



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

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

**Sonia Biviana Giraldo Marín**

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2012

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

**Sonia Biviana Giraldo Marín**

Trabajo Final presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Magister en Administración**

Director

Doctor en Administración Juan Nicolás Montoya Monsalve

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Administración

Manizales, Colombia

2012

**The empowerment like generating element of  
commitment organizational in the employees of  
the insurance carriers of Manizales's city**

**Sonia Biviana Giraldo Marín**

Final work presented as partial requirement to choose to the title of:  
**Magister in Administration**

Director

Doctor in Administration Juan Nicolás Montoya Monsalve

National University of Colombia  
Faculty of Administration  
Manizales, Colombia  
2012



## Resumen

El propósito del presente trabajo es determinar como el empoderamiento genera compromiso organizacional en las aseguradoras nacionales de la ciudad de Manizales, para lo cual fue necesario identificar los condicionantes del empoderamiento que unidos o de forma individual fomentan el compromiso organizacional en los funcionarios, en su dimensión afectiva, normativa y de continuación.

El estudio es de tipo cualitativo y se llevó a cabo mediante la metodología de entrevista estructurada, en el cual participaron tres aseguradoras que cumplieron con los criterios de selección establecidos, mediante una muestra intencional.

Los hallazgos encontrados en el presente estudio, lograron mostrar cómo se presenta el empoderamiento en cada una de las empresas abordadas y a su vez, como genera éste, compromiso organizacional, aunque es claro que el alcance no es determinar resultados generalizables al sector asegurador, ni a la relación entre ambos elementos, si no al comportamiento de estos en las empresas estudiadas.

**Palabras claves:** Empoderamiento, compromiso organizacional e industria aseguradora.



## **Abstract**

The intention of the present work is to determine as the organizational empowerment generates commitment organizational in insurance natives of Manizales's city, for which was necessary to identify the determining ones of the empowerment that joined or of individually form they promote the organizational commitment in the civil servants, in his affective, normative and below.

The study is of qualitative type and it was carried out by means of the methodology of structured interview, in which there took part three insurance ones that expired with the criteria of selection established, by means of an intentional sample.

The findings found in the present study managed to show how the empowerment appears in each of the approached companies and in turn, since it generates this one, commitment organizational, though it is clear that the scope is not to determine that can be generalized results to the insurance industry, not to the relationship between both elements, if not to the behavior of these in the studied companies.

**Keywords: Empowerment, organizational commitment and insurance industry.**





# Contenido

	Pag.
<b><u>Resumen</u></b> .....	<b>IV</b>
<b><u>Lista de Tablas</u></b> .....	<b>VIII</b>
<b><u>Introducción</u></b> .....	<b>1</b>
<b><u>Glosario</u></b> .....	<b>3</b>
<b>1. <u>Problema de Investigación</u></b> .....	<b>5</b>
<b>2. <u>Objetivos</u></b> .....	<b>8</b>
2.1 <u>Objetivo General</u> .....	8
2.2 <u>Objetivos Específicos</u> .....	8
<b>3. <u>Justificación</u></b> .....	<b>9</b>
<b>4. <u>Antecedentes</u></b> .....	<b>11</b>
4.1 <u>Contexto del sector asegurador en Colombia</u> .....	15
<b>5. <u>Impacto Esperado</u></b> .....	<b>24</b>
5.1 <u>Usuarios Potenciales</u> .....	24
<b>6. <u>Marco Teórico</u></b> .....	<b>25</b>
6.1 <u>Empoderamiento</u> .....	25
6.2 <u>Compromiso Organizacional</u> .....	38
6.3 <u>Relación del Empoderamiento con el Compromiso Organizacional</u> .....	47
<b>7. <u>Marco Metodológico</u></b> .....	<b>52</b>
7.1 <u>Población Objeto de Estudio</u> .....	52
7.2 <u>Unidad de Análisis</u> .....	52
7.3 <u>Muestra</u> .....	55
7.4 <u>Metodología</u> .....	56
7.5 <u>Fuente de Datos</u> .....	57
7.6 <u>Protocolo Análisis de la Información</u> .....	57
<b>8. <u>Resultados y Análisis de la Información</u></b> .....	<b>58</b>
8.1 <u>Análisis de la Información Entrevistas en A1</u> .....	58
8.2 <u>Análisis de la Información Entrevistas en A2</u> .....	77
8.3 <u>Análisis de la Información Entrevistas en A3</u> .....	90
8.4 <u>Análisis Objetivo General</u> .....	105

8.5 <u>Triangulación con el Marco Teórico</u> .....	106
<b>9. <u>Conclusiones y Recomendaciones</u></b> .....	<b>109</b>
<b>A. <u>Anexo: Entrevista Funcionarios</u></b> .....	<b>113</b>
<b><u>Bibliografía</u></b> .....	<b>115</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1:	<u>Aseguradoras Extranjeras</u> .....	17
Tabla 2:	<u>Aseguradoras Nacionales</u> .....	20
Tabla 3:	<u>Información Aseguradoras seleccionadas</u> .....	53
Tabla 4:	<u>Resumen características entrevistas A1</u> .....	75
Tabla 5:	<u>Resumen características entrevistas A2</u> .....	89
Tabla 6:	<u>Resumen características entrevistas A3</u> .....	103



# Introducción

Las personas se han convertido en las dos últimas décadas en una fuente esencial de ventaja competitiva para las compañías, tomando en consideración que el éxito de ellas, depende no solo de los líderes, sino en gran medida de la participación e integración de sus colaboradores, buscando con ello permanencia y competitividad sostenida. Es así como se hace relevante, que la organización sea flexible al cambio y tenga un aprendizaje continuo de los miembros que la conforman (Ulrich, 1997), por lo tanto se debe promover equipos de alto desempeño, motivar el aprendizaje, y una gran adaptabilidad promoviendo la innovación del personal.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, el empoderamiento es uno de ellos, exigiendo entre otros aspectos: un colaborador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión, que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensas basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

En este orden de ideas, si las personas son los generadores de los resultados organizacionales, los empleados comprometidos constituyen una ventaja competitiva, al registrar altos niveles de desempeño, productividad, y bajos índices de ausentismo (Mowday y Steers, 1979); siendo trascendente conocer cuáles son los factores que pueden favorecer este compromiso organizacional. Este estudio busca conocer como el empoderamiento genera en los colaboradores un alto compromiso hacia la organización, concretamente en empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales.

Actualmente en Colombia, no existen estudios que busquen la relación del empoderamiento y el compromiso organizacional. En la literatura hay escasos estudios sobre el tema, los cuales han analizado los conceptos de forma individual, mostrándose el poco interés en la relación entre ambos aspectos y, por ende, la falta de conocimiento de los líderes en estos temas.

Desde la perspectiva de este estudio, se mantiene la idea, de la relación entre ambos conceptos, al comprobar que el empoderamiento genera de forma directa el compromiso organizacional. Esto es, si en las compañías fomentan en su recurso humano la autosuficiencia en habilidades y capacidades, alcanzando con ello el compromiso necesitado en sus colaboradores.

## Glosario

- **Empoderamiento:** Proceso o mecanismo por medio del cual las personas, organizaciones o comunidades, adquieren control o dominio sobre temas de interés o asuntos que le son propios, referido a la libertad que los empleados sienten cuando son facultados y se les delega.
- **Autoestima:** Es el grado en que una persona se acepta así mismo incondicionalmente, generando un sentimiento de aceptación de uno mismo en todo momento, independientemente de la realidad objetiva. Es el deseo de logro, la competencia y la independencia; es un fenómeno unidimensional, una actitud hacia el yo como objeto específico, donde el individuo se considera así mismo capacitado, con éxito, importante y valioso.
- **Uso de incentivos:** es un proceso de apoyo, por medio del cual se compensa el desempeño de los colaboradores, reconociendo de esta manera las contribuciones individuales que repercuten en beneficio de la organización. Clasificado en incentivos extrínsecos e intrínsecos.
- **Locus de control interno:** Hace referencia a la apreciación que manejan los empleados de las condiciones de sus puestos de trabajo, influenciada por el criterio individual y no por condiciones externas, manejando una conducta equilibrada e independiente con su entorno.
- **Retroalimentación de la información:** Se entiende como la información que reciben los empleados de cómo se están desempeñando, práctica que les permite reconocer los elementos a mejorar y realizar de forma individual cambios en su desempeño, al igual que mostrar las labores que han desempeñado de manera correcta.
- **Compromiso Organizacional:** Es la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en y aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para

ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización.

- **Compromiso Afectivo:** Dimensión afectiva, la cual representa los vínculos emocionales de un empleado con la organización, al percibir la satisfacción de sus necesidades, esencialmente las psicológicas y las expectativas. En este compromiso, se refleja el apego emocional, la implicación e identificación con la organización.
- **Compromiso de Continuación:** Dimensión de Continuación, donde la persona siente una conciencia respecto a las inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea los costos tanto financieros, físicos o psicológicos en los cuales incurrirían al abandonar la organización o de las pocas oportunidades de encontrar un nuevo empleo, incrementando en él su apego a la organización de carácter material.
- **Compromiso Normativo:** Dimensión Normativa, asociado a un sentimiento de obligación o un sentido del deber moral de permanecer en la organización, porque es lo correcto. Sentimiento de obligación caracterizado como valor generalizado de la lealtad y el deber, por la sensación de deuda con la organización
- **Industria Aseguradora:** La industria aseguradora basa su operación en el manejo del riesgo y cuenta con dos actividades básicas que conviven y se complementan en el desarrollo de la actividad: la operación técnica y la financiera. El resultado técnico, se refiere a la suscripción y análisis del riesgo junto con los gastos asociados al mismo, y el posterior pago de siniestros. El resultado financiero se deriva de la gestión del portafolio que llevan a cabo las aseguradoras con las reservas, el capital regulatorio requerido y recursos propios. Las gestiones de ambas actividades derivan en el resultado de la industria.



# 1. Problema de Investigación

El empoderamiento se refiere al proceso o mecanismo a través del cual personas, organizaciones, o comunidades, adquieren control o dominio sobre asuntos o temas de interés que le son propios, según Sánchez (1996). Baker y Young (1994), han afirmado que el empoderamiento se produce cuando los líderes comunican su visión, y a los empleados se les da la oportunidad de aprovechar al máximo sus talentos, creatividad y aprendizaje, fomentando su capacidad de exploración. En términos simples, la capacitación es el proceso para permitir, impartir o transferir el poder de un individuo o grupo a otro; incluye los elementos de poder, autoridad, elección y permiso de acuerdo a Rodwell (1996).

Según Russell, D Robinson (1998), es un proceso estratégico que busca forjar la autoridad, aumentar la confianza, compromiso y responsabilidad, formando una relación de socios entre la organización y sus colaboradores. Es un sinónimo de cultura de participación, que requiere derrumbar paradigmas en cuanto a la toma de decisiones, estilos de liderazgo, proceso de comunicación e integración de los equipos de trabajo en torno a la cultura organizacional.

Por otro lado, el compromiso organizacional para Arciniegas (2002), es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular. Davis y Newstrom (2000), lo definen como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Este compromiso es más fuerte para quienes trabajan en grupos comprometidos, y aquellos con más años de servicio en la organización.

Meyer y Allen (1994), se refieren al compromiso en el ámbito organizacional, definido en tres facetas o dimensiones, la **emocional o afectiva**, la cual está relacionada con el nivel de identificación del empleado con la organización, la de **pertenencia o continuación**, refleja la necesidad del colaborador de continuar en su puesto de trabajo y la **normativa**, consiste en el grado de obligación que maneje el empleado por permanecer en la organización.

Cada una de estas dimensiones está conformada por elementos de la organización, es así, como el compromiso emocional es logrado cuando a las personas se les satisfacen sus necesidades individuales y se cubren sus expectativas. El compromiso de continuación se relaciona con los valores económicos que le supone dejar su puesto de trabajo al empleado, y el normativo se basa en las reglas o parámetros manejados en las instituciones.

Es por ello, que se hace vital que la organización fomente en sus empleados este compromiso organizacional, buscando la generación del sentido de pertenencia de forma recíproca entre empleado y organización, ya que al encontrarse en un entorno caracterizado por los fenómenos generados por la globalización en su dimensiones socioeconómicas, culturales, políticas, y ambientales, como la recesión económica, el desplazamiento del centro económico del mundo de Europa y Estados Unidos, al medio Oriente y China, el fortalecimiento de las multinacionales, la generación de tratados de libre comercio, la liberalización de los mercados y las innovaciones científicas y tecnológicas, se han presentado una serie de oportunidades y amenazas que se definen como retos para la expansión de mercados, y mejoramiento de la competitividad, de aquellos sectores que necesitan estar a la vanguardia del mercado, buscando incrementar sus niveles de desarrollo. De acuerdo a lo anterior, se crea la necesidad, que en las empresas aseguradoras, catalogadas como instituciones financieras especializadas en asumir riesgos de terceros, mediante la expedición de pólizas de seguros y cuya actividad económica actualmente se encuentra administrada por manos privadas, manejándose dos tipos de compañías de seguros: las generales que amparan los riesgos para bienes y servicios, y las de vida los riesgos de muerte en forma individual o colectiva; su equipo de trabajo desarrolle sus actividades buscando el beneficio tanto de los colaboradores como de la organización.

Sin dejar a un lado que este sector protege el patrimonio de los asegurados contra cualquier riesgo, permitiendo con su capacidad de indemnización mantener los niveles de producción de las empresas, inmunizando pérdidas y daños, y contribuyendo al crecimiento económico del país, porcentaje que alcanzo un 2.7% del PIB para el año 2010 (Fasecolda, 2010).

Es aquí donde se hace primordial que las empresas aseguradoras, busquen elementos organizacionales que potencien las actividades de los colaboradores, ya que según Mowday y Steers (1979), en las empresas cuyos empleados manejan niveles de compromiso, se manifiestan altos niveles de productividad, desempeño y baja rotación.

La importancia de las variables de empoderamiento y compromiso organizacional, han sido estudiadas de forma individual, al igual que relacionadas, demostrándose de esta forma el vínculo positivo que ellas generan en una organización. Sin embargo, no se han elaborado estudios de dicha relación e influencia en el sector asegurador, ni en sus empleados. A partir de este planteamiento se realiza el presente estudio en aseguradoras de la ciudad de Manizales, nacionales cuyas políticas administrativas no manejan influencias foráneas, lo que permite un mayor análisis a los lineamientos manejados con su talento humano surgiendo el siguiente interrogante: **¿Cómo el empoderamiento genera compromiso organizacional en los empleados de empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales?**

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Determinar cómo el empoderamiento genera compromiso organizacional en los empleados de empresas asegurados de la ciudad de Manizales.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la relación del empoderamiento con la dimensión afectiva del compromiso organizacional.
- Establecer la relación del empoderamiento con la dimensión de continuación del compromiso organizacional.
- Determinar la relación del empoderamiento con la dimensión normativa del compromiso organizacional.

### 3. Justificación

Las empresas actuales operan en entornos altamente competitivos y dinámicos, Hunt y Morgan (1995), inmersos en ciclos económicos caracterizados por alta competitividad, movimientos en los mercados de valores y actividades intensas dentro de las organizaciones. Es bajo este entorno que se hace importante, un modo de dirección que resalte el talento humano, donde los empleados puedan tomar decisiones, encontrar soluciones a los problemas que se les presenten, adquirir iniciativa, desarrollar su capacidad creativa y tener reconocimiento por los resultados obtenidos.

Es en este escenario, donde el empoderamiento aparece como un modo de dirección que centra su atención en el talento humano, definido por Koontz y Weichrich (1998), como el ambiente en el cual los funcionarios, perciben tener una influencia en la eficiencia y servicio en sus respectivas áreas; y por Dutcher y Adams (1994), para quienes es un proceso de impacto positivo, que genera en los empleados autonomía, compromiso organizacional e incremento en la satisfacción de su trabajo; trae como consecuencia, empleados productivos y encaminados en la búsqueda de objetivos colectivos, a nivel personal y organizacional. Es por lo anterior, que como parte de lo necesario para lograr una permanencia de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales, en los mercados altamente competitivos y dinámicos, se requiere en gran medida de la integración y participación de sus colaboradores, creándose así la necesidad de desarrollar su capital humano y sostenerlo, medida que busca la generación del compromiso organizacional, definido por Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974, p. 96) como “la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en, y aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización”.

Como consecuencia de ello se hace relevante, la identificación de la relación de dependencia que se da entre el empoderamiento y el compromiso organizacional de los empleados, para así determinar si los beneficios que ellos aportan tienen repercusiones

positivas en las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales, objeto de esta investigación; relación que ya tiene su sustento en la investigación desarrollada por Martínez, Téllez y Ferrer (2010), en seis pymes del sector servicios, comercio y producción localizadas en el municipio de Celaya Guanajuato México, a 147 empleados. Generándose como resultado, que el empoderamiento es un predictor del compromiso organizacional; y con su análisis los propietarios de las organizaciones pueden determinar el grado que manejan sus empleados en cuanto a las variables estudiadas (compromiso organizacional y empoderamiento), para así establecer las estrategias organizacionales que busquen el desarrollo profesional de sus colaboradores, fomentando el trabajo en equipo y la adhesión de ellos hacia su empresa.

Es así, como tomando la base de estos autores, se puede evidenciar la existencia de la relación positiva entre estas dos variables; por lo tanto con esta investigación se busca determinar la relación de las mismas en el sector asegurador, al igual que establecer la relación del empoderamiento con las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, de continuación y normativo) en los empleados de este sector económico.

De igual manera, esta investigación será el aporte inicial, para motivar futuras investigaciones, que generarán nuevos desafíos y retos para los administradores, al impulsarlos a aplicar mediante los resultados obtenidos, nuevos aportes en la gestión del talento humano.

## 4. Antecedentes

A nivel internacional, diversos autores han estudiado la relación que existen entre el empoderamiento y el compromiso organizacional en diferentes sectores económicos, principalmente en el educativo, de servicios e industrial. Es por ello, que vale la pena resaltar la investigación realizada por Bogler R, y A Somech (2004), quienes centraron el estudio en la relación entre la potenciación del profesorado y el compromiso de los maestros de la organización, el compromiso profesional y el comportamiento de la ciudadanía organizacional; la información fue recolectada por medio de una muestra de 983 maestros en la ciudad de Israel en escuelas intermedias y secundarias, y fueron utilizadas las seis sub-escalas del empoderamiento. Los resultados interpretados por medio de correlaciones de Pearson y análisis de regresión múltiple, indicaron que las percepciones de los maestros a su nivel de capacitación están significativamente relacionadas con su sentido de compromiso con la organización y la profesión. De la misma manera en las sub-escalas del empoderamiento, el desarrollo profesional y la autoeficiencia, fueron predictores significativos en la organización.

En la investigación elaborada por Janssen (2004), “El efecto barrera del conflicto con sus superiores en la relación entre el compromiso del empleado y el empoderamiento de la organización”, propuso la idea que los conflictos que presentan los empleados con sus superiores, traen como consecuencia un efecto barrera en la buena relación entre el compromiso de ellos y el empoderamiento con la organización; al demostrar que los conflictos con los superiores, obstaculizan en los empleados la facultad de desarrollar o mantener un alto nivel de compromiso con la organización. Una encuesta a 91 profesores de secundaria de los Países Bajos, ofreció apoyo empírico a esta sugerencia.

Dee J., A. y L. B. Henkin Duemer (2003), indagaron sobre el poder de participación de los profesores en las decisiones críticas que afectan la enseñanza y el aprendizaje; demostrando que con la capacitación en los ambientes de trabajo, se puede mejorar la profesionalidad, facilitar el liderazgo de los maestros, mejorar la calidad de vida laboral y posibilitar la implementación de la reforma escolar. Puntos basados en el proceso de empoderamiento, sugirieron asociaciones entre las estructuras de la organización

educativa y la potenciación del profesorado, considerando el empoderamiento en términos de equipos de trabajo en las escuelas, y las relaciones entre el empoderamiento y compromiso con la escuela se examinan.

De otro lado Chen (2008), planteo como principal objetivo en su trabajo, establecer un marco que explique cómo utilizar el empoderamiento para fortalecer el compromiso de los empleados en una organización, examinar el efecto moderador del locus de control y la percepción de incumplimiento del contrato psicológico en las condiciones cambiantes.; los resultados muestran que el empoderamiento percibido por los empleados, tiene un impacto positivo más significativo en la organización y en el compromiso de ellos.

Otro estudio realizado por Liu, Fellows y Chiu (2005), analizo la relación existente entre el compromiso organizacional y el empoderamiento de los empleados aparejadores de cuatro organizaciones en la industria de la construcción en Hong Kong; cuyos resultados demostraron que el empoderamiento se correlaciona positivamente con el compromiso en las dimensiones afectivas y de permanencia; y a medida que aumenta el empoderamiento en la organización aumenta el compromiso.

Por otra parte, en la investigación de Krishna, Y. R (2006), aplicada a 235 programadores de empresas de software, se examino la relación entre las dimensiones individuales del empoderamiento psicológico y afectivo, y el compromiso normativo; generando como resultados una relación significativa y positiva entre el compromiso de empoderamiento psicológico, afectivo y el compromiso normativo, sin embargo no se encontró relación significativa entre la subescala de percepción de competencia y el compromiso afectivo; las implicaciones de la teoría y la práctica se discuten

En otra investigación realizada por Sallan, J. M, Simo, P, Fernandez V, Enache M (2010), se buscaba presentar evidencias sobre el compromiso organizativo y la existencia de relaciones no lineales entre el compromiso, ciertos comportamientos organizativos y algunos indicadores clásicos de éstos, como la intención de abandonar la organización. Para ello, se llevo a cabo un estudio a 241 personas, cuyos resultados fueron analizados por medio de regresión lineal jerárquica, confirmándose las relaciones



entre compromiso afectivo e intención de abandonar sus lugares de trabajo, y descartando la existencia de relaciones no lineales entre las dimensiones del compromiso y la intención de abandonar la organización. De los resultados del estudio se deduce, que para reducir la rotación, los gestores de recursos humanos deben fomentar el desarrollo de compromiso afectivo y de continuidad en los empleados de las organizaciones.

Dentro de las investigaciones halladas, se encontró influencia de otros factores relacionados con el compromiso organizacional y el empoderamiento, como lo es el liderazgo organizacional, por ejemplo en el estudio de Azman, Hasan, Ahmad, Mohd y Munirah (2011), quienes buscaron examinar la influencia de la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso de la organización, a una muestra de 118 cuestionarios, donde aplicaron el análisis de regresión a los resultados, y obtuvieron una relación entre autonomía y liderazgo transformacional de forma positiva y significativamente correlacionada con el compromiso organizacional. Este resultado sustenta que el empoderamiento es una variable mediadora en la relación, entre el liderazgo transformacional y el compromiso con la organización.

Al igual que el estudio desarrollado por Ugboro (2006), donde se busco determinar la relación entre el rediseño del trabajo, el empoderamiento de los empleados y el compromiso afectivo de la organización, entre los supervivientes de la reestructuración administrativa y reducción de personal. El estudio fue dirigido a los empleados ubicados en puestos de supervisión y los gerentes de niveles medios en la organización, al ser este grupo de personas, las llamadas a asumir mayores funciones y responsabilidades; lo que mostro como resultados una relación estadísticamente positiva y significativa entre las variables estudiadas.

En el ámbito Latinoamericano, en México en la investigación de Martínez, Téllez y Ferrer (2010), se busco conocer el grado de influencia que ejerce el empoderamiento en sus dimensiones significado, competencia, autodeterminación e impacto, al compromiso organizacional, en los empleados de 6 Pymes del sector servicios, comercio y producción localizadas en el municipio de Celaya (Guanajuato México), con 147 participantes. Comprobándose que el empoderamiento es un predictor del compromiso

organizacional, sin embargo si se evalúa de forma individual, la relación de cada una de las cuatro dimensiones de la variable independiente (significado, competencia, autodeterminación e impacto) con respecto a las tres dimensiones de la variable dependiente (compromiso continuo, normativo y afectivo), se estableció que las dimensiones del empoderamiento trascienden únicamente sobre la dimensión de compromiso afectivo. Sin embargo, el significado es la única dimensión que produce influencia en el compromiso normativo, mientras que la dimensión de compromiso continuo no percibe el menor nivel de influencia que pueda generar las dimensiones del empoderamiento.

A nivel Colombiano, los investigadores Fang y Morales (2007), realizaron estudios sobre empoderamiento y satisfacción laboral en el sector industrial de la ciudad de Cartagena, buscando la relación de las cuatro dimensiones del empoderamiento, líderes empoderados, cultura empoderadora, practicas empoderadoras y empleados empoderados determinadas por Lin, C (2002) en Taiwan, encontrando que estas empresas proporcionan generalmente ambientes favorables de empoderamiento. En cuanto a la relación entre empoderamiento y la satisfacción laboral, el análisis de regresión determino que los líderes empoderados y cultura empoderadora pueden significativamente, explicar las variaciones de la satisfacción laboral. Estos análisis fortalecen la idea, que la persona promotora del empoderamiento es un líder empoderado; concluyendo además que aunque se presentan diferencias relacionadas a la percepción de los empleados sobre el empoderamiento, no son estadísticamente representativas para convertirse en predictores de desempeño.

Luego de la revisión de literatura, sobre las variables empoderamiento y compromiso organizacional a nivel mundial, se puede determinar que en el sector servicios a nivel de seguros solo se ha desarrollado la investigación realizada por Lin, C (2002) en Taiwan, quien identifico cuatro dimensiones del empoderamiento: líderes empoderados, cultura empoderadora, practicas empoderadoras y empleados empoderados, el cual arrojó como resultado, que el empoderamiento debe ser manejado como una herramienta operacional, que busque ventajas en la industria de los servicios para conservar los empleados y las practicas de empoderamiento diseñadas para alcanzar la satisfacción

laboral; igualmente los resultados mostraron características importantes en cuanto a edad, género y tiempo laborado en la organización.

Como resultado de ello se puede advertir que no existen en Colombia estudios referidos al empoderamiento como generador de compromiso organizacional en el sector de los seguros, tema objeto de estudio de la presente investigación.

## **4.1 Contexto del Sector Asegurador en Colombia**

La presente investigación se realizará en el escenario de la industria aseguradora, de allí la importancia de aclarar conceptos sobre la misma. La industria aseguradora basa su operación en el manejo del riesgo, definido este por el Código de Comercio como “suceso incierto que no depende exclusivamente de la voluntad del Tomador, Asegurado o Beneficiario y cuya realización da origen a la obligación del Asegurado, Art. 10, 54”, y cuenta con dos actividades básicas que conviven y se complementan en el desarrollo de la actividad: la operación técnica y la financiera.

La operación técnica se refiere a la suscripción y análisis del riesgo junto con los gastos asociados al mismo y el posterior pago de siniestros. La operación financiera se deriva de la gestión del portafolio que llevan a cabo las aseguradoras con las reservas, el capital regulatorio requerido y recursos propios. Las gestiones de ambas actividades derivan en el resultado de la industria.

Estos riesgos pueden ser aminorados al contratar seguros que protejan tanto el patrimonio personal, como el de las empresas e incluso la vida misma, definiendo el seguro como, el recurso medio del cual un gran número de existencias económicas, amenazadas por peligros análogos, se organizan para atender mutuamente a posibles necesidades, tasables y fortuitas, de dinero, (Fasecolda, 2012). Estos riesgos son manejados a través de las compañías aseguradoras.

Las compañías de seguros son instituciones financieras especializadas en asumir riesgos de terceros mediante la expedición de pólizas de seguros en virtud de un

contrato de seguros, y su finalidad principal es la de proteger los bienes de los asegurados, cubriendo los eventuales siniestros que sufran los clientes.

La industria aseguradora colombiana posee un bajo nivel de penetración y un alto grado de concentración en términos de empresas y líneas de negocio. El mercado asegurador colombiano aún es pequeño, el nivel de penetración es tan solo del 2% del PIB y se posiciona como el sexto mercado de la región en términos de primas suscritas después de Brasil, México, Venezuela, Argentina y Chile.

El nivel de concentración es relativamente elevado tanto por empresa como por ramo, toda vez que el 70% de las primas suscritas son producidas por nueve grupos aseguradores (vida + generales) y el 64% corresponde a cinco líneas de negocio (seguridad social, autos, SOAT y vida grupo).

Dada la poca penetración de seguros en la economía, el sector asegurador colombiano se caracteriza por tener un portafolio de riesgos de gran tamaño, concentrado y en general con empresas de relativa baja capacidad patrimonial a nivel individual para proveer coberturas de seguros a grandes riesgos. En general, el uso de protecciones de reaseguros en Colombia es alto, lo cual puede causar que cambios en las condiciones del mercado reasegurador internacional (en precios o capacidades) afecten directamente al mercado local.

La industria aseguradora está conformada por 45 compañías, entre entidades aseguradoras, cooperativas de seguros y las sociedades de reaseguros. Mercado que se caracteriza por un relativo grado de concentración. El 70% de su producción es realizada por 9 grupos aseguradores (vida + generales), de los cuales cuatro son colombianos que pertenecen a conglomerados financieros locales.

Cabe destacar que dichas entidades comparten sinergias con sus vinculados y se caracterizan por contar con fuertes canales de distribución. Las aseguradoras nacionales aun conservan una participación preponderante en el mercado, representando el 69% de

la producción total de primas, mientras que las extranjeras, a pesar de haber ganado terreno mediante adquisiciones, solo aportan el 31% restante.

El sector de seguros generales en Colombia está relativamente concentrado, teniendo en cuenta que el 76% de las primas es producido por 10 compañías de seguros y el 86% se concentra en 10 líneas de negocio.

El sector de seguros de vida en Colombia está muy concentrado en términos de empresas, toda vez que el 50% de la producción es realizado por 3 compañías de seguros (Suramericana, Bolívar y Alfa). Igualmente, la concentración por líneas de productos es alta, puesto que el 85% del primaje en seguros de vida es producido por 5 líneas de producto (ARP, rentas, vida grupo, previsionales y salud), según Vargas y Concha (2011).

En Colombia se encuentran las siguientes aseguradoras extranjeras las cuales tienen presencia en la mayoría del territorio nacional (Fasecolda, 2012).

**Tabla 1:** Aseguradoras Extranjeras

<b>Aseguradora</b>	<b>Ramos</b>	<b>Lugares de ubicación en Colombia</b>
Ace Seguros S.A	Vida y Generales	Bogotá
Chartis Seguros Colombia S.A	Vida y Generales	Bogotá, Medellín, Cali, Pereira, Barranquilla y Bucaramanga
Aseguradora Colseguros S.A	Vida y Generales	Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Montería, Medellín, Neiva; Pasto, Pereira, Popayán, Santa Martha, Sogamoso, Tuluá, Tunja, Valledupar, Villavicencio y Yopal

<b>Aseguradora</b>	<b>Ramos</b>	<b>Lugares de ubicación en Colombia</b>
Bbva Seguros Colombia S.A	Vida y Generales	Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Manizales, y Medellín.
Cardif Colombia Seguros Generales S.A	Vida y Generales	Bogotá
Mapfre Crediseguro S.A	Generales	Medellín, Bogotá Cali y Barranquilla
Mapfre Seguros Generales de Colombia S.A y Mapfre Colombia Vida Seguros S.A	Vida y Generales	Regional Norte, Regional Santander, Regional Antioquia, Regional Occidente, Regional Bogotá, Regional Centro I, Regional Centro II y Regional Eje Cafetero
Metlife Colombia Seguros de Vida S.A	Vida	Bogotá, Medellín, Cali, Manizales, Pereira y Barranquilla.
Chubb de Colombia Compañía de Seguros S.A	Vida y Generales	Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Ibagué, Manizales, Medellín, Pereira y Santa Martha.
Generali Colombia Seguros Generales S.A y Generali Colombia Vida	Vida y Generales	Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Manizales, Medellín, Pereira, Palmira, Cartagena, Armenia, e Ibagué.
Liberty Seguros S.A	Vida y Generales	Riohacha, Santa Martha, Valledupar, Barranquilla, Cartagena, Sincelejo, Montería, Cúcuta, Bucaramanga, Barrancabermeja, Medellín, La Dorada, Tunja, Sogamoso, Manizales, Pereira, Armenia, Ibagué, Bogotá, Villavicencio, Buga, Neiva, Cali, Popayán y Pasto.

<b>Aseguradora</b>	<b>Ramos</b>	<b>Lugares de ubicación en Colombia</b>
Pan American de Colombia  Compañía de Seguros de Vida S.A	Vida	Bogotá, Cartagena, Medellín y Barranquilla
Qbe Seguros S.A	Vida y Generales	Bogotá
Rsa Seguros Segurexpo de Colombia S.A Aseguradora de Crédito y del Comercio Exterior	Vida y Generales	Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Manizales y Medellín
Segurexpo de Colombia S.A Aseguradora de Crédito y del Comercio exterior	Generales	Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla
Global Seguros de Vida S.A	Vida	Barranquilla, Medellín, Bucaramanga, Manizales, Bogotá, y Cali.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Fasecolda

Dichas compañías son caracterizadas por que sus lineamientos y estrategias a nivel de talento humano son direccionados por líderes con culturas foráneas para quienes es necesario que su organización donde quiera que se encuentre a nivel internacional maneje las mismas políticas e identidad cultural, es decir que sus intereses y habilidades sean afines con los de la casa matriz. Lo anterior, puede generar en su grupo de trabajo rechazo ya que inicialmente el talento humano puede ser atraído por los salarios, posibilidades de crecimiento o beneficios especiales pero luego para sostenerse en dicha organización es necesario generar una identidad cultural arraigada a sus principios, donde el estilo de liderazgo este fuertemente cohesionado y sus líderes sean cercanos.

En Colombia se encuentran también aquellas aseguradoras nacionales, que igualmente tienen presencia en diferentes sedes en el territorio colombiano (Fasecolda, 2012).

**Tabla 2:** Aseguradoras Nacionales

<b>Aseguradora</b>	<b>Ramos</b>	<b>Lugares de ubicación en Colombia</b>
Aseguradora Solidaria de Colombia Ltda. Entidad Cooperativa	Vida y Generales	Barranquilla, Valledupar, Cartagena, Montería, Cúcuta, Bucaramanga, Medellín y Rionegro, Barrancabermeja, Pereira, Manizales, San Gil, Tunja, Yopal, Armenia, Girardot, Bogotá, Buga, Cali, Ibagué, Villavicencio, Buenaventura, Neiva Popayán y Pasto.
Compañía Aseguradora de Fianzas S.A Confianza	Generales	Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Neiva, Pasto, Pereira, Santa Marta, Sogamoso, y Villavicencio.
Compañía de Seguros de Vida Aurora	Vida	Bogotá
Condor S.A Compañía de Seguros Generales	Generales	Bogotá, Cúcuta y Villavicencio. Punto de expedición en Casanare, Arauca, Barranquilla, Buenaventura, Leticia, Neiva, Palmira, Popayán, Santa Marta y Yopal.
Compañía Mundial de Seguros S.A	Vida y Generales	Barranquilla, Cartagena, Medellín, Bucaramanga, Pereira, Casanare, Bogotá, Ibagué, Cali y Neiva



<b>Aseguradora</b>	<b>Ramos</b>	<b>Lugares de ubicación en Colombia</b>
Seguros Generales Suramericana S.A y Seguros de Vida Suramericana S.A	Vida y Generales	Bogotá, Medellín, Cali incluyendo Palmira, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Manizales, Armenia, Ibagué, Tunja, Villavicencio, Popayán, Cartagena, Santa Marta, Valledupar, Montería, Sincelejo, Chía, Girardot, Tolima, La Dorada, Neiva, Pasto, San Gil y Cúcuta
La Equidad Seguros Generales Organismo Cooperativo	Vida y Generales	Santa Martha, Barranquilla, Cartagena, Montería, Valledupar, Cúcuta, Bucaramanga, Barrancabermeja, Medellín, Apartado, San Gil, Tunja, Yopal, Bogotá, Villavicencio, Manizales, Armenia, Pereira, Cali, Popayán, Pasto, Ibagué, Neiva y Florencia
La Previsora S.A Compañía de Seguros	Generales	Riohacha, Barranquilla, Cartagena, Sincelejo, Montería, Quibdó, Buenaventura, Medellín, Manizales, Pereira, Armenia, Cali, Popayán, Pasto, Mocoa, Florencia, Neiva, Ibagué, Villavicencio, Cúcuta, Arauca, Bucaramanga, Yopal, y Tunja.

<b>Aseguradora</b>	<b>Ramos</b>	<b>Lugares de ubicación en Colombia</b>
Positiva Compañía de Seguros S.A	Vida	Leticia, Antioquia, Arauca, Barranquilla, Bogotá, Cartagena, Boyacá, Manizales, Florencia, Casanare, Yopal, Popayán, Valledupar (Cesar), Quibdó, Montería, Córdoba, Cundinamarca, Huila, Riohacha, Magdalena, Meta, Pasto, Cúcuta, Putumayo, Armenia, Pereira, San Andrés, San José del Guaviare, Bucaramanga, Sucre, Tolima y Valle.
Seguros Alfa S.A y Seguros de Vida Alfa S.A	Vida y Generales	Cartagena, Medellín, Bogotá y Cali.
Seguros Colpatria S.A	Vida, Generales y Capitalización	Santa Martha, Barranquilla, Cartagena, Sincelejo, Montería, Valledupar, Cúcuta, Bucaramanga, Medellín, Duitama, Manizales, Cartago, Armenia, Pereira, Tulua, Buga, Palmira, Cali, Pasto, Neiva, Ibagué, Girardot, Villavicencio, Bogotá, y Duitama
Seguros del Estado S.A	Vida y Generales	Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Ibagué, Manizales, Medellín, Neiva, Pasto Pereira, Popayán, Tunja, y Villavicencio

<b>Aseguradora</b>	<b>Ramos</b>	<b>Lugares de ubicación en Colombia</b>
Seguros Bolívar S.A	Vida, Generales y Capitalización	Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Medellín, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Montería, Neiva, Pasto, Pereira y Villavicencio
Riesgos Profesionales Colmena S.A Compañía de Seguros de Vida	Vida	Neiva, Villavicencio, Girardot, Bogotá, Duitama, Ibagué, Pasto, Popayán, Buenaventura, Cali, Armenia, Pereira, Manizales, Medellín, Montería, Bucaramanga, Montelibano, Cartagena, Valledupar, Barranquilla y Santa Martha.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Fasecolda

Estas aseguradoras se caracterizan por que sus políticas administrativas y de gestión de talento humano son direccionadas por líderes con identidad cultural nacional, conscientes de la situación actual del país y de las necesidades de su equipo de trabajo. Generando estrategias que respondan por la calidad de sus equipos de trabajo y por el clima organizacional. Enfocados en que la ventaja competitiva que pueden diferenciarlos de su competencia tanto nacional como extranjera es su talento humano.

## **5. Impacto Esperado**

El análisis de la influencia que genera el empoderamiento en el compromiso organizacional de los empleados, origina un impacto positivo en la organización, por su contribución al desarrollo de las personas, potenciando sus destrezas y habilidades para el desempeño de sus funciones en una forma más óptima y eficiente, y por ende de mejor calidad, traduciéndose en beneficio para las empresas aseguradoras.

Con ello se busca que los colaboradores, alcancen mayores niveles de productividad y competitividad, al estar inmersos en todos los objetivos organizacionales, generando mayores responsabilidades, manejo de la información y compromiso constante; para así contribuir a la buena gestión empresarial y por ende a mejorar los niveles de posicionamiento de nuestro país, al ser el sector asegurador un apalancador en los niveles de desarrollo económico.

En el contexto de la globalización se hace mucho más evidente la brecha entre países industrializados y los que se encuentran en vía de desarrollo, encontrando que las empresas en los países desarrollados tienen mayor conciencia y adaptabilidad hacia las necesidades de sus equipos de trabajo, factor determinante de productividad y competitividad.

### **5.1 Usuarios Potenciales**

Serán usuarios y además beneficiarios directos de los resultados de la investigación, las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales que tendrán un conocimiento real sobre los niveles de compromiso de sus empleados.

## 6. Marco Teórico

### 6.1 Empoderamiento

El concepto de empoderamiento hace referencia a autorizar, permitir, o dar poder a algo o alguien para realizar algo. El diccionario de Oxford lo consideraba antes, como delegación de poder, ahora como empoderar “to enable”, capacitar a uno a hacer algo.

Según Rappaport (1987), el empoderamiento es un proceso mediante el cual las personas, organizaciones y comunidades logran control sobre sus asuntos, sin dejar a un lado la facultad para realizar sus acciones, como se resume en el enunciado de Ken Blanchard y otros en el libro “Empowerment”, “estar facultado significa que uno tiene libertad de actuar; también significa que uno es responsable por los resultados” Blanchard (1996, p. 94), concepto reforzada por Sánchez (1996), quien lo define como el proceso o mecanismo por medio del cual las personas, organizaciones o comunidades adquieren control o dominio sobre temas de interés o asuntos que le son propios; se refiere a la libertad que los empleados sienten cuando son facultados y se les delega poder, (Daft, 1998).

Así mismo, para Rappaport (1981); Rappaport, Swift y Hess, (1984) y Page y Czuba (1999), el empoderamiento hace alusión al mecanismo que fomenta en las personas control, dominio o maestría sobre sus propias vidas; el cual es desatado en el momento que los superiores otorgan poder, experimentando con ello, un sentido de control y propiedad sobre sus puestos de trabajo, como lo expone, Wellin, Byham y Wilson (1991). En esencia es semejante al concepto de delegación, la única diferencia se da en el aspecto de autoridad, al manejarse de forma continua. Este proceso, según Za Sathar & Kazi (1997), no solo implica tener acceso a los recursos, sino la obtención de control por medio de la toma de decisiones, elección, confianza en uno mismo y propiedad.

Para Quigley (1997), y McFarland, Senn, Childress (1996), el empoderamiento consiste en otorgar poder o liberar el potencial de los colaboradores de manera que aporten toda

su capacidad a la organización. Definición reforzada por Bowen y Lawler (1992), para quienes el empoderamiento se caracteriza por la transmisión de la información a los empleados, el conocimiento que les permite aportar al desempeño organizacional, y otorgar el poder para la toma de decisiones, que influyan en el rendimiento de la organización; situación concebida por el fortalecimiento de competencias personales, influenciadas por la utilización de maniobras oficiales y prácticas informales, que harán que los empleados se desempeñen de una forma más adecuada en la organización, como lo exponen Conger y Kanungo (1998).

Igualmente, el empoderamiento es un proceso por el cual, las personas sienten relación y correspondencia entre sus metas, esfuerzos y resultados de vida, según Mechanic (1991); permitiéndoles así satisfacer tanto las necesidades personales como organizacionales. Los empleados que manejan empoderamiento tienen un sentido intrínseco de orgullo por sus construcciones y aportes a las organizaciones; al relacionar las fortalezas individuales, capacidades y conductas proactivas (Zimmerman, 2000).

Es así como el empoderamiento es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre su gente y la organización, aumentar confianza, autoridad, responsabilidad y compromiso para servir mejor al cliente, como lo expone Russell, D Robinson (1998), convirtiéndose en un instrumento que anima a los empleados a pensar por sí mismos y desarrollar actividades adicionales a las establecidas, según Thorlaksun y Murray (1996), implicándoles la necesidad de tomar iniciativa y dar solución a los desafíos planteados en su labor de acuerdo con Quinn y Spreitzer (1997). De la misma manera para Koontz y Weichrich (1998), empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los funcionarios sienten que manejan una influencia sobre el servicio y eficiencia de la organización dentro de sus áreas de responsabilidad; creándose en los equipos de trabajo, poder real en sus espacios, conllevando de esta manera a tener responsabilidad de los mismos, siendo así, un poder para atraer el cambio deseado o contribuir a éste, como lo expone Le Bossé & Dufort (2002); originándose una relación de ganancia mutua para Jaffe y Scott (2007), como resultado del mejoramiento de la correlación entre el individuo y su entorno, según Kar, Pascual, & Chickering (1999).

En una organización que desarrolla el empoderamiento, sus empleados participan como socios, demostrando capacidades de trabajo tanto individual como colectivo, tomando la iniciativa y manejando autoridad a la hora de tomar decisiones estratégicas, según Garfield (1993), con su utilización las personas sentirán que además de escucharles sus ideas, éstas, podrán ser ejecutadas, como lo exponen McFarland, Senn y Childress (1996). Si un individuo o grupo se empodera, ostenta la capacidad de elegir efectivamente, según Alsop y Heinsohn (2005).

Para alcanzar el empoderamiento se hace indispensable una estructura organizacional plana, donde se facilite el liderazgo, se maneje niveles de comunicación abiertos y honestos; relaciones de alianza que inmersas en pensamientos críticos, sean flexibles tanto para el aprendizaje como para la toma de decisiones, retroalimentación sobre el desempeño, sistema de incentivos; factores que entrelazados buscan convertir a los empleados en gestores de su propio puesto de trabajo, de acuerdo con McLagan y Nel (1997). Se considera también, los componentes emitidos por Caudron (1995), como son el flujo libre de la información, los equipos de trabajo autodirigidos, las habilidades de liderazgo tanto de empleados como líderes, y la formación continua del trabajo, otorgándole iniciativa a la persona para actuar por sí misma y permitir la iniciativa a otros, según Molina (2006), siendo un sinónimo de cultura de participación, es acá donde las organizaciones rompen paradigmas en cuanto a las decisiones, estilos de liderazgo y sobre todo en los procesos de comunicación e integración de los equipos de trabajo, en torno a la cultura organizacional.

En los últimos años, autores como Spreitzer (1995), Rowlands (1997), Zimmerman (2000), Menon (2001) y Peterson y Zimmerman (2004), buscaron diferenciar los componentes y niveles del empoderamiento, señalando que existen tres niveles de desarrollo del empoderamiento, mutuamente generativos, los cuales pueden diferenciarse pero en ningún momento apartarse: el individual, comunitario y organizacional.

Las concepciones sobre el empoderamiento colocan su interés en la persona, como primera medida el énfasis en las características individuales, que les permiten influenciar en los demás, y como segunda, la distinción en el campo organizacional

destacándose factores como liderazgo, eficiencia y las diferentes pautas manejadas en las organizaciones.

Es así, como en el nivel individual, Conger y Kanungo (1988), y Menon (2001), hacen referencia a los procesos de tipo cognitivo que transforman la percepción del individuo, respecto a si mismo y al contexto en que se encuentra; desarrollándose el sentido del yo, la capacidad individual y la confianza; en este nivel las actuaciones surgen de los deseos de las personas dando un paso hacia el empoderamiento. De la misma manera, se refiere al desarrollo del control personal y de la competencia para actuar, buscar apoyo social y perfeccionar habilidades interpersonales, sociales y políticas según Zimmerman (1990); teniendo como características relevantes el logro de objetivos, el esfuerzo para adquirir recursos y la participación, como lo afirma este mismo autor.

Las personas empoderadas, tienen la capacidad de manejar sus intereses y motivaciones, razón por la cual pueden proponer y gestionar sus acciones para interactuar con los demás tanto de forma individual como en el interior de las organizaciones. Desde la perspectiva individual se le asocian términos como control, autoconfianza, decisión propia, capacidad de lucha por los derechos propios e independencia; al manejar autonomía, el individuo se hace responsable de su destino y es libre de realizar sus acciones, teniendo en cuenta que su ética y su comportamiento sean congruentes, convirtiéndose la autonomía es una condición indispensable en una persona empoderada, como lo refuerza Sen (2001), para quien el empoderamiento es un estado donde las personas asumen su rol como sujetos o actores de su propia vida, con la posibilidad de actuar con conciencia sobre sus propias capacidades e intereses.

En el nivel comunitario, el empoderamiento se refiere a una serie de acciones colectivas que crean la unión entre la comunidad y la organización como lo expone Zimmerman (2000), ganando con ellas poder, y por lo tanto posibilidades para establecer el cambio, promoviendo la participación de las personas, comunidades y organizaciones hacia el mejoramiento de la calidad de vida comunitaria, la eficacia y hacia el logro del control por los individuos y las comunidades, según Wallerstein (1992), nivel que se desarrolla en el momento en el cual los individuos trabajan colectivamente, buscando un impacto más



extenso, del que podrían alcanzar de forma individual. Lo anterior, incluye el desarrollo de la participación en estructuras organizacionales, políticas o en contextos más amplios.

Desde este nivel se logra la competencia en la comunidad si sus integrantes manejan capacidades y habilidades que busquen el mejoramiento; basados en acciones concebidas en la cooperación y no en la competencia.

El proceso de empoderamiento en el nivel comunitario, si bien debe implicar el empoderamiento de sus miembros, debe definirse a nivel de las metas y procesos de evolución y cambio, de un grupo como un colectivo social, con su identificación a un nosotros y sentido de pertenencia; centrado su foco en los objetivos y procesos del grupo. A nivel organizacional, implica permitir a los subordinados una sensación de eficacia sobre su propio desarrollo, como lo exponen Conger y Kanungo (1988), incorporando procesos que faciliten ejercer el control sobre las organizaciones y, a su vez estas, influir sobre las políticas y decisiones en la sociedad. Se hace hincapié en la importancia de las estructuras organizativas, en la incidencia sociopolítica y la necesidad de fortalecer y empoderar a las organizaciones; teniendo en cuenta aspectos como la inclusión, democratización, cohesión, transparencia, y rendición de cuentas.

Es por lo anterior, que según Russell D. Robinson (1998), los equipos de trabajo empoderados, son grupos de trabajo naturales con empleados responsables, que comparten el liderazgo, promueven el mejoramiento continuo de los diferentes procesos de su puesto de trabajo, planean y toman decisiones, y resuelven los aspectos relevantes que presentan conflictos, en busca del beneficio de la organización.

En este nivel Spreitzer (1995,1996), identifico dos perspectivas la orgánica o psicológica y la mecánica o relacional; con relación a la perspectiva orgánica el punto de atención está centrado en la percepción que maneja el empleado sobre el empoderamiento, de manera que se alcanza a nivel organizacional, cuando a partir de los estados psicológicos individuales se produce una percepción del mismo por parte de los empleados, según Conger y Kanungo (1988), Spreitzer (1995), Thomas y Velthouse (1990).

Por el contrario, para Conger y Kanungo (1988), Quinn y Spreitzer (1997); Wilkinson (1998), en la perspectiva mecánica o relacional, el empoderamiento se produce cuando los niveles superiores de una organización comparten la información con los niveles inferiores, como lo exponen Spreitzer (1997), Siegall y Gardner (2000), Para Bandura (1986), la fortaleza de las personas las hace participar activamente en labores donde puedan demostrar sus habilidades, así como salir adelante en situaciones que podrían resultar amenazadoras. Por su parte Spreitzer (1996), indica que para promover un ambiente de empoderamiento se deben buscar los siguientes aspectos:

- Las estructuras organizacionales menos jerárquicas, burocráticas y autoritarias.
- Los incentivos a la creatividad.
- Las actividades variadas y no rutinarias
- La definición clara de roles de trabajo, sin ambigüedades o traslajos
- El sentido que el trabajo representa para la organización
- Independiente del nivel personal, organizacional o grupos de trabajo.

Es así, como se hizo necesario que se establecieran condicionantes o variables esenciales para conseguir el empoderamiento en los empleados. Los autores Lawler (1986), Kanter (1989) y Spreitzer (1995), definieron cuatro condicionantes: autoestima, uso de incentivos, locus de control interno, y retroalimentación de información, las cuales se exponen a continuación.

Con relación a la autoestima se hace referencia al grado en que una persona se acepta así mismo incondicionalmente (Rogers, 1951), generando un sentimiento de aceptación de uno mismo en todo momento, independientemente de la realidad objetiva, James (1890). La autoestima es definida como el deseo de logro, la competencia y la independencia, según Maslow (1968), concepto reforzado por Mruk (1999), como la interacción entre el mérito y la competencia; considerándose como un fenómeno unidimensional, una actitud hacia el yo como objeto específico (Rosenberg, 1965), donde el individuo se considera así mismo capacitado, con éxito, importante y valioso.

Para Shavelson, Hubner, y Stanton (1976), la autoestima es la percepción del individuo formada a través de las experiencias individuales y las interpretaciones de su entorno, es considerada como un sinónimo de auto respeto término utilizado para referirse a las actitudes hacia uno mismo, incluyendo la auto-satisfacción, la auto-favorabilidad y la auto-aceptación, sintetizadas en el respeto de sí mismo, de acuerdo con Wylie (1974), siendo un rasgo básico de la personalidad, adquirida sobre la base de las interacciones sociales, e influencias externas y consolidadas con su propio comportamiento, dando como resultado que si un individuo se conoce, es capaz de construir su escala de valores, ganar seguridad y confianza sobre sus actos, autorrealizarse y consecuentemente respetarse, transformándose en la fuerza que impulsa al individuo hacia la vida y hacia su desarrollo, relacionada con el amor incondicional hacia uno mismo y orientada la acción hacia el logro de los objetivos y el bienestar general.

Según Gecas (1982), la autoestima se diferencia en un sentido de competencia, poder o eficacia, cuando se relaciona con el rendimiento afectivo y se asocia a los procesos de auto atribución; en un sentido de virtud o moral, cuando se basa en normas y valores de la conducta personal e interpersonal. Es así, como las personas pueden apreciarse en múltiples dimensiones, hacer juicios sobre sus acciones a través de un auto-concepto y reaccionar ante evaluaciones, según Szymanski y O'Donohue (1995), convirtiéndose la autoestima en un gran predictor de las actitudes y los comportamientos de los empleados según Brockner (1988), Judge y Bono (2001), Korman (1970, 1976), Pierce, Van Dyne y Gardner (2004), ya que en la forma en que ellos desarrollan sus actividades depende en gran parte de su autoestima, al estar relacionada con su conducto funcional y su satisfacción con la vida, como lo exponen Gurney (1986), Bednar y Peterson (1995).

Para White (1963), es un proceso de desarrollo a partir de dos fuentes, la interna y la externa, al referirse a la interna se hace relación al sentido del logro y la externa a la afirmación de los demás; igualmente siendo definida por dos aspectos indispensables, el primero el sentido de eficacia personal o autoeficacia, definido como la confianza en el funcionamiento de la mente, en la capacidad de comprender los hechos de la realidad que entran en el campo de los intereses y las necesidades, y en el sentirse capaz de conocerse así mismo, generando la predisposición a ser competente a la hora de

afrontar los retos que la vida le presente. Por otra parte, el segundo aspecto es el sentido de merito personal o autodignidad, determinado como actitud afirmativa hacia la vida, que promueve la comodidad para expresar los pensamientos, deseos y necesidades; en consecuencia la percepción de uno mismo, como una persona para quien el éxito, respeto, y el logro son adecuados; convirtiéndose la autoeficacia y la autodignidad características fundamentales de la autoestima.

Es así como las personas en su lugar de trabajo se relacionan con otras personas, y en muchas ocasiones tienen el destino de la empresa en sus manos. La autoestima ayuda a que la persona, sepa que puede lograr las metas que se proponga, al sentirse como recursos valiosos, caracterizados por talentos que les ayudan a contribuir al bienestar de la organización, asumiendo una orientación activa con respecto a sus labores, como lo expone Gist y Mitchell (1992).

Igualmente como lo indica Garfield (1992), una forma de mejora de la autoestima es mediante la participación de los empleados, en la toma de decisiones y en otras actividades de importancia para la organización, al ser la autoestima la base para que el funcionario se automotive, ya que a pesar de la utilización de otros reconocimientos que manejan las organizaciones, para recompensar y mantener el buen ánimo de sus empleados, depende, del afecto y la imagen, que el individuo sienta acerca de si mismo.

Una autoestima positiva facilita una mejor percepción de la realidad y comunicación interpersonal, de la misma forma que ayuda a la tolerancia de la incertidumbre y la vivencia de los procesos de cambio; elevando su productividad y por ende calidad. Es por lo anterior, que este factor tiene una enorme importancia, debido a que la valoración que cada empleado haga de sí mismo dependerá lo que haga en la organización y su participación en ella; ya que los empleados con niveles de alta autoestima pueden conservar sus auto-percepciones, mediante el desarrollo de actitudes positivas al trabajo, caso contrario donde se manejen bajos niveles de autoestima, los empleados pueden mantener sus auto-percepciones mediante el desarrollo de actitudes negativas al trabajo, como lo exponen Pierce, Gardner, Cummings, Dunham (1989).

Por lo tanto, se ha llegado a un momento en el que la autoestima no es solo una necesidad psicológica importante, sino que se ha convertido en una necesidad económica con la misma envergadura, atributo imperativo para la adaptación de las organizaciones a un entorno más competitivo, complejo y lleno de desafíos. Es aquí, donde es indispensable realizar procesos de selección de personal, que cumplan con un mínimo nivel de adecuación, donde los funcionarios se sientan seguros de sus capacidades y de esta manera la organización puede llegar a empoderarlos en el desarrollo de sus actividades cotidianas.

El segundo condicionante, es el uso de incentivos, por medio de los cuales se compensa el desempeño de los colaboradores según Bowen y Lawler (1992), reconociendo de esta manera las contribuciones individuales que repercuten en beneficio de la organización, de acuerdo con Lawler (1986), considerado para Nadler y Tushman (1999), como uno de los procesos de apoyo con más relevancia a la hora de fortalecer las conexiones estructurales en la organización, al ser un instrumento que motiva el comportamiento de sus integrantes.

Para Eisenhardt, (1989), Stroh Brett, Baumann y Reilly (1996), y Baron y Kreps (1999), el diseño del plan de incentivos, debe establecer con propiedad las remuneraciones que reciben los empleados, dependiendo de sus responsabilidades, desempeño y comportamiento; debido a que pueden llegar a alentar o desalentar el comportamiento de los empleados, según Allcorn (1995).

Es por ello que el uso de incentivos, debe diseñarse para recompensar los comportamientos que sean alineados con los objetivos de la organización, así como su cultura, de acuerdo con Lawler (1992). Premiando con ello aquellas personas que con sus capacidades contribuyen a los buenos resultados de la organización, mostrándose así que habilidades y conocimientos son los idóneos para la empresa, según Lawler (1992); sin olvidar que un buen sistema de incentivos estimula a los empleados para que sean creativos y productivos, y por ende promueven la lealtad y estimulan la innovación, como lo exponen Brudney y Condrey (1993).

Para Levine (1990), es exitoso recompensar al individuo que recibe mayores niveles de responsabilidad y autoridad, haciéndoles copartícipes de los beneficios que obtienen como resultado de su productividad. Con ello se busca que el empleado sea consciente que su proceder genera mejoras a nivel organizacional.

El sistema de incentivos se encuentra clasificado en extrínsecos e intrínsecos. Para Millan, De Prado, Rodriguez y Roman (1999), los incentivos extrínsecos, son catalogados como las recompensas que recibe el trabajador por medio de sus compañeros de trabajo, la organización u otros actores externos, como lo son el salario, bonos por productividad, vacaciones, planes de pensión y comisiones, que le son otorgados de forma proporcional al esfuerzo realizado por el empleado en su desempeño; motivadores esenciales del comportamiento de los empleados en la organización (Kreps, 1997).

Los incentivos intrínsecos, son los otros factores potenciales de motivación en los empleados, sobre todo en aquellas situaciones donde se presentan labores ambiguas, complejas y difíciles de realizar, los cuales se encuentran vinculados con la posición en la organización, el poder, la sensación de éxito, el estímulo a la participación, la retroalimentación del desempeño, la estabilidad laboral, la carrera profesional, la autoestima y el reconocimiento social (Moreno, Peris y González, 2001).

Por lo tanto, se hace necesario, que el sistema de incentivos genere los estímulos esenciales para el mejoramiento del desempeño en los trabajadores, dando como resultado la contribución al logro de los objetivos definidos por la organización, e incluso los suyos propios; debido que en el momento que los miembros de la empresa buscan sus propios objetivos e intereses, se encuentran encaminados en el logro de los objetivos e intereses de la organización (Moreno, Peris y González, 2001). Siendo un reto para las organizaciones buscar de una forma continua, maneras de mantener a sus equipos de trabajo dedicados a su labor, motivados, eficientes y productivos.

El tercer condicionante identificado como locus de control interno, hace referencia a la apreciación que manejan los empleados de las condiciones de sus puestos de trabajo,

influenciada por el criterio individual y no por condiciones externas, manejando una conducta equilibrada e independiente con su entorno (Castro, 2005). Concepto reforzado por Rotter (1981), para quien las personas con locus interno influyen en su propio destino, aumentan sus probabilidades de éxito y transforman las situaciones adversas. Al tener control sobre su entorno, aprenden mejor y se desempeñan de forma más eficiente en las labores que requieren habilidad, (Phares, 1962); siendo capaces de controlar sus resultados personales (Rotter, 1990).

Es así como los empleados con locus de control interno, sienten que los esfuerzos con los que desarrollan su labor tienen relación directa con sus capacidades o conductas, es decir afirman que tienen control sobre su trabajo (Spector, 1988). Tienen a concentrar sus esfuerzos y energías en labores más allá de los requisitos básicos y por ende a desarrollar más actividades de las que le son asignadas en su puesto de trabajo; manifestándose que a mayor nivel de locus interno mayor nivel de iniciativa y desempeño general (Blau, 1993).

Características que han sido corroboradas por los estudios realizados por Bradley y Roberts (2004), Judge y Bono (2001), Kircady, Shephard y Furnham (2002), quienes identificaron que los empleados con locus de control interno manejan altos niveles de rendimiento y satisfacción en el trabajo, al igual que afrontan mejor las situaciones que se presentan en el desarrollo de su labor (Lam y Shaubroeck, 2000); además de esgrimir bajos niveles de estrés (Chen y Silverthorne, 2008).

De la misma manera en los trabajos desarrollados por Whittaker (1999) y Rodríguez (1998), se dio como resultado que a medida que los trabajadores identifican que son sus propios esfuerzos y labor, los que determinan sus resultados en el mejoramiento de su condición laboral y no el azar o a las preferencias que sus jefes tienen por ellos, podrán adoptar comportamientos que les permitan desarrollar de manera más eficiente las actividades laborales asignadas; al interpretar la relación entre el desempeño y sus oportunidades de progreso, se esfuerzan más, percibiendo la relación entre su comportamiento y los resultados alcanzados, generándose como consecuencia el logro de sus perspectivas y mejoramiento de las condiciones laborales.

Al igual que en las investigaciones de Spector (1998), Spector y O'Connell (1994), se identificó que los empleados que manejan locus de control interno tienden a ser personas más satisfechas con sus trabajos, menos ansiosas, experimentan mayor autonomía e influencia sobre sus actividades, siendo más comprometidas con la organización y manejando bajos niveles de tensión relacionada con su puesto, al igual que menor intención de retirarse.

Es por ello que Rodríguez (1998) y Furnhan (1992), (1997) asocian el locus de control interno con el éxito en la realización de las diferentes actividades laborales; al demostrarse que aquellos empleados que manejan este locus, son responsables y modeladores de su futuro, lo que genera mayor satisfacción y éxito; al buscar más información antes de tomar una decisión que pueda afectar el resultado de su trabajo. Se sienten motivados por el logro, aplican mayor iniciativa e independencia, y sus salarios son en promedio mayores, como resultado de su empeño por alcanzar las metas personales y progresar. Situación contraria en aquellos empleados con locus externo, debido a que son dependientes de las circunstancias y de lo demás, siendo incapaces de influir en sus propios resultados.

En relación a lo anterior, el locus de control interno se puede establecer como una estructura cognitiva relacionada con la atribución y la percepción; actuando como un determinante de las pautas de comportamiento, que se pueden transformar por medio de la capacitación, convirtiéndose en una estrategia para el aprovechamiento de aspectos que produzcan oportunidades detectadas, por los líderes de talento humano en las organizaciones.

Con respecto a la retroalimentación; se entiende como la información que reciben los empleados de cómo se están desempeñando; práctica que le permite a un individuo reconocer los elementos a mejorar y realizar de forma individual cambios en su desempeño (Aubrey, 1993). Al favorecerse con ella la motivación en los funcionarios, demostrándose de forma objetiva las labores que han desempeñado de manera correcta, e indicando como pueden mejorar en aquellas que presentan falencias.



Esta retroalimentación sobre las competencias de los empleados y su forma de actuar; permite describir el pensar, sentir y proceder de las personas en su ambiente de trabajo, ayudando a conocer cómo es su desempeño y como puede ser mejorado. Tornándose en una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben las acciones y conocimientos (Aviles, 2010); mostrándose así, cual es el grado de eficiencia con el que están alcanzando sus metas (Kopelman, 1988).

Para Osterloh y Frey (2000), con la retroalimentación de la información, los empleados evalúan los resultados derivados de sus actividades y eligen las prácticas adecuadas que ayuden al cumplimiento de los objetivos, concibiéndose un aprendizaje organizacional fuente de ventaja competitiva. Sin olvidar que es preciso comunicar los objetivos de la organización a los colaboradores, para con ello crear un sentido de misión que estimule su iniciativa y así orienten sus decisiones hacia objetivos comunes (Lawler, 1992).

Expresándoles con ello a los empleados, que a la organización le interesa las labores que están efectuando; ya que en el momento que su quehacer es exitoso, se aumenta la autoimagen y el sentido de competencia personal; elevándose con ello el deseo de desempeñarse de la forma más adecuada; sin dejar a un lado que se hace indispensable que esta retroalimentación se combine con el esfuerzo positivo, ya que sola no genera los cambios en el desempeño (Aubrey, 1993).

Es así, como en estudios elaborados por Casares (2007), donde se evaluó los efectos de la retroalimentación en el desarrollo de las funciones de los empleados, se obtuvo como resultados incrementos entre el 6% y 125%, inclusive, al identificar que los beneficios como son la poca inversión de tiempo, validez, rapidez y desarrollo del personal, redundan en la productividad de la organización.

Con relación a lo anterior, se diría que el empoderamiento es un proceso, intersubjetivo, intencional y de cambio continuo de las personas, en sujetos conscientes de sí mismos, de las circunstancias y del entorno mediante la acción transformadora de sus propias interacciones sociales.

## 6.2 Compromiso Organizacional

En la revisión de la literatura frente al tema, se encuentran diversos autores que abordan el concepto de compromiso organizacional, los que se expondrán a continuación: para Alvarez de Mon, Cardona, Chinchilla, Millar, Perez, Poelmans, Rodriguez y Torres (2001), es un proceso de creencia acerca de la relevancia de sus funciones y la utilidad de las labores que desarrollan los empleados en la organización. Es el grado que un individuo se identifica psicológicamente con su trabajo Lodahl y Kejner (1965). Al igual que para Meyer y Allen (1991), es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla, definición que reafirman años después en 1997, como una actitud que se expresa en un vínculo psicológico del empleado hacia la organización, que hace que sea poco probable que el empleado abandone la empresa, en la medida en que se interesan en sus trabajos y se comprometen con ellos (Insel y Moos,1974).

De la misma manera para Mowday, Porter y Steers (1982); Mathieu y Zajac (1990), Meyer y Herscovitch (2001), el compromiso organizacional es la fuerza que liga a un individuo a una acción en curso que puede estar reflejada tanto en un proceso como la pertenencia a una organización. Según Meyer y Herscovitch (2001), es una forma de relación entre los empleados con las organizaciones, originada por la identificación, la involucración del individuo o la generación de un contrato psicológico.

Para Davis y Newstrom (2000), el compromiso organizacional es el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea continuar participando en ella de forma activa, el cual se refleja habitualmente de forma más fuerte en los empleados que hacen parte de equipos de trabajo comprometidos, que llevan laborado varios años en la organización o que han crecido laboralmente generando en ellos éxito personal. Para Arciniegas (2002), es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular y para Mathieu y Zajac (1990), es un vínculo o lazo del individuo con la organización.

Por otro lado, el compromiso organizacional es considerado por Harter, Schmidt y Hayes (2002), como el involucramiento de las personas y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo; quienes señalan que se genera en el momento que los individuos se sienten emocionalmente conectados, tienen todo lo que necesitan para desarrollar sus labores, aprecian que son importantes para sus compañeros, son en quienes confían y sienten que pueden lograr impacto en la organización

De igual forma, el compromiso organizacional es definido como una construcción social que según Marín (2001), es la interrelación constante entre las prácticas laborales que fomentan, limitan o frenan las estructuras de poder y la simbología que de ellas realizan los grupos sociales. Para Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) es la fuerza relativa que identifica a un individuo y lo involucra con una organización en particular, caracterizado por un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización, por la creencia y aceptación de metas organizacionales y una disposición para realizar esfuerzos individuales en busca de logros colectivos; al interiorizar e identificar los objetivos organizacionales con las metas y objetivos personales (Katz y Kahn, 1977), buscando una total integración, congruencia (Bayona, Goñi y Madorrán, 2000) y compensación entre ellos (Hall, Schneider y Nygren, 1970). En una definición de inmediata comprensión, indicaría tener puesta la camiseta en la organización; concepto reforzado por Robbins (1999), Hellriegel y Colbs (1999).

Es por ello que más allá de las definiciones, cada empleado sabe hasta qué grado y como se encuentra comprometido con la organización en la cual desempeña su trabajo, ya que en la empresa, si bien todos los empleados manejan un compromiso su fuerza relativa es variada.

Es así, como Harter et al. (2002) contemplan que el compromiso organizacional se encuentra conformado por el nombrado involucramiento de los individuos y la satisfacción y entusiasmo por el trabajo, identificado como el vínculo de lealtad por el cual los empleados desean continuar en la organización como resultado de su motivación implícita. Para Álvarez et al. (1992), es un concepto que afirma la relación a la buena disposición del trabajador hacia su trabajo, al sentido de lealtad con la organización y a la buena voluntad. En este sentido y referenciando a Lagomarsino

(2000), una vez que los colaboradores manejan altos niveles de compromiso poseen espíritu emprendedor, se apropian de sus responsabilidades, se transforman en una fuente de innovación, asumen la iniciativa y actúan proactivamente para buscar un mejoramiento en la organización, transformándose así en una ventaja competitiva. El conocimiento no es suficiente para solucionar los inconvenientes de la organización y alcanzar las metas organizacionales, es necesario contar con una serie de actitudes, habilidades y destrezas, y es considerado el compromiso hacia la organización como una de las más importantes para alcanzar beneficios comunes tanto para el empleado como para la compañía. No obstante Arias (2001), señala que en los países desarrollados el compromiso ha sido estudiado en diferentes facetas y de forma extensa, a diferencia de los países subdesarrollados donde son pocas, como ya lo vimos en la revisión de los antecedentes para esta investigación.

El interés por el estudio del compromiso organizacional se ha encaminado por entender la estabilidad y la intensidad de dedicación al trabajo por parte de los empleados; siendo definido por Porter et al (1974), como la fortaleza de identificación de un individuo y el involucramiento con una organización en particular y por Becker (1960), como una tendencia a involucrarse en una actividad consistentemente. Reforzado ese concepto por Mowday, Porter y Steers (1982), quienes indican, que aquellos empleados que se encuentran fuertemente involucrados con la organización incluyen en sus funciones actividades que van mas allá de sus obligaciones.

Teniendo en cuenta los autores revisados se puede determinar que a nivel general el compromiso organizacional se fundamenta como la membresía de lealtad o el vínculo por el que el empleado desea continuar en la organización, como consecuencia de su motivación implícita. Es por ello que el compromiso de los empleados con sus organizaciones establece un activo importante, pudiendo llegar a ser uno de los mecanismos que tiene la dirección del talento humano, para analizar la lealtad y vinculación de sus funcionarios con la organización (Becker, Billings, Eveleth y Gilbert, 1996), la disminución del ausentismo y el aumento del desempeño laboral (Mottaz, 1988), la baja rotación y reducción de atrasos. Convirtiéndose en una variable fundamental de la productividad y eficacia organizacional (Morgan y Hunt, 1994); siendo

así relevante que las compañías conozcan no sólo el tipo, sino el grado de compromiso de su equipo de trabajo.

Ya que como lo indica Robbins (1999), el compromiso se convierte en uno de los mejores predictores del desempeño y del aporte de los colaboradores a la organización, como consecuencia de la respuesta a un todo y no solo la satisfacción en su puesto de trabajo; al demostrarse que un empleado con niveles de poca satisfacción en las actividades que elabora, considera este hecho temporal y no un descontento con toda la organización, caso contrario en los casos donde el descontento se manifiesta a nivel general, se puede llegar a la renuncia de los empleados.

Siendo así fundamental, que los líderes creen mecanismos que busquen la integración de los metas de la organización con las expectativas laborales de sus colaboradores, para buscar de esta forma, alcanzar ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. Al tenerse claro que a mayor integración e identificación de los empleados con su compañía, se dará como resultado, mayores posibilidades de permanencia de ellos en la organización; es por ello, que altos niveles de compromiso viabilizan las capacidades colectivas y las ventajas perdurables.

En la literatura concerniente al compromiso organizacional se encuentran diferentes autores que establecen los tipos de compromiso, con diferentes nombres pero su significado es el mismo.

Para efectos de la presente investigación se van a tener en cuenta las definiciones de Meyer & Allen (1984), quienes plantearon que el compromiso organizacional maneja dos componentes, el primero es el compromiso afectivo que expresa un apego emocional de identificación e involucramiento con la organización, llamada por Becker, (1960), Alutto, Hrebiniak, y Alonso, (1973), Farrell y Rusbult, (1981) como dimensión afectivo. Y nuevamente por Meyer & Allen en (1991) como compromiso afectivo y en 1997 como dimensión afectiva.

El segundo componente según Meyer & Allen (1984), es el compromiso de continuación que denota el costo asociado percibido por dejar la organización.

Nombrado por Becker (1960), Alutto, Hrebiniak, y Alonso (1973), Farrell y Rusbult (1981) como dimensión de continuidad, Meyer & Allen (1991) como compromiso instrumental, Meyer y Allen (1994), dimensión de pertenencia, continuación o económica y finalmente en 1997 como dimensión de continuación.

A la postre Meyer & Allen (1990), propusieron el tercer componente del compromiso: el normativo, el cual expresa una obligación moral de permanecer en la organización como consecuencia de los beneficios que se han obtenido durante el tiempo que se ha laborado en ella. Llamada por Becker (1960), Alutto, Hrebiniak, y Alonso (1973), Farrell y Rusbult (1981), Meyer y Allen (1994, 1997), dimensión normativa.

Para Meyer, Stanley, Herscovitch y Laryssa Topolnytsky (2002), los empleados que quieren mantenerse como parte activa de la organización y la valoran, podrían estar prestos a ejercer un esfuerzo en favor de la misma, según Mowday et al., (1982), en contraste con los empleados impulsados en permanecer por evitar incurrir en los costos de dejar su empresa, el desempeño acaso es ligeramente más que el mínimo requerido para retener sus empleos.

Posteriormente, estos mismos autores, Meyer y Allen (1991), sintetizaron la división del compromiso organizacional en tres dimensiones separables, los cuales reflejan un estado psicológico único y subyacente. Compromiso afectivo cuya naturaleza es el deseo, de continuación cuya naturaleza es la necesidad y normativo cuya naturaleza es la necesidad o el deber de permanecer en la organización. Afirmaron que en cada empleado se presentan los tres componentes con distinta intensidad.

Así, cada una de las tres dimensiones del compromiso organizacional que se tomaran en cuenta en la presente investigación, se definen de la siguiente manera, de acuerdo a los autores que han estudiado el tema:

La primera entendida por Meyer y Allen (1991), como la dimensión afectiva (deseo), la cual representa los vínculos emocionales de un empleado con la organización, al percibir la satisfacción de sus necesidades, esencialmente las psicológicas y las

expectativas. Por ende disfrutan de su permanencia en la organización, de manera que continúan en el empleo porque así lo desea. En este compromiso, se refleja el apego emocional, la implicación e identificación con la organización, forjándose con ello, una tipificación psicológica del empleado con la filosofía y valores de la organización, inducida por un valor de congruencia individual y organizacional; creándose de una forma natural el apego emocional y disfrute de su permanencia en la organización, (March y Simon ,1958), (Hall, Schneider y Nygren, 1970), (O'Reily y Chatman, 1986), (Meyer y Allen, 1984).

Según Van den Hooff y De Ridder (2004), en la organización donde se desarrolle un clima de comunicación constructivo, abierto al intercambio de información y la cooperación mutua, se maneja una influencia positiva al compromiso afectivo. Igualmente, si el empleado considera que la organización lo trata bien y vela por sus intereses, intentará corresponderla contribuyendo al logro de sus objetivos (Rhoades et al., 2001) y fortaleciendo su compromiso (Eisenberger et al, 2001).

Para los autores Meyer y Allen (1997), la dimensión afectiva está compuesta por tres elementos: La identificación con objetivos y valores de la organización, el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos y el deseo de ser parte de la organización. Generalmente dicha afinidad e identificación con la organización se manifiesta mediante actitudes, como son hablar de ella en reuniones familiares o de amigos, el orgullo de hacer parte de la organización al demostrar emoción al nombrar que labora en ella, alegría al enterarse que la organización está pasando por un momento de éxito o tristeza en el caso contrario reflejando de esta forma solidaridad por la misma.

Argumentos reforzados por los estudios de Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974), quienes señalan que el compromiso afectivo implica un fuerte vínculo entre el individuo y la organización, basados en una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la empresa; una disposición a esforzarse de forma considerable en beneficio de la organización; y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la empresa. Reconocida así, como la fuerza de identificación de un empleado con una organización en particular y de su participación en la misma (Mowday, Steers y Porter, 1979).

Así mismo, los empleados con un alto compromiso afectivo en la mayoría de situaciones están dispuestos a laborar más horas de las concretadas en su contrato laboral, aumentando con ello su autonomía y responsabilidad, demostrando actitudes deseadas por todas las organizaciones como puntualidad, pro-actividad, alto desempeño e iniciativa para desarrollar actividades diferentes a las descritas en su puesto de trabajo.

De la misma manera un empleado con alto compromiso afectivo disfruta de su trabajo y se siente satisfecho con sus funciones y con las recompensas logradas. Al manejar una fuerte motivación intrínseca y una orientación a la promoción (Higgins, 1997), (Meyer, Becker y Van Dick, 2006). Este grupo de motivaciones hace que dé, como resultado en los individuos el deseo de hacer parte de los altos niveles de desempeño en la organización y bajo absentismo, así como permanecer en ella (Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky, 2002).

Es por ello, que se hace fundamental en las organizaciones, fomentar los factores que identificación (Steers, 1977), y (Mottaz, 1988), con los que se crean situaciones intrínsecamente gratificantes para los colaboradores, y por ende forjan el compromiso afectivo, tales como la autonomía, el apoyo de la organización o dependencia, importancia de las funciones y la retroalimentación sobre el desempeño laboral de los colaboradores.

La segunda es la Dimensión de Continuación, definida por Meyer y Allen (1991), como el compromiso de continuación (necesidad), donde la persona siente una conciencia respecto a las inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea los costos tanto financieros, físicos o psicológicos en los cuales incurrirían al abandonar la organización o de las pocas oportunidades de encontrar un nuevo empleo, incrementando en él su apego a la organización; apego denominado como de carácter material.

Para Becker (1960), una persona se compromete basada en una decisión individual, llevándola a realizar inversiones como aportar su esfuerzo para alcanzar los beneficios que le puede brindar su trabajo como son la pensión o la jubilación y dejarla indicaría



una pérdida. Siendo así, si el empleado se compromete con su organización como resultado de sus acciones, o si desarrolla comportamientos extraordinarios buscando el beneficio de la empresa, surge el compromiso.

Un individuo con un elevado compromiso de continuación percibe que necesita permanecer en la organización, cuya necesidad surge de las elecciones vinculantes de los individuos (Becker, 1960), (McGee y Ford, 1987), que los orientan a un contexto en el que los costes asociados a abandonar la organización son percibidos como mayores a los asociados a permanecer en ella. Ya que este compromiso se construye a partir de la valoración de las pérdidas para el individuo sin dejara la organización (Cohen y Lowenberg, 1990). De la misma manera perciben que sus decisiones están influenciadas desde el exterior, presentando por tanto un fuerte locus externo de control y una fuerte orientación a la prevención, esto en términos de la teoría de orientación reguladora (Higgins, 1997).

Según Somers (1993), esta serie de costos vinculantes pueden llegar a ser de diferentes orígenes, dando lugar a varios tipos de compromiso de continuación. Entre los costos vinculantes se destacan los asociados a los sacrificios por permanecer en la empresa y los asociados a la falta de nuevas alternativas en la organización actual.

En este compromiso se refleja una faceta calculadora del empleado, pues se refiere a la prosecución de inversiones como son los planes de pensiones, primas de antigüedad o de aprendizaje, acumulados y resultantes de la pertenencia a la organización. Igualmente están motivados por mantener a la organización por las condiciones económicas que esta ofrece al ser mejores que el resto de las demás opciones, o por ausencia de otras alternativas en caso que el empleado pierda su trabajo. Los empleados caracterizados por el compromiso de continuación, tienden a manifestar una estabilidad laboral claramente situacional; al permanecer en la organización hasta el momento en que encuentren una alternativa que mejore sus condiciones económicas, y puedan recuperar las diversas inversiones que hayan efectuado.

La tercera y última, la Dimensión Normativa, conceptualizada por Meyer y Allen (1991), como el compromiso normativo (necesidad o deber), asociado a un sentimiento de

obligación o un sentido del deber moral de permanecer en la organización, porque es lo correcto. Sentimiento de obligación caracterizado como “valor generalizado de la lealtad y el deber” (Wiener, 1982), al estar influenciado por el hecho de recibir beneficios especiales como: prestaciones, apoyos en momentos de enfermedad, permisos, capacitaciones o bonos, conducentes al deber de proporcionar una correspondencia, en coherencia con la teoría de la reciprocidad: “quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante” (Gouldner, 1960). Generándose un fuerte sentido de permanencia del colaborador en la organización, por la sensación de deuda creada con ella.

Por ello el empleado buscara cumplir con su organización, no solo por el hecho de manejar una contratación laboral, sino por el hecho que cree que es lo correcto. Aquí el empleado se encaminara a cumplir las metas de la organización, teniendo presente su responsabilidad hacia los demás, buscando la aprobación social. En términos emblemáticos, permanecen en la organización porque siente que deben hacerlo.

Siendo así, los empleados con altos niveles de compromiso normativo asienten la obligación de permanecer en la organización, basados en sus creencias sobre lo que deben hacer, teniendo sus orígenes estas creencias en presiones normativas generadas por la internalización de las normas de fidelización de la organización (Wiener, 1982). De la misma manera perciben la sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

Algunos estudios indican que en este compromiso se da la reciprocidad de derechos y obligaciones entre individuo y organización con la finalidad de obtener un beneficio mutuo (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002). Sin olvidar, que el empleado caracterizado por este tipo de compromiso es incondicional, a pesar que no maneja el mismo entusiasmo y energía de uno caracterizado por el compromiso afectivo.

Es por ello que el compromiso organizacional ha cobrado importancia en las organizaciones, entre otras razones, debido al interés por entender que retiene a los trabajadores en la organización, ya que este va más allá de la lealtad y llega a la

contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo (Hellriegel y Colbs, 1999).

Arciniega (2002), sostiene que existen evidencias que las organizaciones donde sus integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo. A parte de ello, el grado de compromiso que manejan los empleados se suele reflejar como resultado del acuerdo del empleado con las metas de la organización y la misión, sus intenciones de seguir trabajando y su disposición a entregar sus esfuerzos en favor del cumplimiento de sus metas (Davis y Newstrom, 1999).

Asociado a lo anterior, el compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano de la organización, de una forma integral al ser una respuesta más global y perdurable a la empresa como un todo, que la satisfacción en el puesto de trabajo. Un funcionario puede sentirse insatisfecho con un puesto de trabajo, pero considerarlo algo temporal, y sin embargo no sentirse insatisfecho con la organización, pero en el momento que la insatisfacción se amplía a toda la organización el empleado puede considerar renunciar (Robbins, 1999).

Con relación a lo anterior, altos niveles de compromiso posibilitan que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr (Claure y Böhr, 2003).

### **6.3 Relación del Empoderamiento con el Compromiso Organizacional**

Como consecuencia de la fuerte competencia y los constantes cambios en los diferentes entornos tanto económico, político y social en los cuales se encuentran inmersas las organizaciones, generan que ellas afronten grandes retos, y es aquí donde se hace indispensable que el talento humano se encuentre comprometido con los logros y objetivos trazados por dichas organizaciones, al igual que los líderes de estas promuevan prácticas que busque en sus colaboradores la generación de dicho

compromiso como lo es el empoderamiento. Forjándose un esfuerzo colectivo de las organizaciones para ajustarse a dichos cambios, mejorar la competitividad y por ende la calidad de los productos y servicios, al igual que mantener y mejorar el bienestar laboral de los empleados (Rodríguez y Delgado, 1999).

Con relación a lo anterior, el manejo de estilos de liderazgo tradicionales enmarcados en el autoritarismo y jerarquización están resultado ineficaces; originándose con ello nuevas concepciones que promuevan la adaptabilidad, autoeficacia y el compromiso organizacional de sus equipos de trabajo (Wood, Atkins y Taberner, 2000), (Cisneros y Munduate, 2000).

Es así como el empoderamiento al hacer referencia al dominio que manejan los empleados en relación a sus funciones laborales y sentido de control (Mendoza Sierra, 2002), se ha convertido en una práctica importante con repercusiones positivas en la eficacia organizacional de las empresas.

Dando origen a diversos estudios que demuestren la relación entre el empoderamiento y el compromiso organizacional, a nivel internacional, destacándose los de Mowday, Steers y Porter (1979), para quienes el compromiso afectivo hacia la organización es definido como el deseo de un empleado en continuar incorporado a ella, buscando con su desempeño el cumplimiento de los objetivos; encontrando así una relación con el empoderamiento el cual mejora en los empleados la sensación de control y auto eficacia, convirtiéndose en aspectos relevantes a la hora de solucionar inconvenientes que se presenten en el desarrollo de las funciones a nivel organizacional. Características que reafirman el deseo de los empleados de permanecer unidos a la organización y por ende incrementar su compromiso.

Sin olvidar que desde una perspectiva relacional con el empoderamiento se posibilita que las organizaciones puedan lograr un compromiso en los colaboradores, convirtiéndose en un elemento esencial para la generación de ventajas competitivas y duraderas en el tiempo. Argumento validado por los estudios de Barney y Wright (1997), quienes buscaron la identificación de las características en los recursos humanos, con

las cuales la organización obtuviera ventajas competitivas, tomando como variables el conocimiento, la habilidad, la experiencia y el compromiso de los empleados, al igual que la utilización de prácticas de recursos humanos como lo es el empoderamiento, dando como resultado que dichas prácticas mejoran notoriamente los resultados de la organización afirmándose su relación con la creación de valor.

Los estudios de Spreitzer, Kizilos y Nason (1997), Davies, Spence y Andresyzy (2006); Knokkanen, Leimokilpi y Katajisto, (2003), donde se demuestra que el empoderamiento se relaciona con un elevado compromiso con la organización, una mayor satisfacción y una mayor productividad.

Bogler R, y A Somech (2004), quienes centran su investigación en la relación entre la potenciación del profesorado y el compromiso de los maestros de la organización, el compromiso profesional y el comportamiento de la ciudadanía organizacional. Generando como resultados que las percepciones de los maestros a su nivel de capacitación están significativamente relacionadas con su sentido de compromiso con la organización y la profesión. De la misma manera en las sub-escalas del empoderamiento, el desarrollo profesional y la autoeficiencia fueron predictores significativos de la organización.

Otro estudio realizado por Liu, Fellows y Chiu (2005), demostró que el empoderamiento se correlaciona positivamente con el compromiso en las dimensiones afectivas y de permanencia. Y a medida que aumenta el empoderamiento en la organización aumenta el compromiso. En la investigación de Krishna, Y. R (2006), se mostro un relación positiva entre el compromiso afectivo y normativo con el empoderamiento psicológico, sin embargo no se encontró relación significativa entre la sub-escala de percepción de competencia y el compromiso afectivo.

Para Menon (2001), un empleado que maneje altos niveles de empoderamiento percibe su trabajo de forma motivante, al igual que se alinea a los objetivos y metas de la compañía a la cual pertenece, dándose así como resultado un fuerte compromiso con la organización sin dejar a un lado el alto desempeño y la disposición para hacer parte de diversas actividades. De la misma manera indico que se presentan relaciones elocuentes

entre el empoderamiento psicológico y el compromiso con la empresa y el desempeño laboral

En estudios de Lashley (1995), se determinó que el empoderamiento aumenta el compromiso de los empleados, la competitividad, la capacidad de respuesta, la eficiencia y la sinergia factores relevantes en el mercado global. Argumento ratificado en el estudio de Koberg, Boss, Senjem y Goodman (1999) mostrando la relación existente entre el empoderamiento con la productividad o desempeño laboral, la satisfacción y el compromiso con la empresa.

De otro lado Chen (2008), en su estudio demostró la evidente influencia del compromiso organizacional en el empoderamiento, al obtener como resultados que los empleados que manejan un locus externo y aquellos que perciben una lealtad al contrato psicológico generan un impacto positivo sobre el compromiso organizacional.

Un estudio de la relación existente del compromiso organizacional con el empoderamiento y conducta ciudadana, elaborado por Bogler y Somech (2004), determinó que el empoderamiento se encuentra relacionado con los sentimientos de compromiso con su profesión, empresa y hacia la conducta ciudadana organizacional.

En el trabajo de Carson, Carson, Roe, Birkenmeier y Phillips (1999), se evidenció que en el momento que la organización da la libertad a sus empleados en el desarrollo de sus habilidades; la dirección toma la decisión de cambiar la relación tradicional entre superiores y empleados, al crearse en ellos sentido de autoridad y responsabilidad a la hora de buscar soluciones que redunden en beneficio de sus clientes. Es por ello que se hace relevante destacar que los funcionarios comprometidos con la organización deben reportar mayores niveles que aquellos comprometidos con su carrera. De igual forma quienes se encuentren comprometidos la organización y con la carrera generan altos niveles de empoderamiento.

En el estudio de Kuokkanen, Lei-no-Kilpi y Katajisto (2003), resaltaron que el compromiso hacia la organización y la satisfacción profesional que poseen las

enfermeras son elementos indispensables para la generación del empoderamiento, y Martínez, Téllez y Ferrer (2010), comprobaron que el empoderamiento es un predictor del compromiso organizacional, sin embargo establecieron que las dimensiones del empoderamiento trascienden únicamente sobre la dimensión de compromiso afectivo.

Como se puede observar diferentes autores han demostrado las relaciones entre el empoderamiento y el compromiso organizacional en diferentes países y sectores de la economía. En la presente investigación se busca dicha relación a nivel nacional en el sector asegurador, en la ciudad de Manizales.

## **7. Marco Metodológico**

El presente trabajo es de tipo cualitativo, en tanto se pretendió desarrollar comprensiones a partir de los datos obtenidos en las tres aseguradoras objeto de estudio, para así determinar cómo es la relación entre el empoderamiento y el compromiso organizacional en las mismas.

De acuerdo al objetivo de determinar cómo el empoderamiento genera compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales, y una vez identificados los antecedentes y la construcción teórica indispensable para la elaboración de este trabajo, se hace necesario mostrar cómo fue la recolección de la información que permitió lograr el alcance de los objetivos propuestos.

### **7.1 Población Objeto de Estudio**

La población objeto de estudio del presente trabajo fue las empresas aseguradoras en Colombia, en la cual se encontraron empresas de dos tipos: las nacionales y las extranjeras, que en su totalidad suman: 16 aseguradoras extranjeras y 14 nacionales.

### **7.2 Unidad de análisis**

La unidad de análisis corresponde específicamente a tres aseguradoras ubicadas en la ciudad de Manizales, específicamente a tres funcionarios en cada una de ellas, con niveles educativos profesionales, siendo las empresas objeto de este estudio:

- Seguros Generales Suramericana S.A y Seguros de Vida Suramericana S.A
- La Equidad Seguros Organismo Cooperativo
- Seguros Colpatria S.A

La elección de dichas organizaciones, se dió a partir de cuatro criterios:



- El primero fue que sean aseguradoras nacionales, que no se encuentren influenciadas por políticas de talento humano foráneas.
- El segundo, con presencia en la ciudad de Manizales para el fácil acceso de la investigadora en términos de tiempo y económicos.
- El tercero que comercialicen los ramos de generales y vida.
- El cuarto que cuenten con empleados con niveles profesionales.

**Tabla 3:** Información aseguradoras seleccionadas

Aseguradoras	Trayectoria	Productos que Comercializa
SEGUROS GENERALES SURAMERICA NA S.A Y SEGUROS DE VIDA SURAMERICA NA S.A	<p>Nació en 1944, en Medellín, por iniciativa de un grupo de treinta y dos empresas y más de ciento cincuenta accionistas, casi todos antioqueños, quienes ya veían cerca el fin de la Segunda Guerra Mundial, prediciendo una época de recuperación económica para el mundo y como respuesta a la necesidad de las empresas de la región, obligadas hasta el momento a depender de compañías aseguradoras y financieras de Bogotá, e incluso extranjeras.</p> <p>A raíz de la Ley 100 de 1993, Suramericana creó sus filiales Susalud, Suratep y Protección, con unos excelentes resultados y un aumento considerable de afiliados. También entró en el negocio de seguros previsionales y rentas vitalicias, que son los de mayor expectativa de crecimiento futuro, así como las ventas por medio de canales alternos (Bancaseguros, almacenes de cadena, call center e internet)</p>	Incendio, Lucro Cesante por Incendio, Transportes, Automóviles, Sustracción Manejo, Cumplimiento, Responsabilidad Civil, Vidrios Planos, Navegación Casco, Seguro de Todo Riesgo Construcción, Maquinaria y Equipo de Contratistas, Obras Civiles Terminadas, Equipo Electrónico, Rotura de Maquinaria, Todo Riesgo Montajes, Lucro Cesante por Rotura de Maquinaria, Seguro del Hogar, Seguros de Vida, de Grupo y Colectivo, Accidentes Personales, Salud, Pensiones Ley 100, Seguros Previsionales y Riesgos Profesionales

Aseguradoras	Trayectoria	Productos que Comercializa
<p>LA EQUIDAD SEGUROS ORGANISMO COOPERATIVO</p>	<p>La Equidad Seguros es un organismo cooperativo colombiano constituido por dos aseguradoras: La Equidad Seguros Generales y La Equidad Seguros de Vida, la cual incluye la Administradora de Riesgos Profesionales.</p> <p>Su compromiso con la protección de los usuarios va más allá de ofrecer servicios de calidad en el campo de los seguros, hasta llegar a hacerlos partícipes directos de su gestión y resultados.</p> <p>La aseguradora cooperativa cumple 41 años brindando protección: con 1.273 entidades asociadas, más de 2 millones de colombianos asegurados en pólizas colectivas de vida, una destacada gestión económica y un rico balance social cumplido a través de Fundequidad y el Club Deportivo.</p>	<p>Vida Grupo, Vida Grupo Directivos, Vida Deudores Vida Aportaciones y Depósitos, Equivida, Protección Familiar, Vidas Seguras, Vida Eterna, Solidaridad Educativa, , Accidentes Personales, Accidentes estudiantiles, Accidentes en Viaje, Primero mi Familia y Riesgos profesionales.</p> <p>Incendio y Anexos, Lucro Cesante por Incendio, Sustracción, Instalaciones y Equipos Electrónicos, Rotura de máquina, Lucro Cesante por rotura, Rotura de Vidrios, Transporte de mercancías, Transporte de valores, Vehículos tradicionales, Autoplus, Vehículos pesados, Manejo Global Comercial, Manejo Global Entidades Financieras, Cumplimiento, Responsabilidad Civil Extracontractual, Responsabilidad Civil Administradores, Responsabilidad Civil Clínicas y Hospitales, Responsabilidad Civil Profesional de la Salud, Responsabilidad Civil Contractual para vehículos de</p>

		servicio público, Responsabilidad Civil Extracontractual para vehículos de servicio público, Equiempresa, Familia Segura, Montaje de Maquinaria Agrícola, Todo Riesgo contratista.
SEGUROS COLPATRIA S.A	<p>Desde 1955 hasta nuestros días, Colpatria fundada por Don Carlos Pacheco Devia ha escrito historia en la economía del país y ha sido protagonista de primer orden en el sector bancario y de negocios colombiano.</p> <p>Su sostenido plan de crecimiento a lo largo de este casi medio siglo de actividades, lleva a que deje de ser una empresa familiar, para convertirse en una organización patrimonio de los colombianos.</p>	<p>Aviación, Automóviles, Caución Judicial, Incendio, Lucro Cesante, Manejo y Cumplimiento, Montaje y Rotura de Maquinaria, Equipos Electrónicos y Eléctricos Especiales, Responsabilidad Civil, Sustracción, Todo Riesgo para Contratistas, Obras Civiles Terminadas, Transportes, Vidrios, Accidentes Personales, Obligatorio de Accidentes de Tránsito, Vida Individual, Colectivo de Vida y Grupo, Educativo, Salud, Póliza Previsional de Invalidez y Sobrevivientes, Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional (ATEP), Rentas Vitalicias y Cáncer.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Fasecolda

### 7.3 Muestra

En la realización de este estudio, se trabajó una muestra no probabilística también definida por Hernández, Baptista y Collado (2008), como muestra dirigida o intencional,

en la que los sujetos no son seleccionados siguiendo las leyes del azar, sino por medio de criterios estratégicos de selección (Ruiz, 1996). La selección de esta muestra pequeña no aleatoria, no requiere de una representatividad sino de una elección cuidadosa y controlada de participantes con características específicas como la necesitada en este estudio de ser funcionarios con niveles educativos profesionales, que laboraran en aseguradoras nacionales ubicadas en Manizales, al igual de aquellos con disposición para participar en el estudio, facilitando con esto a la investigadora extraer información de interés para el trabajo.

Es así como en este estudio se trabajo con 9 empleados con niveles educativos superiores de las tres aseguradoras seleccionadas.

## **7.4 Metodología**

La metodología en la que se enmarca el presente contexto investigativo, se define en los parámetros de la investigación cualitativa buscando comprender los puntos de vista de los participantes, acerca de sus mundos tal como son descritos en sus propias palabras (Morse y Field, 1995), al desarrollar comprensiones, intelecciones y conceptos, a partir de pautas de datos, según Taylor y Bogdan (2000); lo anterior se realizó a partir de la percepción de los funcionarios de las aseguradoras sobre el objetivo de la investigación.

Para el logro de los objetivos planteados, se decidió utilizar un tipo de estudio descriptivo, con el cual se caracteriza un fenómeno o situación concreta, al indicar los rasgos más diferenciadores o peculiares. Como medio para la recolección de la información se optó por utilizar la técnica de entrevista estructurada donde el investigador ya tiene conocimiento previo sobre el objeto de estudio (Schwartz y Jacobs 1984), y a todos los participantes se les formuló una serie de preguntas abiertas en términos idénticos, (ver anexo A), para asegurar que los resultados sean comparables, ya que este tipo de entrevistas limitan las variables interpersonales, que se presentan en una conversación en dos direcciones, garantizando una consistencia de los datos recolectados (Coolican, 2005); además de asegurar que se cubra todo el tema, en el

mismo orden, para cada entrevistado, preservando el contexto conversacional de cada entrevistado (McCracken, 1988).

En este tipo de entrevistas estructuradas, el rol del entrevistador es lograr que los entrevistados se relajen lo necesario para responder por completo la serie predefinida de preguntas. En esta entrevista se abordaron aquellas variables que buscaron encontrar la relación entre el empoderamiento y el compromiso organizacional, en los empleados de las tres empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales, objeto de este estudio.

## **7.5 Fuente de Datos**

Las fuentes de información primaria en la presente investigación fueron las entrevistas estructuradas, realizadas a los funcionarios de las aseguradoras objeto de estudio, y las fuentes de información secundaria se obtuvieron por medio de la literatura revisada frente a los temas del marco teórico por medio de libros, revistas, y artículos especializados.

## **7.6 Protocolo Análisis de la Información**

Para la interpretación de los resultados de la investigación, se realizó el análisis de forma sistemática y en un orden, como lo aconseja Alvarez y Gayou (2005); realizando la captura, transcripción y ordenación de la información recolectada, por medio de las entrevistas estructuradas, efectuadas a los funcionarios identificados como E1, E2 y E3 de las tres aseguradoras objeto de estudio, identificadas como A1, A2, y A3.

Posteriormente se efectúa una codificación de la información, encontrando los elementos en común que ayudan a sentar las bases para definir las conclusiones; y finalmente se realiza la integración de los datos obtenidos con los fundamentos teóricos de la investigación.

## 8. Resultados y Análisis de la Investigación

Acorde a la consecución del objetivo general de esta investigación: “*Determinar cómo el empoderamiento genera compromiso organizacional en los empleados de las empresas asegurados de la ciudad de Manizales*”.

El análisis de la información se desarrollo de la siguiente manera, atendiendo también a cada uno de los objetivos específicos.

1. Identificación de las características de empoderamiento, evidenciadas en las entrevistas de cada una de las empresas.
2. Identificación de las características del compromiso organizacional, evidenciadas en las entrevistas de cada una de las empresas.
3. Análisis del empoderamiento y su relación en cada una de la dimensiones del compromiso organizacional: afectiva, continuación y normativa.

### 8.1 Análisis de la Información Entrevistas en A1

Referente al empoderamiento, en el discurso de los entrevistados en **A1**, se evidenciaron las siguientes características:

#### **Autoestima**

- Identifican sus capacidades.
- Valoran su tiempo.
- Muestran agrado por las actividades que ejecutan.
- Manejo de comunicación clara y directa.
- Presentan apertura a la crítica.
- Flexibilidad para reconocer falencias.
- Autoevaluación.

- Crecimiento personal y laboral.
- Sentirse importante en la organización.
- Confianza en su potencial y en capacidades.

### **Uso de incentivos**

- Los incentivos económicos complacen y generan dependencia.
- Contrato indefinido.
- Bonificaciones extralegales.
- Reconocimiento de la compañía.
- Infraestructura.

### **Locus de control interno**

- Iniciativa al proponer nuevas opciones.
- Desarrollo de funciones más allá de las asignadas.
- Sentirse competitivos.
- Proactividad.
- Buscar soluciones ante situaciones difíciles.
- Autonomía.
- Encuentran satisfacción en sus labores.
- Consideran altos niveles de eficiencia y cumplimiento de objetivos trazados.

### **Retroalimentación**

- Evaluación positiva de los resultados como aportes al desarrollo económico de la compañía
- Retroalimentación que permite mejorar.
- La empresa comparte las cifras de crecimiento, se analizan y se buscan soluciones semanales y mensuales

De acuerdo al análisis de las entrevistas respecto al empoderamiento, las características mencionadas, se encuentran de la siguiente manera.

Los entrevistados, hacen una constante referencia a identificar las capacidades que poseen en el momento de presentarse dificultades e inconvenientes, tanto con clientes como superiores en la organización, al igual que valoran su tiempo al elegir con ingenio en que funciones centrar su atención. Dichos aspectos, se evidencian en las siguientes expresiones:

*“Atención telefónica y presencial de asesores, lo que genera cúmulo en volumen de correos electrónicos y documentos físicos para tramitación y expedición de documentos, la competencia que empleo es.....”*

*“Los principales problemas en el puesto de trabajo son los relacionados con carga laboral y relaciones con las directivas de la organización para ello las competencias que poseo para solucionarlo.....” “.....con respecto a las directivas poseo las competencias de la tolerancia y entendimiento de la jerarquía de la organización”*

*“.....Buena Administración del Tiempo: Priorizar documentos para Expedición (Producción Nueva por Ramos, es decir, sacar la producción de los productos que tienen un mayor impacto en el crecimiento de los indicadores de la sucursal) Gestionar el proceso de expedición con calidad en el menor tiempo posible”.*

En sus discursos, se evidencia el agrado por las actividades que ejecutan al encontrar satisfacción en su labor diaria. De la misma forma que emplean una comunicación clara y directa con los demás, buscando evitar confusiones, que repercutan de forma negativa tanto en su desempeño como en la organización. Dichas características, se evidencian en expresiones tales como:

*“...son sentido de entrega hacia la organización, responsabilidad y amor por lo que hago,....”*



*“.....Para este tipo de inconvenientes manejamos una información exacta, precisa y puntual, acerca de productos y unidades de negocio.”*

*“.....Transparencia: En los procesos, ser clara en la oportunidad de respuesta y en los alcances de mi gestión, ser sincero frente a las expectativas de los asesores y los clientes”.*

Otro aspecto que muestra el empoderamiento, se observa en la apertura a la crítica y una flexibilidad para reconocer sus falencias, lo cual se hace evidente al autoevaluarse aprendiendo de los errores y tratando de no repetirlos, buscando con ello mejoras que redunden en beneficio tanto personal como colectivo.

*“Los comentarios negativos los tomo como oportunidades de mejoramiento, los positivos me confirman que estoy haciendo las cosas bien, pero que no puedo bajar la guardia y que tengo una responsabilidad muy grande conmigo y con mi empresa.....”*

*“... Referente a mi desempeño, los comentarios positivos me motivan a seguir adelante y a hacer cada vez mejor las cosas, en cuanto a los negativos intento reconocer en que se ha fallado para mejorar.....”*

Los entrevistados, refieren un amplio conocimiento sobre el sector asegurador, lo que les aumenta posibilidades de ser más competitivos, generando un crecimiento tanto personal como laboral, confiando en su potencial y en las capacidades que los hacen sentirse importantes para la empresa, al desempeñarse con altos niveles de eficiencia y cumplimiento de los objetivos trazados; elementos característicos del empoderamiento. Todo lo anterior se manifiesta en expresiones como:

*“Alternativas de empleo tengo bastantes, sobre todo porque he desempeñado cargos en distintas áreas de la organización permitiéndome conocer y tener habilidades para desarrollar cualquier función..... “*

*“El amplio conocimiento que uno adquiere, aumenta la experiencia y las posibilidades de ser competitivos y disponer de diferentes alternativas de empleo dentro del sector de seguros.....”*

*“ La compañía invierte en todos sus empleados para que tengan un crecimiento personal tanto en lo laboral como en lo personal, nos invita a crecer y fomentar nuestra inteligencia emocional....”*

*“.....Tener presente en todo momento, que la atención de los clientes tanto internos como externos es lo más importante y que hace parte de la razón de ser de la compañía.....”*

En su discurso, los entrevistados no desconocen que los incentivos económicos generan dependencia y deseo de continuar en la organización, al igual que los hace sentir primordiales para la empresa, impulsándolos a llevar a cabo sus actividades con eficiencia. Elemento manifestado en expresiones como:

*“Recibir incentivos siempre es bueno porque es un reconocimiento a la labor que desempeño, quiere decir que estoy aportando al crecimiento de mi empresa.....”*

*“.....los incentivos económicos adicionales nos complacen y generan mayor dependencia y deseo por hacer parte de la compañía, ya que son pocas las empresas que aún conservan beneficios económicos que propenden calidad de vida para sus empleados”*

*“..... incentivos adicionales, sobre todo porque estos motivan a hacer las cosas mejor, teniendo la esperanza de que no serán ni los últimos, además eso hace que uno se sienta parte de la organización que pase de ser un número a ser una persona que necesita de motivación para trabajar y para hacer las cosas mejor.....”*

Para los entrevistados, adicional a los incentivos recibidos, su desempeño se encuentra vinculado, por la satisfacción que perciben en el cumplimiento de sus tareas, el tipo de

contratación, el reconocimiento de la compañía donde laboran, y las condiciones estructurales donde ejecutan a diario sus funciones; al generales liberación de estrés, carga operativa y angustia laboral. Aspectos evidenciados en las siguientes expresiones:

*“.....no solo las condiciones económicas, sino el ambiente laboral, la infraestructura, el reconocimiento empresarial.....”*

*“.....El tipo de contrato, debe ser indefinido y directamente con la empresa, oportunidad de aprendizaje, .....desempeñar un cargo nuevo pero relacionado con lo que actualmente realizo, el salario es un factor muy importante pero no el de mayor peso pues evaluaría la clase de organización, su trayectoria y otros aspectos que tienen que ver mas con la empresa como la imagen, reconocimientos y aspectos que me indiquen que es un buen lugar para trabajar.....”*

Se observa iniciativa de proponer nuevas opciones y desarrollar funciones más allá de las asignadas, cuando los entrevistados, buscan un crecimiento personal mostrando una imagen aún más positiva sobre su gestión:

*“Por crecimiento personal, esto ayuda a crear una imagen aún más positiva sobre nuestra gestión y la participación en el logro de objetivos y metas organizacionales.....”*

*“ ...claro que propongo alternativas sobre todo en beneficio de optimizar procesos, revisando que podría mejorar cada día e intentando compartir los logros obtenidos para con el equipo de trabajo con el fin de que todos puedan hacer mejor el trabajo.....”*

*“..... porque me gusta aportar en el mejoramiento de mi empresa y me hace mas competitiva...”*

Es evidenciado también como elemento propio del empoderamiento, sentirse competitivo, elemento manifestado en expresiones como:

*“.....La educación y el desempeño de las actividades laborales, pretende contar con empleados integrales de alta competitividad en el sector, líderes y mentores.....”*

*“...El amplio conocimiento que uno adquiere, aumenta la experiencia y las posibilidades de ser competitivos y disponer de diferentes alternativas de empleo dentro del sector de seguros...”*

Se encuentra también como características del empoderamiento, la proactividad, la autonomía y la búsqueda de soluciones ante situaciones difíciles, cuando los entrevistados reiteran la posición de sus objetivos personales frente a su organización:

*“Los objetivos personales están alineados con los objetivos de la organización ya que nos invita a ser proactivos en todo lo que hacemos, buscar soluciones ante cualquier situación difícil y ser gerentes de nuestros cargos. Tener iniciativa, liderazgo y autonomía en las decisiones....”*

*“ .....ser personas con capacidad de solucionar inconveniente y alcanzar resultados. En la medida que yo desarrolle mayor liderazgo y me obligue a crecer, los objetivos de la compañía crecerán y tendrán un mayor impacto en la producción  
....”*

En el discurso de los entrevistados, se hallan como características del empoderamiento, cuando encuentran satisfacción en sus labores, considerando altos niveles de eficiencia y cumplimiento de objetivos trazados:

*“..... el ambiente laboral son las claves principales de la satisfacción laboral que encuentro en esta compañía....”*

*“....si cada día, y no solo a seguir mejorando sino aprendiendo, conociendo, creciendo....”*

*“...me siento absolutamente satisfecha con mi trabajo y con la empresa a la que pertenezco...”*

*“... trabajo muy contenta ya a nivel profesional el trabajo me aporta muchísimo..”*

Los entrevistados refieren que las evaluaciones sobre su desempeño les implican autoevaluación sobre las funciones que vienen desempeñando y las relaciones tanto con clientes, compañeros y asesores; originando con ello procesos de mejora continua que redundaran en beneficio de la empresa. De la misma manera que se genera un impacto positivo en la organización, al involucrar de forma directa al funcionario con el crecimiento de la misma. Dichos aspectos, se evidencian en las siguientes expresiones:

*“La evaluación tiene un impacto positivo ya que nos involucra de forma directa en el crecimiento económico, si tenemos un resultado positivo es porque la compañía realmente creció y se alcanzaron las metas y objetivos propuestos.....”*

*“...cuando las evaluaciones son negativas, generalmente van asociadas a nuestro comportamiento y a la contribución negativa en los indicadores de gestión tanto en lo económico, operativo y de relacionamiento social tanto con nuestros compañeros como clientes y asesores.....”*

*“ Las evaluaciones que hacen en la empresa que son semestrales inciden sobre mi actitud siempre y cuando no sean consecuentes con lo que realmente se hace, es decir, si por algún motivo en particular un logro de la evaluación no es valorado de manera objetiva no tendría por qué importarme, si por el contrario es real y me aplica aprendería de ello...”*

En el discurso de los entrevistados se presenta sentimiento de lealtad frente a la aseguradora, como consecuencia de las prácticas periódicas de retroalimentación, ya que con ellas se forja confianza en el equipo de trabajo, al permitirles identificar los aspectos que necesitan fortalecer o cambiar; suscitándose un ambiente laboral de constante comunicación.

*“Mensualmente existen comités donde se pone a disposición todas las cifras de crecimiento, se analizan y se tratan de identificar las posibles fallas y cosas por mejorar, todos intervienen en buscar soluciones y ser participes de los objetivos organizacionales....”*

*“....semanalmente se comparte información relacionada con las estrategias de crecimiento y el papel que desde nuestros puestos de trabajo, debemos tener presente para alcanzar la meta común.....”*

*“Generan mucha lealtad, sobre todo porque la retroalimentación creo que es una manera de crear confianza en el equipo de trabajo, permitiendo conocer que aspectos fortalecer y cuales mejorar, siendo un papel importante por parte de las directivas el lograr un buen ambiente que definitivamente se basa en el manejo de la información entre las partes...”*

Referente al compromiso organizacional, en el discurso de los entrevistados en **A1**, parece presentarse las siguientes tendencias.

### **Afectivo**

- Deseo de contribuir en el alcance de las metas y objetivos de la empresa.
- Identificación con los valores y objetivos organizacionales
- Asumir los problemas de la empresa como propios.
- Desear que la organización alcance sus metas.
- Mejorar la imagen corporativa.
- Comprometerse con el mejoramiento de calidad y servicio.
- Alineación de objetivos organizacionales con objetivos personales
- Participes de los desarrollos organizacionales.
- Interiorización de misión y visión de su empresa.
- Sentir orgullo de la compañía y ser parte de ella
- Sentido de pertenencia.
- Tener plan de carrera y crecimiento laboral

- Empleado centro de la misma, preparación permanente del talento humano, al tener como objetivo empleados integrales.
- La compañía invierte más en las personas que en las plataformas.
- Todos hacen parte del crecimiento de la empresa sin importar el cargo u ocupación.
- La responsabilidad de crecer es de todos.

### **Continuación**

- Los incentivos generan dependencia y deseos de continuar en la organización al ser pocas las compañías en el sector asegurador que lo proporcionan.
- Beneficios inmejorables y excelentes.
- Posicionamiento de la empresa en el sector.
- Estabilidad laboral

### **Normativo**

- No se evidenciaron características de esta dimensión del compromiso organizacional.

De acuerdo al análisis de las entrevistas respecto al compromiso organizacional, las características mencionadas, se encuentran de la siguiente manera.

A partir del análisis de los hallazgos encontrados en las entrevistas de A1, parece presentarse mayor tendencia a evidenciar compromiso organizacional en su dimensión afectiva, en el discurso de los entrevistados se manifiesta deseo de contribuir en el alcance de las metas y objetivos de la aseguradora, al tener claro que si su empresa alcanza lo proyectado por ende redundará en beneficio de los mismos empleados, buscando conservar sus clientes satisfechos. Igualmente, identifican los valores y objetivos organizacionales, relacionándolos en la ejecución de las funciones asignadas. Dichos aspectos, se evidencian en las siguientes expresiones:

*“....tener presente en todo momento, que la atención de los clientes tanto internos como externos es lo más importante y que hace parte de la razón de ser de la compañía....”*

*“...enfocar mis funciones en el logro de metas de la fuerza comercial y crecimiento en producción de la Sucursal....”*

Los entrevistados, hace referencia en cuanto a la relevancia de asumir los problemas de la aseguradora como propios, al desear que la misma alcance las metas propuestas. Dicho aspecto de evidencia, en la siguiente expresión:

*“Los comentarios obviamente tienen un impacto en nuestro desempeño laboral, si los comentarios son negativos se verán reflejados en el crecimiento de la Compañía y por ende estaremos comprometidos a encontrar la forma de solucionar las posibles fallas en el servicio o en la calidad de nuestra gestión.....”*

*“...los comentarios negativos los tomo como oportunidades de mejoramiento, ya que tengo una responsabilidad muy grande conmigo y con mi empresa....”*

En el discurso de los entrevistados, se presentan algunos elementos como el mejoramiento de la imagen corporativa, por medio del compromiso con el mejoramiento de la calidad y servicio a todos los clientes de la aseguradora, tanto internos como externos. Elemento referido en la siguiente expresión:

*“.....si los comentarios son positivos, se verán reflejados en el logro de objetivos y metas económicas, existirá una buena imagen corporativa de mayor impacto en nuestros clientes internos y externos, lo que nos obliga a ser cada vez mejores y nos compromete más con la calidad, efectividad y amabilidad.”*

En su discurso, se evidencian una referencia a la alineación de los objetivos personales con los organizacionales, al tener el horizonte de cumplimiento alineado con las capacidades de cada individuo, buscando en colectivo el mejoramiento que redunde en crecimiento e impacto en el sector asegurador. Dicha característica, se evidencia en expresiones tales como:



*“...Mis objetivos personales están muy alineados con los objetivos organizacionales, dado que la empresa busca permanente formación y capacitación de los integrantes y esa es precisamente mi principal motivación, realizar estudios complementarios a mi actividad para ser cada día mejor profesional en lo que hago...”*

*“..En mi empresa el objetivo primordial es la persona, su crecimiento, su entorno familiar, por lo tanto los objetivos personales y de la organización están alineados...”*

Otro aspecto que se evidencia, en esta dimensión, es la gran motivación que sienten los entrevistados, de continuar en la compañía como consecuencia de los procesos de formación y delegación que reciben, al buscar con ellos tanto el crecimiento laboral como personal, haciéndolos partícipes, de todos los desarrollos organizacionales. Características manifestadas en expresiones como:

*“.....ser personas con capacidad de solucionar inconveniente y alcanzar resultados. En la medida que yo desarrolle mayor liderazgo y me obligue a crecer, los objetivos de la compañía crecerán y tendrán un mayor impacto en la producción.....”*

*“...La compañía invierte en todos sus empleados para que tengan un crecimiento personal tanto en lo laboral como en lo personal, nos invita a crecer y fomentar nuestra inteligencia emocional al delegarnos y hacernos partícipes de todos los procesos y resultados de la compañía. Obviamente esto nos da un interés mayor de permanecer en la compañía.....”.*

Se evidencia en el discurso de los entrevistados, como elemento propio de esta dimensión, fuertes sentimientos de pertenencia, al tener interiorizada tanto la misión como la visión de su empresa, en el desarrollo de las actividades cotidianas, encaminadas en el cumplimiento de los objetivos trazados. Elementos manifestados en expresiones como:

*“.....se trata más de tener sentido de pertenencia por la organización, porque compartimos la visión y la misión de la compañía, somos parte de la razón de ser y conocemos la calidad y la grandeza de la empresa dentro de la industria de los seguros....”*

Se encuentra también como característica propia de esta dimensión, el sentir orgullo de la compañía y ser parte de ella; aspectos que se evidencian en las siguientes expresiones:

*“El interés de permanecer en la empresa obedece mas a temas de imagen corporativa, es decir, me siento muy orgulloso en la compañía en la que trabajo por su buen nombre y trayectoria quien además me ha brindado la oportunidad de crecer.....”*

*“...la parte económica cumple un papel fundamental, sin embargo saber que estas en la mejor compañía de seguros nos llena de orgullo y deseo de seguir formando parte de ella...”*

En el discurso de los entrevistados, se evidencia el deseo de continuar en la aseguradora por las oportunidades presentadas a nivel de crecimiento laboral y formación de plan de carrera, como lo expresan en los siguientes comentarios:

*“El deseo de continuar con la empresa efectivamente responde a las ventajas y beneficios que ofrece, sobre todo porque cuenta con un plan de carrera alcanzable que permite logros en la medida en la que se obtienen estudios y calificativos acordes con la actividad desarrollada...”*

*“...oportunidad para demostrar mis capacidades y eso me motiva mucho para seguir adelante....”*

De igual manera, en los discursos, se evidencia motivación frente a las posibilidades de crecimiento profesional que les proporciona su empresa, al manejar políticas de

capacitación y formación continua, centradas en la persona. Dichas característica, se evidencia en expresiones tales como:

*“...La compañía motiva a los empleados a un desarrollo y un crecimiento intelectual continuo, ya que permite demostrar las capacidades e ir creciendo en conocimiento, cargos e ingresos. Esto, sin duda me motiva a seguir trabajando para ella....”*

*“La compañía posee una estructura cambiante, donde día a día nos preparamos y disponemos para aprender y desarrollar actividades diferentes. La educación y el desempeño de las actividades laborales, pretende contar con empleados integrales de alta competitividad en el sector, líderes y mentores...”*

*“...Aunque los beneficios son excelentes, me siento feliz en mi empresa porque yo cuento, tengo un lugar importante dentro de la organización, la compañía invierte mas en las personas que en las plataformas...”*

Otro aspecto que se evidencia en los discursos, es el sentimiento promovido por la aseguradora, donde todos los integrantes sin importar el nivel que ocupen, hacen parte del crecimiento, como es expresado en el siguiente comentario:

*“..... periódicamente tenemos un programa donde podemos visualizar y hacer seguimiento a nuestra gestión, todos hacemos parte del crecimiento de la empresa sin importar el cargo, ocupación o relación directa con el cliente. No importa si soy o no comercial, si comercializo o no, los indicadores de desempeño siempre estarán enfocados a la calidad de servicio y al crecimiento económico en producción de la compañía.....”*

Referente a la dimensión de continuación, en el discurso, se evidencia en los empleados una dependencia y deseo de continuar en la organización, influenciados tanto por las condiciones económicas como las del ambiente laboral; situación reflejada, en los pocos deseos de buscar nuevas alternativas laborales Aspectos evidenciados en las siguientes expresiones:

*“...los incentivos económicos adicionales nos complacen y generan mayor dependencia y deseo por hacer parte de la compañía, ya que son pocas las empresas que aún conservan beneficios económicos que propenden calidad de vida para sus empleados...”*

*“...sin embargo no sería lo mismo si la calidad de vida, las condiciones y el ambiente laboral no fuera el adecuado para disfrutar de la actividad profesional y contribuir al crecimiento económico de la organización en pro del bienestar y seguridad social e incluso personal...”*

Los entrevistados refieren que los beneficios que reciben en la compañía son inmejorables, como lo son la estabilidad laboral, y el reconocimiento por hacer parte de una compañía tan posicionada en el mercado, generando en ellos deseos de continuar y brindar todo el potencial en el logro de los objetivos organizacionales.

*“...Las condiciones económicas y el ambiente laboral son las claves principales de la satisfacción laboral que encuentro en esta compañía...”*

*“...beneficios son excelentes, me siento feliz en mi empresa....”*

*“...condiciones económicas como: bonificaciones extra por consecución de negocios nuevos, por renovaciones, viajes y premios adicionales por el cumplimiento de metas a nivel local y regional. Estos definitivamente influyen a permanecer en la organización....”*

*“..... el salario es un factor muy importante pero no el de mayor peso pues evaluaría la clase de organización, su trayectoria y otros aspectos que tienen que ver más con la empresa como la imagen, reconocimientos y aspectos que me indiquen que es un buen lugar para trabajar.*

*“No solo las condiciones económicas, sino el ambiente laboral, la infraestructura, el reconocimiento empresarial.....”*

Atendiendo a los tres objetivos específicos de esta investigación, para **A1**, se realizó el siguiente análisis:

- Identificar la relación del empoderamiento con la dimensión afectiva del compromiso organizacional.

A partir del análisis realizado a las entrevistas de A1, parece evidenciarse empleados empoderados en su cargo, expresado esto en características internas como una adecuada autoestima, reflejada en una imagen positiva de confianza en sus capacidades y su potencial, apertura a la crítica para la mejora continua y crecimiento como personas. Se evidencia también que predomina locus de control interno, lo que posibilita que se sientan como personas importantes para la empresa, satisfechos y competitivos, con control sobre su desempeño, lo que les permite generar nuevas alternativas en busca del alcance de los objetivos organizacionales.

Igualmente, señalan condicionantes importantes para el empoderamiento por parte de su empresa, como lo son la retroalimentación de la información, que les brinda evaluación de sus fortalezas y áreas de mejora, así como se comparte abiertamente el direccionamiento estratégico de la empresa y la situación actual de la misma, de cara al crecimiento a nivel colectivo, a partir de la alineación de los objetivos organizacionales con los personales. Por otra parte, se muestra el uso de incentivos tales como capacitación constante, optimas herramientas de trabajo, beneficios extralegales y la búsqueda de un equilibrio entre la vida laboral y personal del empleado.

Dicho empoderamiento en A1, parece generar en los empleados compromiso organizacional en el sentido que la persona se sienta a gusto e identificada con la empresa, cumpliendo con las labores asignadas a partir del gusto por lo que hacen, siendo posible, según el análisis realizado que su compromiso con la empresa se presente principalmente en su dimensión afectiva, en tanto que expresan aspectos tales como: mayor importancia a las condiciones del ambiente laboral y crecimiento profesional que las económicas, posibilidad de tener planes de carrera que permitirán ocupar mejores cargos en la organización, en los cuales puedan demostrar sus

capacidades, así como sentirse orgullosos de pertenecer a una organización en la que se les valora principalmente como personas.

En el segundo objetivo:

- Establecer la relación del empoderamiento con la dimensión de continuación del compromiso organizacional.

A partir del análisis realizado a las entrevistas de A1, al evidenciarse empleados empoderados, que se sienten a gusto con lo que hacen, otorgan importancia a su desarrollo personal y profesional, alineado con los objetivos organizacionales, es posible que se genere compromiso en su dimensión de continuidad, en el sentido que experimentan estar en la mejor empresa que realmente les posibilita condiciones inmejorables en el mercado, las cuales consideran como base para continuar desarrollando su potencial, en la cual se sienten no solo reconocidos como personas, si no que evalúan el costo- beneficio de lo recibido y lo que han ganado.

En el tercer objetivo:

- Determinar la relación del empoderamiento con la dimensión normativa del compromiso organizacional.

En A1, no parece evidenciarse relación entre empoderamiento y compromiso organizacional en su dimensión normativa, es decir, que cuando un empleado esta empoderado como en el caso de los entrevistados de esta empresa, su permanencia y compromiso con la misma, esta mas determinada por la confianza en sus capacidades, la satisfacción con su trabajo y la identificación con la organización, que por la lealtad con la empresa independientemente de su desarrollo.

**Tabla 4.:** Resumen características entrevistas A1

<b>Características Empoderamiento</b>	Autoestima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifican sus capacidades</li> <li>• Valoran su tiempo</li> <li>• Muestran agrado por las actividades que ejecutan.</li> <li>• Manejo de comunicación clara y directa.</li> <li>• Presentan apertura a la crítica.</li> <li>• Flexibilidad para conocer falencias.</li> <li>• Autoevaluación.</li> <li>• Crecimiento personal y laboral.</li> <li>• Sentirse importante en la organización.</li> <li>• Confianza en su potencial y en capacidades.</li> </ul>
	Uso Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los incentivos económicos complacen y generan dependencia.</li> <li>• Contrato indefinido.</li> <li>• Bonificaciones extralegales.</li> <li>• Reconocimiento de la compañía.</li> <li>• Infraestructura</li> </ul>
	Locus de control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa al proponer nuevas opciones.</li> <li>• Desarrollo de funciones más allá de las asignadas.</li> <li>• Sentirse competitivos.</li> <li>• Proactividad.</li> <li>• Buscar soluciones ante situaciones difíciles.</li> <li>• Autonomía.</li> <li>• Encuentran satisfacción en sus labores.</li> <li>• Consideran altos niveles de eficiencia y cumplimiento de objetivos trazados.</li> </ul>

	Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación positiva de los resultados como aportes al desarrollo económico de la compañía</li> <li>• Retroalimentación que permite mejorar.</li> <li>• La empresa comparte las cifras de crecimiento, se analizan y se buscan soluciones mensual y semanalmente.</li> </ul>
<b>Compromiso Organizacional</b>	Afectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de contribuir en el alcance de las metas y objetivos de la empresa.</li> <li>• Identificación con los valores y objetivos organizacionales</li> <li>• Asumir los problemas de la empresa como propios.</li> <li>• Desear que la organización alcance sus metas.</li> <li>• Mejorar la imagen corporativa.</li> <li>• Comprometerse con el mejoramiento de calidad y servicio.</li> <li>• Alineación de objetivos organizacionales con objetivos personales</li> <li>• Participes de los desarrollos organizacionales.</li> <li>• Interiorización de misión y visión de su empresa.</li> <li>• Sentir orgullo de la compañía y ser parte de ella</li> <li>• Sentido de pertenencia.</li> <li>• Tener plan de carrera y crecimiento laboral.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleado centro de la misma, preparación permanente del talento humano, al tener como objetivo empleados integrales.</li> <li>• La compañía invierte más en las personas que en las plataformas.</li> <li>• Todos hacen parte del crecimiento de la empresa sin importar el cargo u ocupación.</li> <li>• La responsabilidad de crecer es de todos.</li> </ul>
	Continuación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los incentivos generan dependencia y deseos de continuar en la organización al ser pocas las compañías en el sector asegurador que lo proporcionan.</li> <li>• Beneficios inmejorables y excelentes.</li> <li>• Posicionamiento de la empresa en el sector.</li> <li>• Estabilidad laboral.</li> </ul>
	Normativa	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados investigación

## 8.2 Análisis de la Información Entrevistas en A2

Referente al empoderamiento, en el discurso de los entrevistados en **A2**, se evidenciaron las siguientes características:

### Autoestima

- Manifiestan flexibilidad para responder a los retos y alcanzar los objetivos.
- Identifican sus capacidades.
- Aceptan falencias y buscan opciones de mejora.

- Disfrutan lo que hacen, trabajan desde su vocación.

### **Uso de incentivos**

- Ambiente agradable.
- Liderazgo por parte de superiores.
- La compañía no cuenta con beneficios económicos adicionales.

### **Locus de control interno**

- Utilizan estrategias para la solución de problemas laborales.
- Asumen retos.
- Buscan nuevas ideas y estrategias para alcanzar objetivos
- Sienten satisfacción por su labor, al hacer lo que les gusta, generando experiencia y mayores conocimientos.
- Trabajo con calidad, genera ventaja competitiva.
- Hacen con eficiencia sus funciones.

### **Retroalimentación**

- Evaluaciones sobre desempeño promueven la mejora continua tanto para el empleado como para la aseguradora.
- Tener claridad sobre la calidad en el desempeño.
- La retroalimentación crea lealtad y sentido de pertenencia.
- Ayuda a la identificación de equivocaciones y aciertos

De acuerdo al análisis de las entrevistas respecto al empoderamiento, las características mencionadas, se encuentran de la siguiente manera.

En el discurso de los entrevistados de A2, aluden dependencia de los superiores, a la hora de solucionar dificultades inherentes a su función, tanto con clientes como con los sistemas de software implementados en su empresa; pero de la misma forma insinúan que a pesar de manejar este acatamiento, utilizan estrategias en busca de soluciones y así cumplir los objetivos organizacionales, sobrepasando los percances de su puesto de

trabajo al manifestar flexibilidad para responder a los desafíos. Dichos aspectos se evidencian en las siguientes expresiones:

*“.....dependencia de la oficina principal para resolver ciertas situaciones que aun no están en mi delegación o autonomía. Actualmente, para solucionar dichas situaciones acudo a mi superior inmediato en procura de obtener un apoyo de más alto nivel. Sin embargo, estamos desarrollando una labor con el objetivo de minimizar estas dificultades a través de una planeación con mayor tiempo de antelación que nos permitirá lapsos de negociación más amplios minimizando las consecuencias de la dependencia de la oficina principal.....”*

*“Los problemas que más se presentan en mi puesto de trabajo tienen que ver directamente con la obsolescencia del sistema, el cual genera represamientos en el volumen de trabajo. Desafortunadamente no poseo competencias para solucionarlo, de tal manera que debo recurrir a mi experiencia para sortear este tipo de inconvenientes.....”*

Los entrevistados, refieren la identificación de capacidades que han desarrollado, en el cumplimiento de sus labores, generando beneficios que redundan a nivel colectivo.

*“...el principal problema es el manejo de las relaciones interpersonales, los seguros son un tema que siempre generará polémica, fue necesario desarrollar capacidades para escuchar, comprender, hacerse comprender, persuadir, negociar y buscar puntos de común acuerdo para que tanto la compañía como los clientes hayan ganado algo tanto al momento de tomar una póliza como al momento de tramitar una reclamación....”*

Otro aspecto que evidencia el empoderamiento en los entrevistados, es la forma asertiva en que toman los comentarios, buscando una mejora continua; al conocerse y aceptarse con todas sus capacidades, falencias y posibilidades de encontrar las mejores soluciones, para continuar demostrando y sosteniendo sus buenos resultados. Dicho aspecto, se evidencia en expresiones tales como:

*“....tanto como comentarios positivos y negativos implican que mi labor debe realizarse en un proceso de mejora continua. Los comentarios negativos son recibidos y tenidos en cuenta como oportunidades de mejora para afianzar cada día más mis aliados. Los comentarios positivos son tomados como fortalezas que deben ser cuidadas y sostenidas en el tiempo....”*

*“....Los comentarios siempre deben ser tomados como oportunidades de mejora, sin son acertados, se debe trabajar para corregir los errores, si están equivocados, son una invitación para demostrar lo contrario...”*

En sus discursos se evidencia, el trabajo desde su vocación, al disfrutar las actividades que ejecutan; este elemento se considera como una característica del empoderamiento.

*“....considero que mi interés de continuar en esta empresa se debe precisamente a la motivación que me brinda el hecho de adquirir nuevas experiencias y conocimientos...”*

*“....las condiciones de este me motivan a continuar adelante, porque se que tengo mucho por hacer y mucho por demostrar que al final del proceso me brindaran la satisfacción suficiente para continuar con este mismo deseo de seguir adelante....”*

En los discursos, se muestran algunos elementos correspondientes al empoderamiento tales como: ambiente agradable y liderazgo por parte de sus superiores, pilares esenciales para el trabajo en equipo.

*“...el interés que demuestran los cargos superiores por sus empleados o personas a cargo es vital en la construcción de confianza que es vital en el desarrollo de trabajo en equipo....”*

*....me influencia más el ambiente laboral, las relaciones interpersonales y el líder que en el momento pueda estar al frente de la organización...”*

Se evidencia también, que los motivos de continuar en la aseguradora, no están influenciados por los beneficios económicos adicionales, ya que estos no son recibidos, para ellos otras condiciones como el ambiente y clima laboral son relevantes para impulsarlos a continuar en ella.

*“No se puede negar que el recibir incentivos adicionales a los comúnmente recibidos es algo que motiva e impulsa para realizar las labores con más entusiasmo, sin embargo existen otros aspectos como el ambiente laboral, la experiencia, los conocimientos adquiridos....”*

*“No, desafortunadamente la empresa no cuenta con los suficientes incentivos como para motivarme a seguir laborando por esta razón, yo diría que mi deseo de permanecer en la empresa tiene que ver con el buen ambiente laboral, los conocimientos, la experiencia adquirida y el hecho de sentirme vinculada a una empresa que me valora como persona y profesional.... ”*

Otro aspecto que se evidencia, en el discurso de los entrevistados, es la utilización de estrategias para la solución de problemas laborales.

*“...en mi rol actual la proactividad y el ingenio para sacar situaciones difíciles adelante, son herramientas que se deben utilizar permanentemente para lograr los objetivos. La pasividad en este negocio hace que el mercado lo relegue y pierda su posición evitando así que se cumplan las metas establecidas....”*

Los entrevistados, aluden referencia constante, al deseo de continuar laborando en la compañía, por los retos adquiridos en su cargo, al desempeñarse desde su vocación teniendo unos propósitos claros y metas definidas. Dichos aspectos son evidenciados, en las expresiones siguientes:

*“Al ingresar en esta organización asumí un reto profesional importante que quiero llevar a un feliz término. Este reto me permite aprender cada día más sobre la labor y desarrollar competencias gerenciales que hasta el momento no había explotado de forma importante.....”*

*“.....la medición a través de indicadores configura un reto, que es percibido de manera positiva y conlleva a oportunidades de mejora continua sin afectar negativamente la parte humana....”*

*“ ....considero que los comentarios positivos son un motivantes y me impulsan a continuar haciendo mi trabajo de la mejor manera posible, los comentarios negativos se convierten en retos que me permiten superarme y mejorar....”*

En el discurso, se evidencia que los entrevistados realizan nuevas actividades, ya que sienten satisfacción por realizar los objetivos que le son asignados y la proactividad hace parte de sus características personales, a la hora de buscar alternativas de mejoramiento, que los hacen crecer tanto a nivel personal como laboral, marcando la diferencia en el equipo de trabajo. Características consideradas como elementos del empoderamiento.

*“.....en el desarrollo de mis labores generalmente trato de proponer ideas y alternativas que nos permitan alcanzar los objetivos propuestos, y lo hago porque considero que es parte de mi personalidad, ya que el solo hecho de trabajar en lo que me gusta me impulsa a tratar de hacer mejor las cosas y a buscar mejores maneras de hacerlo..”*

*“....siempre hay una mejor forma de hacer las cosas, el proponer nuevas alternativas es una forma de mantener la mente en funcionamiento y de aprender cada día, el estancamiento en la forma mecánica de hacer las cosas es la condena a una muerte prematura....”*

Los entrevistados, aluden que el deseo de continuar en esta aseguradora, tiene relación directa con el nivel de satisfacción que les generan la labor que desarrollan, al considerar que estas les aportan nuevos conocimientos y le permiten la aplicación de los mismos. Dicha característica, se evidencia en expresiones tales como:

*“El deseo de continuar en mi trabajo tiene mucho que ver con el nivel de satisfacción que me generan las funciones que realizo, ya que considero que las mismas me aportan nuevos conocimientos y experiencia y a la vez me permiten aplicar mis conocimientos y experiencias adquiridos con anterioridad...”*

*“.....es completamente necesario sentirse satisfecho con las funciones encomendadas, el trabajo antes que la remuneración económica debe constituir una fuente de satisfacciones personales y humanas...”*

Otro aspecto, que evidencian, es que a pesar que en nuestro país, se presentan pocas alternativas de empleo, consideran que la calidad que demuestran en su trabajo y la experiencia adquirida en el desarrollo eficiente de sus labores, les proporcionan una ventaja competitiva que les permite enfrentarse a los retos de la consecución de nuevas opciones laborales.

*“Las pocas alternativas de empleo son un temor latente entre todas las personas que hacemos parte de la fuerza laboral del país, sin embargo considero que la calidad de mi trabajo y mi experiencia de alguna manera me proporciona una ventaja competitiva que me permite enfrentar este temor con más preparación.”*

*“.....actualmente considero que el trabajo realizado en los roles y cargos que he desempeñado son una buena carta de presentación para poder acceder a otro cargo o para obtener alternativas laborales”*

Referente al compromiso organizacional, en el discurso de los entrevistados en **A2**, parece presentarse las siguientes tendencias.

### **Afectivo**

- Buscan cumplir los objetivos de la aseguradora.
- Objetivos personales alineados con los organizacionales.
- Organización es consciente de capital humano que posee con capacidades y talentos.
- Trabajan en lo que les gusta sintiendo iniciativa para desarrollar su trabajo.

**Continuación**

- Clima laboral agradable valoran la persona
- Estabilidad laboral.

**Normativo**

- No se evidenciaron características de esta dimensión del compromiso organizacional.

De acuerdo al análisis de las entrevistas respecto al compromiso organizacional, las características mencionadas, se encuentran de la siguiente manera.

En la dimensión afectiva, se evidencia en el discurso, que los entrevistados con el cumplimiento de sus funciones, buscan alcanzar los objetivos de la aseguradora, al sentirse parte importante para la compañía.

*“Considero el alcance de los objetivos de la organización influencia directamente el logro de mis objetivos personales, si la organización crece, tengo más posibilidades de crecer en su interior y de aprender, las organizaciones en desarrollo son fuente de conocimiento y son una oportunidad invaluable...”*

Se presenta en el discurso, que los entrevistados tienen alineados sus objetivos personales con los organizacionales, conscientes que su labor genera un beneficio común, que trae como resultados crecimiento tanto personal como laboral. Dicho aspecto se evidencia en las siguientes expresiones:

*“Los objetivos de la organización actualmente me permiten cumplir en un alto porcentaje mis objetivos individuales y personales. Están dirigidos en nortes similares y no son contradictorios, ayudándome en un todo a buscar el éxito....”*

*“.....mis objetivos personales están alineados con los objetivos organizacionales en la medida en que mientras la organización crece y cumple con esos objetivos,*



*me proporciona una estabilidad laboral que redundará en mejoramiento de mi calidad de vida y la de mi familia.....”*

Otro aspecto que se evidencia dentro de esta dimensión, es la consciencia que maneja la aseguradora, sobre las capacidades y talentos, que posee el capital humano designado para cumplir con la misión organizacional.

*“...considero que la empresa es consciente de la importancia del capital humano y por lo tanto motiva a sus empleados para demostrar su talento y capacidades. En lo personal esto es una buena razón para continuar laborando con la compañía”.*

*“...el interés que demuestran los cargos superiores por sus empleados o personas a cargo es vital en la construcción de confianza que es vital en el desarrollo de trabajo en equipo.....”*

Los entrevistados refieren, el deseo de desempeñarse en las actividades que les generan placer y les gustan; por lo que sienten iniciativa para desarrollar su trabajo, plasmándose en mejores resultados. Dichos elementos, se evidencian en expresiones tales como:

*“El reto asumido y las condiciones de este me motivan a continuar adelante, porque sé que tengo mucho por hacer y mucho por demostrar que al final del proceso me brindaran la satisfacción suficiente para continuar con este mismo deseo de seguir adelante.....”*

*“.....un ambiente laboral agradable hace que realice mis funciones con más ánimo y con mejores resultados....”*

*“...el solo hecho de trabajar en lo que me gusta me impulsa a tratar de hacer mejor las cosas y a buscar mejores maneras de hacerlo...”*

En la dimensión de continuación se evidencia, que en la aseguradora se maneja un clima laboral agradable, al sentir los entrevistados que la organización es consciente del capital humano que posee, con sus capacidades y talentos, brindándoles las oportunidades de demostrarlas y crecer a nivel profesional. Dichas características, son aludidas en expresiones como:

*“si esta oportunidad es una motivación para seguir trabajando y demostrando que haciendo las cosas de forma correcta y con el empeño debido se logran los resultados que se esperan.....”*

*“.....esta oportunidad me abre un panorama amplio de conocimiento y experiencia que me servirá para seguir construyendo el camino que quiero y que hasta el momento he construido. En lo personal esto es una buena razón para continuar laborando con la compañía.....”*

*“....al darme la oportunidad de trabar aquí, es un compromiso constante.. .”*

Otro aspecto característico de esta dimensión, es la estabilidad laboral al evidenciarse en el discurso, la búsqueda de integralidad por parte de los funcionarios, para continuar desempeñándose en la organización, como lo expresan:

*“....en la cual pueda crecer personal y laboralmente, que me proporcionara estabilidad y a la vez me generara el ingreso económico suficiente para mantener una calidad de vida aceptable....”*

*“...que configure una posibilidad de crecimiento personal y profesional, si me lleva a mejorar la parte económica, es aún mejor.....”*

En la dimensión normativa, no se evidenciaron características en los discursos de los entrevistados.

Atendiendo a los tres objetivos específicos de esta investigación, para **A2**, se realizó el siguiente análisis:

- Identificar la relación del empoderamiento con la dimensión afectiva del compromiso organizacional.

A partir del análisis realizado a las entrevistas de A2, parece presentarse el empoderamiento, desde las características internas de los empleados como lo es la autoestima, manifestada en la identificación de capacidades y falencias para buscar opciones de mejora, disfrute de las labores que realizan, como desde la identificación de una vocación, asumiendo retos que incrementan su desempeño; y en el locus de control interno están orientados a la satisfacción con su trabajo y la posibilidad de asumir retos que exigen de sí mismos buscar información, plantear nuevas ideas y estrategias, que redunden en el incremento de la calidad y eficiencia en su trabajo.

Como condicionantes externos que pueden generar empoderamiento, en A2 se presenta claridad sobre la calidad de su desempeño a partir de evaluaciones que promueven la mejora, identificando los aciertos y las equivocaciones. En A2, más allá de la estabilidad laboral que provee la empresa, no se evidencian elementos que compensen más de lo normal las contribuciones y el desempeño de los empleados, por lo que no se muestra empoderamiento desde el uso de incentivos.

Por lo anterior el empoderamiento en los colaboradores de A2, parece darme más en términos de características personales de los mismos, un buen auto-concepto de sus capacidades y responsabilidad sobre la ejecución de sus tareas con eficiencia, que generan satisfacción para colocar en práctica sus conocimientos y capacidades, y desde allí crecer como profesionales.

Dichas características del empoderamiento en A2, de elementos más internos, parecen generar en los empleados compromiso organizacional en el sentido que la persona siente que es un recurso valioso caracterizado por talentos que les ayudan a contribuir en el bienestar de la organización, asumiendo una orientación activa, con respecto a sus labores, independientemente de otros reconocimientos de la empresa. Siendo posible a partir del análisis realizado, que su compromiso se presente principalmente en su dimensión afectiva, en tanto que expresan aspectos tales como: los objetivos personales

se encuentran alineados con los organizacionales, y estos parecen estar más relacionados con su crecimiento como personas y profesionales, desde la iniciativa de trabajar en la empresa y en su cargo desde una vocación y gusto por lo que hacen, lo que al parecer fortalece ese vínculo emocional con la organización, la cual se muestra consciente del capital humano que posee con sus capacidades y talentos, brindándole al mismo un clima laboral agradable que valora la persona.

En el segundo objetivo:

- Establecer la relación del empoderamiento con la dimensión de continuación del compromiso organizacional.

A partir del análisis realizado a las entrevistas de A2, al evidenciarse empleados empoderados, que se sienten a gusto por el ambiente agradable que genera condiciones adecuadas para el desarrollo fluido y tranquilo de sus actividades laborales, independientemente que no tengan incentivos a nivel económico, a diferencia de otras empresas del sector.

Por lo anterior no parece evidenciarse en A2, relación entre el empoderamiento y compromiso organizacional en su dimensión de continuación, ya que parece que la continuación de estos empleados en esta empresa, no se encuentra determinada por la relación de costo beneficio de los incentivos económicos, al no ser proporcionados por la misma

En el tercer objetivo:

- Determinar la relación del empoderamiento con la dimensión normativa del compromiso organizacional.

En A2, no parece evidenciarse relación entre empoderamiento y compromiso organizacional en su dimensión normativa, es decir, que cuando un empleado esta empoderado como en el caso de los entrevistados de esta empresa, su estabilidad y

compromiso con la misma, esta mas determinada por la afinidad con la organización, el reconocimiento de sus capacidades y la satisfacción por sus labores, que por los sentimientos de deber con la empresa.

**Tabla 5.** Resumen características entrevistas A2

<b>Características Empoderamiento</b>	Autoestima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifiestan flexibilidad para responder a los retos y alcanzar los objetivos.</li> <li>• Identifican sus capacidades.</li> <li>• Aceptan falencias y buscan opciones de mejora.</li> <li>• Disfrutan lo que hacen, trabajan desde su vocación</li> </ul>
	Uso Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente agradable.</li> <li>• Liderazgo por parte de superiores.</li> <li>• La compañía no cuenta con beneficios económicos adicionales.</li> </ul>
	Locus de control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizan estrategias para la solución de problemas laborales.</li> <li>• Asumen retos.</li> <li>• Buscan nuevas ideas y estrategias para alcanzar objetivos</li> <li>• Sienten satisfacción por su labor, al hacer lo que les gusta, generando experiencia y mayores conocimientos.</li> <li>• Trabajo con calidad, genera ventaja competitiva.</li> <li>• Hacen con eficiencia sus funciones.</li> </ul>
	Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones sobre desempeño promueven la mejora continua tanto para el empleado como para la aseguradora.</li> <li>• Tener claridad sobre la calidad en el</li> </ul>

		<p>desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La retroalimentación crea lealtad y sentido de pertenencia.</li> <li>• Ayuda a la identificación de equivocaciones y aciertos.</li> </ul>
<b>Compromiso Organizacional</b>	Afectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscan cumplir los objetivos de la aseguradora.</li> <li>• Objetivos personales alineados con los organizacionales.</li> <li>• Organización es consciente de capital humano que posee con capacidades y talentos.</li> <li>• Trabajan en lo que les gusta sintiendo iniciativa para desarrollar su trabajo.</li> </ul>
	Continuación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima laboral agradable valoran la persona</li> <li>• Estabilidad laboral.</li> <li>• Ayuda a la identificación de equivocaciones y aciertos.</li> </ul>
	Normativa	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados investigación

### 8.3 Análisis de la Información Entrevistas en A3

Referente al empoderamiento, en el discurso de los entrevistados en **A3**, se evidenciaron las siguientes características:

#### Autoestima

- Deseo de asumir riesgos y enfrentar fracasos.
- Identifican las competencias que poseen y confían en ellas.

- Manejan apertura a la crítica.
- Ejecutan labores con eficiencia.
- Disfrutan lo que hacen, trabajan a gusto.
- Trabajo honesto y competitivo.
- Aman lo que realizan.

### **Uso de incentivos**

- Los pagos extralegales generan permanencia.
- Los pagos adicionales por productividad generan mejor desempeño.
- Los incentivos extralegales nivelan los salarios que ofrece el mercado.

### **Locus de control interno**

- Sienten agrado y satisfacción por la labor que desempeñan.
- Se consideran empleados competitivos en el sector, por la experiencia que manejan.
- Realizan nuevas actividades, adicionales a las asignadas.

### **Retroalimentación**

- Evaluaciones ayudan a determinar lo que saben y como lo hacen.
- Muestran como es el desempeño y como puede ser mejorado.
- Se realizan comités semanales para analizar temas de interés del área y de la compañía, encaminados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De acuerdo al análisis de las entrevistas respecto al empoderamiento, las características mencionadas, se encuentran de la siguiente manera.

En el discurso, de los entrevistados se evidencia el deseo de asumir riesgos y enfrentar los fracasos, buscando eficiencia en el cumplimiento de las labores asignadas.

*“...contamos con personal de otras áreas capaces de afrontar retos y cambiar de cargo...”*

Los entrevistados hacen referencia, a la identificación de las capacidades a nivel intelectual, emocional y de trabajo en equipo que poseen, las cuales los hacen atractivos para cualquier empleador. Aspecto evidenciado en expresiones como:

*“.....he desarrollado habilidades para darles el mejor manejo posible, aprender a ponerme en los zapatos de mi cliente, alta tolerancia y paciencia ante reacciones fuertes, han hecho que pueda ser más eficiente frente a estas situaciones....”*

*“....cuento con las capacidades que le interesarían a cualquier empleador....”*

*...mis competencias son estudios universitarios frente al tema tributario y capacidad de análisis.....”*

*“...cuando se realizan labores que día a día mejoran nuestra calidad de trabajo y hacen que nuestro equipo de trabajo realice este con gusto por las innovaciones que mis competencias, me hace sentir a gusto y que soy una persona importante para nuestra organización....”*

En el discurso, los entrevistados, aluden una apertura crítica a los comentarios tanto positivos como negativos, al motivarlos a evaluarse y buscar alternativas que mejoren aquellos puntos que causan efectos negativos en su desempeño. Dichas característica, se evidencia en expresiones tales como.

*“...los comentarios negativos de mi desempeño afectan directamente, pues esto indica que no estoy realizando bien mi labor y tiendo a que este mejore de inmediato para de esta forma cambiar este tipo de comentarios mejorando mi labor y desempeño....”*

*“...los comentarios negativos o positivos me generan un impacto de reacción que me conducen a revisar cuál ha sido la falla para aplicar los correctivos en el caso que sean negativos. En caso contrario, simplemente entiendo que se trata del resultado de una labor bien hecha ya sea a modo personal o de equipo....”*



Otro aspecto que evidencia, el empoderamiento, es la ejecución de las labores asignadas con la eficiencia necesaria para cumplirlas a cabalidad.

*“...siempre he agradecido la oportunidad que me ha dado la empresa, como respuesta a ello trabajo para que lo que haga, sea de la mejor manera posible.*

Se presentan un agrado por las labores que desarrollan, al desempeñarlas no por obligación sino por elección, sintiéndose mejores profesionales, en busca del beneficio individual y por ende el colectivo. Como se evidencia, en expresiones tales como:

*“.....efectivamente, me interesa continuar en esta gran empresa que me ha enseñado a trabajar, a compartir con la gente, a ampliar mis conocimientos y a desarrollar habilidades y a aprender otras...”*

*“... realmente me gusta el tema de impuestos que es lo que me compete en esta organización y me ha enriquecido profesionalmente pero mi deseo de crecimiento es constante y el evolucionar hace crecer a los profesionales no solamente en un área específica...”*

En los discursos, los entrevistados, refieren que su labor, es desempeñada de una forma honesta que los hace sentir competitivos en el sector asegurador.

*“...la oportunidad que me ofreció esta empresa para demostrar mis capacidades intelectuales y profesionales las he llevado a cabalidad sin ninguna restricción y por el contrario el compromiso de trabajo honesto, competitivo, y eficaz estará hasta el último momento.*

*“...trabajo para que lo que haga, sea de la mejor manera posible....”*

Se evidencia, también el amor por las actividades que realizan, al sentir que aplican los conocimientos, generándoles motivación al logro

*“El compromiso y el amor por mi trabajo, hacen que mi desempeño sea cada vez mejor, el bienestar que me genera mi trabajo me promueven a trabajar y a cumplir mis objetivos personales...”*

*“En efecto, el atender a nuestros clientes, escuchar sus problemas y contribuir en la solución de los mismos, me generan satisfacción y a su vez me enamoran más de mi trabajo”.*

Por otra parte, los entrevistados manifiestan motivación para continuar en la aseguradora, por los beneficios económicos que les son ofrecidos y los cuales no se encuentran con facilidad en las demás empresas. Lo anterior se manifiesta en expresiones como:

*“...Los beneficios corporativos que me ofrece esta empresa, representa el 80% de mi estabilidad en este lugar, ya que el mercado laboral es poco atractivo frente a estos beneficios extralegales...”*

*“Todos los incentivos generan un reconocimiento propio y esto motiva a seguir trabajando y poder alcanzar objetivos personales.....”*

*“...Inevitablemente cuando recibo incentivos adicionales, me siento más motivado a continuar con el compromiso que tengo hacia mi trabajo...”*

En el discurso, aluden que los incentivos adicionales, recibidos por la buena productividad y por la labor desempeñada, los animan a colocar todo el empeño en las actividades que les son encomendadas.

*“Si los incentivos son por mi labor o por la buena productividad de mi empresa me incentivan a continuar mejorando para de esta forma aumentar la productividad y por tal razón los incentivos, pienso que es un buena medida para incentivar a los empleados y demostrar el buen comportamiento en cuanto a cifras de la compañía....”*

*“...trabajamos para mejorar nuestra condición de vida, si se presentan incentivos que sean bien venidos y si en mi labor existe la posibilidad de ganarlos pondré de todo mi empeño para que estos lleguen en pro personal y de mi compañía”*

Los entrevistados refieren, que con los pagos extralegales que reciben, se nivelan los salarios, que ofrece el mercado asegurador.

*“ ....a diario dialogó con mis compañeros de estudio y comparamos los incentivos que existen en sus empresas y en la mía sobresaliendo en gran medida el sueldo y comparado con los incentivos es mucho mayor que en las empresas que tienen mejores sueldos pero menos incentivos económicos....”*

*“Debido a la poca demanda laboral y a la disminución de las prestaciones laborales en el mercado existen cada día menos incentivos y beneficios a los empleados, pienso que en mi empresa comparada con otras del mismo sector estamos bien remunerados....”*

En los discursos, los entrevistados, aluden satisfacción por las actividades que desarrollan, al ser inherentes a su cargo. Aspecto que se evidencia en las siguientes expresiones.

*“... me encuentro a gusto con lo que hago en la empresa, siento que esto aplicando mis conocimientos y profesión en cada labor que hago en esta empresa, las funciones que desempeño las hago con amplio conocimiento y dedicación....”*

*“Me siento bien con mi desempeño y la labor que estoy realizando, estoy trabajando para lo cual estudie y aplico mis conocimientos a diario...”*

En las entrevistas, se evidencia que los funcionarios proponen nuevas actividades, buscando crecimiento tanto personal como laboral, para con ello, marcar la diferencia en el equipo de trabajo. Siendo una característica inherente a su personalidad. Esta característica es manifestada, en expresiones como

*“Si constantemente busco mejorar procedimientos, formatos, respuestas a los inconvenientes que se presentan específicamente en mi cargo y mis relaciones frente a los demás lo hago por crecimiento personal, intelectual y emocional ya que enriquece mi trabajo y hace la diferencia frente a los demás colaboradores.*

*“... se proponen alternativas a diario, en busca de mejorar nuestra producción y ambiente laboral, en mejorar la seguridad en nuestro sitio de trabajo y seguridad de los datos y de los activos de nuestra compañía. En mejorar el desempeño de nuestros aplicativos y hacer que nuestros compañeros de trabajo lo hagan a gusto y con las mejores tecnologías.”*

*“...uno de los objetivos de mis funciones es propender por la excelencia en el servicio, por lo mismo es inminente buscar soluciones a aquellas situaciones que generen algún tipo de complejidad...”*

En los discursos, los entrevistados, refieren que las evaluaciones de desempeño, son consideradas como procesos que les proporcionan la información sobre lo que saben, y la manera como lo desarrollan.

Buscando con ellas, estrategias de mejoramiento en los casos que se hacen necesarias, al igual que sosteniendo las que ayudan al cumplimiento de los objetivos establecidos. Aspecto manifestado en expresiones como.

*“Las evaluaciones sirven para saber en qué nivel nos encontramos en nuestro cargo ante la empresa estas me sirven para mejorar o hacer énfasis en cosas que mi evaluación fue negativa, pienso que son altamente constructivas y ayudan a mejorar.”*

*“Desde la óptica profesional, las evaluaciones negativas me conducen a un campo de retrospectión cuyo objeto es la búsqueda del mejoramiento. En cuanto lo positivo reitero, es el resultado de una labor bien realizada, y por supuesto me da satisfacción...”*

*“...los comentarios negativos de mi desempeño afectan directamente, pues esto indica que no estoy realizando bien mi labor y tiendo a que este mejore de inmediato para de esta forma cambiar este tipo de comentarios mejorando mi labor y desempeño...”*

*“...los comentarios negativos o positivos me generan un impacto de reacción que me conducen a revisar cuál ha sido la falla para aplicar los correctivos en el caso que sean negativos. En caso contrario, simplemente entiendo que se trata del resultado de una labor bien hecha ya sea a modo personal o de equipo...”*

Otro aspecto, que evidencia, el empoderamiento, es la elaboración de comités semanales, en los cuales son analizados temas de interés, tanto del área de trabajo como de la compañía, centrados en los objetivos organizacionales.

*“Existen comités primarios en los cuales se analizan todos los temas de interés para el área y la compañía además de las metas para cada una, me siento enterado de toda la problemática y de los objetivos puntuales de mi empresa, como son las metas de crecimiento, presupuesto a corto y largo plazo, lo cual me hace sentir bien pues todos luchamos por los mismos objetivos que nuestros jefes nos hacen conocer.....”*

Referente al compromiso organizacional, en el discurso de los entrevistados en **A3**, parece presentarse las siguientes tendencias.

### **Afectivo**

- Contribuyen con eficiencia al cumplimiento de las actividades asignadas.
- Les afectan los comentarios negativos sobre el desempeño de su empresa.
- Se apropian de los problemas de la aseguradora.
- Desean que la empresa alcance sus metas
- Se trabaja en cooperación.
- Conocer la compañía genera mayor compromiso

**Continuación**

- Alta rotación de personal por mejores condiciones laborales.
- Posicionamiento de la empresa en el sector asegurador.
- Beneficios corporativos ofrecidos por la empresa frente al mercado, generan permanencia.
- La estabilidad en la empresa está influenciada por los beneficios adicionales.

**Normativo**

- No se evidenciaron características de esta dimensión del compromiso organizacional.

De acuerdo al análisis de las entrevistas respecto al compromiso organizacional, las anteriores características del mismo, se encuentran de la siguiente manera

En la dimensión afectiva, en los discursos, se evidencia el deseo de contribuir con eficiencia al cumplimiento de las actividades asignadas

*“...me siento bien con mi desempeño y la labor que estoy realizando, estoy trabajando para lo cual estudie y aplico mis conocimientos a diario, obtengo calificaciones positivas en mi desempeño lo cual indica que este es bueno, existen cosas por mejorar las cuales le iré realizando paulatinamente y si cumplir con eficiencia las actividades que me son entregadas...”*

*“...si contribuyo eficazmente al desarrollo de la entidad, veré reflejado en mis intereses esa compensación...”*

Los entrevistados, hacen referencia en cuanto a la manera que les afecta los comentarios negativos de su empresa, al estar conscientes y apropiados, que los mismos perturban el reconocimiento de su compañía y por ende generan alejamiento de clientes actuales y futuros, lo cual repercute en su propio bienestar. Asumiendo con ello una apropiación de los problemas de la aseguradora como propios. Dichos aspectos se evidencian, en expresiones tales como.

*“.....afectan directamente pues somos una empresa de reconocimiento público en general, los comentarios negativos cambian la tendencia de nuestros clientes a otras empresas y los positivos traen nuevos clientes y los que ya tenemos permanecen, al tratarse de una empresa de servicios esto hace que los clientes busquen mejores oportunidades y costos lo cual hace que el mercado fluctúe con los comentarios ya sean positivos o negativos, todo lo que afecte la compañía de una u otra forma nos afecta a nosotros como empleados del nivel de posicionamiento en el mercado depende nuestro futuro y el de la compañía....”*

*“...los comentarios negativos de mi desempeño afectan directamente, pues esto indica que no estoy realizando bien mi labor y tiendo a que este mejore de inmediato para de esta forma cambiar este tipo de comentarios mejorando mi labor y el resultado de mi compañía.....”*

En sus discursos, se evidencia el deseo que la compañía alcance sus metas, al demostrar una cooperación y capacidad para alcanzar objetivos comunes, exhibiendo eficiencia en la búsqueda del posicionamiento de la empresa en el sector asegurador.

*“.....trabajamos en equipo y no en grupo, somos una organización que busca cumplir objetivos con empleados que trabajen a gusto, motivados para esto contados con áreas de capacitación específica y global para lograr los objetivos tanto de la empresa como a nivel particular los cuales van en paralelo con el objetivo principal de nuestra empresa de llegar el mercado nacional y posicionarse como una de las mejores empresas del sector...”*

Otro aspecto que evidencia, características en esta dimensión, se observa en la generación de mayor compromiso cuando se conoce la compañía.

*“....particularmente pienso que cada vez que conozco algo sobre la entidad me ayuda a entenderla mejor y a saber él por qué de ciertas cosas y por ello me siento más comprometido con ella”*

Referente a la dimensión de continuación, en los discursos, aluden que a pesar de las condiciones extralegales que reciben, los salarios son bajos con relación a los demás profesionales, motivándolos en la búsqueda de otras opciones, donde logren un equilibrio en ambos sentidos.

*“...desafortunadamente a pesar de que esta empresa ofrece muchos beneficios extralegales en materia salarial tiene una desigualdad frente a los profesionales es por ello que esto influencia mucho en mi constante búsqueda de mejores alternativas laborales que puede ofrecer el mercado o el mismo sector asegurador.”*

*“...Los problemas que se presentan actualmente en mí puesto de trabajo es la falta de personal, pues a menudo se contratan y el tiempo de permanencia es muy corto pues renuncian por mejores oportunidades de trabajo...”*

*“....la rotación que existe es bastante alta y en esta área se requieren de personal con bastante experiencia en el área y con conocimientos puntuales en temas específicos del negocio...”*

Los entrevistados, refieren que el posicionamiento de la empresa en el sector asegurador, los incentiva a continuar laborando por su beneficio y el de la compañía. Aspecto, manifestado en expresiones como.

*“.....el estar en una empresa conocida, el tener estabilidad, el prepararse intelectualmente abre muchas puertas de mejores ofertas laborales y esto hace que la competencia sea más emocionante...”*

*“...gracias a que trabajo en una empresa reconocida, donde se incentivan a los empleados a mejorar a escalar pero tener mejor índice de vida me incentiva en gran manera en continuar laborando en pro de compañía y en beneficio personal....”*



En los discursos, se evidencia que los beneficios económicos que ofrece la aseguradora generan la permanencia en la organización, ya que el mercado laboral en el sector, es poco atractivo frente a ellos.

*“Sin lugar a dudas, los beneficios con que cuento en esta empresa influyen sustancialmente en mi interés de continuar aquí, la estabilidad laboral y prestaciones adicionales, tienen gran relevancia hoy en día, frente a un mercado laboral con un panorama tan incierto y explotador”*

En la dimensión normativa, no se evidenciaron características

Atendiendo a los tres objetivos específicos de esta investigación, para **A3**, se realizó el siguiente análisis:

- Identificar la relación del empoderamiento con la dimensión afectiva del compromiso organizacional.

A partir del análisis realizado a las entrevistas de A3, parece evidenciarse empleados empoderados, expresado esto en características internas como una adecuada autoestima, reflejada en la identificación y confianza en las competencias, apertura a la crítica y deseo de asumir riesgos y enfrentar fracasos. De la misma manera que se evidencia el predominio de locus de control interno, lo que fomenta sentimientos de agrado y satisfacción por la labor que desempeñan, realizando nuevas actividades que les generan mayores niveles de competitividad y por ende, ayudan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Igualmente, señalan condicionantes por parte de la empresa, como los son el uso de incentivos tales como pagos extralegales y por productividad que generan mejor desempeño y redundan en la permanencia en la organización. De igual manera, se evidencia retroalimentación, lo cual les brinda información de cómo está su desempeño y como pueden mejorarlo, por medio de evaluaciones que les ayudan a determinarlo.

Dicho empoderamiento en A3, parece generar en los empleados compromiso organizacional, en el sentido que tienden a concentrar sus esfuerzos y energías en labores más allá de los requisitos básicos y por ende a desarrollar más actividades de las que le son asignadas en su puesto de trabajo, siendo posible según el análisis realizado que su compromiso se presente en su dimensión afectiva, en tanto expresan aspectos tales como: contribución con eficiencia al cumplimiento de las actividades asignadas, apropiación de los problemas de la empresa como propios y deseo que la empresa alcance sus metas utilizando estrategias de cooperación.

En el segundo objetivo:

- Establecer la relación del empoderamiento con la dimensión de continuación del compromiso organizacional.

A partir del análisis realizado a las entrevistas de A3, se evidencia empleados que otorgan importancia a las condiciones económicas que les ofrece la organización y que no las dan muchas empresas en el sector, generándose sentido de permanencia y por ende relación entre el empoderamiento y compromiso organizacional en su dimensión de continuación, ya que parece que la continuación de estos empleados en esta empresa, se encuentra determinada por la relación de costo beneficio que generan los beneficios económicos que esta les otorga.

En el tercer objetivo:

- Determinar la relación del empoderamiento con la dimensión normativa del compromiso organizacional.

En A3, no parece evidenciarse relación entre empoderamiento y compromiso organizacional en su dimensión normativa, es decir, que cuando un empleado esta empoderado como en el caso de los entrevistados de esta empresa, su permanencia y compromiso con la misma, esta mas determinada por la confianza en sus capacidades,

la satisfacción con su trabajo y las condiciones económicas ofrecidas, que por la lealtad con la empresa.

**Tabla 6:** Resumen características entrevistas A3

<b>Características Empoderamiento</b>	Autoestima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseo de asumir riesgos y enfrentar fracasos.</li> <li>• Identifican las competencias que poseen y confían en ellas.</li> <li>• Manejan apertura a la crítica.</li> <li>• Ejecutan labores con eficiencia.</li> <li>• Disfrutan lo que hacen, trabajan a gusto.</li> <li>• Trabajo honesto y competitivo.</li> <li>• Aman lo que realizan</li> </ul>
	Uso Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pagos extralegales generan permanencia.</li> <li>• Los pagos adicionales por productividad generan mejor desempeño.</li> <li>• Los incentivos extralegales nivelan los salarios que ofrece el mercado.</li> </ul>
	Locus de control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sienten agrado y satisfacción por la labor que desempeñan.</li> <li>• Se consideran empleados competitivos en el sector, por la experiencia que manejan.</li> <li>• Realizan nuevas actividades, adicionales a las asignadas.</li> </ul>
	Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones ayudan a determinar lo que saben y como lo hacen.</li> <li>• Muestran como es el desempeño y como puede ser mejorado.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan comités semanales para analizar temas de interés del área y de la compañía, encaminados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</li> </ul>
<b>Compromiso Organizacional</b>	Afectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuyen con eficiencia al cumplimiento de las actividades asignadas.</li> <li>• Les afectan los comentarios negativos sobre el desempeño de su empresa.</li> <li>• Se apropian de los problemas de la aseguradora.</li> <li>• Desean que la empresa alcance sus metas</li> <li>• Se trabaja en cooperación.</li> <li>• Conocer la compañía genera mayor compromiso.</li> </ul>
	Continuación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación de personal por mejores condiciones laborales.</li> <li>• Posicionamiento de la empresa en el sector asegurador.</li> <li>• Beneficios corporativos ofrecidos por la empresa frente al mercado, generan permanencia.</li> <li>• La estabilidad en la empresa está influenciada por los beneficios adicionales.</li> </ul>
	Normativa	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados investigación

## 8.4 Análisis Objetivo General

Después de analizar la relación entre el empoderamiento y el compromiso organizacional, en sus dimensiones, así como la forma como se presenta en cada una de las empresas abordadas, es necesario de cara al logro del objetivo general de la presente investigación, dar respuesta al mismo, aunque es claro que el alcance no es determinar resultados generalizables al sector asegurador, ni a la relación entre ambos elementos, si no al comportamiento de éstos en las empresas estudiadas.

En las tres empresas, parece presentarse empoderamiento en sus empleados en mayor o menor medida dada la presencia de algunos o todos los condicionantes que posibilitan el empoderamiento, a saber: autoestima, locus de control interno, uso de incentivos y retroalimentación.

Dicho empoderamiento independientemente que se presenten todos los condicionantes que lo propician, parece generar compromiso principalmente en su dimensión afectiva en primer lugar y en su dimensión de continuación en segundo lugar.

Para el caso de A1 el empoderamiento evidenciado en sus empleados, por presentar autoestima y locus de control interno; y contar con los condicionantes por parte de la empresa quien les brinda retroalimentación e incentivos, parece generar en su conjunto una mayor tendencia hacia el compromiso afectivo, es decir, el empoderamiento experimentado por los colaboradores, evidencia afinidad y vínculo emocional con la empresa, lo que a su vez produce un mayor deseo de formar parte de la ella, y contribuir al desarrollo de la misma, desde la ejecución de las actividades encomendadas y la comprensión de como éstas aportan al logro de los objetivos organizacionales que a su vez se encuentran alienados con los objetivos de crecimiento de cada empleado.

En el caso de A2, el empoderamiento evidenciado en los funcionarios, se da por presentar autoestima y locus de control interno, lo que parece generar una mayor tendencia hacia el compromiso afectivo, influenciado por las características internas de los empleados, ya que la empresa no provee todos los condicionantes externos que lo incentiven, es decir, que el empoderamiento experimentado en los colaboradores,

evidencia el vínculo afectivo que perciben sus funcionarios, al sentirse recursos valiosos, que con su desempeño ayudan a contribuir al crecimiento y bienestar de la organización, sin tener presentes otros reconocimientos otorgados por la empresa.

Finalmente para A3, el empoderamiento evidenciado en los empleados, se presenta con autoestima y locus de control interno, además de contar con los condicionantes externos ofrecidos por la empresa como son la retroalimentación y uso de incentivos, parece generar en su conjunto una tendencia en proporciones posiblemente iguales hacia el compromiso afectivo y de continuación, es decir, que el empoderamiento que experimentan los entrevistados de A3, está influenciado por los vínculos emocionales que sienten para cumplir a cabalidad las labores asignadas y por los incentivos económicos que reciben, al ser pocas las compañías que los proporcionan a sus colaboradores.

## **8.5 Triangulación con el Marco Teórico**

Para dar la confiabilidad y validez a los resultados generados en el estudio, se utilizó el método de triangulación según lo recomendado por Rodríguez y Gutiérrez (2005), con lo que se buscó contrastar el comportamiento de los elementos estudiados en las aseguradoras, con la teoría que se planteó en el marco teórico.

De dicha triangulación, se hallaron los siguientes resultados:

- La teoría ha indicado según Dutcher y Adams (1994), Spreitzer, Kizilos y Nason (1997), Davies, Spence y Andreszryn, (2006); Knokkanen, Leimokilpi y Katajisto, (2003), que el empoderamiento es un proceso que tiene un impacto positivo en los empleados, lo que da como resultado el aumento de su satisfacción en el trabajo, el nivel de compromiso organizacional y su autonomía, evidenciado en dos aseguradoras que hacen parte del presente estudio, donde los entrevistados desean contribuir con el alcance de las metas y objetivos de la empresa, al sentir satisfacción en sus labores, lo que repercute en la búsqueda de objetivos comunes con los de la organización.

- Para Koontz y Weichrich (1998), el empoderamiento es definido como el ambiente en el cual los empleados de todos los niveles, sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad, definición que fue evidenciada en los entrevistados de A1, para quienes la responsabilidad de crecer a nivel organizacional, se encuentra desde cada puesto de trabajo, sin importar el nivel o salario que perciba.
- El empoderamiento se convierte en un instrumento que anima a los empleados a pensar por sí mismos y desarrollar actividades adicionales a las establecidas (Thorlaksun y Murray, 1996), evidenciándose en las tres aseguradoras, el desarrollo de actividades adicionales como característica del locus de control interno que manejan los funcionarios, manifestándose que a mayor nivel de locus interno mayor nivel de iniciativa y desempeño general (Blau, 1993), argumento también corroborado en las empresas objeto de estudio.
- Los empleados que están fuertemente involucrados con la organización incluyen en su desempeño actividades que van más allá de sus obligaciones, como lo expone Mowday, Porter y Steers, (1982, p.15), situación que se evidencio en las tres aseguradoras objeto del presente estudio.
- En cuanto a que el compromiso se convierte en uno de los mejores predictores del desempeño y del aporte de los colaboradores a la organización, como consecuencia de la respuesta a un todo y no solo la satisfacción en su puesto de trabajo, según Robbins (1999), se encontró coincidencia en las tres aseguradoras en la satisfacción por la labor que desempeñan los entrevistados.
- El compromiso organizacional considerado por Harter, Schmidt y Hayes (2002), como el involucramiento de las personas, la satisfacción y entusiasmo por el trabajo; se evidencio en las tres aseguradoras, al aludirse que todos buscan que la empresa alcance las metas organizacionales, para con ello redundar en beneficio individual

- Con relación a la comunicación de los objetivos de la organización a los colaboradores, para con ello crear un sentido de misión que estimule su iniciativa y así orienten sus decisiones hacia objetivos comunes, de acuerdo con Lawler (1992), se evidenció que esta estrategia genera mayor compromiso afectivo en los entrevistados de A1.
- En los estudios de Liu, Fellows y Chiu (2005), cuyos resultados demostraron que el empoderamiento se correlaciona positivamente con el compromiso en las dimensiones afectivas y de permanencia; en el estudio realizado se evidenció la misma relación en la dimensión afectiva en las tres aseguradoras y en la de permanencia en la A3.
- Una vez que los colaboradores manejan altos niveles de compromiso poseen espíritu emprendedor, se apropian de sus responsabilidades, se transforman en una fuente de innovación, asumen la iniciativa y actúan proactivamente para buscar un mejoramiento en la organización, transformándose así en una ventaja competitiva, (Lagomarsino, 2000), características evidenciadas en las tres aseguradoras, ya que los entrevistados tienen conciencia sobre la importancia que tienen sus funciones en el logro de los objetivos organizacionales.



## 9. Conclusiones y Recomendaciones

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

En el caso de A2, el empoderamiento evidenciado en los funcionarios, se da por presentar autoestima y locus de control interno, lo que parece generar una mayor tendencia hacia el compromiso afectivo, influenciado por las características internas de los empleados, ya que la empresa no provee todos los condicionantes externos que lo incentiven.

Para A3, el empoderamiento evidenciado en los empleados, se presenta con autoestima y locus de control interno, además de contar con los condicionantes externos ofrecidos por la empresa como son la retroalimentación y uso de incentivos, parece generar en su conjunto una tendencia en proporciones posiblemente iguales hacia el compromiso afectivo y de continuación.

- La información arrojada en las entrevistas de los participantes, parece indicar que no se hace necesaria la aplicación de los cuatro condicionantes del empoderamiento, para que éste se fomente en los colaboradores, ya que con características inherentes a la personalidad de los funcionarios se puede generar el

empoderamiento, como son: buena autoestima, control sobre sus actos, identificación del proyecto personal con el objetivo de la empresa, que por características externas generadas por la empresa.

- Dadas las percepciones de los funcionarios de las empresas objeto de estudio, los datos recolectados parecen evidenciar, que los empleados identificados con la empresa la sienten parte de ellos, se encuentran en constante búsqueda de mejoras en sus procesos, conocen y se involucran en actividades donde pueden aportar su propio valor, sintiéndose como parte del equipo y participes del futuro de la aseguradora, lo que parece generarles la sensación de estar trabajando por algo propio y por tanto empoderarse de cada unos de sus actos.
- En los casos donde se genera el empoderamiento en una organización, de igual forma se concibe el compromiso en su dimensión afectiva, parece incrementar con ellos los niveles de competitividad y productividad para la empresa, relación que puede ser objeto de estudio con mayor profundidad en una futura investigación.
- Las percepciones manifestadas durante las entrevistas de los participantes, sugieren la necesidad de comunicar y vivenciar, los objetivos organizacionales, misión y visión, de cara a buscar el alineamiento de los objetivos personales de sus funcionarios con las metas trazadas por las compañías. A partir de allí, parece sugerirse que si se conoce bien a que se pertenece y el rol fundamental de cada trabajador como aporte a sus objetivos, hay mayor identificación con la empresa.
- En los resultados, parece evidenciarse que en aquellos espacios donde los empleados de estas empresas, son tratados como personas integrales, con necesidades y deseos, son mayores los niveles de compromiso organizacional, ofreciéndoles la oportunidad de mostrar su potencial y talento, con los cuales ayudan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, generando a la vez mayores niveles de competitividad.
- El compromiso en su dimensión normativa, podría generarse cuando el empleado maneja bajos niveles de autoestima y de locus de control interno, al estar

influenciado por el locus de control externo debido a la falta de creencia en las capacidades que posee, realizando estrictamente solo lo que debe hacer, al ser incapaces de influir en sus propios resultados, siendo dependientes de las circunstancias y de los demás; y por ende maneja bajos niveles de empoderamiento, ya que siente que no hay otras alternativas, tema que también puede ser objeto de una futura investigación.

- Desarrollar un estudio más amplio que integre en su totalidad las aseguradoras tanto nacionales como extranjeras, ubicadas en la ciudad de Manizales, buscando con ello un análisis más extenso que muestre la situación en la que se encuentra el sector asegurador en la ciudad, a nivel de características y perspectivas de sus equipos de trabajo.
- Se recomienda replicar este estudio en otros sectores, aunque por la muestra pequeña del presente, no se puede generalizar los resultados al sector asegurador, sino más bien, los hallazgos se pueden constituir en información importante para las empresas estudiadas, de manera que se pueda promover o fortalecer el empoderamiento de sus empleados.
- Se recomienda a los líderes en el sector asegurador, crear estrategias que proporcionen un equilibrio entre la vida laboral y personal de sus colaboradores, para con ello alcanzar altos niveles de empoderamiento que motiven el compromiso organizacional en su equipo de trabajo. Al igual que se les recomienda la utilización de estrategias que favorezcan el desarrollo profesional y laboral, así como la adhesión de ellos hacia la aseguradora.
- Teniendo en cuenta lo manifestado por los participantes, es importante que los líderes de las compañías objeto de estudio, creen, desarrollen y gestionen prácticas organizacionales, que busquen la generación del compromiso afectivo en sus funcionarios, potencializando el talento humano para así estar a la vanguardia con las exigencias competitivas del sector asegurador.

- Realizar una nueva investigación analizando la visión de los líderes de las aseguradoras, acompañada de una revisión documental que permita evidenciar las prácticas que conllevan a que el empleado se siente empoderado.

## A.Anexo: Entrevista funcionarios

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES

MAESTRIA EN ADMINISTRACION- LINEA PROFUNDIZACION

SONIA BIVIANA GIRALDO MARIN Candidata a Magister en Administración



La presente entrevista se aplica con el objetivo de dar cumplimiento al Marco Metodológico del trabajo de grado para optar el título de Magister en Administración.

Instrucciones: Siéntese en la libertad de contestar con plena sinceridad, ya que la información es completamente confidencial y solo será utilizada para fines académicos.

1. Indique los problemas que más se presentan en su puesto de trabajo, y cuáles son las competencias que posee para solucionarlos.
2. Como afecta la ejecución de sus labores, los comentarios positivos y negativos referentes a su desempeño y a su empresa.
3. Como están alineados sus objetivos personales con los objetivos organizacionales.
4. Comente si el interés de continuar en esta empresa, es como consecuencia de las competencias que ha desarrolla en su labor
5. En el caso de recibir una mejor oferta de empleo, siente que no es correcto aceptarla por los sentimientos de lealtad hacia su empresa.
6. La oportunidad laboral que le ofreció esta empresa para demostrar sus capacidades, lo motiva a continuar trabajando.
7. Narre como afecta su desempeño, cuando recibe incentivos adicionales a los comúnmente recibidos en su cargo
8. Relate si el deseo de continuar en esta empresa, se encuentra influenciado por las ventajas y beneficios que recibe
9. En el caso que reciba una oferta laboral, que aspectos de los incentivos evalúa para tomar la decisión.

10. Cómo inciden las condiciones físicas y emocionales de su trabajo, en el desarrollo de sus labores
11. En el desarrollo de sus labores, propone alternativas diferentes en busca del logro de objetivos y porque lo hace.
12. Comente si las condiciones económicas que le ofrece la empresa, lo influyen a no buscar nuevas alternativas laborales.
13. El deseo de continuar en su trabajo se debe a los niveles de satisfacción que desarrolla con las funciones que realiza
14. Comente si siente que tiene pocas alternativas de empleo, si dejara esta empresa a pesar de las capacidades que posee.
15. Indique si en el momento que le presentan otras opciones laborales, duda en aceptarlas porque siente que coloco todo su esfuerzo en alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo.
16. Narre como influyen las evaluaciones tanto positivas como negativas de su desempeño, en su actitud hacia la organización
17. La información que le brinda la empresa sobre su desempeño laboral, lo influyen a la hora de decidir continuar o cambiar de trabajo.
18. Comente como las estrategias de retroalimentación de información, que utilizan sus jefes, le generan lealtad hacia su empresa

Mil gracias por su colaboración

## Bibliografía

- Allcorn, S. (1995). Understanding Organizational Culture and the Quality of Workplace Subjectivity. *Human Relations* 48(1): 73–96.
- Alsop, & Heinsohn. (2005). 'Measuring Empowerment: Structural Analysis and Framing Indicators'. Ferber, Washington DC: Banco Mundial.
- Álvarez de Mon, S., Cardona, P., Chinchilla, M., Miller, P., Pérez, J., Pin, J., Poelmans, S., Rodríguez, C., Rodríguez, J., Torres, M. (2001). *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid: McGraw Hill.
- Álvarez-Gayou, J.L. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Alvarez G., Zancudo M.T., Rivas A., (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 11, 1-2, 25-50.
- Anita M M Liu, Richard Fellows and W M Chiu (2006) "Work Empowerment as an Antecedent to Organizational Commitment in the Hong Kong Quantity Surveying Profession"
- Arciniega. L (2002). *Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* México.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Revista Contaduría y Administración* (200).
- Aubery, D. (1993). *Gerencia del desempeño*. New York: Mc Graw Hill. *Revista El Buzón de Pacioli*, Número Especial 74, Octubre 2011, [www.itson.mx/pacioli](http://www.itson.mx/pacioli)

- Áviles, P. (2010). La importancia de la realimentación en los procesos de evaluación. Una revisión del estado del arte.
- Azman I, Hasan Al, Mohd (2011). "An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment". Business and Economics Research Journal Volume 2 . Number 1 . 2011 pp. 89-107.
- Baker, A.M. and Young, C.E. (1994): Transformational Leadership: The Feminist Connection in Postmodern Organizations.
- Bandura, A. (1986). Social Foundations of thought and action. A social cognitive view. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Barney, Jay B.; Wright, Patrick M. (1997). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. Working Paper Series 97-09. Cornell University.
- Baron, James & Kreps, D. (1999). Strategic human resource. Frameworks for general managers. New York: Editorial Addison-Wesley.
- Bayona, C., Goñi, S. & Madorrán, C. (2000). Compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. Revista Europea de dirección y economía de la empresa, Vol.9, N°1, 2000, págs. 139-149.
- Becker, H.S.(1960): «Notes on the concept of commitment». American Journal of Sociology, Vol. 66, pp. 32-42.
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D. & Gilbert, N. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment : Implications for Job Performance. Academy of Management Journal, 39 (2): 464-482.



- Bednar, R. L., y Peterson, S. R. (1995). *Self-esteem: Paradoxes and innovation in clinical theory and practice* (2nd ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Blanchard, K., Carlos, J. & Randolph, A. (1997). *Empowerment: 3 Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá: Norma S.A. Boehm, A. y Staples, L.
- Blanchard, Ken y otros (1996). *Empowerment. Tres claves para el proceso de facultar a los empleados en su empresa*. Bogotá. Editorial Norma. 124 p.
- Blau, G.(1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 125-138.
- Bogler, R. y A. Somech (2004). "Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools". *Teaching and Teacher Education*, Vol. 20, 277–289.
- Bowen, David E. & Lawler III, Edward E. 1992. The empowerment of service workers: What, why, how and when, *Sloan Management Review*, 33(3): 31-39
- Bradley, D.E., Roberts, J.A. (2004), "Self-employment and job satisfaction: investigating the role of self-efficacy, depression, and seniority", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42 No.1, pp.37-58
- Brockner, J. (1988) *Self-esteem at work: Theory, research, and practice* Lexington, MA Lexington Books
- Brudney, J., y S. Condrey (1993). Pay for Performance: Explaining the Differences in Managerial Motivation. *Public Productivity and Management Review* 17(2): 129–44.
- Cáceres, P. (2000). El compromiso organizacional: un concepto actitudinal. [www.psenda.cl/asesoriaempresalpaperlab/comp/compromiso.html](http://www.psenda.cl/asesoriaempresalpaperlab/comp/compromiso.html).

- Carson, K., Carson, P., Roe, W., Birkenmeier, B. & Phillips, J. (1999). Four Commitment Profiles and their Relationships to Empowerment, Service Recovery and Work Attitudes. *Public Personnel Management*, 28 (1): 1-13.
- Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. *Revista Razón y Palabra*, 56. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/ecasares.html>
- Castro, E. (2005). Apuntes de clase sobre Liderazgo organizacional, en el Seminario "Liderazgo organizacional desde una perspectiva teórica práctica para el logro de una gestión efectiva", Doctorado de Ciencias Humanas, Facultad de Humanidades y Educación, La Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Caudron, S. (1995). "Create an empowering environment," *Personnel Journal*, Vol. 74 No. 9, pp. 28-36.
- Chen, H.F (2008). "The Impacts of Empowerment on Organizational Commitment under a Changing Environment – Examining the Moderating Effects of Locus of Control and Perceived Psychological Contract Breach". *Department of International Business, Soochow University*, Vol. 18, No. 2, 1–26.
- Chen, J.C., Silverthorne, C. (2008), "The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29 No.7, pp.572-82.
- Cisneros, I.F.J., y Munduate, L. (2000). Teoría de la autoeficiacia en la gestión de organizaciones. *Apuntes de Psicología*, 18(1), 3-8
- Claire, M. y Böhr, M. (2003). Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, membresía y lealtad. *Universidad Católica boliviana San Pablo*. <http://www.ucb.edu.bo/Publicaciones/Ajayu/volumen%202.1/TRES%20DIM>

- Cohen. A y Lowenberg, G. (1990). A re-examination of the side- bet Theory as Applied to organizational commitment. *Human Relations*, pp 1015-1050.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. 1988. The empowerment process: Integration theory and practice, *Academy of Management Journal*, 13 (3): 471-482.
- Coolican, H. (2005). *Métodos de investigación y estadística en psicología*. México. D. F.: Manual Moderno.
- Daft, Richard *Teoría y Diseño Organizacional* traducción de Adolfo Deras Quiñónez. México: Thomson Editores, 1998.
- Davies, M. A., Spence, H. K. y Andreszyn, M. A. (2006). Clinical Educators' Empowerment, Job Tension, and Job Satisfaction. *Journal For Nurses in Staff Development*, 22, 78-86.
- Davis, K. y Nwestrow, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc. Graw Hill.
- Dee, J, A, B Henkin y L Duemer (2003). "Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment". *Journal of Educational Administration*, Vol. 4, No. 1, 257–277
- Eisenberger, R.; Armeli, S.; Rexwinkel, B.; Lynch, P. y Rhoades, L. (2001): "Reciprocation of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, nº 1, p. 42-51.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14 (3), 57-74.
- Fang Y, Morales J, (2007) "Empoderamiento y Satisfacción Laboral en el sector Industrial de la ciudad de Cartagena". Universidad Tecnológica de Bolívar

- Ferrer, Ríos y Téllez (2010)“El Empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes” Nro 231 pag mayo-agosto 2010 pag 103.125
- Furnham, A. (1992) “Personality at work ” Routledge, Londres.
- Furnham, Adrian (1997)“Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones” Ed. Alfaomega. México.
- Gardner, D. G. Van Dyne, L. Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77 307–322.
- Garfield, C. (1993). “Employee empowerment,” *Executive Excellence*, Vol. 10 No. 3, pp. 20-22.
- Garfield, Ch. (1992). *Los empleados son primero*. México: McGraw Hill.
- Gecas, V. (1982). The self concept. *Annual Review of Sociology*, 8, 1–33.
- Gist. M. y Mitchell. T. N. 1992. Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17: 183-211.
- Gouldner, A. W, (1960). “The norm of reciprocity: a preliminary statement”, *American Sociological Review*, 25, 161-178
- Gurney, P. W. (1986). Self-esteem in the classroom. *School Psychology International*, 7, 199–209.
- Hall, D. T., B. Schneider y Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15: 176-190.

- Hater J, Schmidt F., y Hayes T.,(2002). Business unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes a meta-analysis. APA PsycNet for Institutions (2002) by the American Psychological Association. Journal of Applied Psychology 87, 268-279.
- Hellriegel D., Slocum, J., Woodman R. (1999). Comportamiento organizacional. México: International Thomson Editores.
- Hernández, S. R. Baptista L. C, Collado & P. (2008). Metodología de la Investigación. Editorial Mac-Graw Hill. México. 4 ediciones.
- Higgins, E.T. (1997): «Beyond pleasure and pain». American Psychologist, 52, 1280-1300.<http://www2.um.edu.uy/ieem/Revista/200312/Revista%20IEEM%2020031203.pdf>
- Hunt S.D y R.H Morgan (1995). "The comparative advantage theory of competition". Journal of Marketing. 59
- Insel , P.M., y Moss, R.H. (1974). *Clima social*. Madrid: TEA, Ediciones.
- Isaiah O. Ugboro (2006) Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing.
- Jaffe, D.T. Y Scott, C.D. (2007): Empowerment. México. Ed. Oxford University Press.
- James, W. (1890). Principles of psychology. New York: Holt.
- Janssen O. (2004). "The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment". Work & Stress, Vol. 18, No. 1, 56–65.
- Judge, T.A., Bono, J.W. (2001), "Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job

satisfaction and job performance: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 pp.17-34.

- Kanter. R. M. 1989. The new managerial work. *Harvard Business Review*, 66: 85-92.
- Kar, S B, Pascal, C A, & Chickering, K L. (1999). Empowerment of women for health promotion: A meta-analysis. *Social Science & Medicine*, 49(11), 1431-1460.
- Katz, D. & Kahn, R. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kircady, B.D., Shephard, R.J., Furnham, A.F. (2002), "The influence of Type A behavior and locus of control upon job satisfaction and occupational health", *Personality and Individual Differences*, Vol. 33 pp.1361-71.
- Kirsch, L.J. (1996). "The management of complex tasks in organizations: Controlling the systems development process" *Organization Science*. 7, 1-21.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. S. y Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: empirical evidence from the health care industry. *Group & Koontz Harold y Heinz Weichrich. "Administración: Una perspectiva global"*, México: Ed. McGrawHill, 1998
- Kopelman, R. (1988). *Administración de la productividad en las organizaciones*. México D.F. MacGraw-Hill.
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior *Journal of Applied Psychology* 54 31–41.
- Korman, A. K. (1976). Hypothesis of work behavior revisited and an extension *Academy of Management Review* 1 50–63.

- Kreps, D. (1997). Intrinsic motivation and extrinsic incentives. *The American Economic Review*, 87 (2), 369-364.
- Krishna, Y. R (2006). "Psychological empowerment and organizational commitment: An empirical study of software programmers in India", Hyderabad Andhra Pradesh, India, 1–16.
- Kuokkanen L., H. Leino-Kilpi y J. Katajisto (2003). "Nurse Empowerment, Job-Related Satisfaction, and Organizational Commitment". *Journal of Nursing Care Quality*, Vol. 18, No. 3, 184–192
- Lagomarsino, R. (2000). Médicos Uruguayos: su compromiso organizacional. *Revista de antiguos alumnos del IEEM* (15).
- Lam, S.S.K., Shaubroeck, J. (2000), "The role of locus of control in reactions to being promoted and to being passed over: a quasi experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 pp.66-78.
- Lashley, C. (1995). Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 27-32.
- Lawler E.E: (1992). *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Lawler, E. E. 1986. *High involvement management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Le Bossé, Y. & Dufort, F. (2002). El empoderamiento de las personas y comunidades: otra forma de intervenir. En F. Dufort & J. Guay (Eds.), *Agir au coeur des communautés: La psychologie communautaire et le changement social* (pp. 75-115).

- Lin, C. (2002). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwán. *The Journal of Psychology* 136 (5), 533-554.
- Lodahl, T. y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, pg 24-33.
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. Newbury Park, California: Sage.
- March, James G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations*, New-York Wiley Pub. Co.
- Marín, L. (2001). La multidimensionalidad en la construcción del trabajo como objeto de estudio. En *Fundamentos en Humanidades*, 4, pp. 91-100. Argentina: Universidad Nacional de San Luis.
- Maslow, A. (1968). *Toward a psychology of being* (2nd ed.). New York:Van Nostrand.
- Mathieu, J. E. y Zajac, D. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-194.
- McFarland, L.; Senn, L.; Childress, J. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI*. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Mcgee, G. W. y Ford, R. C. (1987): «Two (or more?) Dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, pp. 638-641.
- McLagan, P. and Nel, C. (1997), "The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World, (2nd Ed.), Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- Mechanic, D. (1991). *Adolescents at risk: New directions*. Paper presented at the Seventh Annual Conference on Health Policy. Cornell University, Medical College.



- Mendoza Sierra, M. I. (2002). El empowerment psicológico en el trabajo. *Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 11, 157-168.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 153-180.
- Meyer J.P., Allen N.J., (1991). A three component conceptualization of organizational commitment, some methodological considerations *Human Resource Management Review* 1, 61-98.
- Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. y Van Dick, R. (2006): Social identities and commitment at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, pp. 665-683.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky Laryssa. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedentes, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20-52.
- Meyer, J. y Allen, N. (1984). Testing the “side bet theory” of organizational Commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372- 378.
- Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., y Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications, Inc

- Meyer, John, P. & Allen, N.J., 1984. Testing the ASide-Bet Theory of organizational commitment: Some Methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69: 372-378.
- Millán, A., De Prado, A., Rodríguez, L. & Romás, M. (1999). *El factor humano en las relaciones Laborales*. Madrid: Pirámide.
- Molina, R. (2006): *Empowerment ¿Actitud mental?, ¿Técnica?, ¿Estrategia? O ¿Moda?*. México. ed. Trillas.
- Moreno-Luzón, M., Peris, F. & González, T. (2001). *La gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos*, Madrid: Prentice Hall.
- Morgan, G. y Hunt, S.D.(1994).The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Morse, J. M y Field, P.A (1995). *Qualitative research methods for health professionals* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mottaz, C.J., 1988. Determinants of organizational commitment", *Human Relations*, 41: 467-482
- Mowday, R. T., Porter L. W. y Steers, R. M. (1982). *Employee- Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. y Steers, R. (1982): *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R. y R steers (1979). *Employee–Organization Linkages*. New York: Academic press.

- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. W., (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247. *Organization Management*, 24, 71-92.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organization commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mruk, C. (1999). *Self-esteem: Research, theory, and practice* (2nd ed.). New York: Springer.
- Nadler, D. & Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford.
- O'Reily, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on pro social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71: 361-378
- Osterloh, M. y Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms, *Organization Science*, 11, 538-550.
- Page, N. y Czuba, C. (1999). Empowerment: What is it?. *Journal of Extension*, 37(5).
- Peterson, N. A. y Zimmerman, M. A. (2004). Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 34, 129-145.
- Phares, E.J. (1962), Perceptual threshold decrements as a function of skill and chance expectancies, *Journal of Psychology*, Vol. 53 pp.399-407.
- Pierce, J. L. Gardner, D. G. Cummings, L. L. Dunham, R. B (1989). Organization based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation *Academy of Management Journal* 32 622–648.

- Porter, L., Steers, R., Mowday, r. y Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59
- Quigley, J. (1997). *Visión. Como la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Quinn, R. E. y Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions ever leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26, 37-49.
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1-25.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/ exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15,121-148.
- Rappaport, J., Swift, C. y Hess, R. (Eds.) (1984). *Studies in empowerment: Steps toward understanding and action*.New Cork: Haworth.
- Rhoades, L.; Eisenberger, R. y Armeli, S. (2001): "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, nº 5, p. 825-836.
- Robbins, S. (1999). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodriguez, A. y Delgado, A. (1999). La Prevención de Riesgos y la Accidentabilidad Laboral. Aportaciones desde la Psicología Social. *Trabajo: Revista Andaluza de Relaciones Laborales*, 7, 71-102.

- Rodriguez, Aroldo (1998) "Aplicaciones de la Psicología Social" Ed. Trillas.
- Rodriguez, C. y Gutierrez, J. (2005). "Un modelo de validación de estudios empíricos en investigación educativa mediante procedimientos de triangulación. Aplicación a un estudio de caso sobre disfunciones y desajustes asociados a la reforma de un plan de estudios universitarios". Revista portuguesa de Pedagogía (en prensa).
- Rodwell, C.M. (1996): An Analysis of the Concept of Empowerment.
- Rogers, C. (1951). Client-centered therapy. New York: Houghton-Mifflin.
- Rosenberg, M. (1965). Society and the adolescent self-image. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rotter, J. B. (1981) "The Psychological Situation in Social Learning Theory" in the Magnusson, ed., The situation: An International Perspective (Hillsdale, N. J. Lawrence Erlbaum associates.
- Rotter, J.B. (1990), "Internal versus external control of reinforcement: a case history of a variable", *American Psychologist*, Vol. 45 No.4
- Rowlands, J.O. (1997). Questioning Empowerment. Working with women in Honduras. UK and Ireland: Oxfam publication.
- Ruiz, J. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Bilbao, España: Ediciones Universidad de Deusto
- Russell, D. Robinson (1998) Cómo crear empoderamiento. McGraw-Hill Interamericana, S.A
- Sallan, J. M, Simo, P, Fernandez, V Enache, M (2010): "Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de

dos componentes de compromiso de continuidad"; Cuadernos de Gestión, Vol. 10. N° 2, pp. 15- 28.

- Sánchez, A. (1996). *Psicología Comunitaria. Bases conceptuales y métodos de intervención*. Editorial Universidad de Barcelona, Barcelona.
- Schwartz, y Jacobs, (1984) *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. Mexico: Trillas.
- Shavelson, R. J., Hubner, J. J., & Stanton, G. C. (1976). Self-concept: The interplay of theory and methods. *Journal of Educational Psychology*, 74, 3–17.
- Siegall, M. y Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29, 703-722.
- Somers, M. J. (1993): A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 66, pp. 185-192
- Spector, PE (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.
- Spector, PE, & O'Connell, BJ (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11.
- Spreitzer, G. (1995). Social Structural characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39, No. 2, pp. 483 504.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1441-1465.

- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39, 483-504.
- Spreitzer, G. M. (1997). Toward a common ground in defining empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, 10, 31-62.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. y Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23, 679-704.
- Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation", *The Academy of Management Journal*. 38, 1442-1465.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56
- Stroh, L. Brett, J., Baumann, J. & Reilly, A. (1996). Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal*, 39 (3),751-767.
- Szymanski, J., & O'Donohue, W. (1995). Self-appraisal skills. In W. O'Donohue & L. Krasner (Eds.), *The handbook of psychological skills training: Clinical techniques and applications* (pp. 161–179). Boston: Allyn & Bacon.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R.(2000): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Ed. Paidós, Barcelona.
- Thomas, K. W. y Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretative' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Thorlaksun, A. J. H.. & Murray, R. P. (1996). An empirical study of empowerment in the workplace. *Group and Organization Management*. 2/1), 67-83.

- Ulrich, D. (1997). "La futura agenda para la competitividad: recursos humanos". En: Dave, Ulrich (1997) Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Granica. Pps. 19-52.
- Van den Hooff, B. y De Ridder, J. (2004): Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, nº 6, p. 117-130.
- Vargas, M. J, Concha A (2011): Industria Aseguradora Colombiana, Resultados 2010 y Perspectivas 2011. Marzo 2011
- Wallerstein, N. (1992) "Powerlessness, empowerment and health: Implications for health promotion programs". En *American Journal of Health Promotion* 1992, 6.
- Wellins RC, Byham WC and Wilson JC (1991). *Empowered Teams*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- White, R. (1963). Ego and reality in psychoanalytic theory: A proposal regarding independent ego energies. *Psychological Issues*, 3, 125–150.
- Whittaker, James Oliver, (1990) "La Psicología Social en el Mundo de Hoy", Ed. Trillas, México.
- Wiener, Y. (1982): Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 418-428.
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice *Personnel Review*, 27, 40-56.
- Wood, R. E., Atkins, P. y Tabernero, C. (2000) Self-efficacy and strategy on complex tasks. *Journal of Applied Psychology: An International Review*, 49, 3, 430-446.



- Wylie, R. C. (1974). A review of methodological considerations and measuring instruments: Vol. 1. The self-concept (Rev. ed.). Lincoln: The University of Nebraska Press.
- Za Sathar, & Kazi, S. (1997). Women's Autonomy, Livelihood & Fertility: A Study of Rural Punjab: Islamabad: Instituto Pakistani de Economia del Desarrollo.
- Zimmerman, M. (1990) "Taking action in empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions". En American Journal of Community Psychologie. 1990. 18
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. En J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), Handbook of community psychology (pp. 43-63). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- [www.fasecolda.com](http://www.fasecolda.com)
- [www.acelimited.com](http://www.acelimited.com)
- [www.chartisinsurance.com.co](http://www.chartisinsurance.com.co)
- [www.colseguros.com](http://www.colseguros.com)
- [www.cardif.com.co](http://www.cardif.com.co)
- [www.crediseguro.com.co](http://www.crediseguro.com.co)
- [www.solidaria.com.co](http://www.solidaria.com.co)
- [www.metlife.com.co](http://www.metlife.com.co)
- [www.bbvaseguros.com.co](http://www.bbvaseguros.com.co)
- [www.laequidadseguros.coop](http://www.laequidadseguros.coop)
- [www.previsora.gov.co](http://www.previsora.gov.co)
- [www.libertycolombia.com.co](http://www.libertycolombia.com.co)
- [www.confianza.com.co](http://www.confianza.com.co)

- [www.segurosaurora.com](http://www.segurosaurora.com)
- [www.condorsa.com.co](http://www.condorsa.com.co)
- [www.positiva.gov.co](http://www.positiva.gov.co)
- [www.mapfre.com](http://www.mapfre.com)
- [www.mundialseguros.com.co](http://www.mundialseguros.com.co)
- [www.suramericana.com](http://www.suramericana.com)
- [www.chubb.com.co](http://www.chubb.com.co)
- [www.generalli.com.co](http://www.generalli.com.co)
- [www.globalseguroscolombia.com](http://www.globalseguroscolombia.com)
- [www.panamericanlife.com](http://www.panamericanlife.com)
- [www.qbe.com.co](http://www.qbe.com.co)
- [www.rsagroup.com.co](http://www.rsagroup.com.co)
- [www.seguroexpo.com](http://www.seguroexpo.com)
- [www.segurosalfa.com.co](http://www.segurosalfa.com.co)
- [www.colpatria.com](http://www.colpatria.com)
- [www.segurosdelestado.com](http://www.segurosdelestado.com)
- [www.segurosbolivar.com](http://www.segurosbolivar.com)