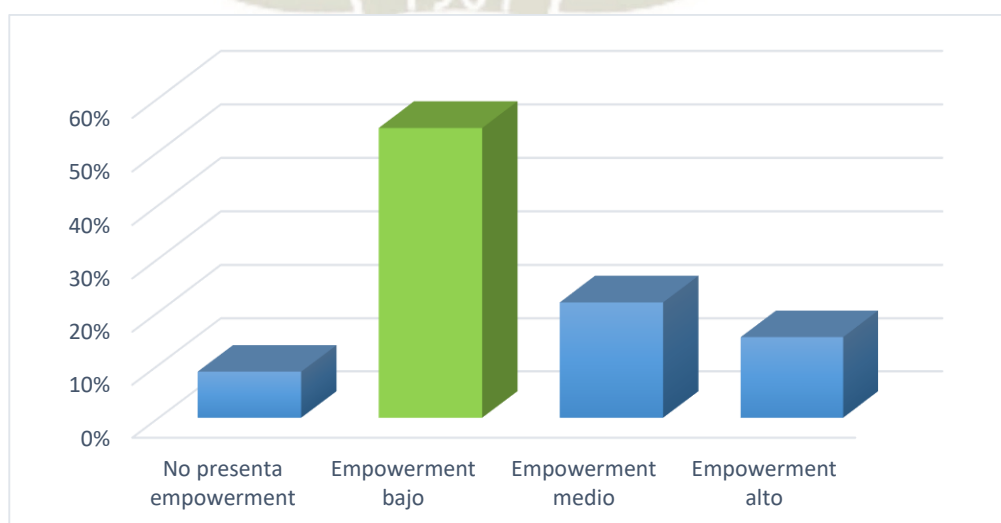
**Tabla 1. Acceso a los recursos**

	f	%
No presenta empowerment	4	9%
Empowerment bajo	25	54%
Empowerment medio	10	22%
Empowerment alto	7	15%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n° 1 se muestra que el 54% de analistas de crédito presentan un empowerment bajo, el 22% presentan medio, el 15% presentan empowerment alto y el 9% no presentan empowerment. El 63% de trabajadores no tienen acceso a los recursos de la empresa, básicamente no cuentan con los materiales, el tiempo ni el apoyo necesario para realizar su trabajo, por tal razón el empowerment se presenta en un 54% bajo, lo que afecta directamente al empowerment estructural.

**Figura 1. Acceso de los recursos**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 2. Acceso a la información**

	f	%
No presenta empowerment	8	18%
Empowerment bajo	29	63%
Empowerment medio	7	15%
Empowerment alto	2	4%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n°2 se muestra que el 63% de analistas de crédito presentan un empowerment bajo, el 18% no presentan empowerment, el 15% presentan empowerment medio y el 4% presentan empowerment alto. El 81% de trabajadores no tienen acceso a la información de la empresa, tampoco tiene la información veraz y real para realizar su trabajo, así como también indican que no reciben orientación y retroalimentación de las funciones que realizan, por tal razón el empowerment se presenta en un 63% bajo, lo que afecta directamente al empowerment estructural.

**Figura 2. Acceso a la información**



Fuente: Elaboración propia

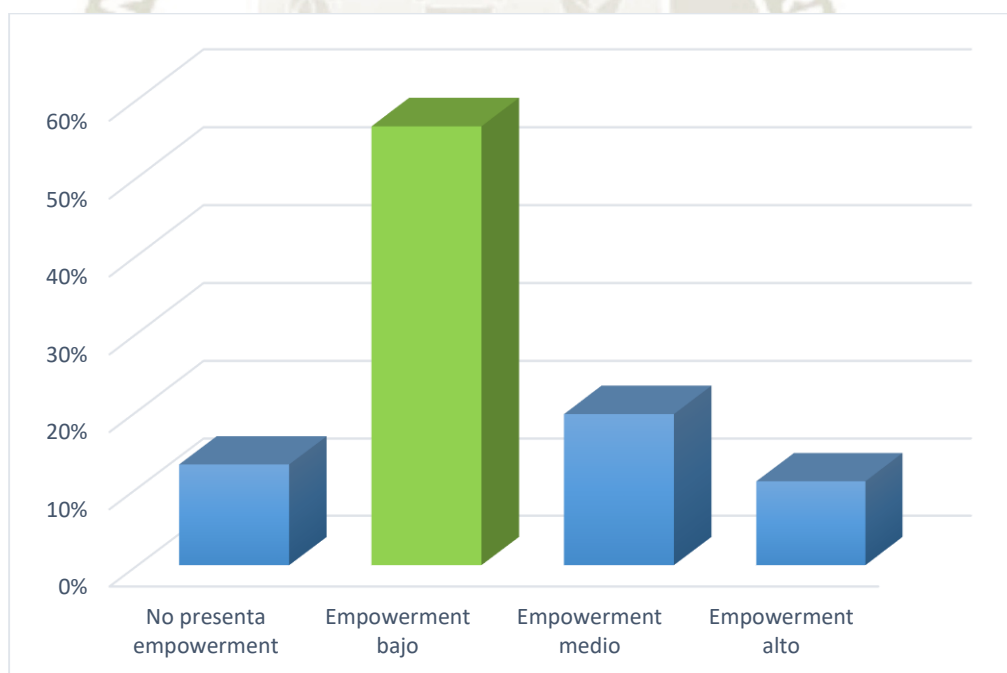
**Tabla 3. Oportunidad de desarrollo**

	f	%
No presenta empowerment	6	13%
Empowerment bajo	26	56%
Empowerment medio	9	20%
Empowerment alto	5	11%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n°3 se muestra que el 56% de analistas de crédito presentan un empowerment bajo, el 20% presentan empowerment medio, el 13% no presentan empowerment y el 11% presentan empowerment alto. El 69% de trabajadores según sus respuestas sienten que no pueden crecer ni desarrollarse en su puesto de trabajo, lo que tiene como consecuencia que perciban que es imposible un ascenso en la organización, por tal razón el empowerment se presenta en un 56% bajo, lo que afecta directamente al empowerment estructural.

**Figura 3. Oportunidad de desarrollo**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4. Indicador Empowerment Estructural**

	f	%
No presenta empowerment	6	13%
Empowerment bajo	27	59%
Empowerment medio	8	17%
Empowerment alto	5	11%

Fuente: Elaboración propia

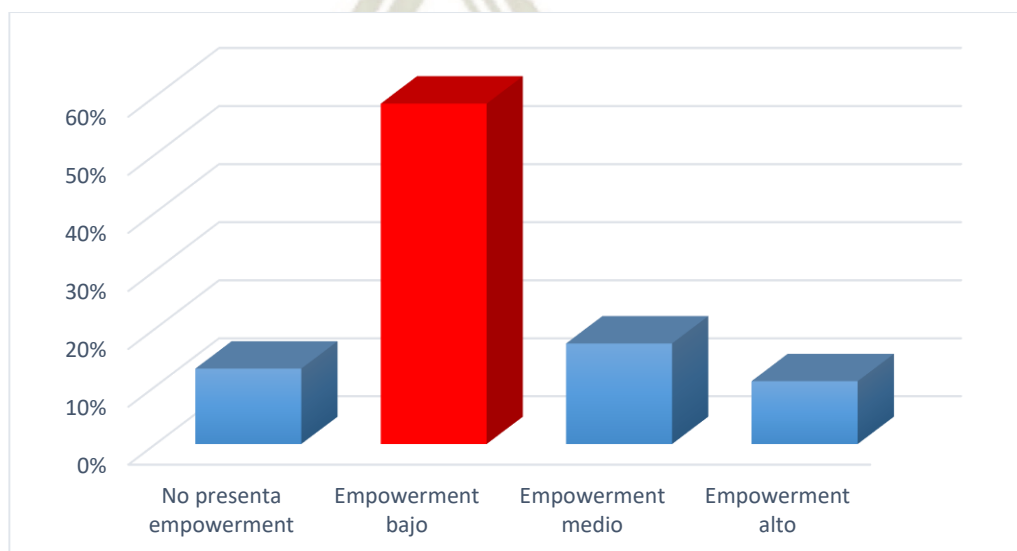
Se puede inferir mediante estos resultados que, el 72% de analistas de crédito perciben que la empresa no los empodera, según sus respuestas, los analistas no tienen acceso a los recursos de la empresa, tampoco se les brinda la información necesaria y no tienen oportunidad para desarrollarse profesionalmente.

En la tabla y Figura n°4 se muestra que el 59% de analistas de crédito presentan un empowerment bajo, el 17% presentan empowerment medio, el 13% no presentan empowerment y el 11% presentan empowerment alto.

Este indicador afecta directamente al empowerment de la empresa, lo que concluye con el 59% de trabajadores que consideran el empowerment estructural bajo.

En nuestra opinión, la empresa debería tener la información abierta para todos los trabajadores de modo que tengan conocimiento del movimiento de la empresa, así como también brindarles los recursos necesarios para que ellos puedan tomar decisiones en beneficio de la empresa, situación que incrementaría su percepción en cuanto al empowerment que les da la empresa.

**Figura 4. Indicador Empowerment Estructural**



Fuente: Elaboración propia

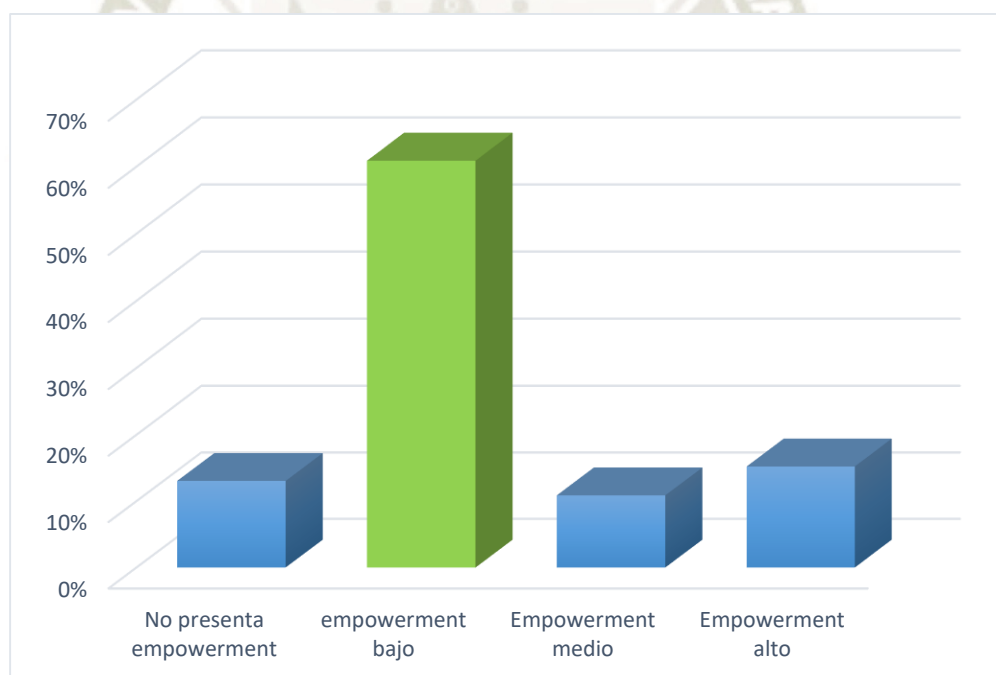
**Tabla 5. Motivación en el trabajo**

	f	%
No presenta empowerment	6	13%
empowerment bajo	28	61%
Empowerment medio	5	11%
Empowerment alto	7	15%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n°5 se muestra que el 61% de analistas de crédito presentan un empowerment bajo, el 15% presentan empowerment alto, el 13% no presentan empowerment y el 11% presentan empowerment medio. El 74% de trabajadores no se sienten motivados a realizar sus actividades y tampoco para ayudar a sus compañeros a que las realicen, por tal razón el empowerment se presenta en un 61% bajo, lo que afecta directamente al empowerment Psicológico.

**Figura 5. Motivación en el trabajo**



Fuente: Elaboración propia

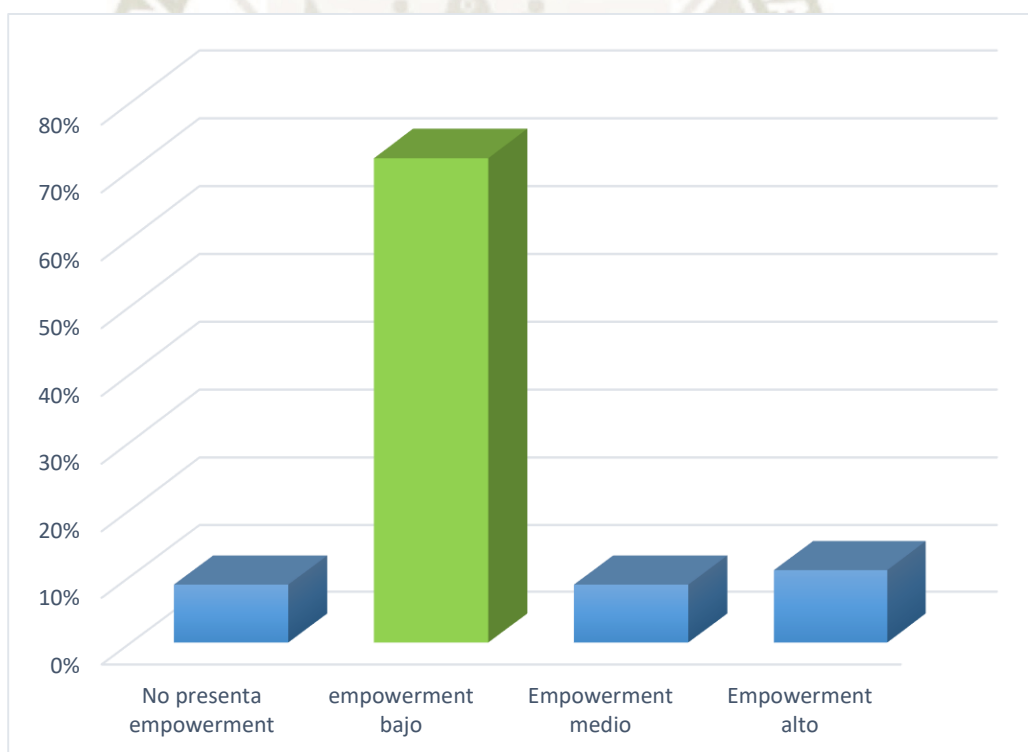
**Tabla 6. Influencia en las decisiones empresariales**

	f	%
No presenta empowerment	4	9%
empowerment bajo	33	71%
Empowerment medio	4	9%
Empowerment alto	5	11%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n°6 se muestra que el 71% de analistas de crédito presentan un empowerment bajo, el 11% presentan empowerment alto, el 9% no presentan empowerment y el 9% presentan empowerment medio. El 80% de trabajadores precisan que sus opiniones no son tomadas en cuenta, tampoco se sienten parte de la empresa ni de la mejora, por tal razón el empowerment se presenta en un 71% bajo, lo que afecta directamente al empowerment Psicológico.

**Figura 6. Influencia en las decisiones empresariales**



Fuente: Elaboración propia

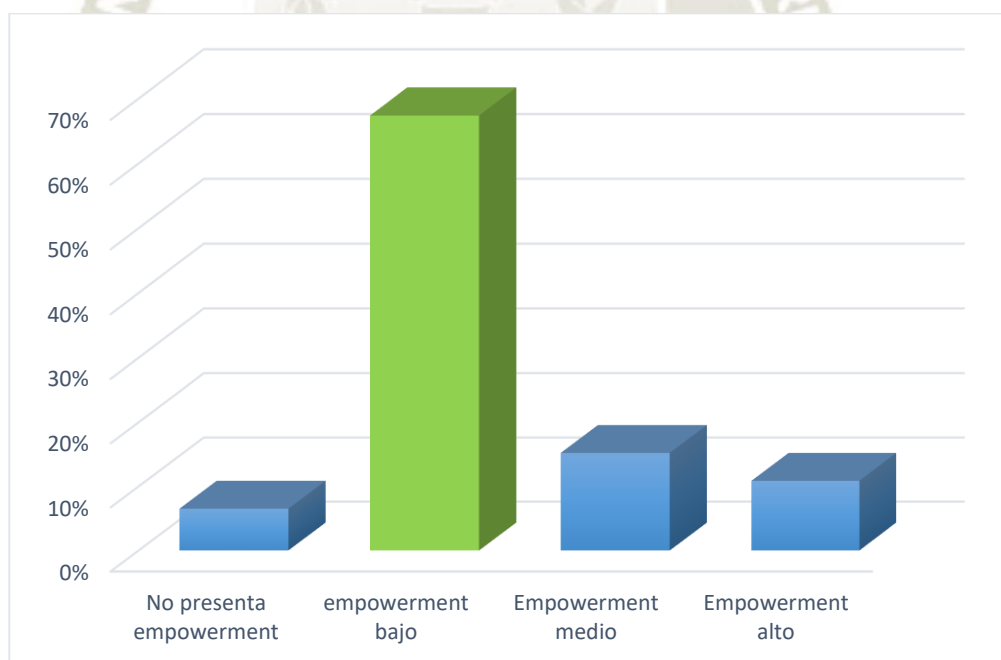
**Tabla 7. Habilidades para desarrollar el trabajo**

	f	%
No presenta empowerment	3	7%
empowerment bajo	31	67%
Empowerment medio	7	15%
Empowerment alto	5	11%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n°7 se muestra que el 67% de analistas de crédito presentan un empowerment bajo, el 15% presentan empowerment medio, el 11% presentan empowerment alto y el 7% no presentan empowerment. El 74% de trabajadores precisan que no tienen las habilidades necesarias para realizar la actividad ni las competencias necesarias para cumplir con el puesto de trabajo, por tal razón el empowerment se presenta en un 67% bajo, lo que afecta directamente al empowerment Psicológico.

**Figura 7. Habilidades para desarrollar el trabajo**



Fuente: Elaboración propia

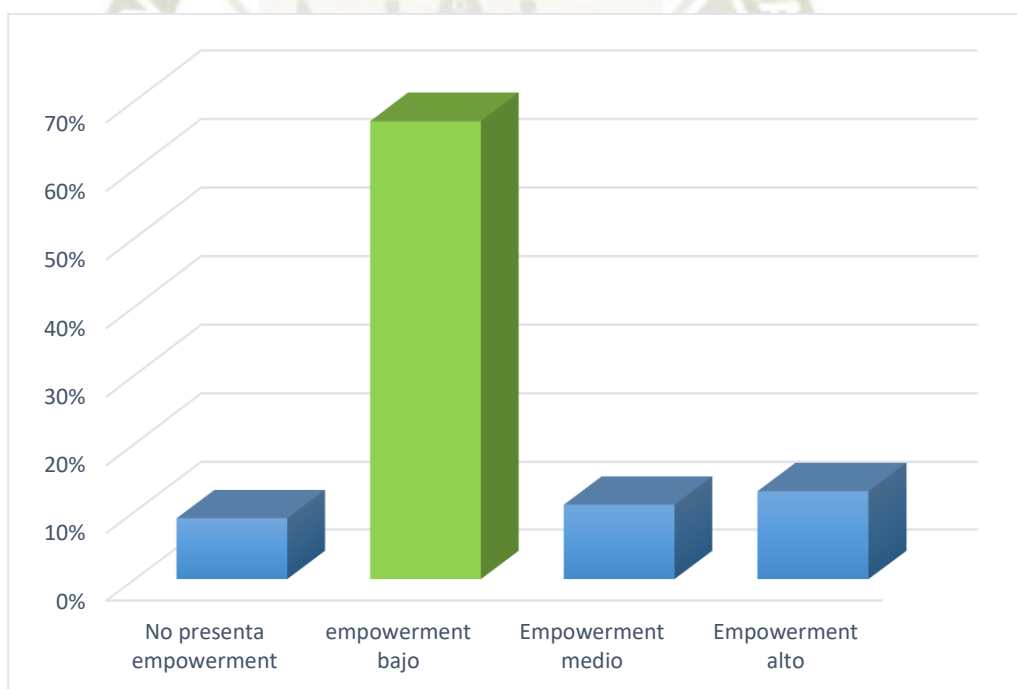
**Tabla 8. Iniciativa en el trabajo**

	f	%
No presenta empowerment	4	9%
empowerment bajo	31	67%
Empowerment medio	5	11%
Empowerment alto	6	13%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n°8 se muestra que el 67% de analistas de crédito presentan un empowerment bajo, el 11% presentan empowerment medio, el 13% presentan empowerment alto y el 9% no presentan empowerment. El 76% de trabajadores precisan que no dan ideas para solucionar los conflictos en la empresa, tampoco muestran iniciativa en los problemas que se presentan, por tal razón el empowerment se presenta en un 67% bajo, lo que afecta directamente al empowerment Psicológico.

**Figura 8. Iniciativa en el trabajo**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9. Empowerment psicológico**

	f	%
No presenta empowerment	4	9%
empowerment bajo	30	65%
Empowerment medio	6	13%
Empowerment alto	6	13%

Fuente: Elaboración propia

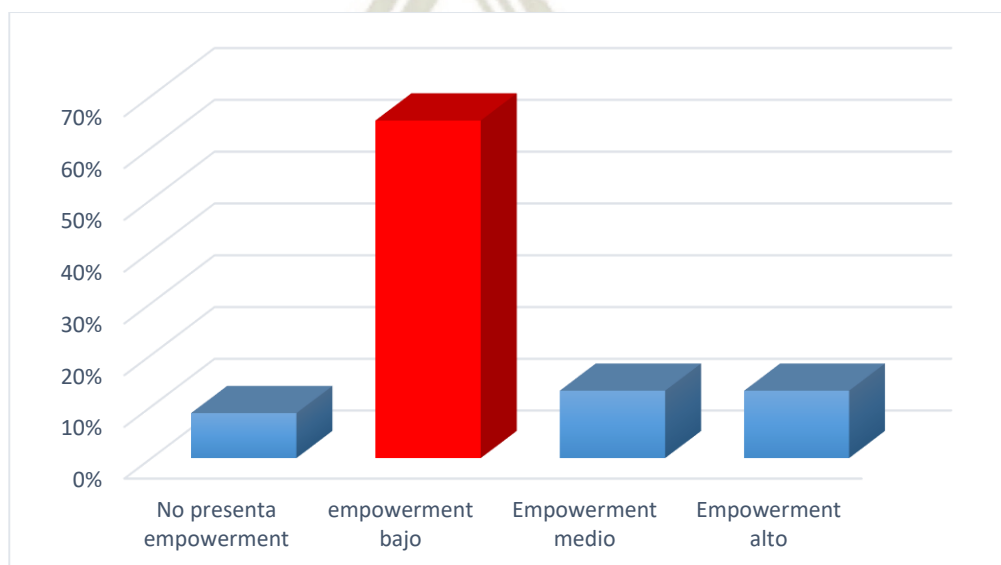
Se puede inferir mediante estos resultados que, el 74% de analistas de crédito perciben que, en la empresa hay empowerment psicológico bajo, según sus respuestas, los analistas no están motivados en el trabajo, no tienen influencia en la toma de decisiones, piensan que sus habilidades no son las mejores para desarrollar el trabajo y no se muestran con iniciativa en el trabajo.

En la tabla y Figura n°9 se muestra que el 65% de analistas de crédito presentan un empowerment bajo, el 13% presentan empowerment medio, al igual que los que tienen empowerment alto y el 9% no presenta empowerment.

Este indicador afecta directamente al empowerment de la empresa, lo que concluye con el 65% de trabajadores que consideran el empowerment psicológico bajo.

En nuestra opinión, la empresa trata a los analistas de crédito como vendedores; no escuchan las opiniones que ellos pueden tener en beneficio de la empresa; si bien es cierto, los analistas no ganan poco, la remuneración sería el único incentivo que les brindaría la cooperativa y por tal motivo no sienten ser parte de la empresa.

**Figura 9. Indicador Empowerment Psicológico**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10. Consolidado de la variable Empowerment**

	Empowerment Estructural		Empowerment Psicológico		$\bar{X}$ %
	f	%	f	%	
No presenta empowerment	6	13%	4	9%	<b>11%</b>
Empowerment bajo	27	59%	30	65%	<b>62%</b>
Empowerment medio	8	17%	6	13%	<b>15%</b>
Empowerment alto	5	11%	6	13%	<b>12%</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n°10, se muestra el consolidado de la variable Empowerment, en el cual se tienen los resultados de sus dos indicadores de medición, en conclusión, para esta variable podemos observar que, el 62% de analistas de crédito presentan un empowerment bajo, el 15% presenta un empowerment medio, el 12% presenta un empowerment alto y el 11% no presenta empowerment.

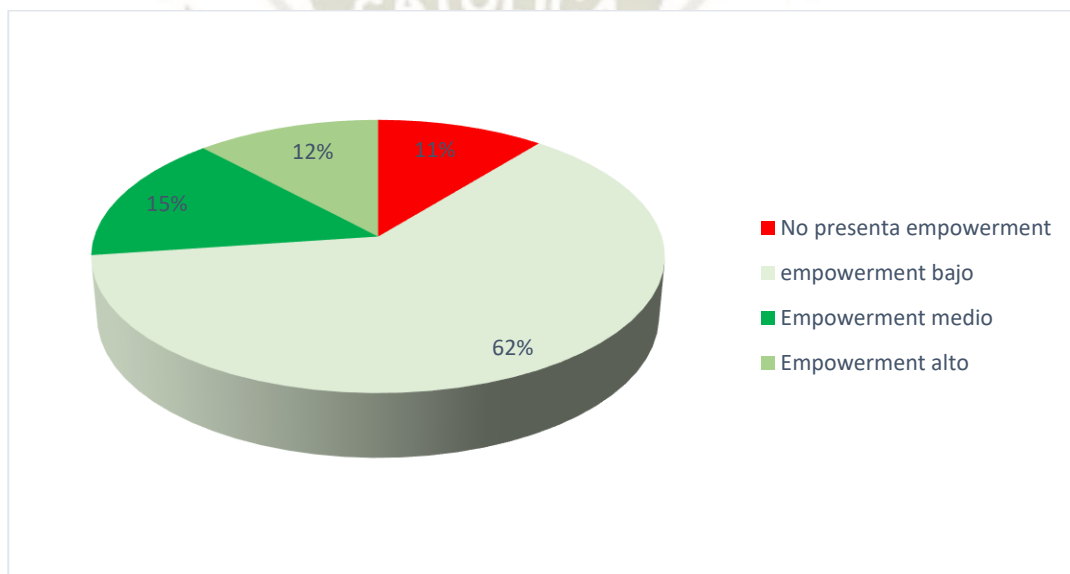
Podemos inferir que en las Cooperativas de Ahorro y Crédito no consideran el Empowerment como un factor importante para fidelizar a sus analistas de crédito, de acuerdo a los resultados obtenidos podemos inferir que los trabajadores que muestran empowerment alto son quienes tienen influencia en las decisiones de la empresa, así como también les brindan los recursos e información necesaria para cumplir con su trabajo lo cual permite que se desarrollen dentro de la organización. Aquellos que no presentan empowerment, no muestran ninguna característica mencionada. En el caso de los que muestran empowerment medio, son trabajadores que muestran iniciativa en el trabajo, tienen las habilidades que necesitan para cumplir con sus funciones y sienten que pueden desarrollarse en la cooperativa pero la empresa no les brinda el apoyo que se merecen, ni los motiva. Por último la cifra que predomina es la de Empowerment bajo y esto debido a que los analistas de crédito perciben que la empresa no les brinda los recursos ni la información necesaria para cumplir con sus funciones así como también no se sienten motivados ni son tomados en cuenta al momento de tomar alguna decisión, prácticamente la única característica que ellos perciben es que cuentan con las habilidades para desarrollar su trabajo.

Estos resultados muestran en conclusión a un 73% de trabajadores con empowerment bajo.

En nuestra opinión, los analistas de crédito como todo ser humano necesitan incentivos, necesitan sentirse importantes, ser tomados en cuenta para las decisiones

que van a tomarse y saber que tienen oportunidades de crecimiento, la labor de un analista es difícil, trabajan bastantes horas al día por lograr sus metas, esto debe estar presente en las políticas de trabajo de la empresa como por ejemplo brindarles los recursos y apoyo cada vez que lo necesiten así como también compartir información relevante de la empresa para que ellos puedan tomar decisiones que sean en beneficio de la empresa y así sentirse un factor importante para la cooperativa; definitivamente son acciones que se deberían tener en cuenta para poder motivar y empoderar a los analistas.

**Figura 10. Consolidado de la variable Empowerment**



Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Análisis y discusión de los resultados de la variable **Compromiso Organizacional**

En las tablas y Figuras que mostraremos a continuación se detallarán los resultados de las encuestas realizadas por indicadores y sub indicadores, la última tabla y Figura tendrá el consolidado mostrando los resultados de la variable “Compromiso Organizacional”, así también, se responderá a los objetivos planteados.

**Tabla 11. Pertenencia**

	f	%
No presenta Compromiso organizacional	12	26%
Compromiso Organizacional bajo	25	54%
Compromiso Organizacional medio	4	9%
Compromiso Organizacional alto	5	11%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n°11 se muestra que el 54% de analistas de crédito tienen compromiso organizacional bajo, el 26% no presentan compromiso organizacional, el 11% tienen compromiso organizacional alto y el 9% tienen compromiso organizacional medio. El 80% de trabajadores precisan que, no sienten orgullo de trabajar en la Cooperativa, tampoco se sienten integrados por lo que consideran que no son un buen equipo de trabajo, por tal razón el compromiso organizacional se presenta en un 54% bajo, lo que afecta directamente al Compromiso organizacional afectivo.

**Figura 11. Pertenencia**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12. Lealtad**

	f	%
No presenta Compromiso organizacional	13	28%
Compromiso Organizacional bajo	30	66%
Compromiso Organizacional medio	2	4%
Compromiso Organizacional alto	1	2%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n°12 se muestra que el 66% de analistas de crédito tienen compromiso organizacional bajo, el 28% no presentan compromiso organizacional, el 4% tienen compromiso organizacional medio y el 2% tienen compromiso organizacional alto. El 94% de trabajadores precisan que no se sienten agradecidos por trabajar en la empresa, no sienten protección por parte de la empresa y les da lo mismo si siguen en la empresa o trabajan en otro lugar, por tal razón el compromiso organizacional se presenta en un 66% bajo, lo que afecta directamente al Compromiso organizacional afectivo.

**Figura 12. Lealtad**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 13. Satisfacción**

	f	%
No presenta Compromiso organizacional	15	33%
Compromiso Organizacional bajo	27	59%
Compromiso Organizacional medio	3	6%
Compromiso Organizacional alto	1	2%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n°13 se muestra que el 59% de analistas de crédito tienen compromiso organizacional bajo, el 33% no presentan compromiso organizacional, el 6% tienen compromiso organizacional medio y el 2% tienen compromiso organizacional alto. El 92% de trabajadores precisan que no continuarían en la empresa dado que no sienten un apego emocional, además no se sienten satisfechos con el trabajo que realizan por lo tanto su actitud no es la más agradable al momento de entablar comunicación con otras personas, por tal razón el compromiso organizacional se presenta en un 59% bajo, lo que afecta directamente al Compromiso organizacional afectivo.

**Figura 13. Satisfacción**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14. Indicador Compromiso afectivo**

	f	%
No presenta Compromiso organizacional	14	30%
Compromiso Organizacional bajo	27	59%
Compromiso Organizacional medio	3	7%
Compromiso Organizacional alto	2	4%

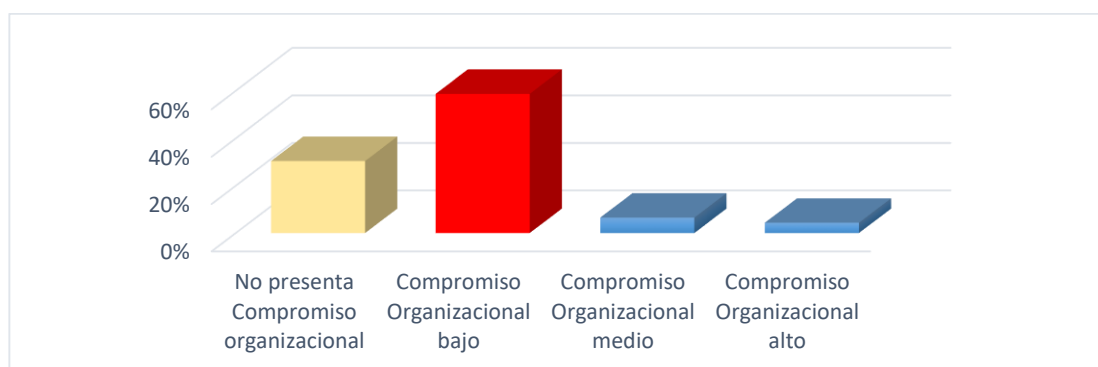
Fuente: Elaboración propia

Mediante los resultados obtenidos podemos inferir que el 89% de analistas de crédito no son leales con su empresa, tampoco sienten orgullo ya que no tienen el sentido de pertenencia y por lo tanto no se sienten satisfechos con el puesto que ocupan; en esta tabla también podemos observar un incremento en el porcentaje de los que no presentan compromiso organizacional, eso se puede deber a que estos analistas de crédito sólo realizan su trabajo por la remuneración ya que no encontramos alguna característica emocional que los apegue a quedarse en la empresa.

En la tabla y Figura n°14, se muestra que el 59% de los analistas de crédito tienen un compromiso organizacional bajo, el 30% no presentan compromiso organizacional, el 7% tienen compromiso organizacional medio y el 4% tienen compromiso organizacional alto. Este indicador afecta directamente al compromiso organizacional de los analistas de crédito.

En nuestra opinión, para que un trabajador se muestre comprometido con la organización, la empresa no solo debería incentivar económicamente a sus empleados sino también darle importancia a aspectos más humanos como el hecho de brindar un ambiente agradable, formar equipos de trabajo solidarios. Se pudo notar que los analistas realizaban un trabajo arduo de más de 10 horas al día en algunos casos, pero no estaban satisfechos en su actividad.

**Figura 14. Indicador Compromiso Afectivo**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 15. Comodidad**

	f	%
No presenta Compromiso organizacional	16	35%
Compromiso Organizacional bajo	25	54%
Compromiso Organizacional medio	3	7%
Compromiso Organizacional alto	2	4%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n°15 se muestra que el 54% de analistas de crédito tienen compromiso organizacional bajo, el 35% no presentan compromiso organizacional, el 7% tienen compromiso organizacional medio y el 4% tienen compromiso organizacional alto. El 89% de trabajadores precisan que, si le pagan más en otra empresa se irían, además, se sienten presionados en sus actividades por lo que no se sienten cómodos en la empresa, por tal razón el compromiso organizacional se presenta en un 54% bajo, lo que afecta directamente al Compromiso organizacional de continuidad.

**Figura 15. Comodidad.**



Fuente: Elaboración propia

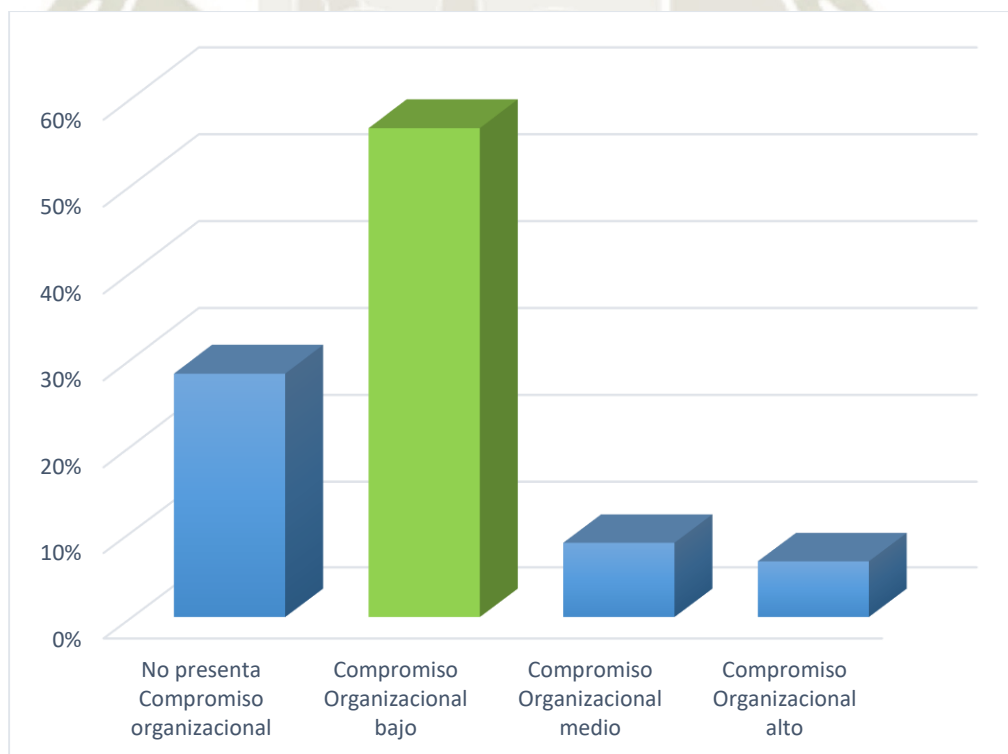
**Tabla 16. Conveniencia**

	f	%
No presenta Compromiso organizacional	13	28%
Compromiso Organizacional bajo	26	56%
Compromiso Organizacional medio	4	9%
Compromiso Organizacional alto	3	7%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n°16 se muestra que el 56% de analistas de crédito tienen compromiso organizacional bajo, el 28% no presentan compromiso organizacional, el 9% tienen compromiso organizacional medio y el 7% tienen compromiso organizacional alto. El 84% de trabajadores precisan que, no les conviene trabajar en sus respectivas empresas, también podemos notar según sus respuestas que no tendrían problemas económicos al momento de decidir retirarse de la empresa; por tal razón el compromiso organizacional se presenta en un 57% bajo, lo que afecta directamente al Compromiso organizacional de continuidad.

**Figura 16. Conveniencia**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 17. Indicador Compromiso de continuidad**

	f	%
No presenta Compromiso organizacional	15	33%
Compromiso Organizacional bajo	24	51%
Compromiso Organizacional medio	4	9%
Compromiso Organizacional alto	3	7%

Fuente: Elaboración propia

Mediante los resultados obtenidos podemos notar que el 84% de analistas de crédito no se sienten cómodos trabajando en la empresa, dado la presión que tienen por cumplir sus metas, además no es conveniente para ellos trabajar en la empresa, porque si se les cruza una mejor opción la toman.

En la tabla y Figura n°17, se muestra que el 51% de los analistas de crédito tienen un compromiso organizacional bajo, el 33% no presentan compromiso organizacional, el 9% tienen compromiso organizacional medio y el 7% tienen compromiso organizacional alto.

Este indicador afecta directamente al compromiso organizacional de los trabajadores, lo que concluye con el 51% de trabajadores con un nivel de compromiso organizacional bajo.

En nuestra opinión, para que un trabajador se muestre comprometido con la organización se deben dar metas con respecto a sus capacidades, además la presión que tienen debe ser equilibrada con los incentivos.

**Figura 17. Indicador Compromiso de continuidad**



Fuente. Elaboración propia

**Tabla 18. Reciprocidad**

	f	%
No presenta Compromiso organizacional	4	9%
Compromiso Organizacional bajo	31	67%
Compromiso Organizacional medio	7	15%
Compromiso Organizacional alto	4	9%

Fuente. Elaboración propia

En la tabla y Figura n°18 se muestra que el 67% de analistas de crédito tienen compromiso organizacional bajo, el 15% tienen compromiso organizacional medio, el 9% tienen compromiso organizacional alto y el 9% no presentan compromiso organizacional. El 76% de trabajadores no se esmeran por llegar temprano al trabajo o cumplir con sus actividades a tiempo sabiendo que dichas actitudes repercutirían en su remuneración mensual; por tal razón el compromiso organizacional se presenta en un 67% bajo, lo que afecta directamente al Compromiso organizacional normativo.

**Figura 18. Reciprocidad**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19. Obligación**

	f	%
No presenta Compromiso organizacional	7	15%
Compromiso Organizacional bajo	35	76%
Compromiso Organizacional medio	3	7%
Compromiso Organizacional alto	1	2%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n°19, se muestra que el 76% de analistas de crédito tienen compromiso organizacional bajo, el 15% no presenta compromiso organizacional, el 9% tienen compromiso organizacional medio y el 2% tienen un compromiso organizacional alto. El 91% de analistas de crédito no toman importancia a cumplir con todo lo que les asignan, tampoco piensan que deben dar lo mejor de sí mismos, sabiendo que tienen la obligación de hacerlo, por tal razón el compromiso organizacional se presenta en un 76% bajo, lo que afecta directamente al Compromiso organizacional normativo.

**Figura 19. Obligación**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20. Comportamiento**

	f	%
No presenta Compromiso organizacional	7	15%
Compromiso Organizacional bajo	34	74%
Compromiso Organizacional medio	2	4%
Compromiso Organizacional alto	3	7%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla y Figura n°20, se muestra que el 74% de analistas de crédito tienen compromiso organizacional bajo, el 15% no presenta compromiso organizacional, el 7% tienen compromiso organizacional alto y el 4% tienen un compromiso organizacional medio. El 89% de analistas de crédito no cumplen con las normas y políticas de la empresa, además comúnmente no actúan con ética al momento de realizar las evaluaciones, por tal razón el compromiso organizacional se presenta en un 74% bajo, lo que afecta directamente al Compromiso organizacional normativo.

**Figura 20. Comportamiento**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 21. Indicador Compromiso Normativo**

	f	%
No presenta Compromiso organizacional	6	13%
Compromiso Organizacional bajo	33	72%
Compromiso Organizacional medio	4	9%
Compromiso Organizacional alto	3	7%

Fuente: Elaboración propia

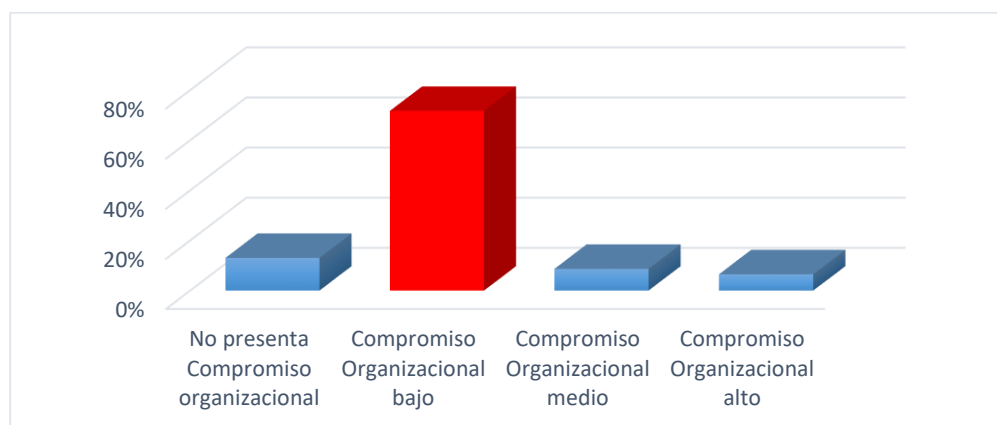
En los resultados obtenidos se muestra una pequeña cifra de analistas de crédito que no presentan compromiso organizacional y un aumento de los que presentan un compromiso organizacional bajo para ser específicos el 72% de todos los trabajadores, podemos inferir que, si bien es cierto, no se encuentran motivados y no cuentan con el apoyo para lograr sus metas, son trabajadores que cumplen con sus actividades por necesidad, además algunos tratan de dar lo mejor de sí, aunque no siempre con ética en sus evaluaciones.

En la tabla y Figura n°21, se muestra que el 72% de los analistas de crédito tienen un compromiso organizacional bajo, el 13% no presentan compromiso organizacional, el 9% tienen compromiso organizacional medio y el 7% tienen compromiso organizacional alto.

Este indicador afecta directamente al compromiso organizacional de los trabajadores, lo que concluye con el 72% de trabajadores con un nivel de compromiso organizacional bajo.

En nuestra opinión, la responsabilidad de un trabajador por cumplir con horarios, normas y políticas de una empresa es inherente al profesionalismo de cada persona, sin embargo, es algo que se puede ir perdiendo si la empresa no es incisiva en esos casos. Además el hecho de actuar incorrectamente al momento de hacer evaluaciones crediticias lo justifican en las metas excesivas que sus empleadores les asignan.

**Figura 21. Indicador Compromiso Normativo**



Fuente: Elaboración propia



**Tabla 22. Consolidado de la variable Compromiso organizacional**

	Compromiso organizacional afectivo		Compromiso organizacional de continuidad		Compromiso organizacional normativo		$\bar{X}$ %
	f	%	f	%	f	%	
No presenta Compromiso organizacional	14	30%	15	33%	6	13%	<b>25%</b>
Compromiso Organizacional bajo	27	59%	24	51%	33	72%	<b>61%</b>
Compromiso Organizacional medio	3	7%	4	9%	4	9%	<b>8%</b>
Compromiso Organizacional alto	2	4%	3	7%	3	7%	<b>6%</b>

Fuente: Elaboración propia

Mediante estos resultados podemos inferir que, aquellos analistas de crédito que presentan compromiso organizacional alto, son aquellos que tienen cierto grado de apego a la gerencia tal como ocurrió con el empowerment y desean seguir laborando en la empresa. Los analistas de crédito que tienen compromiso medio, son quienes tienen la necesidad de trabajar, sin embargo, son responsables y sienten que deben seguir en la empresa; aquellos que no presentan compromiso organizacional son aquellos que quieren cambiar de empleo, no se sienten parte importante de la empresa. Por último, el resultado que prevalece es de los analistas que tienen compromiso organizacional bajo, en este caso, ellos también desean cambiar de empleo, no se sienten cómodos, no les gusta trabajar en equipo y no sienten el apoyo de la empresa, algunos son responsables, pero por necesidad.

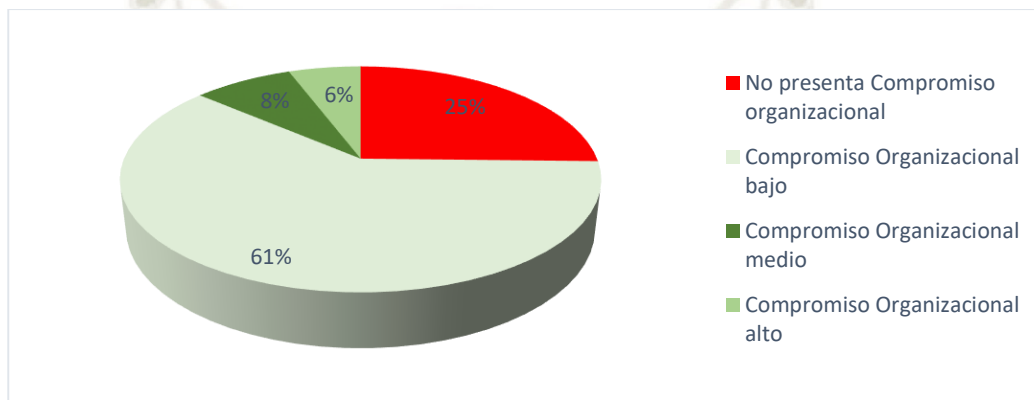
En la tabla y Figura n°22, se muestra el consolidado de la variable Compromiso organizacional, en el cual se tienen los resultados de sus tres indicadores de medición, en conclusión, para esta variable podemos observar que, el 61% de analistas de crédito tienen un compromiso organizacional bajo, el 25% no presenta compromiso organizacional, el 8% tiene un compromiso organizacional medio y el 6% tiene compromiso organizacional alto.

Estos resultados muestran en conclusión a un 76% de trabajadores con un nivel de compromiso organizacional bajo.

Los analistas de crédito trabajan más de 10 horas diariamente, teniendo muchas veces que trabajar días feriados o domingos, esto puede ser un principal factor para que el trabajador se interese únicamente por el dinero y el hecho que le ofrezcan un mejor trabajo significa para los analistas de crédito una oportunidad irrechazable, otro factor que consideramos importante es el hecho de que tan éticas sean las acciones por parte de los analistas de crédito y esto como consecuencia de las metas asignadas,

que muchas veces son inalcanzables; las cooperativas deberían darle mayor importancia porque la labor de los analistas es una de sus principales fuentes de ingreso, es por tal motivo que la empresa debe tener más cuidado con el compromiso de cada trabajador dado que, se pueden desvincular de la empresa en cualquier momento y esto puede ocasionar problemas tanto organizacionales como económicos sabiendo que es una de las consecuencias de la excesiva rotación de personal.

**Figura 22. Consolidado de la variable Compromiso Organizacional**



Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Prueba de hipótesis mediante el método Chi cuadrado

Para nuestra hipótesis planteada:

Dado que, el empowerment es la acción de otorgar poder y conferir el sentimiento al subordinado de que es dueño de su propio trabajo.

Es probable que, el empowerment influye directamente en el compromiso organizacional de los analistas de crédito.

Observamos la siguiente tabla cruzada:

**Tabla 23. Tabla cruzada de chi cuadrado**

			COMPROMISO ORGANIZACIONAL					Total
			Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
EMPOWERMENT	Totalmente en desacuerdo	Recuento	0	1	1	0	0	2
		Recuento esperado	0.1	0.8	1.0	0.0	0.1	2.0
		% del total	0.0%	2.2%	2.2%	0.0%	0.0%	4.3%
	En desacuerdo	Recuento	0	7	6	0	0	13
		Recuento esperado	0.6	5.1	6.5	0.3	0.6	13.0
		% del total	0.0%	15.2%	13.0%	0.0%	0.0%	28.3%
	Indiferente	Recuento	2	6	10	0	0	18
		Recuento esperado	0.8	7.0	9.0	0.4	0.8	18.0
		% del total	4.3%	13.0%	21.7%	0.0%	0.0%	39.1%
	De acuerdo	Recuento	0	4	5	1	1	11
		Recuento esperado	0.5	4.3	5.5	0.2	0.5	11.0
		% del total	0.0%	8.7%	10.9%	2.2%	2.2%	23.9%
	Totalmente de acuerdo	Recuento	0	0	1	0	1	2
		Recuento esperado	0.1	0.8	1.0	0.0	0.1	2.0
		% del total	0.0%	0.0%	2.2%	0.0%	2.2%	4.3%
Total	Recuento	2	18	23	1	2	46	
	Recuento esperado	2.0	18.0	23.0	1.0	2.0	46.0	
	% del total	4.3%	39.1%	50.0%	2.2%	4.3%	100.0%	

Fuente: SPSS Statistic 23

**Tabla 24. Prueba chi cuadrado**

<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>19,817<sup>a</sup></b>	<b>16</b>	<b>0.001</b>
Razón de verosimilitud	15.617	16	0.003
Asociación lineal por lineal	4.978	1	0.026
N de casos válidos	46		

Fuente: SPSS Statistic 23

Teniendo en cuenta que, si el nivel de significancia es menor a: 0,05 (sig. <0.05), entonces, se acepta la hipótesis de investigación, mediante los valores obtenidos a continuación:

Prueba Chi cuadrado: Valor: 19,817  
**Error: 5%** Grados de libertad: 16  
 Significación asintótica: .001

Podemos concluir que, con la significancia de 0.001, aceptamos la hipótesis de investigación, es decir, el empowerment influye directamente en el compromiso organizacional de los analistas de crédito.

### **3.4. Discusión de la influencia de la variable empowerment en el compromiso organizacional**

Luego, de haber obtenido la prueba chi cuadrado, en el que se determina la relación que existe entre la variable empowerment y compromiso organizacional en los analistas de créditos de las COOPAC, se procede a discutir la influencia que tiene la variable independiente en la variable dependiente.

En la variable empowerment, según los resultados obtenidos de los analistas de crédito, se evidencia en la tabla 4, el resultado del indicador empowerment estructural, con 27 analistas equivalente al 59%, con una percepción de empowerment bajo, de lo cual se establece, según sus respuestas, que no tienen los medios necesarios en el trabajo para desarrollarse profesionalmente, así mismo en la tabla 9, con 30 analistas, se muestra el resultado del indicador de empowerment psicológico equivalente al 65%, también con una percepción de empowerment bajo, se establece según sus respuestas que, no sienten que su trabajo es indispensable para la empresa, en conclusión en la tabla 10, se muestra al 62% con un empowerment bajo, lo que corresponde a la falta de empowerment de las COOPAC hacia los analistas.

En el caso de la variable compromiso organizacional, según los resultados obtenidos de los analistas de crédito, en la tabla 14, se muestra a 27 analistas, equivalente al 59%, con un compromiso organizacional bajo, de lo cual se establece, según sus respuestas, que el compromiso afectivo de los analistas a las COOPAC no es bueno; en la tabla 17, se muestra a 24 analistas, equivalente al 51%, con un compromiso de continuidad bajo, lo que establece que, los analistas de crédito, pueden retirarse del trabajo cuando haya una mejor opción, así también, en la tabla 21, se muestra a 33 analistas, equivalente al 72%, con un compromiso normativo bajo, lo que establece la ausencia de compromiso con las normas y responsabilidad con la empresa, en conclusión en la tabla 22, se muestra al 61% con un compromiso organizacional bajo, lo que corresponde, que los analistas no están comprometidos con las COOPAC.

De tal forma, después de la discusión de los datos obtenidos, con un 73% de analistas con empowerment bajo o nulo, y el 76% de analistas con un compromiso bajo o nulo con su organización, se determina que la influencia es directamente proporcional, lo

que concluye en que, mientras los analistas no se sientan empoderados, entonces no tendrán compromiso con su organización.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** El 73% de analistas de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC) presentan un nivel bajo de empowerment, lo cual causa la ausencia de compromiso organizacional, obteniendo un 76% de analistas de crédito con un nivel bajo de compromiso organizacional, por tanto, el empowerment influye directamente en el compromiso organizacional de los analistas de crédito.

**SEGUNDA:** La percepción de los analistas de crédito acerca del empowerment estructural que les infiere las Cooperativas de Ahorro y Crédito se presenta como bajo, concluyendo como resultado a un 59% de analistas de crédito con un nivel de empowerment estructural bajo.

**TERCERA:** La percepción de los analistas de crédito acerca del empowerment psicológico que tienen dentro de las Cooperativas de Ahorro y Crédito se presenta como bajo, concluyendo como resultado a un 65% de analistas de crédito con un nivel de empowerment psicológico bajo.

**CUARTA:** El nivel de compromiso afectivo que muestra el 59% de analistas de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC) supervisadas por la FENACREP se presenta como bajo, lo que concluye en la ausencia de un apego emocional por la empresa.

**QUINTA:** El nivel de compromiso de continuidad que muestra el 51% de analistas de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC) supervisadas por la FENACREP se presenta como bajo, lo que concluye en que, los analistas pueden renunciar en cualquier momento.

**SEXTA:** El nivel de compromiso normativo que muestra el 72% analistas de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC) supervisadas por la FENACREP se presenta como bajo, lo que concluye en que los analistas no siguen las políticas y normas de la empresa.

**SETIMA:** Con respecto a la hipótesis planteada, de acuerdo a los datos obtenidos en la Prueba chi cuadrado con un nivel de significancia de .001, concluimos en que, existe relación tanto de la variable empowerment como en la variable compromiso organizacional.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que los analistas de crédito tengan conocimiento acerca de la situación de la empresa brindándoles información veraz y facultándolos para que ellos puedan tomar decisiones basadas en su capacidad de análisis, teniendo siempre el apoyo constante de sus superiores.
2. Se recomienda que las empresas integren un área de Coaching que ayude para dos situaciones: la primera, con el fin de dar entrenamiento en ventas, cierre de habilidades blandas, persuasión; y la segunda para integrar a los equipos de trabajo realizando coaching organizacional con el fin de unificar y trabajar con políticas horizontales.
3. Se recomienda que las empresas tengan un sistema de compensaciones, donde se den premios mensuales y trimestrales a los mejores analistas, adecuándolo no sólo al alcance de sus metas, sino, destacando las cualidades como persona y profesional, como puntualidad, respeto, honradez, vestimenta, etc.
4. Se recomienda que las empresas tengan una estructura organizativa horizontal, para que puedan delegar poder teniendo en cuenta las opiniones que los trabajadores puedan dar en beneficio de la empresa y lograr así que los analistas de crédito sientan que son parte de la mejora de la empresa.
5. Se recomienda elaborar KPI's en base a indicadores que midan N° horas/Cantidad de créditos otorgados, de esta forma las empresas no se llenarán de tantos analistas, teniendo en sus líneas sólo a los que tienen la voluntad y el temple para la actividad, de esta forma la empresa podrá empoderar a los analistas de crédito de acuerdo a sus habilidades.
6. Para lograr un mayor compromiso organizacional de los analistas de crédito, se debe dar la oportunidad para que puedan desarrollarse y hacerlos sentir parte, por lo que se recomienda un sistema de ascensos con políticas estructuradas en los que definan no sólo el número de ventas, sino su iniciativa, compenetración, trabajo en equipo, entre otros.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Agencia Suiza de Desarrollo y Cooperación . (2004). *Creating the Prospect of Living a Life in Dignity*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de Principles Guiding the SDC in its Commitment to Fighting Poverty:  
<http://www.digitalhimalaya.com/collections/journals/opsa/pdf>
- Arias, G. F., Varela, S. D., Loli, P. A., & Quintana, O. M. (2003). EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON ALGUNOS FACTORES DEMOGRÁFICOS Y PSICOLÓGICOS. *Revista de investigacion de psicologia*, VI(2).
- Bayona, C., & Goñi-Legaz, S. (Enero de 2000). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa:  
[https://www.researchgate.net/publication/266454597\\_Compromiso\\_Organizacional\\_Implicaciones\\_para\\_la\\_gestion\\_estrategica\\_de\\_los\\_Recursos\\_Humanos?enrichId=rgreq-c9fd17875d14356faecf572adeca731c-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2NjQ1NDU5NztBUzoxODU0ODQ0ODM1MDY](https://www.researchgate.net/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estrategica_de_los_Recursos_Humanos?enrichId=rgreq-c9fd17875d14356faecf572adeca731c-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2NjQ1NDU5NztBUzoxODU0ODQ0ODM1MDY)
- Betanzos, D. N., & Francisco, P. R. (Diciembre de 2007). *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia:  
[https://www.researchgate.net/publication/40220023\\_Analisis\\_psicometrico\\_del\\_compromiso\\_organizacional\\_como\\_variable\\_actitudinal](https://www.researchgate.net/publication/40220023_Analisis_psicometrico_del_compromiso_organizacional_como_variable_actitudinal)
- Böhrt, R., Solares, L., & Romero, C. (Marzo de 2014). *Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad*. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de Universidad Católica Boliviana “San Pablo”:  
<http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v12n1/v12n1a03.pdf>
- Branham, L. (2005). 7 razones por las que los empleados se van. Amacom.
- Cabrera, L. J., & Urbiola, S. A. (Junio de 2012). Compromiso organizacional y estrés ocupacional: estudio de caso en una empresa de distribución y venta de gas lp en Costa Rica. *Gestion y estrategia*(41), 18-19.

- Cervera, T. F. (2018). Compromiso organizacional de los trabajadores del restaurante “el tiburón” en la ciudad de Lambayeque. *Tesis de bachiller*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque.
- Cialdini, R. (2017). Pre suasión. En *Pre suasión* (1ra edición ed.). Barcelona: Grupo Editorial S.A de C.V.
- De Azara, F. (2013). La fidelización del cliente interno. *Estrategia Magazine*, 2.
- De los Ríos, F. P. (2012). *El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicación en la gestión empresarial*. Almería: Universidad de Almería.
- Gamboa, J., Gracia, F., Ripoll, P., & Peiró, J. (2007). La empleabilidad y la iniciativa personal como antecedentes de satisfacción laboral. En I. V. Económicas (Ed.).
- García, L., Useche, M., & Schlesinger, M. (2014). Empowerment y compromiso organizacional del personal docente investigador en el ámbito universitario Zuliano. *Universidad Privada Dr Rafael Bellos Chacín*, 3. Recuperado el 27 de 02 de 2019
- Garza, R., Gonzáles, C., & Salinas, E. (2007). Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio multiexperto. *Ingeniería industrial*, 28(1), 29-36.
- Gonzales, L., & Anto, C. (1995). Dimensiones del compromiso organizacional. *Universidad de Salamanca*, 90.
- Hirschfeld, k. (2006). Retención y fluctuación: Retener empleados - Perder empleados. *UNI P&MS global union*, 19.
- Instituto Internacional de Investigación de tecnología educativa. (2019). *DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES*. Recuperado el 26 de febrero de 2019, de <http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w13613w/DsnoAdmonOrg%20Cap08.pdf>
- Jackute, I. (2013). *Retención del talento en el ámbito empresarial: un estudio exploratorio en empresas de la región de Murcia*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.
- Jáimez, M. J. (2011). El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable en el trabajo. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 7.

- Jiménez, A. (2009). Cómo atraer y fidelizar el talento. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, 9.
- Jimenez, M. A. (2015). Cómo Motivar y Fidelizar a tus Empleados. *Pyme Coaching, Business Optimization Systems*, 1.
- Matabajoy, G., Matabachay, S., & Obando, L. (2017). Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de pasto, Colombia. *Universidad y Salud*, 20(1), 26-36.
- Mercado, S. P., & Gil, M. P. (Septiembre - Diciembre de 2010). Influencia del compromiso organizacional en la relación entre conflictos interpersonales y el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de servicios (salud y educación). *Innovar Journal*, XX(38).
- Mesén, F. V. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *TEC Empresarial*, 29.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria, la tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos aires: Paidós SAICF.
- Oladipo, S. P. (1 de Mayo de 2009). *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT AND DEVELOPMENT*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de <file:///C:/Users/ROXANA%20LIMA%20H/Downloads/52661-81593-1-PB.pdf>
- Patilla, A. J. (2016). El empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa inversiones portaimport SAC Huanzayo. *(tesis de licenciatura)*. Universidad continental, Huancayo.
- Prieto, B. P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Ramírez, C. Á., & Domínguez, A. L. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las ies de puerto vallarta. *Investigación administrativa*, 23.
- Santacruz, V. F. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Sesé, J. (2015). Fidelidad. *Biblioteca Virtual Josemaría Escrivá de Balaguer y Opus Dei*, 503.

Silva, C., & Loreto, M. M. (2004). Empowerment: Process, Level, and Context. *PSYKHE*, 36.

Toro, A. F. (2002). Analisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista interamericana de psicologia ocupacional*, XXI(1), 14.

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological Empowerment: Issues and Illustrations . *American Journal of Community Psychology*, 581.



## ANEXOS

### Anexo 1:

#### Instrumento de recolección de datos de “Empowerment”

Hola, este es un cuestionario para medir el nivel de empoderamiento que se le otorga al trabajador por parte de la empresa en la que labora, este cuestionario tiene fines académicos, es anónimo por lo que esta información no se utilizará para otros medios, agradezco sírvase contestar con toda la verdad.

Tenga en cuenta para contestar el siguiente cuadro:

<i>totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
0	1	2	3	4

CUESTIONARIO DE EMPOWERMENT						
	<i>ESTRUCTURAL</i>	0	1	2	3	4
1	Cuento con los materiales necesarios para realizar mi trabajo					
2	Cuento con el tiempo necesario para realizar mi trabajo					
3	Tengo apoyo cada vez que lo necesito					
4	Tengo la información necesaria para realizar mi trabajo					
5	Siempre obtengo información real y verás cuando tengo dudas					
6	Recibo orientación y retroalimentación para realizar mis labores					
7	Mis compañeros comparten conmigo sus dudas y comentarios					
8	Puedo desarrollarme como profesional dentro de la empresa					
9	El ascenso depende de mí mismo					
	<i>PSICOLÓGICO</i>					
10	Me siento motivado cuando realizo mis actividades en el trabajo					
11	Me siento motivado cuando ayudo a mis compañeros					
12	Mis opiniones siempre son tomadas en cuenta					
13	Soy parte de la mejora de la empresa					
14	Debo esforzarme para que la empresa crezca					
15	Tengo la capacidad para realizar mis actividades sin problemas					
16	Considero que tengo las habilidades que se requieren para este puesto					
17	Siempre doy la iniciativa para resolver problemas en la empresa					
18	Mis ideas siempre ayudan a la resolución de conflictos					

**Anexo 2:**

**Instrumento de recolección de datos de “Compromiso organizacional”**

Hola, este es un cuestionario para medir el compromiso organizacional que tiene usted a la empresa en la que labora, este cuestionario tiene fines académicos, es anónimo por lo que esta información no se utilizará para otros medios, agradezco sírvase contestar con toda la verdad.

Tenga en cuenta para contestar el siguiente cuadro:

Nunca	Casi nunca	a veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

<b>CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>						
	<i>COMPROMISO AFECTIVO</i>	0	1	2	3	4
1	Me siento orgulloso de decir que trabajo aquí					
2	Me siento integrado en esta empresa					
3	Somos un equipo					
4	Doy gracias por trabajar aquí					
5	La empresa me protege cuando lo necesito					
6	No renunciaría a esta empresa					
7	Siento apego emocional por esta empresa					
8	Me siento satisfecho en este trabajo					
	<b>COMPROMISO DE CONTINUIDAD</b>					
9	Si me pagan más en otra empresa, ¿me quedaría aquí					
10	Puedo realizar mis actividades sin presión					
11	Me siento cómodo aquí					
12	Tendría problemas económicos si saldría de esta empresa					
13	Me conviene trabajar aquí					
	<b>COMPROMISO NORMATIVO</b>					
14	Cumplo siempre con mis actividades a tiempo					
15	Llego siempre temprano al trabajo					
16	Doy lo mejor de mí					
17	Debo trabajar aquí porque mi familia depende de mí					
18	Cumplo con todo lo que se me asigna					
19	Cumplo con las normas y políticas de la empresa					
20	Debo actuar con ética en mi trabajo					

Anexo 3:

Matriz de sistematización de datos

EMPOWERMENT																		
MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS																		
Empowerment estructural										Empowerment psicológico								
n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1
2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1
3	3	4	2	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
4	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2
5	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0
6	3	3	2	2	2	2	3	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	3
7	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1
8	3	4	2	2	2	3	2	4	4	2	4	2	2	2	3	4	3	2
9	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2
10	4	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3	4	3	4	2	4	4	2
11	0	1	0	1	1	0	1	1	1	3	1	1	2	2	1	2	2	3
12	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2
13	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	2
14	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2
15	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
16	3	2	3	4	2	3	2	2	3	3	3	4	3	4	2	3	2	3
17	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1
18	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
19	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1
20	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2
21	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1
22	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2
23	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
24	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
25	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
26	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3
27	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2
28	4	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	4	3	2	3	4	3	4
29	4	4	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3
30	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2
31	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3
32	2	4	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2
33	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2
34	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
35	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1
36	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
37	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1
38	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3
39	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1
40	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1
41	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0
42	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
43	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2
44	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2
45	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2
46	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2

COMPROMISO ORGANIZACIONAL																				
MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS																				
Compromiso Afectivo								Compromiso de Continuidad					Compromiso Normativo							
n°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0
2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1
3	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0
4	2	2	2	2	2	1	2	3	3	4	4	4	3	4	2	1	2	2	2	2
5	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3	3	3	4	3	3	3
6	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1
7	1	1	1	2	1	1	2	1	0	0	1	0	0	4	4	4	4	4	4	3
8	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1
9	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	4	3	4	3	3	3	4
10	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
11	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	2	1	1	1	2	3	2
12	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	3	2	3	3	3
13	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0
14	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2
15	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2
16	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2
17	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	2	3	2	2	1	1	1
18	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2
19	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1
20	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	2	1	1	2	3	2
21	1	1	1	1	2	1	1	2	4	3	3	3	3	2	1	2	1	2	2	1
22	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1
23	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3
24	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0
25	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2
26	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4
27	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	2	3	3	2	3	3	2
28	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2
29	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0
30	2	2	3	2	2	2	1	3	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2
31	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	2	1	1	2	1	1	2
32	2	1	1	1	2	1	2	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	2	1
33	2	2	2	2	2	1	1	1	3	3	2	2	2	3	3	2	1	1	1	1
34	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1
35	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	2	1	1	0	1	2	2
36	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3
37	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1
38	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
39	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0
40	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	1	2	1	2
41	2	3	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2
42	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2
43	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1
44	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2
45	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1
46	3	3	3	2	2	1	2	1	1	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2

**Anexo 4:**

**Validación de los instrumentos por Alpha de Cronbach**

**CUESTIONARIO DE EMPOWERMENT**

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.950	.949	18

**Estadísticas de elemento**

	Media	Desviación estándar	N
Cuento con los materiales necesarios para realizar mi trabajo	1.30	.483	10
Cuento con el tiempo necesario para realizar mi trabajo	1.60	.843	10
Tengo apoyo cada vez que lo necesito	1.30	.483	10
Tengo la información necesaria para realizar mi trabajo	1.50	.850	10
Siempre obtengo información real y verás cuando tengo dudas	1.50	.850	10
Recibo orientación y retroalimentación para realizar mis labores	1.70	.675	10
Mis compañeros comparten conmigo sus dudas y comentarios	1.60	.699	10
Puedo desarrollarme como profesional dentro de la empresa	1.50	.707	10
EL ascenso depende de mí mismo	1.80	.632	10
Me siento motivado cuando realizo mis actividades en el trabajo	1.70	.675	10
Me siento motivado cuando ayudo a mis compañeros	1.80	.422	10
Mis opiniones siempre son tomadas en cuenta	1.60	.699	10
Soy parte de la mejora de la empresa	1.80	.919	10
Debo esforzarme para que la empresa crezca	1.60	.699	10
Tengo la capacidad para realizar mis actividades sin problemas	1.50	.707	10
Considero que tengo las habilidades que se requieren para este puesto	1.40	.516	10
Siempre doy la iniciativa para resolver problemas en la empresa	1.80	.919	10
Mis ideas siempre ayudan a la resolución de conflictos	1.70	.823	10

## CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.966	.966	20

### Estadísticas de elemento

	Media	Desviación estándar	N
Me siento orgulloso de decir que trabajo aquí	1.50	.707	10
Me siento integrado en esta empresa	1.80	1.033	10
Somos un equipo	1.80	.789	10
Doy gracias por trabajar aquí	1.70	.823	10
La empresa me apoya cuando lo necesito	1.70	.675	10
No renunciaría a esta empresa	1.90	.738	10
Siento apego emocional por esta empresa	1.70	.675	10
Me siento satisfecho en este trabajo	1.90	.568	10
Si me pagan más en otra empresa, ¿me quedaría aquí	1.50	.527	10
Puedo realizar mis actividades sin presión	1.90	.738	10
Me siento cómodo aquí	1.70	.823	10
Tendría problemas económicos si saldría de esta empresa	1.70	.823	10
Me conviene trabajar aquí	1.50	.707	10
Cumplo siempre con mis actividades a tiempo	1.40	.516	10
Llego siempre temprano al trabajo	1.60	.516	10
Doy lo mejor de mi	1.50	.707	10
Debo trabajar aquí porque mi familia depende de mi	1.80	.632	10
Cumplo con todo lo que se me asigna	1.50	.707	10
Cumplo con las normas y políticas de la empresa	1.80	.632	10
Debo actuar con ética en mi trabajo	1.60	.843	10

**Anexo 5:**  
**Cronograma**

Actividades	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Idea del proyecto	■	■	■	■	■	■																		
Desarrollo del proyecto							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Recolección de datos							■	■	■	■														
Sistematización										■	■	■	■											
Conclusiones y recomendaciones														■	■									
Elaboración del informe																	■	■	■	■	■	■	■	■



**Anexo 6:**  
**Matriz de consistencia**

Influencia del Empowerment en el compromiso organizacional de los analistas de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC) supervisadas por la FENACREP, en la provincia de Arequipa, - 2019.						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	POBLACIÓ Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA	
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	POBLACIÓN	TÉCNICAS	DISEÑO	
¿Cómo influye el empowerment en el compromiso organizacional de los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa?	Determinar la Influencia del Empowerment en el compromiso organizacional de los analistas de crédito de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COOPAC), de la provincia de Arequipa, año 2019	Dado que, el empowerment es la acción de otorgar poder y conferir el sentimiento al subordinado de que es dueño de su propio trabajo. Es probable que, el empowerment influye directamente en el compromiso organizacional de los analistas de crédito.	46 analistas de crédito	V1: Encuesta	No experimental  Transversal	
			MUESTRA	V2: Encuesta		
			Población al 100%	V1: Cuestionario		
			46 analistas de crédito	V2: Cuestionario		
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICAS	VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES		
¿Cuál es la percepción de empowerment estructural que tienen los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa?	Conocer percepción de empowerment estructural que tienen los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas en la ciudad de Arequipa	INDEPENDIENTE	Estructural	Acceso a lo recursos	TIPO DE INVESTIGACIÓN Correlacional ENFOQUE Mixta	
		Empowerment		Acceso a la información		
¿Cuál es la percepción de empowerment psicológico que tienen los trabajadores de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa?	Conocer percepción de empowerment psicológico que tienen los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas en la ciudad de Arequipa		Empowerment	Psicológico		Motivación en el trabajo
		Influencia en las decisiones empresariales				
¿Cuál es el nivel de compromiso afectivo que presentan los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa?	Establecer el nivel de compromiso afectivo que presentan los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas en la ciudad de Arequipa	DEPENDIENTE	Afectivo	Habilidades para desarrollar el trabajo		
				Comodidad		
¿Cuál es el nivel de compromiso de continuidad que presentan los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa?	Establecer el nivel de compromiso de continuidad que muestran los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas en la ciudad de Arequipa	Compromiso organizacional	De continuidad	Iniciativa en el trabajo		
				Conveniencia		
¿Cuál es el nivel de compromiso normativo que presentan los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas por la FENACREP en la ciudad de Arequipa?	Establecer el nivel de compromiso normativo que muestran los analistas de crédito de las COOPAC supervisadas en la ciudad de Arequipa	Compromiso organizacional	Normativo	Pertenencia		NIVEL DE INVESTIGACION Descriptiva
				Lealtad		
				Satisfacción		
				Reciprocidad		
				Obligación		
				Comportamiento		