



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TESIS

*Relación entre el empowerment y el compromiso laboral de la
“Generación Y”*

Estudio de una empresa Call Center de la Ciudad de Lima, Perú

Autor:

**Alexis Martin Fortunato
Landeras Cantuarias**

Director de Tesis:

Mónica Gómez Reina

Buenos Aires, Argentina

Agosto - 2018

Índice

Dedicatoria	iv
Agradecimientos.....	v
Resumen	vi
Introducción	1
Capítulo I.....	3
Planteamiento del problema de investigación	3
1.1 Situación Problemática	3
1.2 Interrogante de investigación.....	4
1.3 Objetivo de investigación	4
1.4 Justificación y Viabilidad	5
Capítulo II	6
Fundamentación teórica	6
2.1 Estado del Arte y Antecedentes	6
2.2 Marco teórico	14
2.2.1. Call Centers	14
Las Empresas Call Center en el Perú	16
Descripción de la empresa.....	19
2.2.2. Empowerment.....	22
Dimensiones del empowerment organizacional.....	25
Principios del Empowerment	28
Niveles de Empowerment	30
2.2.3. Compromiso laboral	32
Tipos de compromiso laboral.....	33
2.2.4. Generaciones	36
Generaciones en el Perú	37
Generación Y.....	39
Generación Y en el Perú.....	42

Capítulo III	45
Diseño de la investigación.....	45
3.1 Descripción del diseño metodológico	45
3.2 Técnica de muestreo.....	45
3.3 Población y selección de la muestra	46
3.4 Definición de las variables e indicadores	47
Capítulo IV	48
Resultados y discusión	48
4.1 Resultados de la Investigación	48
Capítulo V	70
Conclusiones y Recomendaciones	70
5.1 Conclusiones	70
5.2 Recomendaciones.....	72
Bibliografía.....	73
Apéndice.....	83
Anexo N° 1.....	83
Anexo N° 2.....	84

Dedicatoria

A Fortunato Landeras y Miriam Cantuarias, mis padres y mentores en la vida, por su confianza, sabiduría y amor.

Agradecimientos

Ante todo agradezco a Dios por acompañarme en este viaje de crecimiento personal.

A mis padres por su amor y enseñarme a no rendirme nunca.

A mi Directora de Tesis Mónica Gómez Reina por haberme guiado durante el desarrollo de la
Tesis.

A la Universidad de Buenos Aires por haberme abierto sus puertas para el crecimiento
profesional.

Resumen

En este trabajo, se analizó el grado de relación entre el empowerment y el compromiso laboral de los trabajadores de la “Generación Y”, contribuyendo a la gestión de Recursos Humanos.

Para realizar este estudio, se accedió a una muestra de trabajadores de una empresa de Call Center en la ciudad de Lima, capital del Perú, efectuándose:

- Encuestas a 385 trabajadores, entre: operadores telefónicos y asesores de ventas.

Si bien en el trabajo se han utilizado y medido diferentes variables en un determinado grupo de personas, siendo así descriptivo, el análisis ha girado en torno a estudiar causas y correlaciones entre ellas. Es decir, la descripción que se realiza en esta investigación no parte de la observación de las variables sino de la relación entre ellas. Además, se hizo una revisión bibliográfica de antecedentes para abordar las temáticas estudiadas a nivel nacional e internacional, bajo el que se apoya los resultados. Los instrumentos para medir las variables consistieron en: dos cuestionarios escala Likert¹, aplicados por telefonía móvil mediante la plataforma SurveyMonkey, y el análisis se realizó por medio del programa estadístico SPSS.

¹ Likert: escala que especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación.

Introducción

La última parte de la “Generación Y²” peruana ha ingresado al mundo corporativo, jóvenes que se encuentran estudiando y/o trabajando, en muchos casos, para aportar al sustento familiar por su situación socioeconómica. El contexto tecnológico en que crecieron, hace que se diferencien de sus predecesores y se produzcan conflictos laborales con sus Jefes.

Actualmente, esta generación va incrementándose cada año en el mercado laboral y muchos de ellos tendrán en un futuro, cargos gerenciales en organizaciones multinacionales.

A raíz de esto, las empresas peruanas buscan incorporar nuevas políticas buscando adaptarse al entorno que plantea el siglo XXI. Para lograr esta meta, se han ido implementado diversas estrategias, desde la utilización de redes sociales para el reclutamiento y selección, hasta la capacitación por medio de aulas virtuales.

Por otro lado, a pesar de los avances en la materia, el compromiso laboral, se ha convertido en una de las principales dificultades que afrontan hoy en día las organizaciones, siendo una temática que los profesionales en Recursos Humanos deben abordar.

En el presente, las problemáticas de la “Generación Y” en el empleo, se encuentran entre los principales factores de análisis a nivel internacional. Es por ello, que el estudio de herramientas de gestión que aporten al compromiso laboral de las nuevas generaciones es de vital importancia. Sumado, a que la mencionada generación expone características laborales que se relacionan con los beneficios que brinda el empowerment a nivel teórico.

² Generación Y: personas nacidas entre 1980 al 2000.

Para esta investigación se consideró relevante analizar el compromiso laboral a través de sus tres dimensiones (De continuidad, Afectivo y Normativo). Además, se tuvo en cuenta que cada trabajador podría desarrollar en un mayor o menor nivel cualquiera de los tres tipos de compromiso.

Si bien el análisis bibliográfico sobre empowerment, se basó principalmente, en textos de Norteamérica y Europa, debido a la limitada información en Latinoamérica sobre esta temática, en lo referente a la “Generación Y”, se tuvo en cuenta el contexto laboral en el que se encuentran los jóvenes de América Latina.

Palabras claves

Empowerment: herramienta organizacional que está integrada por la dimensión estructural (poder para movilizar recursos en el cumplimiento de las metas) y la dimensión psicológica (sentimiento de control e influencia que tiene el trabajador).

Compromiso Laboral: está integrado por el compromiso afectivo (sentimiento de pertenencia o identificación), compromiso normativo (lealtad hacia una empresa) y el compromiso de continuidad (coste personal del abandono).

Generación Y: personas nacidas entre 1980 y el 2000, también se les conoce como generación del milenio o milénica.

Capítulo I

Planteamiento del problema de investigación

1.1 Situación Problemática

En la actualidad es fundamental salvaguardar la demanda de personal en el Perú. Es por lo que se solicita instrumentos que impulsen los lazos a nivel de producción dentro de la organización y los colaboradores. A través de ellos se logrará satisfacer los objetivos y perspectivas, que serán interpretados como bases para las empresas peruanas.

Además, los trabajadores deben tener una conexión notable y directa con la organización para contribuir al propósito que tiene toda empresa, incrementar su productividad.

El estudio “Tendencias Globales de Capital Humano 2015: liderando en el nuevo mundo del trabajo”, realizado por Deloitte, se revela que el 87% de los ejecutivos internacionales, sostiene que la falta de compromiso es uno de los problemas más grandes que atraviesan las compañías.

Sumado al informe del Ministerio del Trabajo del Perú³, que destaca la preocupación de los altos mandos en diversas empresas a nivel nacional, por la falta de compromiso laboral, que se traduce en una carencia de herramientas organizacionales que les permitan a las empresas peruanas forjar en los trabajadores sentimientos de: pertenencia, identificación y lealtad.

³ <https://www.gob.pe>

Por otra parte, en el Perú tenemos una fuerza laboral que se encuentra en constante crecimiento en las empresas: jóvenes del milenio, personas nacidos entre 1980 al 2000, quienes se ven afectados por la transformación digital de las corporaciones y el consumo.

Es así que el ingreso de esta generación en las empresas peruanas, hace necesario la implementación de planes completos y útiles en el tiempo, para reforzar el compromiso laboral, como se ha ido realizando con las generaciones pasadas.

1.2 Interrogante de investigación

¿Cuál es la relación entre el empowerment y el compromiso laboral en la “Generación Y”, de una empresa Call Center de la Ciudad de Lima- Perú?

1.3 Objetivo de investigación

Mostrar el grado de relación entre el empowerment y el compromiso laboral en la “Generación Y”, de una empresa Call Center de la Ciudad de Lima-Perú, en el tercer trimestre del año 2018.

1.4 Justificación y Viabilidad

La motivación del presente estudio radica en aportar información actualizada de la “Generación Y” en las empresas peruanas, ayudando a la gestión de Recursos Humanos que se ha ido realizando a nivel nacional. De igual manera, ha sido de mi interés estudiar las empresas Call Center porque mi primer trabajo se realizó en este rubro, y durante dos años experimente las dificultades que les ocurren a los operadores telefónicos.

Es así, que esta investigación se realiza con el propósito de aportar a la teoría del empowerment. Además, con los resultados motivar a la aplicación del empowerment en las empresas peruanas de telefonía y en otras de diverso rubro.

El estudio se considera viable, debido a la accesibilidad que otorga la empresa Call Center y el bajo costo que implica la realización del estudio. Igualmente, el que la empresa cumpla con las condiciones para conseguir los objetivos propuestos en la investigación. Por otro lado, se cuenta con la participación de los trabajadores, a quienes se les expuso el aporte que podrá brindar a sus necesidades laborales. Además, se procuró tener entrevistas con los coordinadores de área, para obtener una visión integral, ofreciéndoles mantener en resguardo su identidad.

Capítulo II

Fundamentación teórica

2.1 Estado del Arte y Antecedentes

Estado del arte

En las últimas décadas, tanto las organizaciones privadas como públicas han sido protagonistas de cambios importantes en la manera de hacer las cosas en el trabajo debido a la tecnología o a la presión política, económica y social, y en la manera de conducir la organización sobre la base de nuevos modelos de gestión, donde el hombre tiene mayor protagonismo y mayor autonomía para actuar en lo que sabe hacer cotidianamente, convirtiéndose en el factor más importante de la producción. Las organizaciones actuales creen y confían en que las personas pueden actuar, dadas las circunstancias y la autoridad otorgada, a favor de los clientes internos y externos en el proceso de manera eficiente y eficaz, asegurando así la calidad del producto o servicio.

En las organizaciones de servicios, siendo estas, esencialmente, una comunidad de personas, donde la interacción entre sus miembros se da de manera permanente, resulta pertinente construir modelos de gestión propios para la organización en particular o adaptarse a los existentes sobre la base de la confianza. El intercambio de bienes puede ser posible solo a través de relaciones que dependan de la confianza interpersonal. Es aquí donde el empoderamiento encuentra un terreno fértil, como una herramienta de gestión y como un proceso estratégico, Scott y Jaffe (1994)⁴ sostienen que el empowerment es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente para aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

⁴ Scott y Jaffe (1994) *Empowerment*, p. 12.

Entre tanto, Ríos, Téllez y Ferrer (2010)⁵ emplean el término “fortalecimiento”, para referirse al empowerment, indicando que es el proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida, actuando de manera comprometida, consciente y crítica para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos – en el entendido de que toda organización es una comunidad de personas que pretenden objetivos comunes.

El empoderamiento genera la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, mejorando las relaciones con los clientes, elevando la satisfacción laboral de las personas que trabajan (Wilson, 1997, p.25). Claro está que cuando toman decisiones asumen los riesgos que tiene y los éxitos que resulten de sus acciones, esto supone libertad y responsabilidad.

Es el caso de los equipos de trabajo y los círculos de calidad, donde sus miembros interactúan mutuamente, se perciben como equipo, tienen conciencia de los demás y confianza en los demás; ellos están empoderados, gozan de libertad y autonomía para actuar por sí mismos y propiciar la iniciativa en otros. Como decían Davis y Newstrom (2000)⁶, el empowerment implica habilitar, conceder, permitir iniciativas a ciertas personas para actuar por sí mismas, es decir, implica ofrecer mayor autonomía a los empleados al compartir con ellos información relevante y darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral; estar facultados de actuar y ser responsables por los resultados, como diría Blanchard, Carlos & Randolph (1996) “es la libertad que los empleados sienten cuando son facultados y se les delega poder” (p.12).

De este modo, el empoderamiento promueve en las personas dominio y control sobre sus propias vidas y surge en el momento en que los jefes otorgan poder, situación que les permite creer en el control y la propiedad sobre sus puestos de trabajo.

⁵ Ríos, et al. (2010) *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*, p. 5.

⁶ Davis & Newstrom (2000) *Comportamiento Humano en el trabajo*, p. 87.

Como se aprecia, en situación de empoderamiento, el empleado siente que el puesto le pertenece, al ocuparlo genera valor al puesto, tiene el poder sobre lo que sabe hacer y se puede decir que siente que el puesto forma parte de sí; sentimiento que fortalece sus competencias, por cuanto, tener el poder libera su potencial, de manera que aporten toda su capacidad a la organización.

Es así como las organizaciones, al iniciar el proceso de cambios en la gestión, lo hacen sobre la base de la confianza que tienen respecto de sus empleados, y los empleados tienen expectativas de confianza respecto de la organización. La confianza es fundamental para nuestras relaciones afectivas como laborales, incluso requerimos confiar en extraños. Así vista, la posibilidad de confianza interpersonal entre los miembros de una organización es una realidad observable que ha permitido incluso otorgar poder de decisión a los subalternos, situación que ha conducido al éxito organizacional.

En el Perú, esta situación, a pesar de las evidencias teóricas y los resultados experimentados en muchos países, es aún incierta; los estudios realizados por la Corporación “Latinobarómetro”⁷, durante los años 1996 a 2017, en un informe presentado por su directora Marta Lagos, da cuenta de que en los últimos 15 años el promedio de confianza interpersonal en América Latina fue de 20% y, el Perú, en relación a otros países, fue bajo (14%), igual que Paraguay, siendo superado en desconfianza solo por Brasil (10%).

En el caso del compromiso organizacional los autores consideran dos grandes perspectivas: el planteamiento unidimensional y el multidimensional, que es el enfoque más adecuado a la realidad de la organización. El planteamiento unidimensional representa un grado de identificación del trabajador con su organización, lo cual no permitirá que renuncie. Mientras el Multidimensional abarca el compromiso de continuidad, afectivo y normativo.

⁷ <http://www.latinobarometro.org/lat.jsp>

A raíz de esto, el compromiso laboral se ha convertido en objeto de estudio por los investigadores en el campo del comportamiento organizacional, debido a que es un predictor de rotación. De acuerdo con el *Bureau of National Affairs* “los negocios de Estados Unidos pierden anualmente 11 millones de dólares en rotación de empleados” (Dail Carnegie Training, 2012, p.4). Por tal motivo, en los nuevos modelos de negocio, el compromiso laboral se ha convertido en una ventaja competitiva. De igual manera, ManpowerGroup, en la *Encuesta de escasez de Talento 2015*, realizó un estudio a 41700 gerentes en recursos humanos, de los cuales un 26 % anticipaba una menor motivación y compromiso en sus trabajadores.

De igual manera, la empresa Deloitte en su investigación *Tendencias del Capital Humano 2016*, basada en una muestra de 7000 líderes de negocios de 130 países, expone que un 85 % considera la falta de compromiso laboral un tema crítico a resolver, ubicándolo en cuarto lugar entre las diez tendencias principales del capital humano. Con respecto a la preparación que poseen los gerentes para abordar el tema de compromiso, solo un 19 % de organizaciones se consideran “muy preparadas” para enfrentar este desafío y un 34% se considera “totalmente preparada”; exponiendo que el compromiso es un tema vigente en la actualidad.

Antecedentes

Relevancia del Compromiso laboral en nivel Global

En el estudio de la empresa Aon Enpower Results (2017) sobre las tendencias globales de compromiso de los colaboradores, se estudiaron 1000 empresas durante el año 2016, destacándose que ha decrecido el compromiso laboral de los empleados, debido al periodo de turbulencia que está pasando el mundo (crisis políticas y sociales).

Solo 24% de empleados quedo en la categoría *altamente comprometido*, arrojando que el índice de compromiso global fue del 63%, porcentaje menor al 65% del año anterior. Entre de las causas de la carencia de compromiso, se destacan: la falta de reconocimiento, no poder aportar una propuesta de valor y la falta de oportunidades de carrera.

Estado del empowerment a nivel internacional

Entre las investigaciones sobre empowerment destaca la tesis de Guzmán, Pontes y Szufliita (2015) “Empowerment y satisfacción laboral - Granada”. Quienes pretenden comprobar la relación entre el empowerment y la satisfacción laboral. El motivo de este estudio reside en la importancia del trabajo en la vida de un individuo y, por consiguiente, la importancia de cómo se siente este con respecto al trabajo que desempeña en su vida personal y social.

Por ello, se ha realizado una investigación basada en comprobar no solo hasta qué punto se relacionan estados variables sino que también las posibles diferencias entre los puestos de trabajo. Los resultados mostraron una correlación positiva significativa entre el empowerment y la satisfacción laboral, así como diferencias significativas en la media de puntuación entre el trabajo relacionado con la docencia y el trabajo relacionado con la hostelería.

Como antecedente de esta investigación, es importante tener presente la tesis de Freire (2013) “El Empowerment y su incidencia en el compromiso laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua”. Siendo un precedente que tuvo como objetivo conocer la correlación de la variable Empowerment aplicada a los funcionarios que se desarrollan profesionalmente en de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua y la variable compromiso laboral, cuyo campo ha sido poco explorado desde la perspectiva organizacional; la investigación se aplica a todo el personal que independientemente de la dependencia contractual, género o el tiempo que llevan en la Institución, forman parte de ella, siendo un número exacto de 85 funcionarios. Para el logro de objetivos se desarrolló un estudio de tipo exploratorio, prospectivo y correlacional, que permitió medir el grado de relación que existe entre las variables de estudio. La recolección de la información se realizó a través de la aplicación de una herramienta de escalamiento tipo Likert, diseñada y elaborada con el fin de medir esencialmente el Empowerment y el Compromiso Laboral que proyectan los funcionarios, además se utilizó una ficha de entrevista que permitió corroborar la información obtenida a través de los cuestionarios.

Los principales resultados permiten afirmar que sí existe una relación muy estrecha entre la autonomía que se faculta a los funcionarios y el compromiso que ellos mantienen con la empresa, afectando directamente al desempeño de los trabajadores y por ende a la calidad de servicio que se brinde a la comunidad afiliada; razón por la que se desarrolló una propuesta investigativa que permita crear una alternativa de administración basada en la herramienta de Empowerment sobre la toma de decisiones en la Institución, fundada en la aplicación de técnicas y estrategias que generen motivación e inherente a ello el Compromiso Laboral del personal, mejorando así el servicio que se brinde al afiliado.

Estado del empowerment a nivel nacional

En el contexto local Carhuayña (2016) en su investigación “Empowerment y Desempeño Laboral en el Centro de Exámenes del Touring Automóvil Club del Perú – Lima, 2014”. Tuvo por objetivo identificar la relación del Empowerment y el desempeño laboral en el Centro de Exámenes. Respecto del Empowerment, éste fue evaluado considerando como componentes la relación entre los jefes y colaboradores, la delegación de funciones, definición de políticas y la toma de decisiones; así también, en consideración del Desempeño laboral, se toma en cuenta componentes como; el desempeño de tareas, el desempeño Contextual y el desempeño contra-productivo. El estudio básico, de nivel descriptivo - correlacional, con diseño no experimental, Siendo el universo de 34 y el grupo objetivo 27 personas de diversidad en género y edad. El estudio se realizó con una encuesta, mediante un cuestionario tipo Likert, pasando por un procesamiento de datos SPSS, la cual es de suma importancia porque reflejó de acuerdo a los diversos indicadores que se evaluaron el comportamiento de los directivos y colaboradores según el empowerment desarrollado. Con este estudio de investigación, se pudo observar que no existe una buena relación entre directivos y colaboradores, la delegación de funciones no se realiza de forma eficaz, las políticas de la organización son las mismas de años pasados y la toma de decisiones son ejecutadas por los directivos de la organización, en resumen concluimos que, debido a la ausencia del empowerment en el centro, se viene presentando un deficiente desempeño laboral en la organización, motivos por el cual recomendamos a los directivos de la institución, implementar de forma eficaz el empowerment, llevándola a todas las áreas de la empresa para de ésta forma mejorar el desempeño laboral (desempeño de tareas, desempeño contextual y desempeño contraproduktivo) en los empleados de la organización.

De igual manera, Tisza (2014) en su estudio “Empowerment y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores de la Empresa Imaging Perú S.A.C”. Tuvo como objetivo determinar como el empowerment se relaciona con el desempeño laboral que brindan los colaboradores de la organización.

Esta investigación se realizó con una muestra significativa tomando como población al total de los colaboradores 75, entre: administrativos, producción y técnicos. El total de la muestra fue conformada por 36 trabajadores. Los datos se recolectaron a través de un cuestionario, estructurado con 21 ítems bajo la escala de Likert. La confiabilidad de dichas encuestas se calculó a través del coeficiente alfa de cronbach. Una vez recolectados los datos en campo mediante el instrumento, dicha información fue tabulada en Excel y registrada en una matriz de datos e ingresada al programa estadístico SPSS V.21.0 para su respectivo procesamiento de análisis e interpretación. Teniendo como resultado que el empowerment se relaciona positiva y significativamente con el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Imaging Perú S.A.C. Es decir, si se aplica la herramienta de gestión empresarial empowerment en la empresa de estudio, en cuanto a delegación de poder (autonomía individual y nivel de influencia), motivación (compromiso organizacional) y liderazgo (nivel de influencia y comunicación), sin duda incrementaría el desempeño laboral en los colaboradores.

En el trabajo presentado por Patilla (2016) “El empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la Empresa Inversiones Portaimport S.A.C.”; Se tuvo como objetivo determinar la relación entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral de los empleados. Como objetivos específicos busco identificar los niveles de empowerment organizacional y satisfacción laboral, las relaciones entre las dimensiones del empowerment organizacional y la satisfacción laboral. La muestra de estudio estuvo formada por 22 personas, el total de empleados. Por ello, se hizo un censo. El diseño de la investigación fue descriptivo-correlacional, muy idóneo para los temas abordados en la investigación, por ser la administración una ciencia social. Los instrumentos que midieron el empowerment organizacional fueron: CWEQ II-PEI. Para medir la satisfacción laboral fue: la escala de opiniones SL-SPC. Ambos poseen una estructura homogénea, lo que facilitó el levantamiento de la información y su procesamiento. El análisis estadístico permite afirmar que existe relación significativa y directa entre el empowerment organizacional y la satisfacción laboral.

2.2 Marco teórico

2.2.1. Call Centers

De acuerdo con diversos autores el término “*Call center*” proviene de la interacción, entre un sistema telefónico con uno informático, que facilita la información entre la organización y sus clientes. Actualmente, con los avances tecnológicos, el call center ha dejado de ser un simple gestor de llamadas para convertirse en un estratégico medio de comunicación entre la empresa y el cliente o viceversa.

Es en 1962, que la empresa automovilística Ford crea el primer call center del mundo, desde su nacimiento tiene un carácter informativo, globalizándose debido a la competitividad que generaron las empresas y la demanda de los clientes, en obtener resultados inmediatos.

En sus inicios los call centers nacieron de la oportunidad de suministrar un servicio inmediato a los clientes a través de la telefonía, tiempo después, empresas que se dedicaban íntegramente a ofrecer este servicio de call center, lo convirtieron en una estrategia empresarial para obtener ventajas competitivas.

Los jóvenes de entre 18 a 26 años son candidatos idóneos para un call center, pues proporcionan a las empresas bajos costos en contratación. Pero los que se encuentren estudiando en Universidades, piensan primero en terminar su carrera y ponen en segundo lugar el trabajo, pudiendo considerarlo, un empleo transitorio que les ayude a pagarse los estudios.

El personal que tenga trato con el cliente deberá conocer todos los productos y servicios que ofrece la organización para tener un buen servicio al cliente, al igual que, tener las habilidades sociales para resolver cualquier conflicto que pueda suceder, evitando que el cliente tenga una mala experiencia y termine recurriendo a la competencia.

Estructuralmente los Call Center esta compuestos por gerentes de operaciones, capacitadores en atención al cliente, analistas, agentes de calidad, soporte técnico, soporte de operaciones, supervisores, líderes de equipos y los operadores telefónicos. Fundamentalmente las empresas deben contar con Call Centers, pues estos son intermediarios entre los clientes y la organización, influyendo en los resultados económicos, maximizando los recursos y disminuyendo costos.

Según Batt & Moynihan (2002)⁸ existen tres modelos de Call centers:

- *Los tayloristas orientados a la producción masiva.* En estos modelos la calidad de la atención no es el factor de mayor relevancia, sino la cantidad de llamadas atendidas.
- *Con predominio en la prestación de servicios profesionales.* El trabajo se basa en generar fidelidad del cliente en base a una buena atención.
- *Masivos pero con preocupación en el cliente.* Son híbridos entre modelos masivos con satisfacción al cliente.

Un aspecto importante a destacar es que existe un contraste entre los Call centers que ejecutan tareas repetitivas y, aquellos con tiempos flexibles, en los que el rendimiento no se mide en términos de cantidad de llamadas atendidas sino en función de la calidad de atención.

La industria de los call center ha captado la atención de muchos países en américa latina, por su crecimiento y la gran generación de empleo que este produce. Sumado a que, el cambio constante en un mercado tan competitivo, ha enseñado a los usuarios a reclamar un servicio con valor agregado y exigir en la forma que quieren relacionarse con la empresa. Esto ha ido obligando a los Call Center más tradicionales a integrar diversos canales de comunicación (teléfono, email, facebook, skype, sms) proporcionando una solución óptima a sus necesidades.

⁸ Batt & Moynihan (2002) The viability of alternative call centre production models, p. 28.

Las Empresas Call Center en el Perú

Es a partir del año 1997 que las empresas call center en Perú empiezan a crecer una tasa de dos empresas por año, generando en el país un promedio de 30 000 puestos laborales por año.

La Cámara de Comercio del Perú⁹ en el año 2017, informo que en la exportación de servicios, el sector con más demanda es el de los call centers. Operando un 96 % en la capital y el 4% restante en las ciudades de: Trujillo, Arequipa, Tacna Chiclayo, Cajamarca, Piura, Iquitos y Huancayo. Según esta entidad el 5 % de los call center es de tamaño pequeño (hasta 100 trabajadores), el 21 % son de tamaño mediano (hasta 300 trabajadores) y el 74% son de tamaño grande (más de 300 trabajadores).

Por otro lado, la oferta peruana de este rubro tiene una alta demanda en los países de España (US\$ 88 millones), Chile (US\$ 31.8 millones), Colombia (US\$ 15.6 millones), Ecuador (US\$ 13.9 millones) y México (US\$ 11.3 millones). Respecto al nivel rotación nacional en los call center, la permanencia en estas empresas es menor a año, en un 53% de los casos.

Adicionalmente, la Cámara de Comercio expone los operadores call center peruanos tienen uno de los costos laborales más bajos de Latinoamérica, siendo aproximadamente 300 dólares americanos, que representan un total de 60 % de los costos de operación. Y que al cierre del año, este sector facturo un total de 250 millones de dólares americanos.

En referente a la situación laboral de los trabajadores, pese ser un rubro rentable para los inversionistas, se ha detectado una alta tasa de informalidad en las empresas Call Center del Perú, en donde no se registran a todos los empleados en la planilla electrónica (payroll) desde el primer día de trabajo, bajo la excusa de encontrarse en la etapa de capacitación o dentro de los tres meses de periodo de prueba.

⁹ <https://camaranacional.org.pe/>

Es por esto, que la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil)¹⁰ se encarga de visitar mensualmente los diversos Call Center para garantizar los derechos de los trabajadores, como el registro en planilla, la inscripción del personal en la seguridad social, en el sistema de pensiones y el pago de remuneraciones. Por otro lado, el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel)¹¹ aprobó en marzo del 2014 el *Reglamento de Calidad de Atención a Usuarios* por parte de las empresas de telecomunicaciones (Call Centers). En este sentido se expone los siguientes artículos concernientes a la asistencia telefónica:

Artículo 1°. El objetivo de esta norma es establecer las condiciones mínimas e indicadores de calidad de atención a usuarios por parte de las empresas de telecomunicaciones, con la finalidad de garantizar estándares mínimos de atención en los trámites que realicen los usuarios.

Artículo 5°. Calidad en el trato brindado al usuario: el trato que se le brinde a los usuarios deberá ser digno y cortés, con predisposición para la atención de los trámites en cualquier canal de comunicación.

Artículo 18°. Monitoreo del Osiptel sobre la satisfacción del usuario: el ente regulador se encargará de realizar los monitoreos de la calidad de la atención, con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.

Es síntesis, Sunafil se encarga de los derechos laborales del trabajador y Osiptel regula la atención que las empresas Call center brindan a los clientes, buscando que los usuarios tengan un buen servicio al cliente.

¹⁰ <https://www.sunafil.gob.pe/>

¹¹ <https://www.osiptel.gob.pe/>

Perfil de los trabajadores peruanos

Teniendo en cuenta que el perfil mayoritario de trabajadores en empresas de atención al cliente son jóvenes, el Ministerio del Trabajo y Promoción de empleo¹² realizó un sondeo en el año 2017 entre personas de 18 a 26 años, sobre las condiciones laborales en el Perú. Los datos mostraban que un 38% de jóvenes peruanos no encontraba empleo por falta de experiencia previa, ocho de cada diez trabajaba de manera informal, en malas condiciones y sin beneficios laborales de ley. Este ambiente desfavorable los empujaba a la búsqueda de empleos informales.

Muchos de estos jóvenes al terminar secundaria no pueden continuar estudiando en las universidades por factores económicos, por lo cual, se ven en la necesidad de conseguir un empleo para subsistir. Respecto a las condiciones laborales deseadas, en su mayoría buscan que su primer trabajo les provea de todos los beneficios de ley, seguido por un ambiente laboral agradable.

Es así, que muchos peruanos inician su carrera laboral en empresas Call Centers, pero a pesar del crecimiento que ha tenido este rubro en el país, existen empresas que no respetan las jornadas laborales de sus empleados, faltando al pago de sus horas extras, cuando estos realizan trabajos en días feriados o en horarios nocturnos.

Por otra parte, el incremento exponencial en el tráfico de la ciudad de Lima Metropolitana, viajes que pueden durar entre 1 a 2 horas, desde el domicilio del trabajador a la empresa, hacen que estos jóvenes valoren la distancia al postular a una oferta laboral y las organizaciones pidan como requisito el vivir cerca de ellas, para evitar la rotación.

¹² <https://www.gob.pe/mtpe>

Descripción de la empresa

La empresa Call Center que sirvió como muestra, es una organización multinacional más de 20 años en el mercado Latinoamericano, iniciando sus actividades en Perú en el año 2005. Actualmente, cuenta con más de 1750 personas trabajando a nivel nacional. La compañía se dedica al rubro de las telecomunicaciones, con crecimiento en todo el país y se ha convertido en un socio estratégico de empresas del sector bancario. Su objetivo es buscar una total flexibilidad en el manejo de los procesos, un claro enfoque en los resultados y maximizar el ratio-beneficio.

Entre los productos o servicios que ofrece se estaca:

- Atención al cliente
- Ventas
- Cobranzas

Sus valores son: la innovación, el desarrollo sostenible, profesionalidad, integridad y la excelencia. Posteriormente se detalla la misión y visión de la Organización:

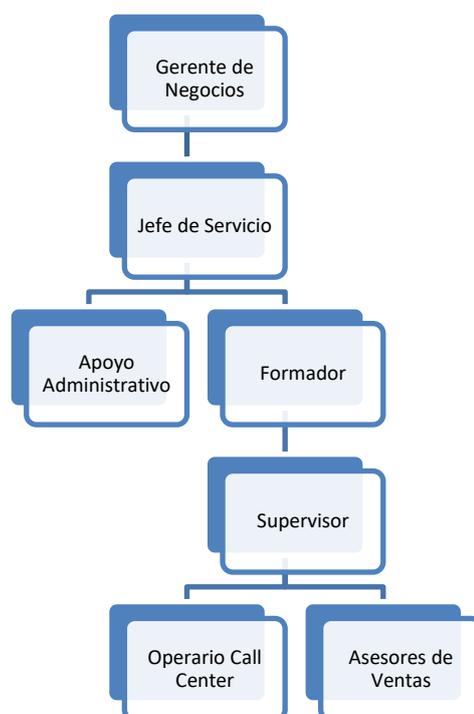
Misión

Organización orientada a la excelencia en la gestión de la experiencia del cliente, que presta servicios integrales a través de un modelo sostenible que contribuye a crear valor para los accionistas, clientes y empleados.

Visión

Ser la compañía líder global de Call Center ofreciendo las mejores experiencias a los clientes.

A continuación, se presenta el organigrama de la gerencia de negocios, en donde se ubica el personal evaluado en el presente estudio:



Fuente: elaboración propia

Descripción de puestos

- *Jefe de Servicio:* se encarga de coordinar las actividades del área, gestiona los cambios que se realizan para mejorar la atención al usuario. Así mismo, coordina directamente con los Formadores y Supervisores para realizar posibles cambios en la atención al cliente.

- *Apoyo administrativo:* se encarga de orientar y monitorear los servicios administrativos de recursos materiales, contabilidad, financieros y servicios en general.

- *Formador*: se encarga de la inducción del personal ingresante. Por otro lado, capacita a los asesores que se encuentran con baja calificación en la atención al cliente.

- *Supervisor*: se encarga de garantizar la calidad en la atención, gestionando a los grupos de: operarios call center y asesores de ventas. Monitorea a diario las actividades que realizan las personas a su cargo, con el objetivo de alcanzar la satisfacción de los usuarios.

- *Operario Call Center*: se encarga de asesorar y asistir a los clientes. Es el primer contacto frente a cualquier problema técnico que presente el servicio. Debe atender todas las llamadas que ingresen, ofreciendo respuestas y soluciones efectivas.

- *Asesor de Ventas*: se encarga de contactar con los clientes actuales y potenciales para promocionar los servicios, con el objetivo de cumplir con las ventas fijadas por la empresa.

Descripción de la Gestión del Personal

El estilo de liderazgo que se aplica en el área de negocios, es *un liderazgo orientado a resultados*, teniendo como objetivo reducir costos y aumentar ganancias. Este posee características que permiten cumplir con las metas fijadas y concentra la mayor parte de toma decisiones que suceden en el trabajo.

En la empresa, se estima que entre un 45 y 50 % de operadores call centers, son participes de la rotación de personal, semestralmente. Entre ellos, la mayor parte pertenecen al grupo de nuevos empleados.

2.2.2. Empowerment

A lo largo de la creación del Empowerment se ha resaltado la importancia del potencial disponible en el talento humano para aportar un valor agregado a las organizaciones. Es en la década actual, que se profundiza en este postulado y se comienza a hablar de este tema insistentemente, sobre todo cuando comienza a haber un innegable cambio cultural en las organizaciones.

Todo estudio científico con resultados fructíferos evidentes ha sido adaptado a las necesidades del mundo empresarial. Así fue como en el año 1988, el Empowerment nace como complemento de la operacionalización del cambio organizacional, tomando la esencia de otras técnicas.

Esto hizo que los empleados se vieron extrañados por la oportunidad de tener mayor autonomía y tomar decisiones laborales. Por ejemplo, en Estados Unidos, algunas empresas comenzaron a utilizar el Empowerment como método de gestión, una de ellas, la cadena hotelera Ritz-Carton, esta cadena hotelera obtuvo el premio nacional a la calidad en el año 1992.

A lo largo de su vida, la herramienta Empowerment, ha sufrido interpretaciones tergiversadas, pero poco a poco va tomando el contexto y aplicación idónea en el ámbito empresarial. Es precisamente por esta razón que se debe diferenciar las conceptualizaciones de dos términos que para la mayoría de personas siguen siendo sinónimos y en realidad son distintos, el poder y la autoridad. El primero, es la facultad de realizar una determinada acción, mientras el segundo, está vinculado al cargo que tiene la persona.

Este poder, dentro del Empowerment, resulta bastante peculiar, pues hablamos de un poder basado en el conocimiento. Este poder necesita de información, es decir de la importancia que tiene conocer cada uno de los acontecimientos de la empresa en cada departamento, que de una u otra manera afectan a los funcionarios que la conforman.

En síntesis, esta herramienta al ser aplicada en un plano organizacional, fundamenta y dinamiza una serie de actitudes que van a crear un ambiente favorable para la formación y desarrollo del individuo, fomentando su satisfacción personal dentro de la empresa.

Definición del Empowerment

Para Jaimez & Bretones (2011) “Un concepto relacionado que ha aparecido con gran fuerza en los últimos años en la literatura organizacional ha sido el de empoderamiento o conocido también como empowerment “(p.4). Es un vocablo en inglés que significa en castellano “fortalecimiento”, “empoderamiento” u “otorgamiento de poder”.

Otros aspectos que se consideran en la definición del concepto del empowerment indican que “estas técnicas van a permitir que el trabajador realice su trabajo de una forma más autónoma, teniendo la posibilidad de tomar decisiones importantes sobre el día a día de su trabajo” (Wilson, 1997, p. 23).

Finalmente, diversos autores destacan que el empowerment mejora la inversión en el capital humano y el rendimiento en el empleo, de tres formas:

La primera es directa, resulta probable que los individuos autónomos, provistos de información y libres para hacer su trabajo, rindan mejor que otros trabajadores estrechamente controlados y menos informados. La segunda, es que la libertad y el control de trabajo, que acompañan a la autonomía, constituyen un beneficio intrínseco de la inversión de capital humano, que, en la mayor parte de los casos, determina un incremento del esfuerzo. En consecuencia, tanto el trabajador como la compañía progresarán cuando aumente la autonomía (poder y responsabilidad). La tercera sobreviene como una reducción en el coste asociado con la gestión (Blanchard, et al., 2000, p.18).

Otro de los aspectos a resaltar, es que a la hora de estudiar el empoderamiento organizacional los investigadores lo han hecho desde dos perspectivas diferentes: estructural y psicológica. No obstante, ambos tipos de empowerment se encuentran relacionados.

Tal y como argumentan Scott & Jaffe (1994)¹³ mientras que el empowerment estructural es la presencia de las condiciones de empoderamiento en el lugar de trabajo, el empowerment psicológico son las reacciones de los empleados a esas condiciones.

La siguiente tabla, presenta los beneficios que el empowerment ha traído desde su aparición en las organizaciones y se basa en los estudios de Wilson (1997), al igual que, de otros autores que han analizado la temática:

Beneficios del Empowerment

Cultura empresarial	Permite que la gente use sus talentos y habilidades.
	Desarrolla la automotivación.
Económico	Da respuesta rápida a las necesidades del cliente.
	Dirige la atención a la productividad y los objetivos comerciales.
Dispersión de poder y autoridad	Hace que la organización sea más flexible y responda con rapidez al entorno.
	Aumenta la velocidad de comunicaciones y la toma de decisiones.
	Fomenta la identificación con la organización.
Clima laboral	Los individuos y los equipos de trabajo tienen una experiencia satisfactoria.
	Se crea confianza en los empleados.

Fuente: adaptado de Wilson (1997)

¹³ Scott & Jaffe (1994) *Empowerment*, p.37.

Dimensiones del Empowerment Organizacional

Sumándonos “a la creencia de la aplicación universal de las prácticas del empowerment, es decir las prácticas de empowerment pueden o deben aplicarse en todas las organizaciones con independencia del país donde estén ubicadas” (Jáimez y Bretones, 2011, p. 6).

En la presente investigación, se abordara el empowerment organizacional desde las dos dimensiones: estructural y psicológica. Teniendo en cuenta que para llegar a un alto nivel de empowerment psicológico, será necesario el establecimiento adecuado de un empowerment estructural.

Para entender mucho más esta herramienta de gestión, se desarrollara con mayor amplitud cada dimensión con sus respectivos indicadores.

a. Dimensión Estructural

Jáimez y Bretones (2011)¹⁴ lo definen como el poder para movilizar recursos humanos y materiales, con el objetivo de cumplir con las metas organizacionales. Argumentando, que un trabajador en un ambiente de empowerment estructural, tiene apoyo por parte de la Jefatura para aprender y desarrollarse.

Además, el acceso a esta dimensión estructural, significa: aumentar las actividades y prácticas llevadas por la gerencia que dan poder, control y autoridad a sus empleados, haciendo que estos reciban información, tengan las habilidades para contribuir en su área de trabajo, tomar decisiones fundamentales y sean recompensados en base a los resultados que produzcan.

¹⁴ Jáimez y Bretones (2011) *El empowerment organizacional*, p. 6.

La Dimensión Estructural se encuentra conformada por los siguientes factores:

- **Oportunidad:** Son las oportunidades de crecimiento y movimiento en la organización. También la oportunidad de aumentar las habilidades.
- **Información:** Es tener los conocimientos necesarios para ser efectivo en el lugar de trabajo.
- **Apoyo:** Supone recibir retroalimentación y la orientación necesaria, desde los compañeros de la misma línea jerárquica hasta los superiores.
- **Recursos:** Capacidad para adquirir la financiación, materiales, tiempo y apoyo necesarios para hacer el trabajo.

b. Dimensión Psicológica

Según Jáimez y Bretones (2011)¹⁵ el empowerment psicológico es el sentimiento de control e influencia que tiene el empleado, sobre el aporte de valor que realiza en la organización. Está compuesto por cuatro cogniciones: impacto, autoeficacia, significado y autonomía dentro de la organización. Estos los cuatro factores ejercen una influencia sobre la dimensión psicológica del trabajador.

En los últimos años, el empowerment psicológico se encuentra relacionado tanto con la salud organizacional como a la satisfacción laboral y la productividad. Teniendo en cuenta estas consideraciones, el empowerment psicológico no es una personalidad de carácter endurecido generalizable a todas las situaciones, sino que, se trata de un set de buenas condiciones para el desarrollo del trabajo.

¹⁵ Jaimez y Bretones (2011) *El empowerment organizacional*, p. 7.

En segundo lugar, el empowerment psicológico no es un constructo global generalizable a las diferentes situaciones de la vida y roles, por lo contrario, es específico para cada trabajo.

La Dimensión Psicológica se encuentra conformada por los siguientes factores:

- **Impacto:** Es el grado en la cual el colaborador influye estratégica, administrativa u operativamente a nivel externo, fuera del trabajo. Es importante dilucidar que el indicador impacto se diferencia del locus de control, porque el impacto es influenciado por el contexto de trabajo, a diferencia del locus de control que es una característica de la personalidad que perdura a través de diferentes situaciones.
- **Autoeficacia:** Creencia que tiene el colaborador en su capacidad para realizar ciertas actividades según las habilidades que tiene. Se enfoca en el rol del trabajo y en la eficacia de la perspectiva general del colaborador.
- **Significado:** Es el valor que se le asigna a las metas de trabajo en relación con los criterios propios del empleado. Compromete conflictos entre las creencias, valores, comportamiento y requerimientos del rol de trabajo del colaborador, dentro del ambiente laboral donde se desenvuelve.
- **Autonomía:** Es el sentimiento que tiene el colaborador de elegir si se inicia o no una actividad. Refleja la autonomía para iniciar y continuar un proceso o actividad en el centro de trabajo. Un ejemplo al respecto se da cuando se toma la decisión sobre los métodos de trabajo, el ritmo y el esfuerzo para desarrollar las actividades.

Principios del Empowerment

El Empowerment como el resto de todas las demás herramientas de gestión, tiene que estar fundamentado o basado en unos principios.

Principio de delegación

La gerencia delega nuevas funciones y responsabilidades a todos los trabajadores según su capacidad de cumplir los resultados esperados.

Principio de la definición fundamental

Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

Principio de flexibilidad

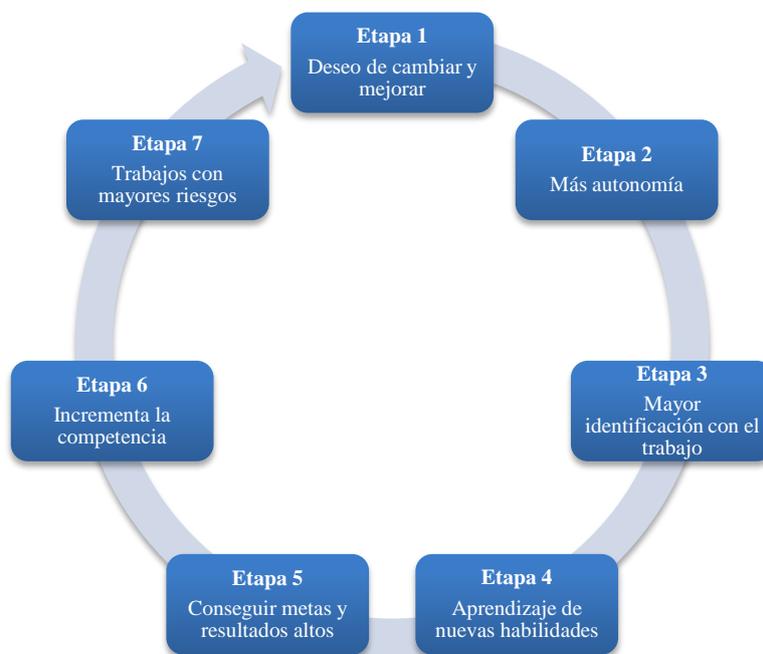
Mientras mayor sea la flexibilidad en la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

Círculo del Empowerment

El punto de partida para cualquier empresa que quiera proporcionar a sus empleados capacidades de tomar decisión y autogestión, es adoptar una filosofía general que sea fácil de entender, como es el caso del Empowerment.

Según indica Wilson (1997) “este es un proceso iniciado por los gerentes que buscan desarrollar al máximo todas las habilidades y talentos de los empleados para

alcanzar los objetivos y metas de la organización” (p.24). Es así, que la aplicación del empowerment, se basa en métodos simples, que le permitan al trabajador adquirirlo en sus labores cotidianas, así como se muestra en la siguiente figura:



Círculo del Empowerment. Fuente: Terry, W. 1997, p. 24

A continuación, se presenta una breve descripción de las etapas del círculo de empowerment:

Etapa 1: El deseo que tienen las personas de cambiar y mejorar, esto es fundamental, debido a que, el éxito de las demás etapas depende de esto.

Etapa 2: La empresa deberá eliminar las limitantes y restricciones que tienen los empleados para ejecutar cada una de sus funciones, en este paso, la confianza es uno de los aspectos más importante para la aplicación del Empowerment.

Etapa 3: Los empleados ya habrán aceptado e identificado las libertades que les han sido brindadas y este es el punto, en el cual, toman conciencia de su trabajo y de sus deberes.

Etapa 4: Se da el aprendizaje de los empleados hacia nuevas habilidades, logrando en ellos un mayor interés y haciendo que comiencen a adquirir mayores responsabilidades dentro de la organización.

Etapa 5: Se empiezan a mostrar los resultados tangibles del Empowerment, de todos los beneficios que han sido brindados a los empleados en las etapas anteriores, observándose una conducta de alto rendimiento por alcanzar las metas y obtener mejores resultados.

Etapa 6: Se aumentan la autoestima de los empleados, haciendo que se vuelvan más motivados y competitivos, incrementándose el sentimiento de pertenencia.

Etapa 7: El empleado ha crecido por encima de su trabajo y está en busca de nuevos retos; siendo el momento de brindarle mayores responsabilidades.

Niveles de Empowerment

De acuerdo con diversos autores, serán los gerentes quienes decidan el nivel de empowerment que se aplicara en la organización, de acuerdo a los objetivos que la empresa busca alcanzar. A continuación, se presenta una breve descripción expuesta por (Wilson, 1997)¹⁶ sobre los niveles en que se puede aplicar el empowerment:

¹⁶ Wilson (1997) *Manual del empowerment*, p.128.

Nivel 1: El puesto de trabajo

El empowerment iniciado a nivel del puesto de trabajo cambia la estructura laboral de una persona. Aunque el contexto sea el mismo, las tareas que se añaden dan mayor significado y control al individuo. Este nivel de empowerment requiere de la supervisión de la Jefatura y la introducción de un grado de autodirección. Las personas empezaran a ser más responsables, encargándose de solucionar cualquier posible problema. Antes del empowerment estos factores hubieran sido responsabilidad del supervisor o del directivo.

Nivel 2: Lugar de trabajo

El lugar de trabajo puede definirse como el entorno y circunstancias en las que se producen los productos o servicios. En una oficina de atención al consumidor, el lugar de trabajo consiste en el equipo que lleva las reclamaciones, el material utilizado y los sistemas que controlan. También incluye el entorno físico, en el cual, la persona labora y las influencias de otras áreas que afecten su trabajo diario. El equipo tendrá cierta autonomía para manejarse por sí mismo, añadiéndose tareas de gestión para aumentar el empowerment.

Nivel 3: La unidad

El empowerment en el nivel de una unidad conlleva la participación en la dirección y gestión de un área concreta dentro de una empresa. Para esto se requiere una estructura plana, no jerárquica ni burocrática, pudiendo existir un nivel entre el director y los empleados operativos. Una estructura que empujaría hacia abajo la toma de decisiones y abriría líneas de comunicación. Cada sección de unidad tendría un grupo de enlace que recibiría información que afectase al total de la empresa. Este procedimiento junto con los procesos de comunicación y toma de decisiones posibilitaría que todos los empleados compartiesen la gestión de su unidad, siendo conscientes de su contribución a la empresa en un sentido más amplio.

2.2.3. Compromiso laboral

Definición de compromiso laboral

Más allá de cumplir una obligación en el ámbito laboral, de permanecer las ocho horas establecidas y realizar las funciones que se encuentran en el perfil del puesto, el compromiso laboral nace desde el interior de la persona, transformándose en un motivador que aporta una propuesta de valor al trabajo diario. Esta motivación que tiene la persona al sentirse identificada con la organización ayuda a interiorizar la visión y misión, como si fueran propios.

Debido a esto, Robbins (1999) conceptualiza “el compromiso organizacional como una identificación personal del empleado con una organización en particular, sus metas y deseos” (p. 101).¹⁷ Tiendo en cuenta esto, un alto compromiso en el trabajo, se traduce en identificarse con las funciones, el equipo y con la organización.

En la búsqueda del compromiso laboral por parte de las empresas, se debe tener en cuenta que, existe una diferencia entre la satisfacción y el compromiso, debido a que en donde un empleado se siente satisfecho no necesariamente está comprometido. Es cuando el empleado crece en el ámbito laboral, que se puede lograr un alto compromiso con la empresa.

Para varios autores, el compromiso organizacional es casi un estado psicológico, que lleva a los empleados a tomar un curso de acciones relevantes para la organización, en pos de alcanzar los objetivos establecidos. Siendo una fuente de identificación del empleado con las metas organizacionales, que genera un esfuerzo por parte del trabajador para mantenerse dentro de la organización.

¹⁷ Robbins (1999) *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Prentice Hall.

Buscando otras definiciones, podemos ver que a un empleado comprometido, como aquel, que recomienda la organización en la cual trabaja a un amigo o cercano, siente orgullo por la empresa, y existe menor probabilidad de que busque otro trabajo.

Resumiendo, el compromiso organizacional comprende las actitudes de los empleados, que demuestran su orgullo por ser parte de la organización a la que pertenecen. Sumado a que en esta era digital, los trabajadores se encuentran más conectados por medio de las redes sociales y con la tendencia de hablar, mantenerse y colaborar, para lograr el éxito en su trabajo incluso fuera de su horario laboral.

Tipos de Compromiso Laboral

El compromiso no es un componente sólido, sino que está integrado por tres dimensiones, una misma variable pero compuesta por tres facetas; siguiendo esta premisa el modelo de Meyer y Allen (1991) nos indica que “el compromiso organizacional se divide en compromiso: continuo, afectivo y normativo” (p. 98).¹⁸

El primero se refiere a un sentimiento que tiene el empleado de permanecer en la organización por todos los beneficios que ha obtenido a lo largo de su trabajo, el segundo describe un apego emocional por parte del empleado hacia la empresa, generando que se sienta orgulloso de ser parte de la organización y tenga un sentimiento de permanencia; el tercero describe al trabajador que espera ser premiado y reconocido por su trabajo.

Estas tres dimensiones que componen el compromiso laboral; se basan en el deseo, la necesidad y el deber.

¹⁸ Meyer & Allen (1991) A three component conceptualization of organizational commitment.

- **Compromiso de Continuidad:** deseo de permanecer en la empresa como consecuencia del reconocimiento del trabajador con respecto a sus necesidades (financieras, físicas, psicológicas) y la falta de oportunidades de encontrar otro empleo.
- **Compromiso Afectivo:** lazo emocional que la persona desarrolla hacia la empresa, debido al sentimiento de pertenencia y el cumplimiento de sus expectativas.
- **Compromiso Normativo:** sentimiento de reciprocidad con la empresa como consecuencia de recibir oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

En la Tabla a continuación, se nos muestra los tipos de compromiso laboral en relación al resultado que las empresas obtendrán de sus empleados. A raíz de esto, existirán personas que cuentan con las tres dimensiones, al igual que, algunos trabajadores solo poseerán una de las facetas que componen el compromiso laboral.

Tres dimensiones del Compromiso Laboral

Tipo de Compromiso	Características	El individuo	Tipo de contrato psicológico	Valores	Resultados
De continuidad	Sentimiento de obligación por el sueldo percibido.	Coste personal del abandono.	Transaccional (coste de oportunidad ligado a la pertenencia).	Aceptación de los valores de la empresa a cambio del salario.	Absentismo, rotación o intención de abandono.
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia.	Enfoque emocional.	Relacional (vínculo emocional)	Identificación con los valores de la empresa.	Satisfacción laboral, espíritu cooperativo, deseo de pertenencia.
Normativo	Lealtad	Deber moral.	Relacional (fidelización)	Interiorización de los valores organizacionales.	Implicación con la misión. Ayuda al desarrollo de los compañeros.

Fuente: adaptado de Ruiz de Alba (2013)

Factores generadores de compromiso

Entre los factores generadores de compromiso que han sido aplicados por las organizaciones a los trabajadores que preceden a la “Generación Y”, se destacan:

La Dirección

Esta es una fuente generadora de compromiso importante dentro de una empresa. Es el estilo liderazgo que ejerce la Jefatura de una organización hacia sus empleados.

Capacidad

Se refiere a las oportunidades y el trato que recibe el empleado dentro de la empresa. Este factor está compuesto por las oportunidades de carrera dentro de la organización, el aprendizaje, el desarrollo, reconocimiento y recompensa hacia el empleado.

La Praxis de la institución

Este factor se refiere a cómo se comporta la empresa en relación a lo externo, estando compuesto por la comunicación, la orientación al cliente, la diversidad e inclusión, la infraestructura adecuada y los procesos de trabajo.

Crecimiento profesional

Factor que está compuesto por la colaboración que recibe el empleado, la capacitación dentro de la empresa, las funciones que realiza y la comunicación interna de la organización.

2.2.4. Generaciones

El mundo laboral se encuentra integrado por cuatro generaciones con diferentes características y comportamientos, esto genera conflictos en la cultura organizacional de las empresas, reflejándose en la necesidad de adoptar nuevas estrategias para sobrevivir en el tiempo.

¿Qué es una generación?

Las generaciones se componen por grupos de personas nacidas en un mismo período histórico, mostrando comportamientos y actitudes similares. La visión del mundo que poseen está sujeta al rango de edad y las vivencias adquiridas. El contexto social en el que crece el individuo es determinante, formando ideas a partir de eventos, según la etapa de vida en que se encuentren. Pues los individuos con experiencias afines desarrollan pensamientos y creencias colectivas.

En la sociedad Occidental se comparte, en mayor medida, características afines, por lo cual, los países de América Latina guardan similitudes entre ellos; teniendo una historia de colonización por modelos políticos y religiosos, provenientes de España. Además, de estar altamente occidentalizados en el tipo de consumo, la política pública y valores.

Hoy en día existen cuatro generaciones que convergen en el mundo laboral:

Los Tradicionalistas: nacidos entre 1900 y 1945, desarrollaron una mentalidad de ahorro, esfuerzo y fe en las instituciones. Estos se caracterizan por considerar su trabajo como un compromiso para toda la vida y por ser fieles a la empresa, a pesar de todo.

Los Baby Boomers: nacidos entre 1945 y 1964, este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo, por la reconstrucción tras la Segunda Guerra Mundial. Desarrollaron una mentalidad idealista y competitiva, con un estilo participativo.

La Generación X: nacidos entre 1964 y 1980, en una época de conmociones colectivas, individualismo y escepticismo hacia la familia y las organizaciones. Se sienten reconocidos cuando reciben mayor libertad para manejar sus tiempos y su forma de trabajo.

La “Generación Y” o Mileniales nacidos entre 1980 y 2000, ingresan al mundo laboral alterando las reglas y desconcertando a los jefes. Han incorporado el significado de placer y diversión al trabajo.

Generaciones en el Perú

Las generaciones peruanas experimentaron sucesos similares a sus pares en Latinoamérica, como lo son: el avance tecnológico, la consolidación de la democracia y la apertura de las fronteras, que trajo consigo a la globalización. Pero también, se vieron influenciados por el contexto nacional y particular que les tocó vivir.

Etapas de Crisis y Cambios

Los *Tradicionalistas* peruanos se vieron afectados por la crisis mundial de los años 30, esto trajo consigo: el ingreso de los grupos populares a la política, el inicio de la clase media y la desaparición de un estado oligárquico.

En esta etapa, se genera una expansión de los gremios obreros, que logran por primera vez la movilización de la población campesina. Se da un centralismo político y económico en la capital, que obliga a la desaparición de los congresos regionales y trae consigo la falta de autonomía municipal. En 1940, ocurre el terremoto de Lima, con una intensidad de 8.2 grados, lo cual causó grandes destrozos. Luego de esto, se produce un Tsunami que afecta gravemente el puerto del Callao.

En 1948 se da un golpe de estado y se instaura el primer gobierno militar en el Perú. Es a partir de esta época, que las migraciones de provincia a la capital se incrementan anualmente, creándose nuevos barrios en la ciudad de Lima.

La generación *Baby Boomer* nace en un periodo de gobierno militar y represión; es a partir de 1956 que retornan a la democracia. Esto trae consigo la urbanización del país, la población urbana pasa de un 35 % a un 60 %, generando demandas sociales que el nuevo gobierno no pudo atender. Muchos jóvenes se encuentran con la falta de puestos de empleo y deben recurrir a trabajos informales para poder solventarse. Esta falta de inversión extranjera mantuvo a miles de personas en la pobreza. Estudiar en la universidad se vuelve para esta generación un medio para mejorar su status social y salir de la pobreza, mayormente buscando beneficios económicos en sus trabajos.

La *Generación X* nace en un contexto donde el Perú debe abandonar por segunda vez la democracia, debido al golpe de estado de 1968, y volver nuevamente a un gobierno militar. Se inicia la reforma agraria, donde ocurren expropiaciones de tierra sin indemnización. La carencia de empleo continua y las diferencias sociales se agravan. Sumado a esto, en 1970 ocurre un terremoto que causa la destrucción de la ciudad de Huaraz, y los efectos de este movimiento sísmico, generan el desprendimiento de hielo del nevado Huascarán que entierra a la ciudad de Yungay.

En 1980, esta generación es influenciada por tres grandes acontecimientos: el retorno de la democracia del país, la hiperinflación y el surgimiento del terrorismo. Este último fenómeno causó que la vida de estos jóvenes se viera marcada por el “toque de queda¹⁹” impuesto por el gobierno, debido a la inseguridad constante que se vivía por los atentados terroristas, en la capital y en diversas ciudades de provincia. A raíz de esto, esta generación se tornó cauta y poco confiada en el futuro del país, viendo la migración al extranjero una salida a la crisis. Es también una época en la cual nace, la *Generación Y* peruana.

¹⁹ Toque de queda: prohibición para no circular por las calles pasadas las 12:00 am.

Generación Y

Tomando los estudios de Molinari (2011)²⁰ y Cuesta (2012)²¹, se considera parte de la “Generación Y” a los nacidos entre 1980 hasta el 2000. Los últimos miembros de la Generación Y (a quien denominaremos a partir de ahora Gen Y) son los que están ingresando al mundo del trabajo por lo que aún existe expectativa en lo que puedan aportar a las organizaciones. Es la primera generación que ha crecido con internet, incorporándolo a su aprendizaje y socialización. Están marcados por el hito de la globalización, la cual, hace que los límites geográficos sean tenues, que el mundo parezca un lugar más pequeño y accesible, con acelerados cambios sociales que impactan en la subjetividad de los jóvenes.

La “Gen Y” es la única que puede considerarse como plenamente global, esta variante hace que las diferencias propias de las sociedades que habitan el mundo no sean tan diversas como en el resto de las generaciones. Entre las características de esta generación se destaca que son cortoplacistas, independientes y emprendedores.

Esta generación es la más numerosa de la historia, compuesta por 2,300 millones de jóvenes alrededor del mundo. Son personas que dan respuesta a los problemas por medio de la tecnología. La concepción del trabajo en estos jóvenes está relacionada con el disfrute y la diversión. Dando importancia al ambiente de trabajo y buscando encontrar su lugar en el mundo laboral.

Es una generación que creció en familias monoparentales, o con ambos padres trabajando. Para estos jóvenes, la televisión ha perdido credibilidad, en su lugar, la computadora y el teléfono móvil se han convertido en fuentes de: diversión, conexión y globalización.

²⁰ Molinari (2011) *Turbulencia Generacional*, editorial Temas.

²¹ Cuesta (2012) *El impacto de la Generación Y en las organizaciones*. Edicon.

Características de la Generación Y

A continuación se presenta una breve descripción de las características de la “Gen Y”, expuestas por (Molinari, 2011)²², (Hatun, 2014)²³, y diversos estudios realizados por empresas especializadas en el tema:

Hay dos características que son las definitorias para esta generación, la primera es que tienen como principal motor la utilización constante de las redes sociales y del teléfono móvil. El constante uso de la tecnológica para actividades de diferente índole, los hace multipantallas. Las redes sociales sirven hoy día para comunicarse, para contactar con amigos, familiares y para consumir noticias. No es de extrañar que las redes sociales se hayan convertido en las comunidades virtuales más populares entre estos jóvenes.

La segunda característica principal de la “Gen Y”, es la capacidad para realizar varias tareas a la vez, pueden hacer un informe, responder emails, entrar a una red social y a la vez chatear con su círculo de amigos, son multitarea. Esta habilidad es resultado de la exposición temprana a una gran cantidad de información que emerge de diversas fuentes, sobre todo las tecnológicas, sumando la inmediatez y la velocidad con la que viven.

No obstante, estamos ante la generación peor informada, pese a que es la que más acceso a la información tiene. Nos encontramos aquí, con jóvenes con la incapacidad de análisis eficiente de un flujo de información elevado. La información excesiva desemboca en el hartazgo, haciendo que la ejecución de tareas sea superficial y no se logre una profundización. Es por ello, que uno de los fenómenos más influyentes sobre esta generación es el abandono de la lectura de prensa escrita.

²² Molinari (2011) *Turbulencia Generacional*, editorial Temas.

²³ Hatun (2014) *Yrrrupción*, editorial Temas.

Los integrantes de esta generación están involucrados en temas sociales, les preocupa el medio ambiente, el cambio climático, la pobreza, la desigualdad y los derechos humanos. Las nuevas tecnologías permiten que estos jóvenes se agencien a través de grupos virtuales para la reflexión y la acción comunitaria. Esas conexiones forman redes, donde el conocimiento se expande indefinidamente, donde se crea y modifica información, además de exponer sus propias opiniones.

Generación Y en el Trabajo

A continuación se presenta una breve descripción de las características de la “Gen Y” en el trabajo, expuestas por (Cuesta, 2012)²⁴, (Caraher, 2016)²⁵, y diversos estudios realizados por empresas especializadas en el tema:

Esta generación espera trabajar de algo acorde a su personalidad, dando prioridad al pronto crecimiento dentro de las organizaciones. Ellos eligen dónde y cómo trabajar, son independientes y prefieren entornos flexibles que les permitan tener un balance entre la vida personal y la vida profesional.

Su habilidad para maximizar su efectividad hace que las generaciones mayores los traten de “perezosos”, seguramente por tener distintas formas de ejecutar y percibir el trabajo.

Estos jóvenes ven el trabajo como un medio para llegar a un fin, no planean quedarse muchos años en una empresa si ésta no les ofrece lo que quieren, pero eso no implica que no se comprometan con la organización.

²⁴ Cuesta (2012) *El impacto de la Generación Y en las organizaciones*. Edicon.

²⁵ Caraher (2016) *Millennials en la oficina*, editorial Paidós.

Además, se sienten a gusto en organizaciones que favorezcan su creatividad, donde se sientan escuchados, reciban una retroalimentación constante de sus superiores y además puedan divertirse. Valoran la figura de mentor que los guíe, que les enseñe y del cual puedan aprender.

Entre sus rasgos más sobresalientes, se encuentran: el omnipresente uso de las herramientas digitales en toda relación social, laboral o cultural; su creatividad y adaptabilidad a los entornos laborales emergentes; la desconfianza hacia el sistema educativo tradicional, que da paso a nuevos modos de aprendizaje más centrados en lo vocacional y en las experiencias, y el respeto hacia otras opiniones y estilos de vida.

La otra cara de la moneda es que, desaparecido el principio de autoridad e instalada la creencia de que toda voz merece ser escuchada, es posible que estemos ante una generación más rebelde que la anterior.

Generación Y en el Perú

Nacidos la década de los 80, les esperaba un país que pasaba por una crisis económica y política, por el incremento de la deuda externa, al igual que, por las urgentes necesidades de inversión extranjera.

Este periodo se caracterizó, en primer lugar, por la hiperinflación que causó la devaluación de la moneda, en segundo lugar, por el surgimiento de un fenómeno llamado terrorismo, que se componía de grupos armados que buscaban generar un golpe de estado y, en tercer lugar, por la migración masiva de peruanos a la capital y al extranjero.

Esta migración interna, generó una expansión urbanística en la ciudad. El residir en Lima, se convertiría para muchos peruanos, en una búsqueda de oportunidades de creciente socioeconómico y de darles una mejor condición de vida a sus hijos.

Es a inicios de la década de los 90, que ocurre un cambio político en el país, con lo cual, se renegocia la deuda externa, privatizándose diversas empresas del estado, y es para 1994, que el producto bruto interno se recupera de la crisis heredada por el gobierno anterior. Los movimientos subversivos sufren un declive y el gobierno de turno logra desmantelar las cúpulas terroristas.

Es también en esta época, que la actividad sindical pierde fuerzas y se reduce significativamente. Por lo cual, los trabajadores ven avasallados sus derechos a merced de las grandes empresas multinacionales, que no cumplen con el pago de todos los beneficios laborales. Además, de las pocas políticas que protegen a los empleados por parte del gobierno.

En este contexto, la “Generación Y” del Perú transcurre su infancia y adolescencia, con un panorama de crecimiento económico y disminución de la pobreza, lo cual, incremento la clase media a nivel país.

A raíz de esto, muchos jóvenes se convierten en la primera persona en su familia en asistir a una Universidad, generando altas expectativas en sus padres. Esto los motiva, pero al mismo tiempo les produce estrés por el miedo al fracaso, y el no ser capaces de cumplir con las metas que se propongan. Aunque pese a los avances, continúa existiendo un abismo social que les impide tener a los jóvenes que residen en las demás provincias del Perú, las oportunidades con las que cuentan los que viven en la capital.

Una característica importante en esta generación del milenio, es que cree en menor medida en el gobierno y los partidos políticos, teniendo como referentes a empresarios exitosos, que pudieron superar los obstáculos para lograr sus sueños. Debido al debilitamiento de fuerza sindical en el país, llevándolo casi a la desaparición; los movimientos juveniles cobran una gran importancia, usando las redes sociales, para convocar a protestas frente a leyes que les corten los beneficios laborales.

En el aspecto social, estos jóvenes utilizan el facebook para unirse a grupos de interés y encontrar amigos que compartan aficiones en común, expandiendo su círculo social de manera exponencial, a diferencia de las generaciones pasadas. Otra diferencia de la “Generación Y” peruana con sus antecesoras, es que no solo emprenden algún negocio por necesidad, sino que lo inician por la oportunidad del contexto global en la que se encuentran viviendo. Para ellos el internet, se ha convertido en una plataforma para promocionar sus iniciativas.

Capítulo III

Diseño de la investigación

3.1 Descripción del diseño metodológico

Si bien en el presente trabajo, se han utilizado y medido diferentes variables en un determinado grupo de personas, siendo así descriptivo, el análisis ha girado en torno a estudiar causas y correlaciones entre ellas. Es decir, la descripción que se realiza en esta investigación no parte de la observación de las variables sino de la relación entre ellas. En referente al diseño, es de tipo transversal, debido a que se realizó en un momento determinado. Con un enfoque cuantitativo, para obtener respuestas precisas.

3.2 Técnica de muestreo

Para esta investigación, se utilizaron dos cuestionarios aplicados mediante telefonía móvil, a los trabajadores de una empresa Call Center de la ciudad de Lima. Para medir la relación entre las variables y realizar el análisis de resultados, se utilizó el programa de estadística SPSS. Las encuestas aplicadas se basaron en el marco teórico y en los estudios de (De los Rios, 2012)²⁶ y (Cosano, 2015)²⁷, quienes examinaron la aplicación del empowerment en la gestión empresarial.

La escala que se utilizó en las encuestas para medir el grado de empowerment y compromiso laboral es de tipo Likert. Esta escala consta de cinco puntos: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.

²⁶ De los Rios (2012) *Apoyo social y empowerment en la satisfacción laboral*, p.50.

²⁷ Cosano (2015) *Empowerment Organizacional*, p.487.

En la primera encuesta se evaluó las dos dimensiones que componen el Empowerment (estructural y psicológico). En la segunda encuesta se obtuvo el tipo de compromiso que predomina en los trabajadores (compromiso afectivo, normativo y de continuidad). Los resultados de cada encuesta fueron analizados por el programa estadístico SPSS, para medir la existencia de correlación entre las variables: empowerment y compromiso laboral.

3.3 Población y selección de la muestra

La elección del universo a estudiar se realizó por exclusión, ya que se evaluó a todos aquellos que reúnan características específicas. Se tuvo en cuenta que un 95 % de empresas Call Center se sitúan en la capital del Perú.

Esta muestra se encuentra conformada por hombres y mujeres de entre 18 y 26 años que trabajan en una empresa Call Center en la ciudad de Lima. Además, se encuentra compuesta por 385 trabajadores, entre operarios telefónicos y asesores de ventas. Se trabajó con datos primarios a partir de los resultados obtenidos de los dos instrumentos.

3.4 Definición de las variables e indicadores

En la tabla, a continuación, se detalla las variables a investigar y se muestra los indicadores que integran el instrumento de medición.

Variable e Indicadores

Variable	Definición Teórica	Indicadores
Empowerment	Proceso que independiza a los trabajadores, dándoles mayor control sobre los factores que influyen en su desempeño (Davis y Newstrom, 2013).	<p>Empowerment Estructural (Poder para movilizar recursos con el objetivo de cumplir con las metas)</p> <p>Empowerment Psicológico (Sentimiento psicológico de control e influencia)</p>
Compromiso Laboral	Creencia en las metas y valores de la empresa. Disposición a realizar un esfuerzo extra para lograr los objetivos asignados (Hellriegel, Slocum y Woodman, 2014).	<p>Compromiso afectivo (sentimiento de pertenencia)</p> <p>Compromiso normativo (lealtad hacia una empresa)</p> <p>Compromiso continuo (costo de abandono)</p>

Fuente: elaboración propia.

Capítulo IV

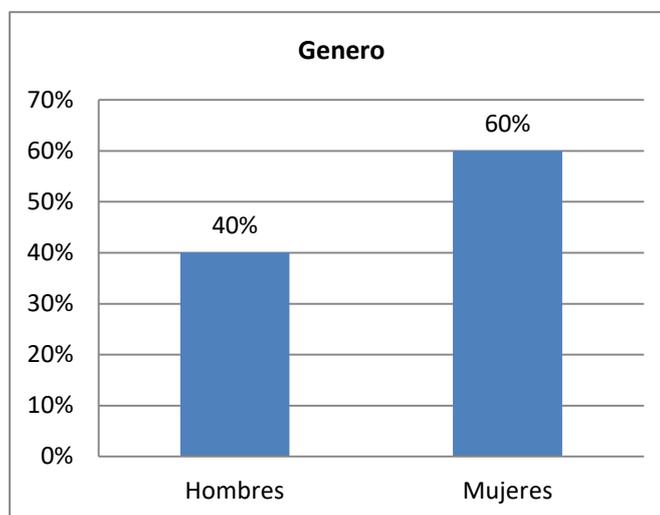
Resultados y discusión

4.1 Resultados de la Investigación

Según los resultados, un 60% de encuestados son mujeres y un 40 % son hombres, de los cuales, una clara mayoría se encuentran solteros (80%).

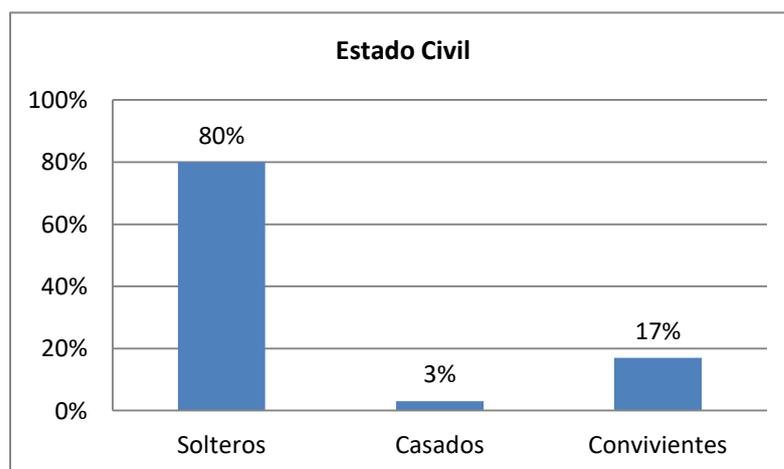
Datos Personales

Tabla 1



Fuente: elaboracion propia

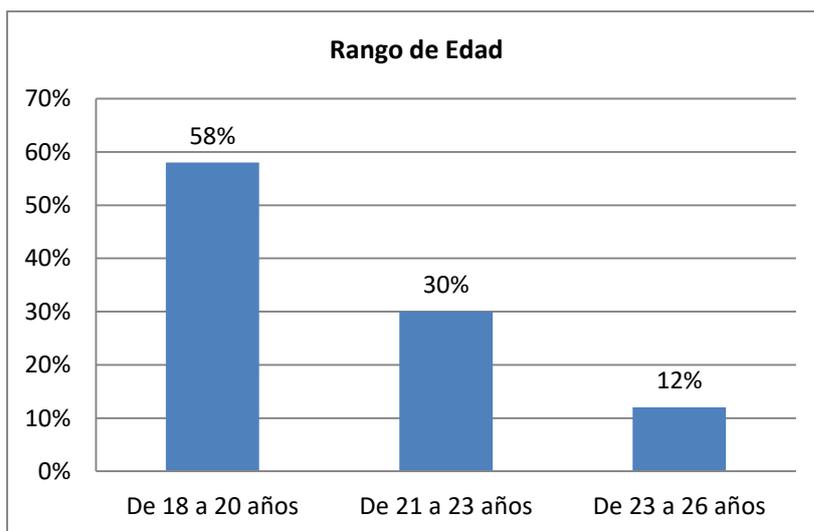
Tabla 2



Fuente: elaboracion propia

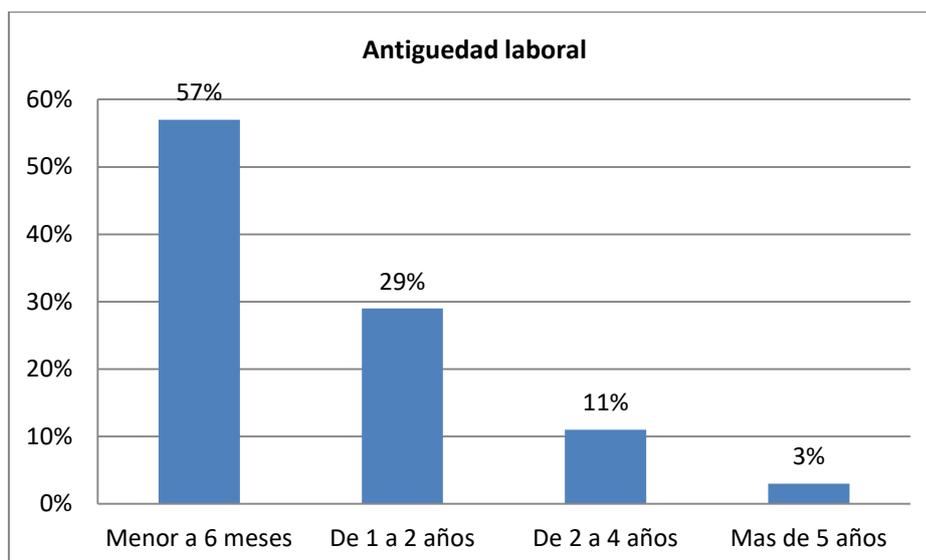
Los encuestados se encuentran en el rango de 18 a 26 años, lo cual, los incluye dentro de la “Generación Y”. De estos, un 57 % tiene menos de seis meses en la empresa, un 29% entre uno y dos años, un 11 % de dos a cuatro años y tan solo 3% tienen más de 5 años en la empresa.

Tabla 3



Fuente: elaboración propia

Tabla 4



Fuente: elaboración propia

Empowerment Estructural

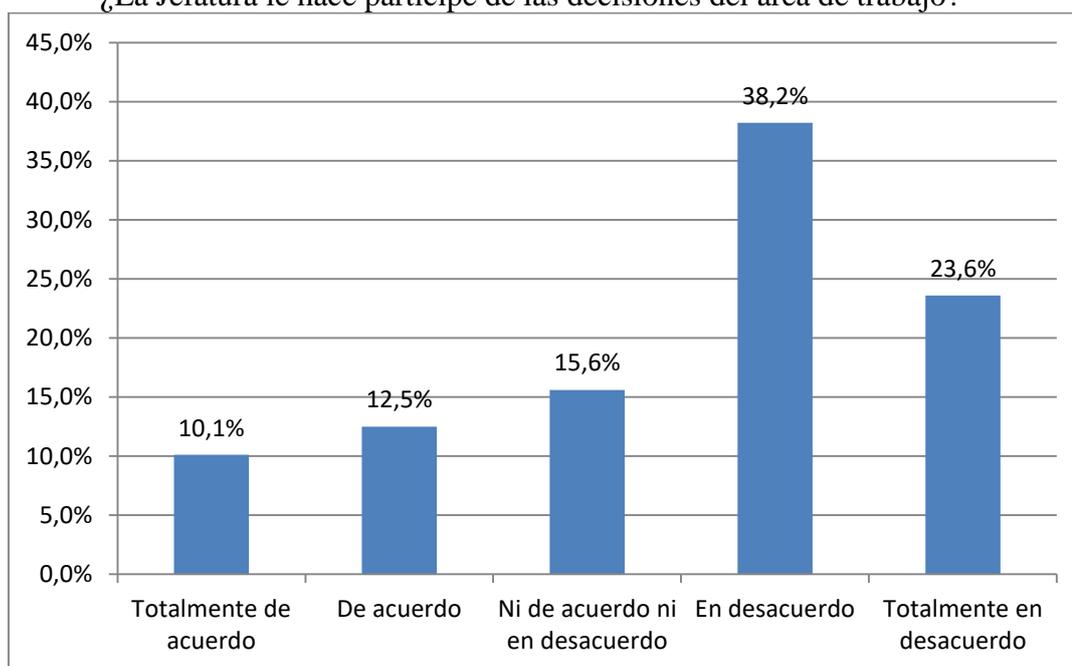
Tabla 5
¿La Jefatura le hace partícipe de las decisiones del área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	39	10.1%	0.101
	De acuerdo	48	12.5%	0.125
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	60	15.6%	0.156
	En desacuerdo	147	38.2%	0.382
	Totalmente desacuerdo	91	23.6%	0.236
	Total	385	100.0%	1.000

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 5

¿La Jefatura le hace partícipe de las decisiones del área de trabajo?



Fuente: elaboracion propia

Según la presenta investigación, una mayoría de encuestados (61,8%) indico que la Jefatura de la empresa no les hace partícipes de las decisiones del área, mientras un (22,6%) manifestó lo contrario y el (15,6%) se encuentra *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 6

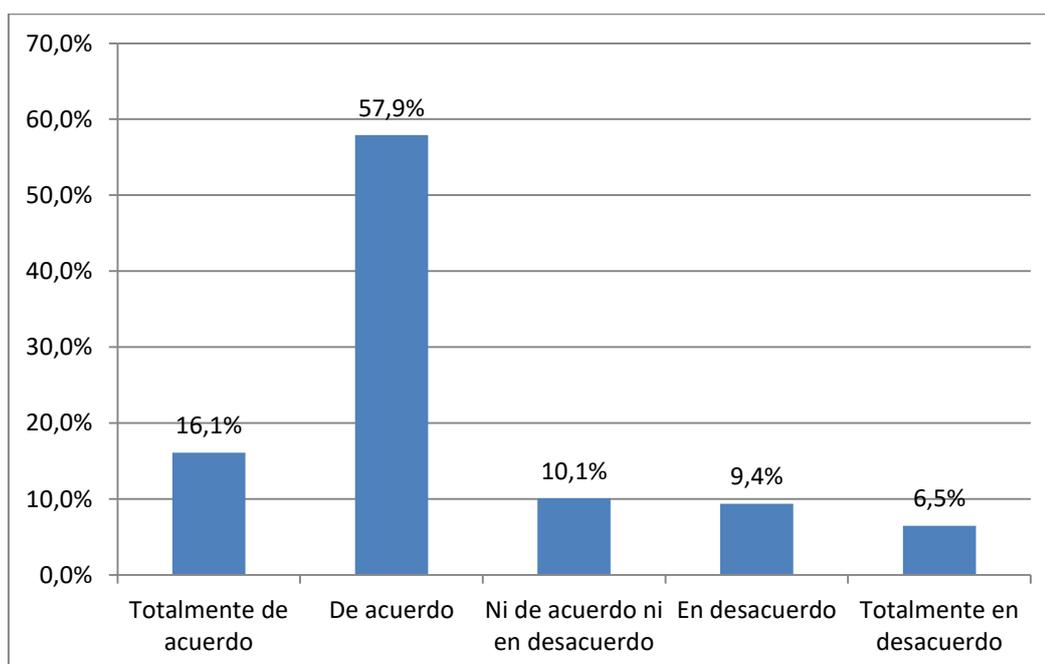
¿Tiene control para solucionar problemas que sucedan en su trabajo diario?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	62	16.1%	0.161
	De acuerdo	223	57.9%	0.579
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	39	10.1%	0.101
	En desacuerdo	36	9.4%	0.094
	Totalmente desacuerdo	25	6.5%	0.065
	Total	385	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 6

¿Tiene control para solucionar problemas que sucedan en su trabajo diario?



Fuente: elaboracion propia

Una clara mayoría (74%) opina que tiene un grado de control para solucionar problemas que sucedan en su trabajo diario, mientras solo un (15,9%) indica lo contrario y el (10,1%) se encuentra *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 7

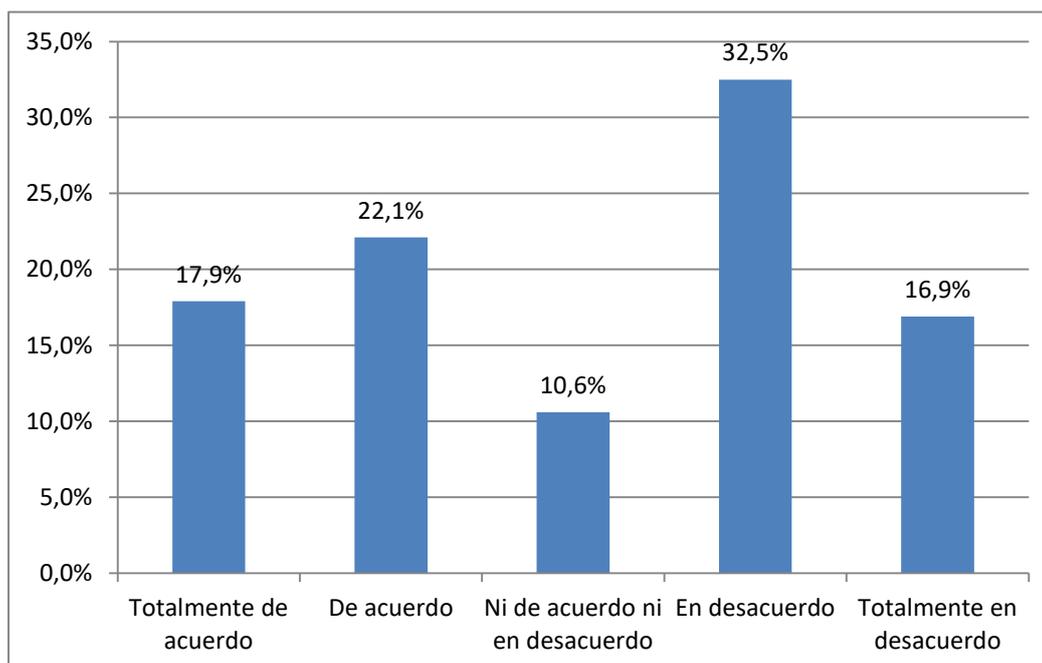
¿Realiza su trabajo diario con poca supervisión de la Jefatura?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	69	17.9%	0.179
	De acuerdo	85	22.1%	0.221
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	41	10.6%	0.106
	En desacuerdo	125	32.5%	0.325
	Totalmente desacuerdo	65	16.9%	0.169
Total		385	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 7

¿Realiza su trabajo diario con poca supervisión de la Jefatura?



Fuente: elaboración propia

Un total de (40%) de encuestados, opina que realiza su trabajo diario con poca supervisión de la Jefatura, mientras un considerable (49,4%) sostiene lo contrario y solo un (10,6%) esta *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 8

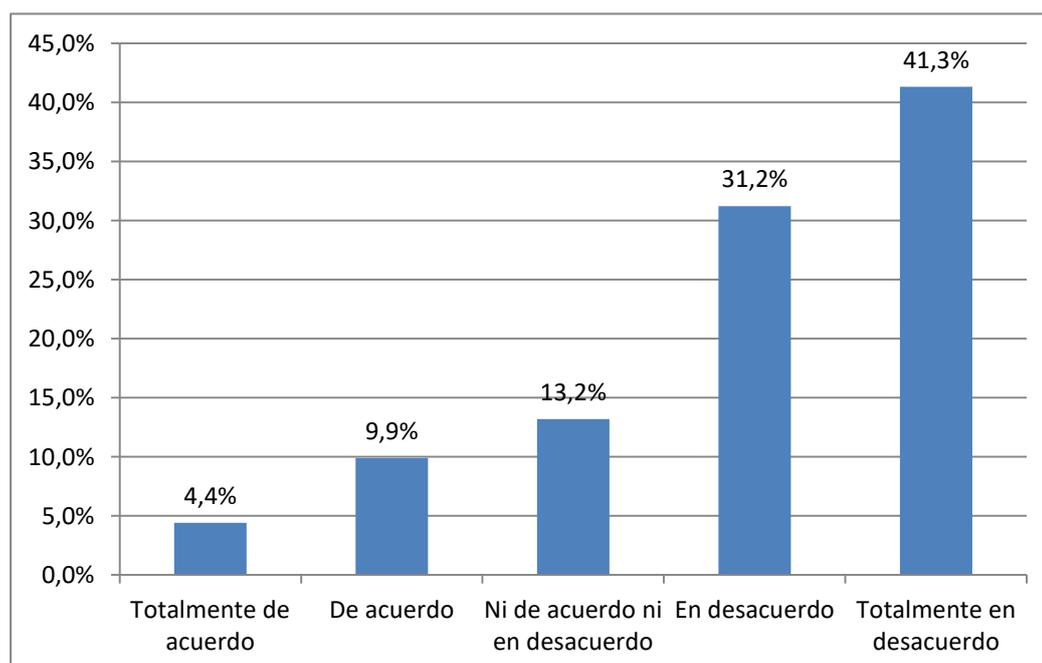
¿Su Jefe le asigna nuevas labores que le permiten aprender y desarrollarme?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	17	4.4%	0.044
	De acuerdo	38	9.9%	0.099
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	51	13.2%	0.132
	En desacuerdo	120	31.2%	0.312
	Totalmente desacuerdo	159	41.3%	0.413
Total		385	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 8

¿Su Jefe le asigna nuevas labores que le permiten aprender y desarrollarme?



Fuente: elaboracion propia

En relación a la interrogante sobre la asignación de nuevas labores en los empleados, una clara mayoría (72,5%) opina que esto no ocurre en su trabajo, mientras solo un (14,3 %) indica lo contrario y el (13,2%) *esta Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 9

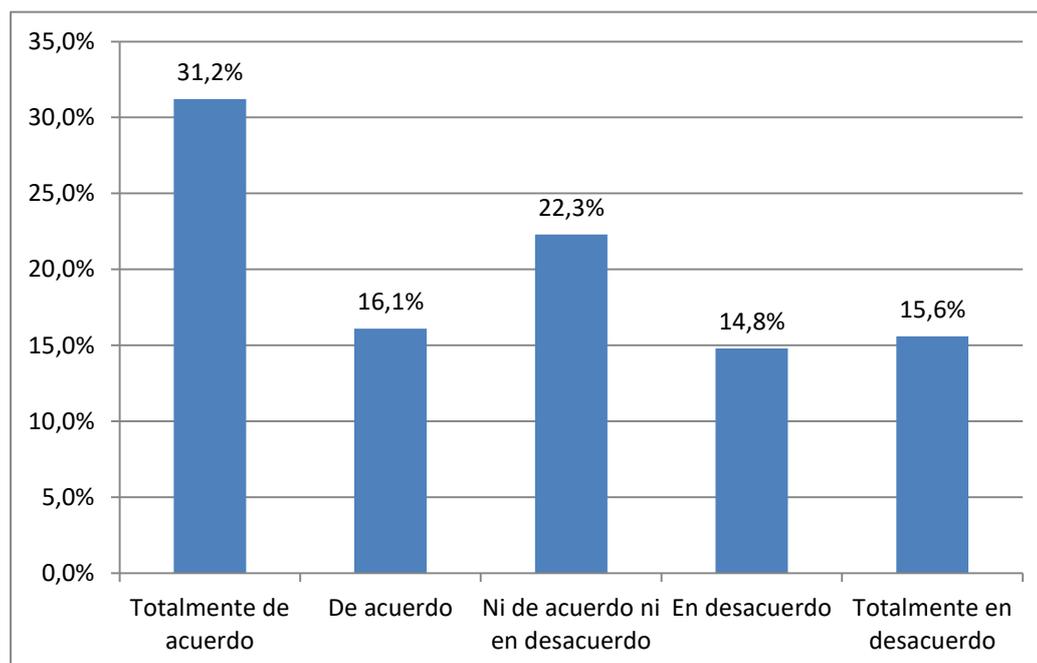
¿Considera que sería más fácil asumir mayores responsabilidades en otra empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	120	31.2%	0.312
	De acuerdo	62	16.1%	0.161
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	86	22.3%	0.223
	En desacuerdo	57	14.8%	0.148
	Totalmente desacuerdo	60	15.6%	0.156
Total				

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 9

¿Considera que sería más fácil asumir mayores responsabilidades en otra empresa?



Fuente: elaboracion propia

En relación a esta interrogante, un (47,3%) opina que sería más fácil asumir mayores responsabilidades en otra empresa, mientras un (30,4%) aboga por su empresa actual y el (22,3%) se encuentra *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Empowerment Psicológico

Tabla 10

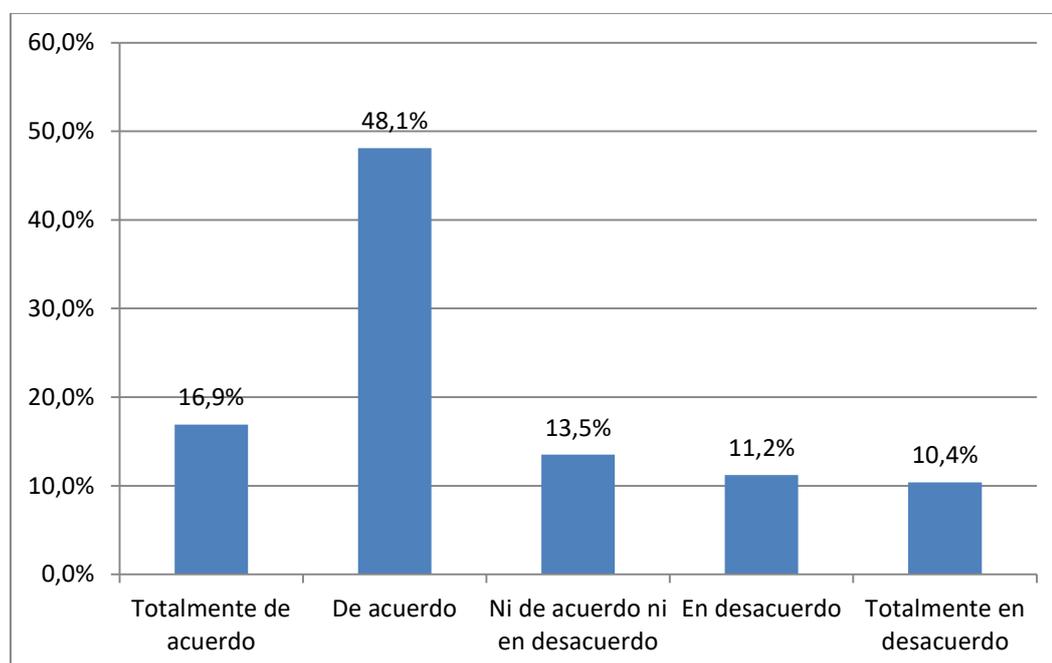
¿Estima que en otra empresa podría tener mayor influencia en su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	65	16.9%	0.169
	De acuerdo	185	48.1%	0.481
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	52	13.5%	0.135
	En desacuerdo	43	11.2%	0.112
	Totalmente desacuerdo	40	10.4%	0.104
Total		385	100.0%	1.000

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 10

¿Estima que en otra empresa podría tener mayor influencia en su trabajo?



Fuente: elaboracion propia

Una clara mayoría de encuestados (65%) opina que en otra empresa podría tener mayor influencia en su trabajo, mientras un (21,6%) indica lo contrario y solo el (13,5%) se encuentra *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 11

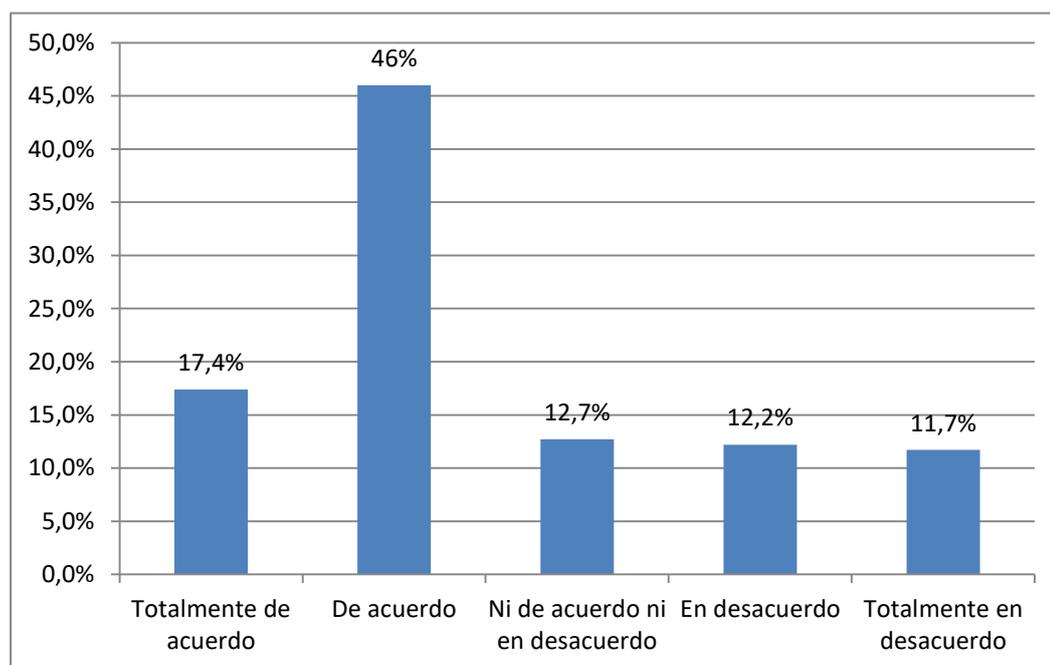
¿Su trabajo tiene un impacto en lo que sucede en su área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	67	17.4%	0.174
	De acuerdo	177	46.0%	0.460
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	49	12.7%	0.127
	En desacuerdo	47	12.2%	0.122
	Totalmente desacuerdo	45	11.7%	0.117
	Total	385	100.0%	1.000

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 11

¿Su trabajo tiene un impacto en lo que sucede en su área?



Fuente: elaboracion propia

Según los resultados, un (63,4%) opina que su trabajo tiene un impacto en lo que sucede en su área, mientras un (23,9%) indico que su trabajo no tiene una gran influencia y el (12,7%) se encuentra *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 12

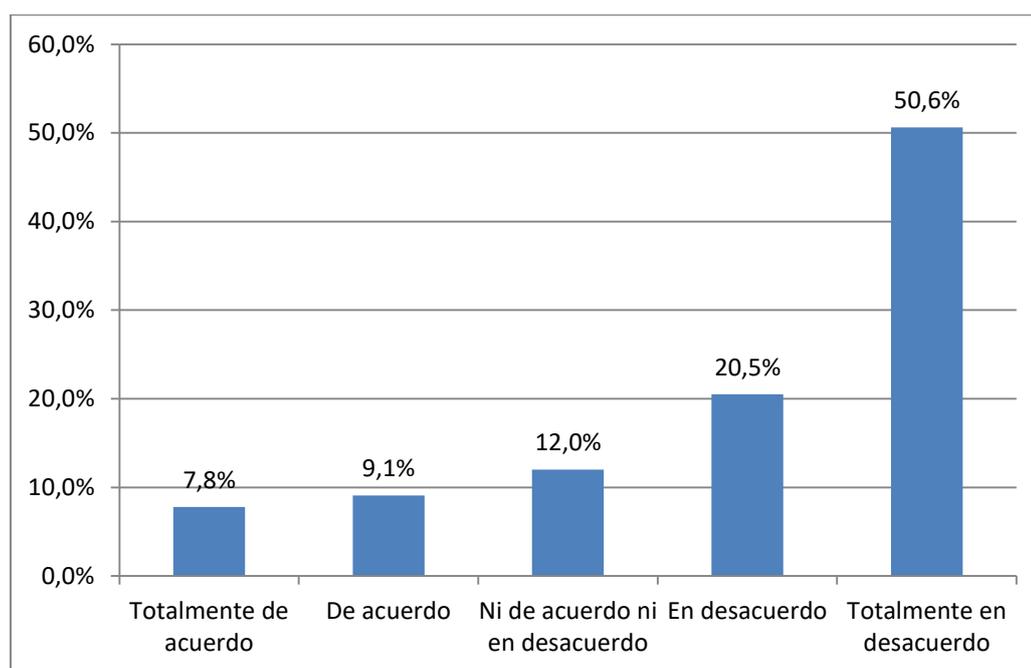
¿Se siente empoderado para decidir cómo hacer su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	30	7.8%	0.078
	De acuerdo	35	9.1%	0.091
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	46	12 %	0.119
	En desacuerdo	79	20.5%	0.205
	Totalmente desacuerdo	195	50.6%	0.506
	Total	385	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 12

¿Se siente empoderado para decidir cómo hacer su trabajo?



Fuente: elaboración propia

En relación a la siguiente interrogante, una clara mayoría (71,1%) opina que no se siente empoderado para decidir cómo hacer su trabajo, mientras solo un (16,9%) sostiene lo contrario y el (12%) está *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 13

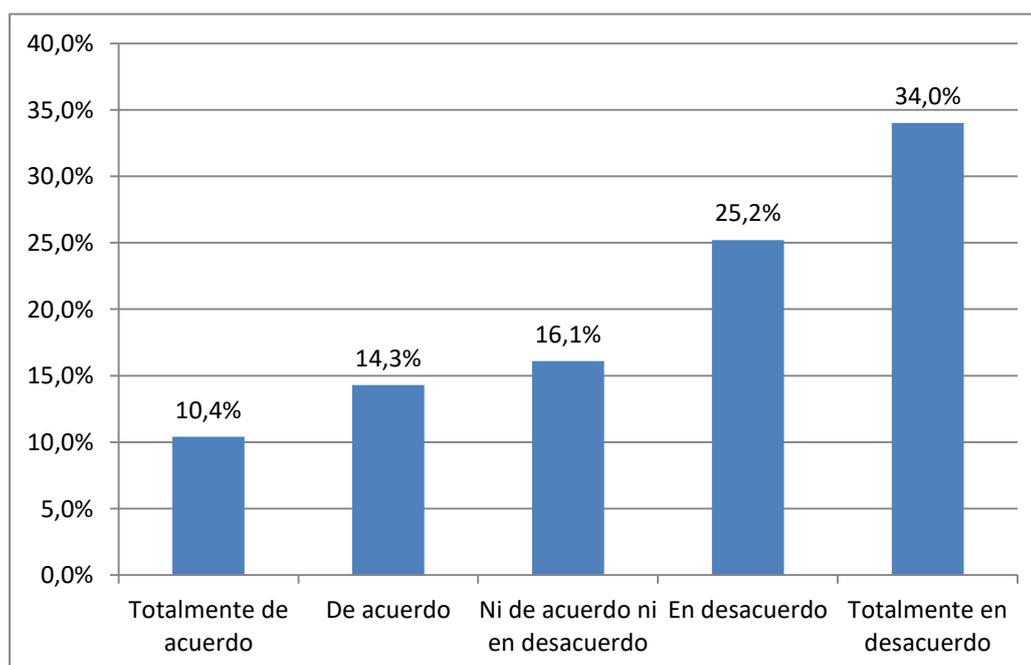
¿Tiene autonomía para tomar decisiones en su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	40	10.4%	0.104
	De acuerdo	55	14.3%	0.143
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	62	16.1%	0.161
	En desacuerdo	97	25.2%	0.252
	Totalmente desacuerdo	131	34 %	0.34
	Total	385	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 13

¿Tiene autonomía para tomar decisiones en su trabajo?



Fuente: elaboracion propia

Una clara mayoría de encuestados (59%) opina no tiene autonomía para tomar decisiones en su trabajo, mientras un (24,7%) expresa lo contrario y el (16,1%) está *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 14

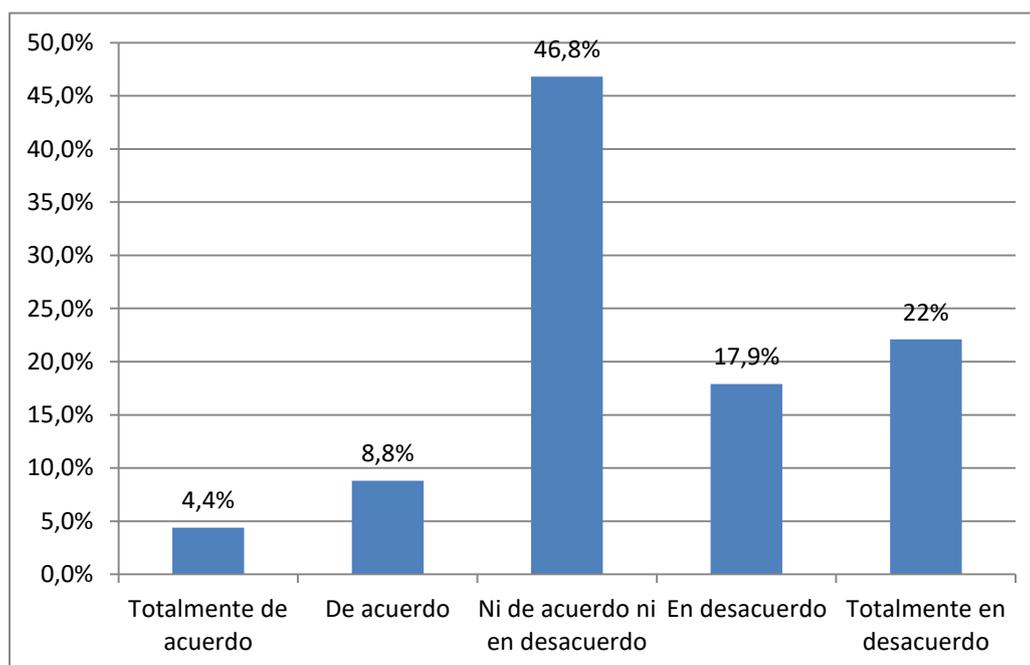
¿Considera que otra empresa podría darle más libertad en sus acciones laborales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	17	4.4%	0.044
	De acuerdo	34	8.8%	0.088
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	180	46.8%	0.468
	En desacuerdo	69	17.9%	0.179
	Totalmente desacuerdo	85	22.1%	0.221
	Total	385	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 14

¿Considera que otra empresa podría darle más libertad en sus acciones laborales?



Fuente: elaboracion propia

Según los resultados, solo un (13,2%) considera que otra empresa podría darle mayor libertad en sus laborales, mientras un (39,9%) opina que si existen oportunidades en la empresa actual y un considerable (46,8%) se encuentra *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Compromiso laboral - Afectivo

Tabla 15

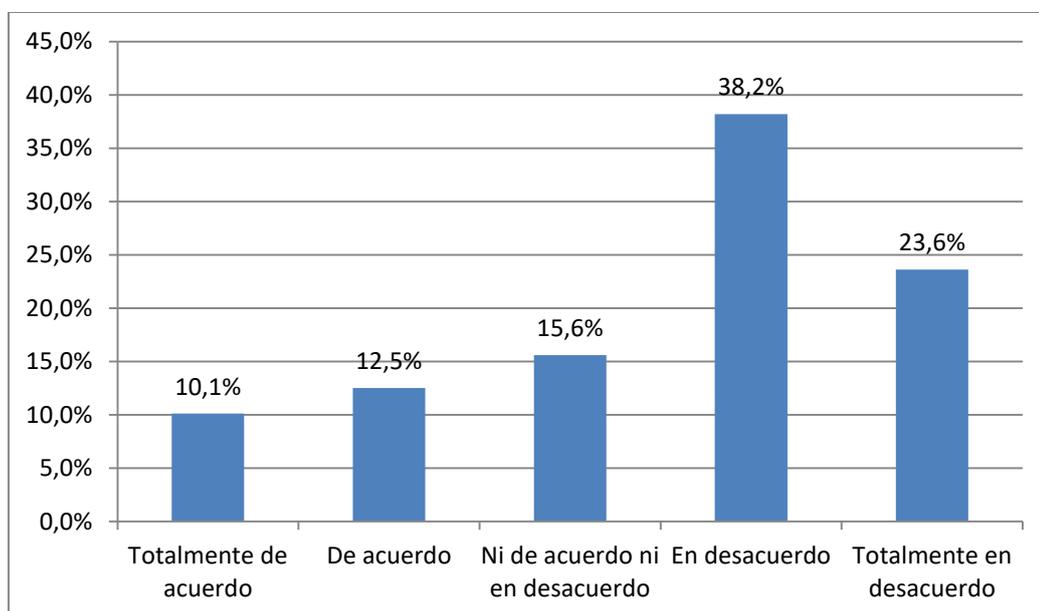
¿Trabajar en esta organización significa mucho para usted?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	39	10.1%	0.101
	De acuerdo	48	12.5%	0.125
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	60	15.6%	0.156
	En desacuerdo	147	38.2%	0.382
	Totalmente desacuerdo	91	23.6%	0.236
	Total	385	100.0%	1.000

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 15

¿Trabajar en esta organización significa mucho para usted?



Fuente: elaboración propia

Según se observa en los resultados, un (22.6%) de encuestados opina que el trabajar en la organización es significativo para ellos, mientras una clara mayoría (61,8%) opina lo contrario y el (15,6%) esta *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 16

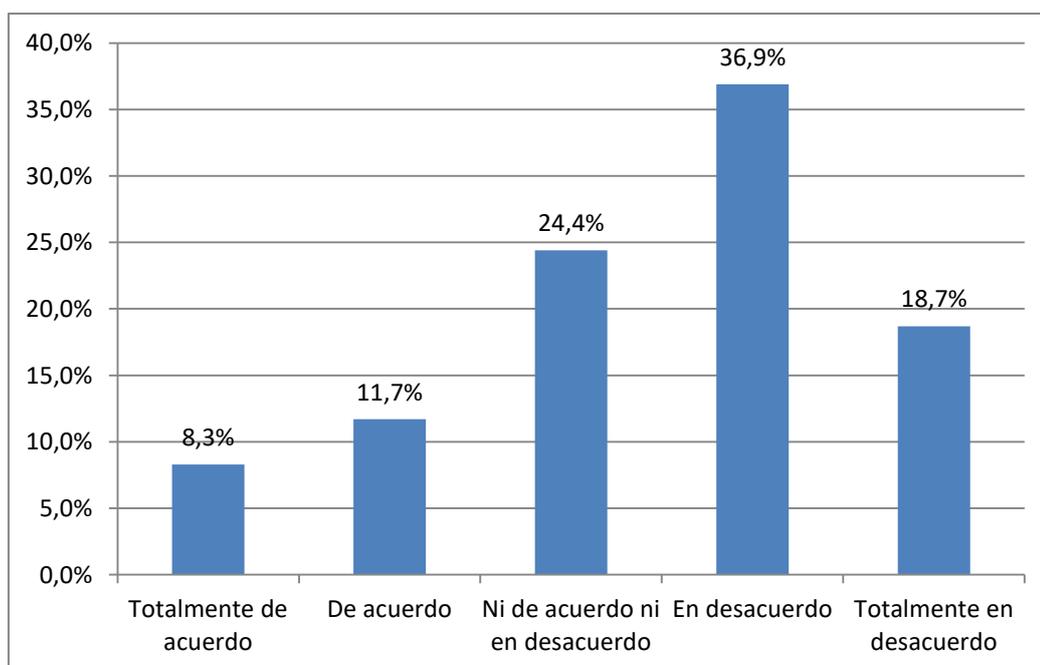
¿En esta organización se siente como en familia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	32	8.3%	0.083
	De acuerdo	45	11.7%	0.117
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	94	24.4%	0.244
	En desacuerdo	142	36.9%	0.369
	Totalmente desacuerdo	72	18.7%	0.187
Total		385	100.0%	1.000

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 16

¿En esta organización se siente como en familia?



Fuente: elaboración propia

Un (20%) opina que siente un ambiente familiar en su área de trabajo, mientras una clara mayoría de encuestados (55,6%) indica que su empresa actual no tiene un clima laboral que lo hace sentir en familia y el (24,4%) se encuentra *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 17

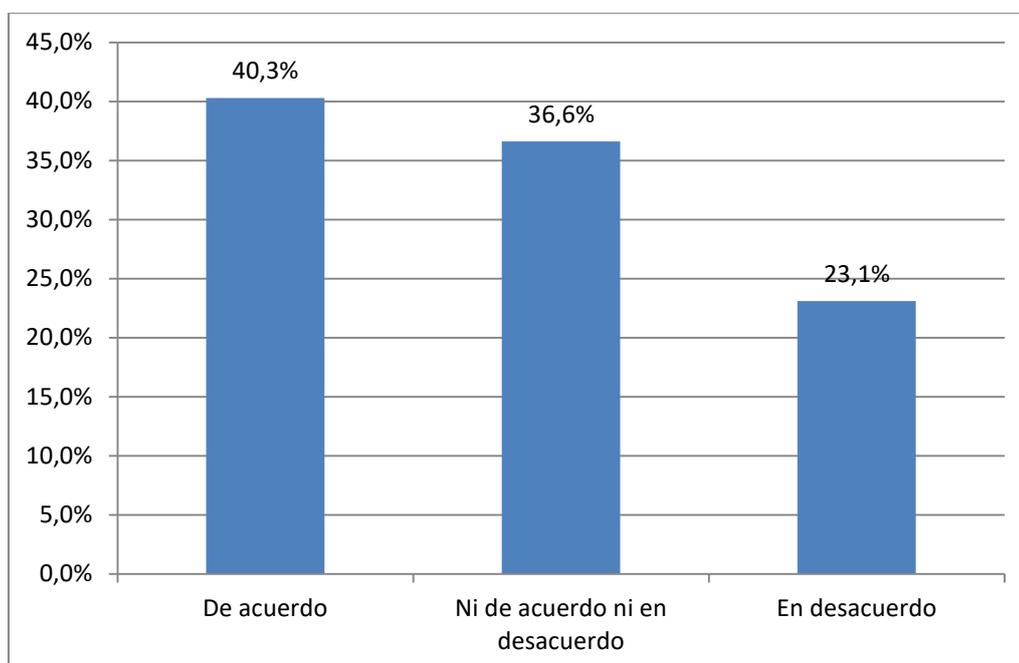
¿Está orgulloso de trabajar en esta organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	De acuerdo	155	40.3%	0.403
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	141	36.6%	0.366
	En desacuerdo	89	23.1%	0.231
Total		385	100.00%	1.000

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 17

¿Estoy orgulloso de trabajar en esta organización?



Fuente: elaboracion propia

Los datos registrados indican que el (40.3%) se encuentra *De acuerdo* con sentirse orgullosos de trabajar en la organización, mientras un (23.1%) se encuentra *En desacuerdo* y el (36,6%) esta *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Compromiso laboral - Normativo

Tabla 18

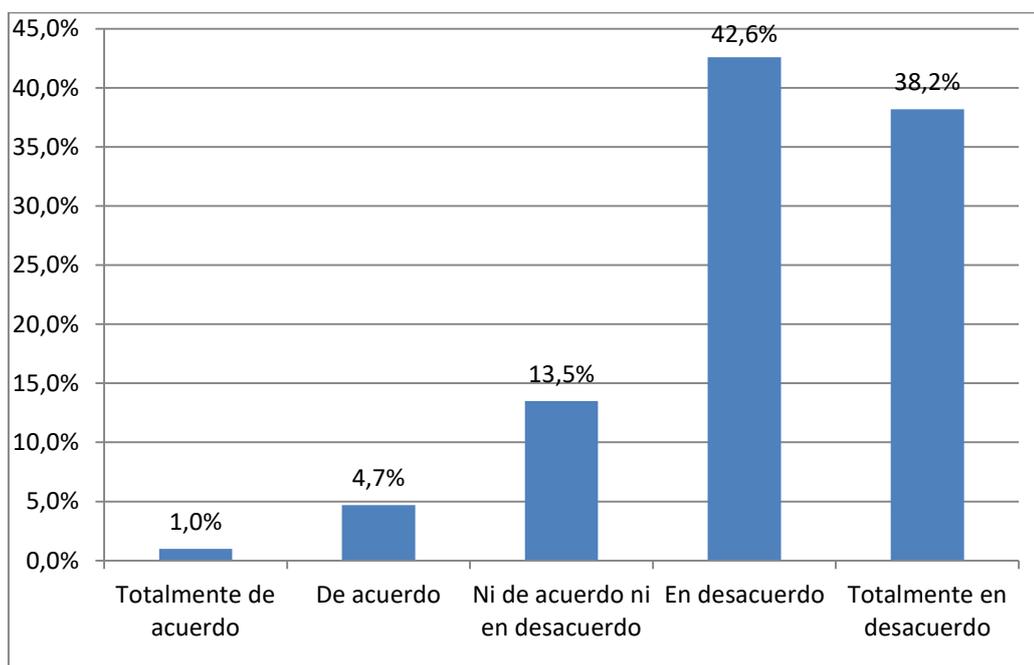
¿Cree que deba mucho a esta organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	4	1.0%	0.010
	De acuerdo	18	4.7%	0.047
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	52	13.5%	0.135
	En desacuerdo	164	42.6%	0.426
	Totalmente desacuerdo	147	38.2%	0.382
	Total	385	100.0%	1.000

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 18

¿Cree que deba mucho a esta organización?



Fuente: elaboracion propia

En relación a esta interrogante, una clara mayoría (80.8%) opina que no le deba mucho a esta organización, mientras solo el (5.7%) indica lo contrario y el (13.5%) esta *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 19

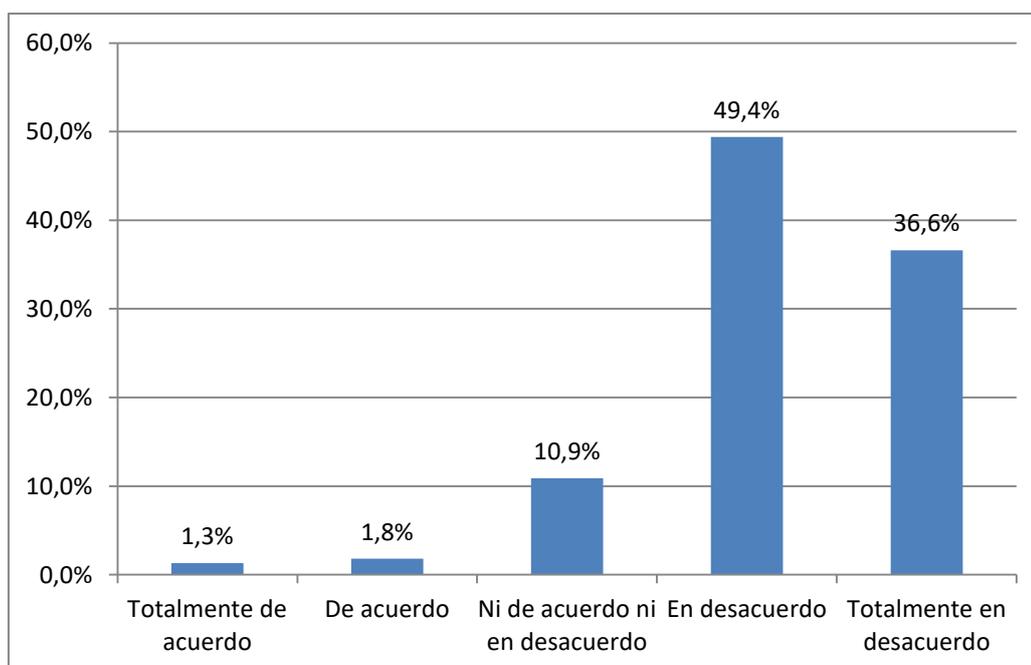
¿Esta organización se merece tu lealtad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	5	1.3%	0.012
	De acuerdo	7	1.8%	0.018
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	42	10.9%	0.109
	En desacuerdo	190	49.4%	0.493
	Totalmente desacuerdo	141	36.6%	0.410
	Total	385	100.0%	1.000

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 19

¿Esta organización se merece tu lealtad?



Fuente: elaboración propia

En relación a esta interrogante, se destaca que un (86%) opina que la organización no merezca su lealtad, mientras solo un (3.1%) indica lo contrario y el (10,9%) se encuentra *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 20

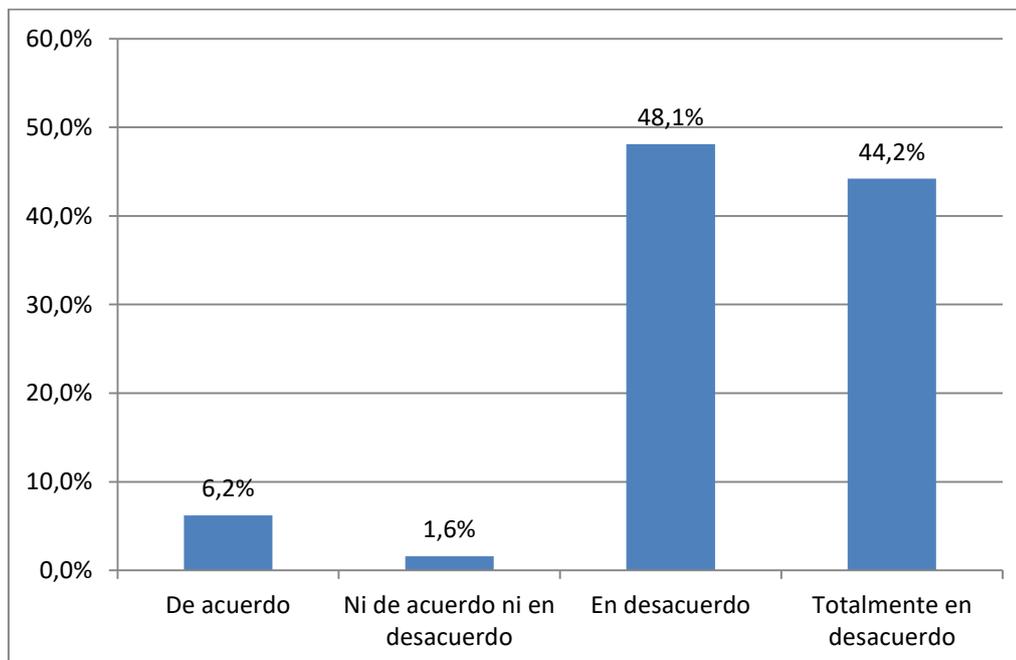
¿Siento una obligación de tener que seguir trabajando para esta organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	De acuerdo	24	6.2%	0.062
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	6	1.6%	0.016
	En desacuerdo	185	48.1%	0.481
	Totalmente desacuerdo	170	44.2%	0.442
Total		385	100.0%	1.000

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 20

¿Siento una obligación de tener que seguir trabajando para esta organización?



Fuente: elaboracion propia

Se destaca que un (92.3%) de encuestados opina que no siente obligación de seguir trabajando en la organización, mientras solo un (6,2%) indica lo contrario y el (1,6%) restante esta *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Compromiso laboral – Continuo

Tabla 21

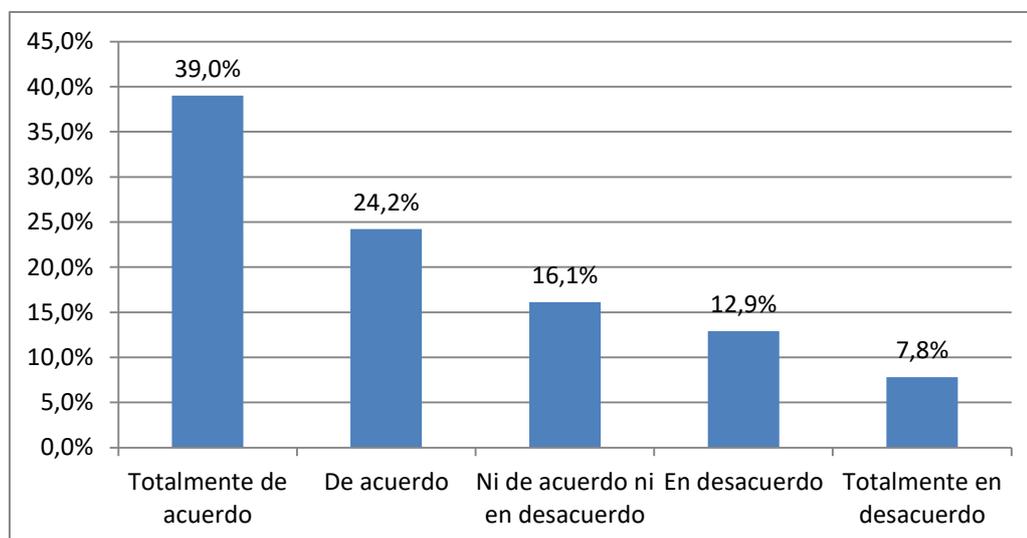
¿Si continúa en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibe aquí?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	150	39 %	0.039
	De acuerdo	93	24,2%	0.242
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	62	16.1%	0.161
	En desacuerdo	50	12.9 %	0.129
	Totalmente desacuerdo	30	7.8%	0.078
	Total	385	100.0%	1.000

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 21

¿Si continúa en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibe aquí?



Fuente: elaboracion propia

Según se observa en los resultados, un (63,2%) opina que abandonar la organización supondría una pérdida de ventajas y beneficios obtenidos por pertenecer a la empresa, mientras un (20,7%) indica lo contrario y un (16,1%) esta *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 22

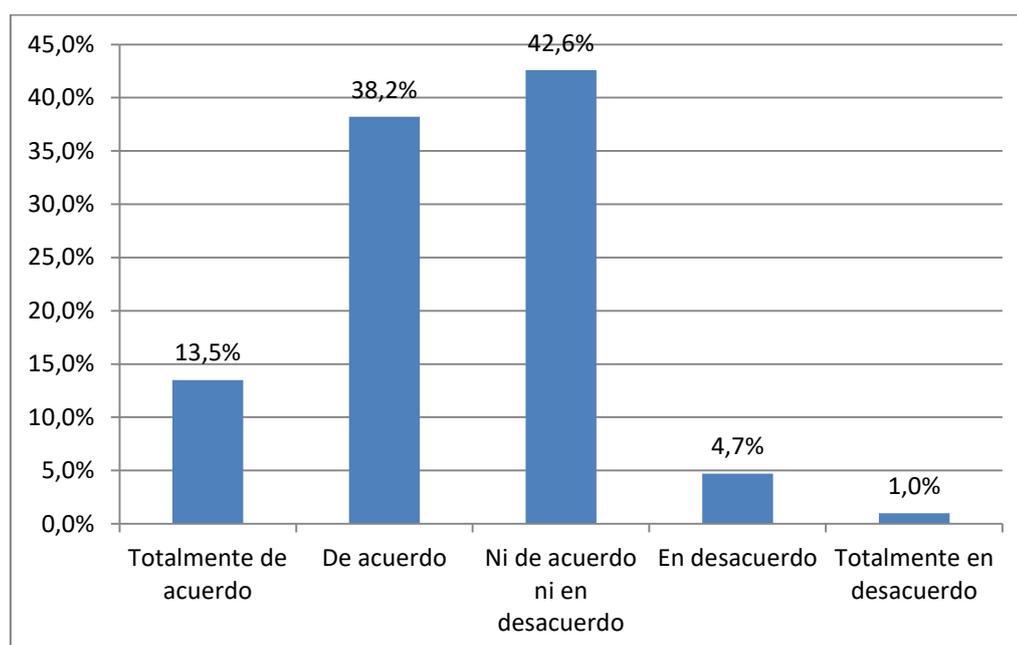
¿Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en su vida personal se verían interrumpidas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	52	13.5%	0.135
	De acuerdo	147	38.2%	0.382
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	164	42.6%	0.426
	En desacuerdo	18	4.7%	0.047
	Totalmente desacuerdo	4	1.0%	0.010
	Total	385	100.0%	1.000

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 22

¿Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en su vida personal se verían interrumpidas?



Fuente: elaboracion propia

Según los resultados obtenidos, un (51,7%) opina que muchas cosas en su vida personal se verían interrumpidas en caso de dejaran de laborar en la empresa, mientras solo un (5,7%) indica lo contrario y el (42,6 %) esta *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*

Tabla 23

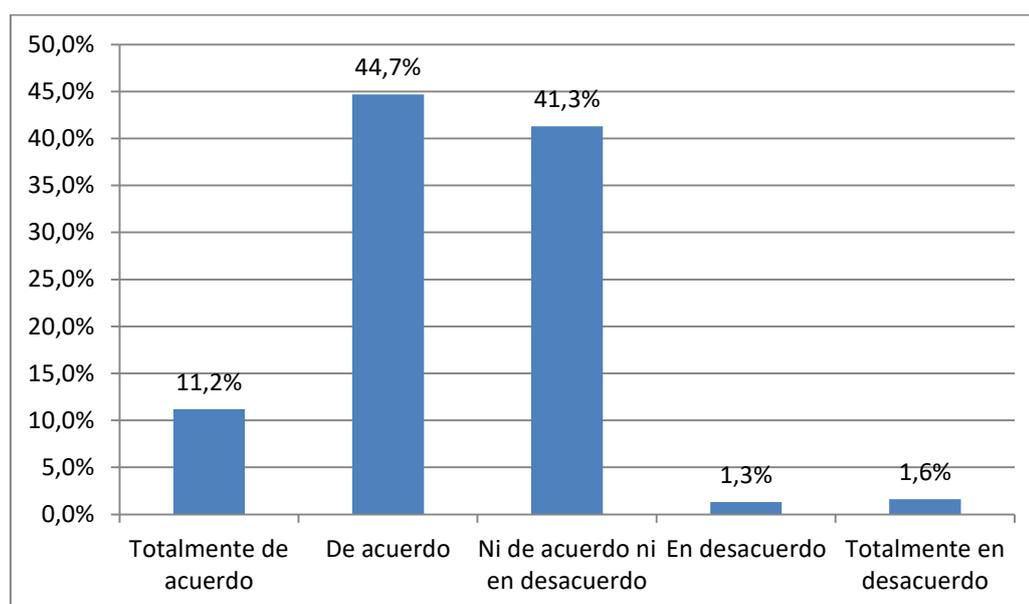
¿Dejar esta organización supondría un gran costo para usted por el esfuerzo invertido?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Totalmente de acuerdo	43	11.2%	0.112
	De acuerdo	172	44.7%	0.447
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	159	41.3%	0.413
	En desacuerdo	5	1.3%	0.013
	Totalmente desacuerdo	6	1.6%	0.016
	Total	385	100.0%	1.000

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 23

¿Dejar esta organización supondría un gran costo para usted por el esfuerzo invertido?



Fuente: elaboración propia

Según se observa, un (55,9%) opina que dejar la empresa supondría un gran pérdida por el esfuerzo invertido, mientras solo un (2,9%) indica lo contrario y el (41,3 %) esta *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Tabla 24

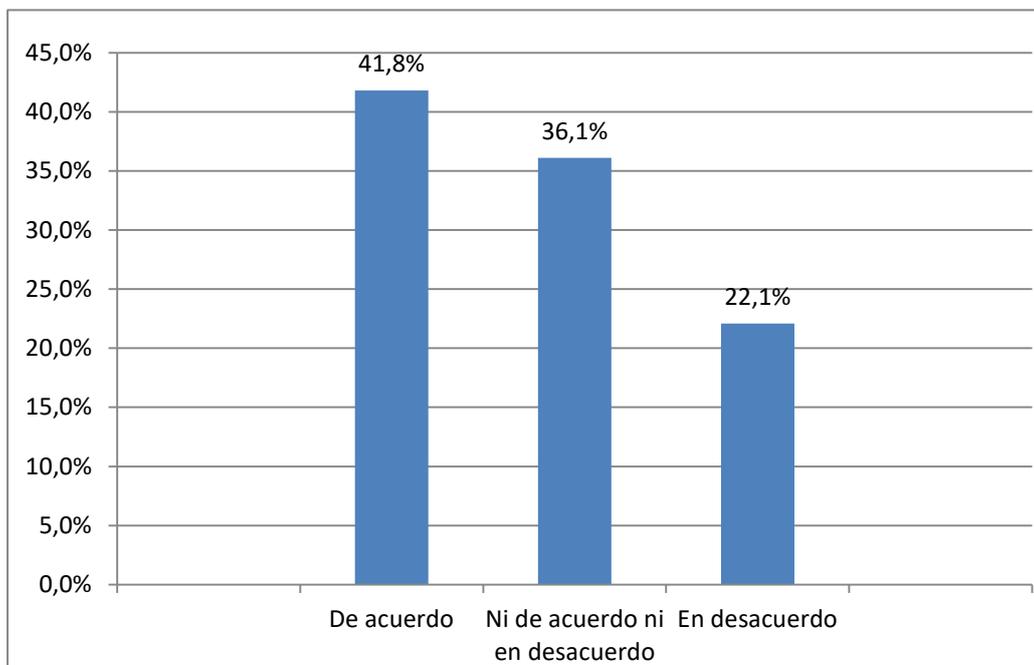
¿Trabaja en esta organización más porque lo necesita que porque lo quiera?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	De acuerdo	161	41.8%	0.418
	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	139	36.1%	0.361
	En desacuerdo	85	22.1%	0.221
	Total	385	100.00%	1.000

Fuente: elaboración propia. Data SPSS

Figura 24

¿Trabaja en esta organización más porque lo necesita que porque lo quiera?



Fuente: elaboracion propia

Según la interrogante, de si se encuentran laborando en la organización mayormente por necesidad económica, una clara mayoría (41,8%) se encuentra *De acuerdo*, mientras un (22,1%) se encuentran *En desacuerdo* y el (36,1%) esta *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Esta investigación ha tenido como objetivo determinar el impacto de la herramienta de gestión: empowerment en la “Generación Y”, teniendo como muestra una empresa multinacional del rubro de Call Center. Para lograr esto, se realizó dos encuestas para ser respondidas por telefonía móvil, teniendo como muestra a 385 trabajadores.

A raíz de los resultados, se observó que existe un bajo grado de empoderamiento en los operarios call center y los asesores de ventas. Además quedó demostrado —según el coeficiente de correlación (r) de Spearman— que existe relación significativa y directa entre el empowerment organizacional y el compromiso laboral. Siendo $p = 0,001$ menor a 0,05 y el coeficiente $r = 66,9$ positivo alto.

En cuanto al objetivo del presente estudio; podemos especificar que

- ❖ Basado en la información de las personas encuestadas, se encontró que el empowerment psicológico tiene relación con el compromiso laboral de tipo afectivo. Mientras en el compromiso de continuidad, no se percibe un nivel significativo de influencia.
- ❖ De igual manera, se observó que el empowerment estructural está relacionado con el compromiso de tipo normativo. Esto se debe, al sentimiento de gratitud moral que el trabajador tendría por los beneficios que las políticas de empowerment generarían en la empresa.

- ❖ Basado en los resultados del estudio, se presenta un bajo nivel de empowerment (estructural y psicológico) en la “Generación Y” de la empresa Call Center encuestada.
- ❖ De acuerdo con los resultados de la investigación, el tipo de compromiso que muestra mayormente la “Generación Y” en este rubro empresarial es de continuidad (basado en el salario, los beneficios labores y la dificultad de encontrar otro empleo), esto hace que el tener una mejor oferta laboral se convierta en una amenaza para su permanencia en la empresa. Debido a que este tipo de compromiso no se puede sostener por un largo periodo en el tiempo. En menor grado se sitúa el compromiso afectivo (sentimiento de identificación y pertenencia) y en último el compromiso de tipo normativo (lealtad a la organización).
- ❖ En el estudio realizado a la empresa Call Center, se puede confirmar que al incrementar el nivel de empowerment (estructural y psicológico) que tienen sus empleados, disminuiría los altos niveles de rotación que tienen los operarios call center y asesores de ventas.
- ❖ Estos resultados nos llevan a deducir que el empowerment y el compromiso laboral son dos variables fundamentales para obtener resultados positivos.
- ❖ Finalmente, la “Generación Y” no deja de considerar el aspecto económico en sus trabajos y los beneficios laborales que obtienen (compromiso de continuidad), pero también le dan importancia a grado de empowerment que les brindan las organizaciones para permanecer en ellas por varias años (compromiso afectivo y normativo).

5.2 Recomendaciones

- Los administradores de la empresa call center encuestada, pueden conocer el grado que poseen sus trabajadores en cuanto a las dos variables de estudio, para crear estrategias que logren desarrollar el potencial, disminuir la rotación y fomentar la adhesión de estos a la organización.
- Para incrementar el nivel de empowerment en la organización, es necesario reforzar la comunicación efectiva en el personal, al igual que, mejorar el trabajo en equipo. Eso si se desea cambiar la estructura piramidal a una más horizontal, con el fin de hacer que los trabajadores se sientan empoderados de las actividades que realizan.
- Por último, el hecho que el empowerment esté relacionado con el compromiso laboral de tipo: afectivo y normativo, de la “Generación Y”, se considera muy positivo, ya que supone una herramienta administrativa que sigue teniendo vigencia para ser aplicada por Recursos Humanos en las próximas generaciones de trabajadores.

Bibliografía

- Alles, M. (2013). Comportamiento Organizacional. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Anderson, P. (2006). El Futuro del marketing. Revista Harvard Deusto. Marketing & Ventas, Vol. 73 (3-4), pp. 31-33.
- Amorós, E. (2010). Comportamiento Organizacional: En Búsqueda del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Chiclayo, Perú: USAT - Escuela de Economía.
- Ayala, J. C., Alberdi, S. M., Tarabbio, F., Atoche, C. A., & Calvo, F. (2011). *La motivación en la Generación Y*. Buenos aires, Argentina, Universidad de Buenos Aires.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia. *Revista Contaduría y Administración*. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>
- Aon Enpower Results. (2017). Tendencias globales de compromiso de empleados 2017. Recuperado de http://www.aon.com/ecuador/attachments/2017_Compromiso_Empleados.pdf
- Batt, R. & Moynihan, L. (2002). *The viability of alternative call centre production models*. (Human Resource Management Journal). Cornell University IRL School, Ithaca, Nueva York, USA. Recuperado de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu>
- Berceruelo, Benito (2011). Comunicación Interna en la empresa. Claves y Desafíos. Editorial Walters Klower, España.

- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, W. (2000). *Las 3 claves para el empowerment*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, W. (1996). *Empowerment*. Colombia: Grupo editorial Norma.
- Bohnenberger, María. (2005). *Marketing Interno: La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Universidad de Les Illes Balears. España.
- Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso*. Recuperado de <http://www.comboagency.com/libros/despertando-el-compromiso-como-reelegir-el-trabajo-todos-los-dias/>
- Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías*. Recuperado de: <http://www.comboagency.com/libros/los-jovenes-no-suenan-companias/>
- Caraher, L. (2016). *Millennials en la oficina*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Carhuayña, R. (2016). *Empowerment y desempeño laboral de capacitaciones de exámenes del Turing automóvil club Perú – Lima 2014*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Cesar Vallejo. Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/4208>
- Cia de Talentos (2015). *Empresa de los sueños de los jóvenes 2015*. Buenos Aires. Recuperado de <http://www.ciadetalentos.com.br/esj/es/pdf/argentina/argentina2015.pdf>
- Cicerone, L. & Gómez, R. (2013). *Call Center y el Síndrome de Burn Out*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC112354.pdf>

Cosano, F. (2015). *Apoyo social y empowerment en la satisfacción laboral y vital de los trabajadores sociales*. (Tesis de Maestría) Universidad de Málaga, España.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=102968>

Cuesta, M. (2012). *El impacto de la Generación Y en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: EDICOM.

Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*. 28, 91. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39915685007>

Davis, K. & Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. DF, México: McGraw-Hill.

Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentimiento de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/10950/11460>

Dale Carnegie Training. (2012) ¿Qué impulsa el compromiso de sus colaboradores y por qué es importante? Recuperado de <http://argentina.dalecarnegie.com/investigaciones/>

Deloitte. (2015). Encuesta Deloitte 2015 Generación del Milenio. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/humancapital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>

Deloitte. (2016). Tendencias globales del capital humano 2016. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2016.html>

- De los Rios, P. (2012). *Empowerment organizacional: revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial* (Tesis de Maestría). Universidad de Almería, Almería, España. Recuperado de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3749/Trabajo_7042_113.pdf?sequence=1
- Del Bono, A., & Bulloni, M. (2008, otoño). Experiencias juveniles: Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. *Revista Trabajo y Sociedad*. Recuperado de: http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/DEL_BONO.pdf
- Didier, S. (2014). *Gestión moderna de responsabilidad social empresarial interna un modelo para atraer, motivar y fidelizar a los talentos de la Generación Y* (Tesis de Maestría). Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0728_DidierSN.pdf
- Domínguez, M. d. (2012). El marketing interno como capacidad organizativa desde la perspectiva de recursos y capacidades: Un modelo explicativo aplicado al msector hotelero. España.
- Ferres, M., Caballero, M., Fernández, L., Pérez, I., Serrano, C., & Villar, B. (2014, marzo). El empowerment en el ámbito sanitario. *Revista Radiocrea*. Recuperado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/31289/1/ReiDoCrea-Vol.3-Art.1-Alonso-Caballero-Fernandez-Perez-Serrano-Villar.pdf>
- Figuroa, S., & Tenzer, S. (2004). Call Center: Integración informática – teléfono para la atención al cliente. *Universidad de Montevideo*. Recuperado de <http://s3.amazonaws.com/academia.edu>.

- Freire, M. (2013). El empowerment y su incidencia en el compromiso laboral de los funcionarios de la dirección provincial del instituto ecuatoriano de seguridad social de Tungurahua. *Universidad Técnica de Ambato*. Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6819/1/FCHE-IFTGPI-38.pdf>
- Hernández, J., Soberanes, L., Medina, A., y Martínez, E. (2008). *El binomio Marketing Interno-Compromiso Organizacional: Una herramienta clave en la generación de ventaja competitiva*. Revista Internacional. La Nueva Gestión Organizacional, 180-194.
- Gonzales, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. *Revistas Palermo Business review*, (Volumen N°5). Recuperado de http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf
- Gómez, E. (2017). Con tu negocio: ¿Por qué es importante el compromiso laboral de los empleados? Argentina. Recuperado de <https://www.contunegocio.es/recursos-humanos/compromiso-laboral-empleados/>
- Guzmán, C., Pontes, P., & Szufilita, M. (2015). Empowerment y satisfacción laboral. *Revista Rediocrea*. Recuperado de http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/36048/6/GuzmanDelfino_V4_Art1.pdf
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Jáimez, M., & Bretones, F. (2011) El empowerment organizacional: el inicio de una gestión saludable del trabajo. *Revista del trabajo y seguridad social. Recursos Humanos*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/302164187_El_empowerment_organizacionalel_inicio_de_una_gestion_saludable_en_el_trabajo
- Hatum, A. (2014). *Yrrupción*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.

- Kerlinger, F. (1988). *Investigación del Comportamiento*. México: Mc Graw Hill.
- Lagos, M. (2017). Corporacion Latinobarometro: Informe 2017. Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/lat.jsp>
- Lodhal, T., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*. Recuperado de <https://www.coursehero.com/file/11795041/1-The-definition-and-measurement-of-job-involvement/>
- May, D., Gilson, R., & Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*. Recuperado de <http://www.paulmarciano.com/wp-content/uploads/2011/03/The-psychological-conditions-of-meaningfulness-safety-and-availability-.-.-.pdf>
- ManpowerGroup. (2015). Encuesta de escasez de talento 2015. Recuperado de: http://www.manpowergroup.com.ar/files/00001/00199_Escasez2015.pdf
- ManpowerGroup. (2016). Las carreras de los Millennials: Visión 2020. Recuperado de https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Millennials_Vision2020.pdf
- Merlin, M., & Ovalles, R. (2002). *Relación entre empowerment, los estilos de gerencia, la orientación motivacional y variables sociodemográficas: un diagrama de ruta*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP8315.pdf>

- Meyer, J., & Allen, N. (1991) A three component conceptualization of organizational commitment. *Sage Publications*. Recuperado de <http://www.m5zn.com/newuploads/2015/10/04/pdf/400c5edfcd96289.pdf>
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Temas.
- Musita, G., & Buelga, S. (2014). Desarrollo comunitario y potenciación. *Introducción a la Psicología Comunitaria*. Barcelona. Recuperado de <https://www.uv.es/lisis/sofia/7buelga.pdf>
- Navarro, L. (2010). *El malestar por la inestabilidad laboral en teleoperadores de call centers de Mendoza*. (Tesis de Licenciatura) Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/22>
- Patilla, J. (2016). *El empowerment organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Inversiones Portaimport S.A.C.* (Tesis de Licenciatura) Universidad Continental, Perú. Recuperado de <http://repositorio.continental.edu.pe/handle/continental/3378>
- Pérez, C. (2002). *Empowerment y su relación en la productividad del trabajador en el departamento de radiología de los hospitales de la ciudad de Monterrey Nuevo León*. (Tesis de Maestría) Universidad Autónoma de Nueva León, Nuevo León, México. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/6763/1/1080124403.PDF>
- Ríos, M., Téllez, M., & Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes. *Revista Contaduría y Administración*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39512458006>
- Robbins, S. (1999). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

- Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*. Recuperado de <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847>
- Simón, C. & Allard, G. (2007). *Generación Y mercado laboral*. España: Instituto de Empresa Business School.
- Scott, C. & Jaffe, D. (1994). *Empowerment*. México: Grupo editorial Iberoamérica.
- Sobreranes, L., & De la Fuente A. (2009). El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. *Revista internacional la nueva gestión organizacional*. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_GestEmp/lucia_sob/2.pdf
- Tapies, B. (2014). *Llamada perdida detrás del 0800: Normas, control y estrés laboral en los Call Center*. (Tesis de Maestría) Universidad Católica Argentina, Buenos Aires. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/llamada-perdida-0800-call-center.pdf>
- Taylor, P. & Bain, P. (1999). An assembly line in the head: work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/irj.1999.30.issue-2/issuetoc>
- Tisza, N. (2014). *Empowerment y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Imaging Perú S.A.C.* (Tesis de Licenciatura) Universidad Cesar Vallejo, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/2714>

Vara-Horna, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.

Whanon, P. (2013, agosto-septiembre). La Fiebre del Oro. *WOB! world of business ideas*. Recuperado de http://inacap.cl.wobisolutions.com/media_data/000_7094.pdf

Villarreal, A. (2014). *La gestión del talento como iniciativa estratégica en organizaciones bancarias multinacionales*. (Tesis de Maestría) Universidad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0733_VillarrealAV.pdf

Wilson, Terry. (1997). *Manuel del Empowerment*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Zurita, M., Ramírez, T., Quesada, J., Quesada M., Ruiz, B., & Manzano, J. (2014, marzo). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de Granada. *Revista Rediocrea*. Recuperado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/31291/1/ReiDoCrea-Vol.3-Art.3-Zurita-Ramirez-Quesada-Quesada-Ruiz-Manzano.pdf>

Listado de Páginas Web

Cámara de Comercio del Perú <https://camaranacional.org.pe/>

MINTRA (Ministerio de Trabajo del Perú) <https://www.gob.pe>

OSIPTEL (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones)

<https://www.osiptel.gob.pe/>

SUNAFIL (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral)

<https://www.sunafil.gob.pe/>

Apéndice
ANEXOS

Anexo N° 1

ENCUESTA EMPOWERMENT

Edad..... Sexo..... Especialidad.....
 Estado Civil: Soltero Casado Conviviente
 Tiempo de servicios.....

INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta un conjunto de preguntas, le agradezco conteste el cuestionario, que es anónimo. Marque en el valor que considere apropiado para cada uno.

Preguntas		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	¿La Jefatura le hace partícipe de las decisiones del área de trabajo?					
2.	¿Tiene control para solucionar problemas que sucedan en su trabajo diario?					
3.	¿Realiza su trabajo diario con poca supervisión de la Jefatura?					
4.	¿Su Jefe le asigna nuevas labores que le permiten aprender y desarrollarme?					
5.	¿Considera que sería más fácil asumir mayores responsabilidades en otra empresa?					
6.	¿Estima que en otra empresa podría tener mayor influencia en su trabajo?					
7.	¿Su trabajo tiene un impacto en lo que sucede en su área?					
8.	¿Se siente empoderado para decidir cómo hacer su trabajo?					
9.	¿Tiene autonomía para tomar decisiones en su trabajo?					
10.	¿Considera que otra empresa podría darle más libertad en sus acciones laborales?					

Anexo N° 2

ENCUESTA COMPROMISO LABORAL

Edad..... Sexo..... Especialidad.....

Estado Civil: Soltero Casado Conviviente

Tiempo de servicios.....

INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta un conjunto de preguntas, le agradezco conteste el cuestionario, que es anónimo. Marque en el valor que considere apropiado para cada uno.

Preguntas		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	¿Trabajar en esta organización significa mucho para usted?					
2.	¿En esta organización se siente como en familia?					
3.	¿Está orgulloso de trabajar en esta organización?					
4.	¿Cree que deba mucho a esta organización?					
5.	¿Esta organización se merece tu lealtad?					
6.	¿No siente una obligación de tener que seguir trabajando para esta organización?					
7.	¿Si continúa en esta organización es porque en otra no tendría las mismas ventajas y beneficios que recibe aquí?					
8.	¿Si ahora decidiera dejar esta organización muchas cosas en su vida personal se verían interrumpidas?					
9.	¿Dejar esta organización supondría un gran costo para usted por el esfuerzo invertido?					
10.	¿Trabaja en esta organización más porque lo necesita que porque lo quiere?					