UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

Compromiso Organizacional y Desempeño: Estudio de Caso.

Realizado por:

Patricia Rico R.

Cristina Rodríguez T.

Profesor guía: **Victor Calzadilla R.**

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: DIEZ Y NUEVE (19) puntos.

Nombre: VICTOR CALZADILLA Firma

Nombre: CRISTIAN FOSSA Firma

Nombre: TONI HERNAEZ Firma

Caracas, 24 de Noviembre de 98

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TESIS
RF998
R5

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL: ESTUDIO DE CASO.

Autores:
Patricia Rico Ramírez. C.I.: 82037825
Cristina Rodríguez Travieso. C.I.:11740660
Tutor:
Víctor Calzadilla Romero

Caracas, 7 de Octubre de 1998.

INDICE

Dedicatoria
Agradecimientos
Resumen

I. Planteamiento del Problema 1

II. Objetivos de la Investigación 5

III. Marco Teórico 6
1. Comportamiento Organizacional 6
2. Compromiso Organizacional 8
2.1 Actitud en el plano organizacional 8
2.2 Diferentes teorías de Compromiso Organizacional 9
2.3 Modelo de Compromiso Organizacional 12
2.4 Importancia actual del Compromiso Organizacional 14
3. Desempeño 15
3.1 Concepto de desemepño 15
3,2 Medición del Desempeño 16
4. Teoría de Compromiso Organizacional y Desempeno 17

IV. Marco Metodológico 20
1. Tipo de Investigación 20
2. Tipo de Diseño Metodológico 20
3. Población, Muestra y Unidad de Análisis 21
3.1 Elaboración de la Muestra 23
4. Variables 28
5. Técnica de Recolección de Datos 32
5.1 Evaluación de Desempeño 33
5.2 Sobre de Desempeño 38
5.3 Hoja de Datos Personales 39
5.4 Hoja de Instrucciones 41
5.5 Instrumento de Compromiso Organizacional 41
5.5.1 Prueba Piloto 43
6. Tratamiento de la Información 46

V. Análisis de los Resultados 49
1. Descripción de las características de la Muestra.....49
2. Compromiso Organizacional según las variables de Identificación Personal.....55
2.1 Distribución de las variables de Identificación Personal según el Compromiso Organizacional 55
2.2 Tipo de tendencia predominante de Compromiso Organizacional..... 67
3. Desempeño según las variables de Identificación Personal.....69
3.1 Distribución de las variables de Identificación Personal según el desempeño 69
3.2 Tipoide desempeño predominante.....84
4. Relación entre Compromios Organizacional y Desempeño.....86
5. Análisis Descriptivo del Compromiso Organizacional y el Desempeño según la distribución de las variables de Identificación Personal.....88
VI. Conclusiones y Recomendaciones 92
Bibliografía
Anexos

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue determinar tanto la relación existente entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral, como el comportaniento de estas dos variables en una muestra del personal de ventas de una empresa productora y distribuidora de Alimentos a nivel nacional para 1998.

La investigación se fundamentó en las teorías establecidas por diversos autores como Porter, Mowday y Steers, (1979); Wiener, (1982); Meyer y Allen, (1991); Wiener, (1982); entre otros y específicamente en el modelo presentado por Allen y Meyer en 1997, con su respectivo instrumento de escala de medición de compromiso organizacional. El modelo de compromiso organizacional de Allen y Meyer explica el compromiso del individuo como la interacción de tres componentes fundamentales: el componente afectivo, el componente de continuidad y el componente normativo. Estos componentes caracterizan la orientación u actitud de los individuos hacia su organización y tienen incidencia en la decisión que tomen en cuanto a permanecer involucrados con ésta.

Se realizó un estudio de tipo correlacional de diseño no experimental, transeccional, correlacional, para lo cual se tomó una muestra de 215 trabajadores pertenecientes a 15 centros de distribución a nivel nacional de una empresa productora y distribuidora de alimentos. Dicha muestra está constituida por 28 supervisores y 187 vendedores de sexo masculino, a los cuales se les administró el instrumento de escala de medición del compromiso organizacional de Meyer y Allen, junto con un cuestionario (para recoger variables de identificación personal como edad, estado civil, educación formal, centro de distribución, antiguedad en la empresa y cargo), al cual se anexó un sobre donde se le indicaba a cada sujeto el resultado de su evaluación de desempeño para que lo transcribiera en la hoja de datos personales.

Los datos fueron examinados a través de pruebas estadísticas paramétricas mediante la técnica de correlación de Pearson. Este proceso se realizó por medio del Statistical Package for Social Science (SPSS).

En esta investigación se determinó que no existe una relación entre el compromiso organizacional y el desempeño laboral en la muestra estudiada debido a que ni el componente afectivo, ni el componente normativo, ni el componente calculador reportaron resultados que indiquen una relación con el desempeño laboral.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La actual importancia del ser humano en su entorno laboral, fue el resultado de múltiples tendencias que se habían desarrollado desde comienzos del siglo XX, las cuales proponían una visión diferente del hombre en su contexto laboral. Uno de los primeros teóricos que despertó el interés por el hombre en el trabajo fue Frederick W. Taylor (1911), ya que, aunque su objetivo principal era mejorar la eficiencia técnica, le dio por primera vez importancia al recurso humano. Posteriormente, surgen autores como Elton Mayo (1920) y Roethlisberger (1930), quienes formalmente estudian el desarrollo de la conducta humana dentro del campo laboral (Dcvis; 1991: 7-9).

A medida que el interés por estudiar la conducta humana en el campo laboral adquirió un desarrollo formal a través del tiempo, se originó la disciplina llamada "**comportamiento organizacional**" que se dedica al "estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones" (Davis y otros, 1991: 5).

A raíz de ésto, surge el interés de varios autores en el estudio de las actitudes del trabajador que de una u otra forma determinan el comportamiento del mismo dentro de la organización. (Robbins, 1987; Chiavenato, 1995; Davis y otros, 1991; entre otros). Dentro del entorno laboral la actitud se puede expresar como evaluaciones positivas o negativas que el trabajador tiene ante los aspectos de su ambiente de trabajo. (Robbins,1987:100). Los tres principales tipos de actitud que se toman en cuenta en el plano organizacional son, la satisfacción en el trabajo, la participación en el trabajo y el **Compromiso Organizacional**. Esta última se define como la identificación del individuo con las metas y valores de la organización, que se ve reflejada en la voluntad del trabajador de aportar un mayor esfuerzo a la empresa y en su deseo de seguir siendo miembro de la misma. (Mowday y otros, 1982).

Uno de los conceptos de Compromiso Organizacional más recientes, es el formulado por Meyer y Allen (1991), quienes lo definen como la interacción de tres componentes fundamentales: un primer componente afectivo, un segundo componente de continuidad y un tercer componente normativo.

Desde que el concepto de Compromiso Organizacional comenzó a desarrollarse, la relación con diferentes variables organizacionales dentro de las cuales podemos nombrar la satisfacción laboral, rotación, ausentismo y desempeño en el trabajo, ha sido un tema de estudio para varios autores. Para efectos de esta investigación se ha seleccionado la variable **desempeño** a fines de establecer si tiene alguna relación con el Compromiso Organizacional, debido a la importancia que representa para la organización el rendimiento del individuo en su puesto de trabajo. Se entiende por desempeño, el esfuerzo individual dirigido por las capacidades y habilidades de la persona, y por las percepciones

que ésta tenga del papel que debe realizar en la organización. (Chiavenato, 1995: 261)

Entre los resultados de las investigaciones más resaltantes que describen la relación entre Compromiso Organizacional y desempeño se encuentran los siguientes:

En 1989, los resultados de un estudio hecho por Shore y Martin, utilizando dos muestras diferentes de empleados de un banco y de profesionales, indicaron que la satisfacción en el trabajo estaba más relacionada con el desempeño que con el Compromiso Organizacional para las dos muestras estudiadas.(Shore y Martin, 1989: 625-638)

En este mismo año, Sager y otros, realizaron un estudio donde se demostró que el desempeño está directamente relacionado con diferentes factores organizacionales como la satisfacción por el pago, promoción, supervisor, cargo y compañeros de trabajo, y a su vez, la satisfacción está positivamente relacionada con el Compromiso Organizacional. (Sager y otros, 1989: 303-326)

Para 1991, se hicieron nuevos estudios, dentro de los cuales se puede observar el realizado por Aaron Cohen, donde se demostró que las relaciones entre Compromiso Organizacional con el desempeño y el ausentismo fueron fuertes en la etapa avanzada del desarrollo de la carrera profesional. (Cohen,1991: 253-268).

En este mismo año Balfour y Wechsler realizaron una investigación, en la que se determinó que el Compromiso Organizacional no es una variable que afecta directamente el desempeño. (Balfour y Wechsler 1991: 355-367)

En 1994, Leong, Randall y Cote estudiaron el impacto del Compromiso Organizacional en el desempeño en el área de mercadeo. Se detectó una fuerte relación entre "trabajar duro" y alto desempeño, mientras que la relación entre desempeño y Compromiso Organizacional fue débil, por lo que determinaron que el Compromiso Organizacional afecta el desempeño indirectamente a través del esfuerzo. Los resultados también revelaron que la influencia del Compromiso Organizacional estaba mejor representada por el "trabajar duro" y menos representada por el "trabajar inteligentemente". (Leong y otros,1994: 57-63)

Posteriormente en 1995, Brett, Cron y Slocum realizaron una investigación, en la que los resultados indicaron que existe una relación mas fuerte entre el Compromiso Organizacional y el desempeño para aquellos trabajadores con bajos requerimientos económicos que para los trabajadores con altos requerimientos económicos.(Brett y otros, 1995: 161-271)

En 1997, Benkhoff realizó un estudio donde se exponía el costo de ignorar el Compromiso Organizacional, y su relación con el desempeño. Se utilizó una muestra de trabajadores de un banco para investigar el nexo entre Compromiso Organizacional y desempeño, en términos de objetivos de ventas y cambios en las ganancias. Los resultados determinaron que el Compromiso Organizacional de los empleados está significativamente relacionado con el éxito financiero de la organización. Estos resultados variaron dependiendo de la forma en que el Compromiso Organizacional y el desempeño eran medidos. (Benkhoff, 1997: 701-726)

Es importante notar que no todos los estudios anteriormente citados llegaron a la misma conclusión, ya que algunos afirman que el Compromiso Organizacional es una variable que se relaciona con el desempeño del trabajador (Aryee y Heng, 1990; Brett,1995; Benkhoff,1997), y otros afirman que el Compromiso Organizacional tiene poca, indirecta o ninguna incidencia sobre éste. (Cohen, 1991; Balfour y Wechsler, 1991; Shore y Martin, 1989).

Hoy en día en muchas de las empresas venezolanas, se ha observado una notable deficiencia en el desempeño de los trabajadores, debido a que los empleados no aportan todo su potencial y se conforman con dar el mínimo esfuerzo necesario para cumplir con su trabajo. Esta situación da a entender que el empleado no se encuentra identificado con su organización. (Alexander, 1980)

Por esta razón, es interesante el aporte que este estudio ofrece en cuanto a corroborar, si en efecto, el grado en que el individuo se sienta comprometido con la organización, se relaciona de forma significativa con el desempeño laboral.

El problema, en consecuencia, queda formulado de la siguiente forma:

¿En qué medida está relacionado el Compromiso Organizacional del trabajador con su desempeño laboral?

Para responder esta pregunta hemos seleccionado una empresa del sector Alimentos, donde se aplicó por primera vez una evaluación objetiva del desempeño de sus trabajadores, por lo que nos resultó interesante estudiar la posible relación que pudiera existir entre el desempeño laboral y el Compromiso Organizacional de los vendedores y supervisores de ventas de dicha organización.

La presente investigación permitió someter a una nueva validación en un contexto cultural diferente, el instrumento estandarizado para medir el Compromiso Organizacional elaborado por investigadores internacionales (Allen y Meyer, 1997). La confiabilidad del instrumento fue comprobada una vez mas con la realización de una prueba piloto que dio como resultado un coeficiente de confiabilidad alpha de 0.8020 .

El resultado producto de esta investigación es de gran utilidad tanto para la organización de estudio como para organizaciones nacionales que busquen determinar la relación entre el Compromiso Organizacional y el desempeño de sus trabajadores, para así poder tomar decisiones encaminadas a su propio beneficio a la hora de cambios y transformaciones organizacionales.

II. OBJETIVOS:

Objetivos Generales

1. "Determinar el grado de la relación entre el Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores del departamento de ventas de una empresa productora y distribuidora de alimentos"

2. " Identificar la tendencia de Compromiso Organizacional y el tipo de Desempeño Laboral predominante en la muestra estudiada"

3. " Describir la tendencia de Compromiso Organizacional y el tipo de Desempeño según las variables de identificación personal de la muestra"

Objetivos Específicos

1.1 Determinar el grado de Desempeño Laboral de los trabajadores de la muestra estudiada

1.2 Determinar el grado de Compromiso Organizacional de los trabajadores de la muestra estudiada.

2.1 Identificar la tendencia de Compromiso Organizacional (Afectivo, normativo, calculador y mixto) de los trabajadores de la muestra.

2.2 Identificar el tipo de Desempeño Laboral (Adecuado, superior, superior alto y excelente) de los trabajadores de la muestra estudiada.

3.1 Identificar el Nivel de Compromiso Organizacional y el grado de Desempeño Laboral según la edad de los trabajadores de la muestra.

3.2 Identificar el Nivel de Compromiso Organizacional y el grado de Desempeño Laboral según el estado civil de los trabajadores de la muestra.

3.3 Identificar el Nivel de Compromiso Organizacional y el grado de Desempeño Laboral según la educación formal de los trabajadores de la muestra.

3.4 Identificar el Nivel de Compromiso Organizacional y el grado de Desempeño Laboral según la ubicación geográfica del Centro de Distribución donde se desempeña el trabajador.

3.5 Identificar el Nivel de Compromiso Organizacional y el grado de Desempeño Laboral según la antigüedad en la empresa de los trabajadores de la muestra.

3.6 Identificar el Nivel de Compromiso Organizacional y el grado de Desempeño Laboral según el cargo de los trabajadores de la muestra.

III. MARCO TEÓRICO

1.COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

El antecedente más importante que llevó a considerar al trabajador como un ser humano fue el nacimiento de la psicología industrial en la Universidad de Leipzig con Hugo Munsterberg a principios del siglo XX. (Munsterberg,1913) Dicho autor adaptó el enfoque Taylorista, que consideraba al hombre como un factor más de producción, a las necesidades de los individuos dentro de las organizaciones. De esta forma se origina un enfoque más humanista del trabajo, aunque al principio la preocupación de los psicólogos se centraba sólo en los problemas relacionados con la fatiga humana y en cuestiones de ergología midiendo los fenómenos observados.(Urquijo, 1993:28-32). Es a partir de aquí que se comienza a dar al recurso humano la importancia que se merece, viéndolo no como un insumo productivo, sino como un elemento clave para la eficiencia de la organización. (Elton Mayo, 1933; Hugo Munstenberg, 1913; Friedman y Naville, 1947; Likert, 1937; entre otros)

Dentro de este orden de ideas, es interesante señalar la teoría de Mc. Gregor (1960), que explica las diferentes concepciones del ser humano dentro del medio laboral, donde se presentan dos tendencias principales. La primera, conocida como la teoría "X", en la que el trabajador dentro de la organización es visto como un individuo perezoso a quien le disgusta el trabajo y que prefiere ser dirigido a tomar decisiones. La segunda tendencia es la teoría "Y", que se caracteriza por la creencia de que bajo la correcta combinación de condiciones, los individuos responderán efectivamente dentro del medio laboral y se sentirán altamente comprometidos con su trabajo. (Greenberg y Baron, 1995: 9)

En base a lo anteriormente expuesto, se justifica el nacimiento de la ciencia de comportamiento organizacional, como aquella que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en la organización. Este conocimiento es utilizado para proporcionar el entendimiento básico del comportamiento humano y para promover tanto la efectividad en las organizaciones como el bienestar de los individuos que trabajan en ellas.

El estudio del comportamiento organizacional se da a tres niveles fundamentales. El primero, es el nivel individual, refiriéndose a las percepciones, actitudes y motivos de las personas; el segundo es el nivel grupal, refiriéndose a la asociación de los individuos para realizar actividades y por último, el nivel organizacional, refiriéndose a la organización como un todo, a la influencia que ésta tiene sobre el ambiente y el efecto que los grupos y los individuos causan en la misma. (Greenberg y Baron, 1995: 6-8)

El comportamiento organizacional generalmente reconoce que el comportamiento del individuo depende de una compleja interacción de diversas variables presentes en la organización. (Greenberg y Baron, 1995: 37)

Para efectos del estudio acerca de la relación entre Compromiso Organizacional y desempeño, es importante tomar en cuenta el comportamiento organizacional, debido a que el Compromiso Organizacional se caracteriza por ser una actitud propia del individuo dentro de la organización.

2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL (CO)

2.1 La actitud en el plano organizacional.

El Compromiso Organizacional se entiende como una actitud del individuo hacia la organización, por lo que es importante definir el concepto de actitud.

Esta se puede definir como una "organización bastante estable de creencias, sentimientos y tendencias conductuales dirigidas a un objeto como una persona o un grupo" (Morris, 1987: 512). Otra definición de actitud es la expuesta por Robbins (1987) que dice que son evaluaciones positivas o negativas que los individuos hacen sobre su trabajo o sobre su empresa. Las actitudes reflejan opiniones. (Robbins, 1987: 99)

Según Robbins, dentro del campo organizacional, una actitud juega un papel muy importante, debido a que en ésta se reflejan las evaluaciones favorables o desfavorables que el trabajador mantiene ante los aspectos de su entorno laboral. Existen tres actitudes específicas relacionadas con el trabajo:

1. Satisfacción en el trabajo: Es la actitud general del empleado hacia su trabajo. A medida que exista una mayor satisfacción laboral, habrá una mejor actitud hacia el trabajo. Por el contrario, a medida que exista poca satisfacción laboral, la actitud del individuo hacia el trabajo será negativa.
2. Participación en el trabajo: Es la actitud que depende del grado en que el individuo se identifica con su trabajo, participando activamente en su labor y considerando su rendimiento como un factor importante para su autoestima. Los estudios indican que cuando existe una mayor participación en el trabajo, los individuos tienen mejor productividad, se encuentran más satisfechos y su posibilidad de renuncia disminuye.
3. Compromiso Organizacional: Esta actitud determina la orientación de un individuo hacia la organización, reflejando su fidelidad, identificación o participación en la empresa. (Buchanan, 1974). Los trabajadores que están más comprometidos con la organización, tienden a permanecer en su puesto, y se sienten psicológicamente vinculados a ella, por lo que se supone que cuando existe un alto Compromiso Organizacional habrá menos índice de rotación en la empresa. (Mowday, Porter y Steers, 1982).

La satisfacción en el trabajo ha sido la variable mas estudiada en las organizaciones, sin embargo, en los últimos años ha crecido considerablemente la atención hacia la participación en el trabajo y hacia el Compromiso Organizacional (Robbins, 1987: 99-102)

2.2 Diferentes Teorías de Compromiso Organizacional (CO)

El Compromiso Organizacional ha sido conceptualizado y estudiado de muchas maneras, una de las más importantes es el **compromiso actitudinal**, que se refiere al desarrollo de actitudes consistentes relacionadas con el mantenimiento de la membresía en la organización (Mathieu y Zajac, 1990). Porter, Steers y Mowday (1974) definieron compromiso actitudinal como "la fuerza relativa de una identificación individual con un contrato hacia una organización particular". Este concepto está caracterizado por una interacción de tres factores, una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, un esfuerzo considerable por parte de los trabajadores hacia el bienestar de la organización y un fuerte deseo de permanecer en la misma. (Porter y otros, 1974: 225). Esta teoría es una de las más aceptadas en la actualidad, porque a pesar de su antigüedad, sus ideas siguen siendo aplicadas en las organizaciones. Adicionalmente, estos autores desarrollaron un instrumento para medir el Compromiso Organizacional, que según Randall ha sido ampliamente validado en muchos estudios como el de Meyer y Allen en 1989; Lincoln y Kallerberg, en 1985; Luthans y otros en 1985, entre otros. (Randall, 1993:95-101). Este instrumento se denomina "Organizational Commitment Questionnaire" (Cuestionario de Compromiso Organizacional), el cual está comprendido por 15 preguntas que cubren los tres aspectos de la definición de Compromiso Organizacional y que busca precisar las actitudes que tiene el individuo dentro de su trabajo por medio de una escala de Likert de 7 puntos. (Mowday y otros,1979: 224-247) (Ver Anexo 1)

Otra visión del Compromiso Organizacional es el **compromiso calculador**, entendido como la relación entre el acercamiento a una organización a través de intercambios. Becker (1960) expone al Compromiso Organizacional como un hecho estructural, consecuencia de una transacción entre el individuo y la organización con cambios en proyectos o inversiones en el tiempo. Esta definición da a entender que el compromiso del individuo hacia la organización estará determinado por el costo que represente para éste perder su membresía. (Becker, 1960: 32-42).

Desde la perspectiva del compromiso calculador, existe una teoría que expone el Compromiso Organizacional como una función de las recompensas y valores del trabajo. Las recompensas en el trabajo se refieren a los beneficios intrínsecos y extrínsecos que los trabajadores reciben por su realizar su labor. Esta postura fue apoyada por Herzberg (1966) y Kalleberg (1977). Posteriormente, Katz y Van Maanan (1977), identificaron tres tipos de recompensa laboral: Recompensa por la tarea, recompensa social y recompensa organizacional. La importancia relativa de las diferentes recompensas para determinar el Compromiso Organizacional depende de los valores del individuo en el trabajo, según Locke (1976) y Kalleberg (1977). En la medida en que el individuo perciba mayor congruencia entre las recompensas y los valores del trabajo, mayor será el Compromiso Organizacional. (Meyer y otros, 1989: 153-155)

Wiener define un tipo de Compromiso Organizacional denominado **compromiso normantivo**, que es el resultado de un proceso donde interactúan acciones organizacionales y las predisposiciones individuales (Wiener,1982). Este autor caracterizó los antecedentes del compromiso en dos áreas de estudio. La primera, relaciona características demográficas (Edad, nivel educativo, estructura organizacional, posición dentro de la organización y tiempo con el supervisor) y de la personalidad (Locus de Control) con el Compromiso Organizacional . La segunda, relaciona las características y relaciones organizacionales (Iniciativa de liderazgo, estructura del comportamiento, satisfacción con la supervisión) con el Compromiso Organizacional. Posteriormente, este autor estudia la congruencia entre el individuo y la organización (Locus de Control y la iniciativa de la interacción con la estructura) con el Compromiso Organizacional. (Weiner, 1982: 418-425)

Se han dado muchas discusiones con respecto a las características que mejor predicen el Compromiso Organizacional. Diferentes autores afirman que las características organizacionales tienen una influencia más significativa sobre el Compromiso Organizacional que las características individuales. Esta teoría es apoyada por Hrebiniak y Alutto (1972), Steers (1977). En contraste a estos autores, existe la idea de que las características del individuo son predictores más efectivos del Compromiso Organizacional según Korch y Steers (1978). Una tercera postura establece que tanto los factores organizacionales como los factores individuales tienen la misma importancia prediciendo el Compromiso Organizacional, apoyando esta teoría está Buchanan (1974). Tomando en cuenta estas posturas, se determina que cada estudio de Compromiso Organizacional es diferente de otro, por lo que se miden los factores organizacionales e individuales en distintas formas, haciendo imposible establecer una relación estandarizada de cuál de éstos es más importante. Esta tendencia fue apoyada posteriormente en la década de los 80 con autores como Brief y Aldag (1980). Mas adelante y en éste orden de ideas, surgen planteamientos que desarrollan esta postura, ya que establecen que el estudio del Compromiso Organizacional se pueden resumir en dos principales categorías, que son las características individuales y las características organizacionales. Dentro de las características del individuo se encuentran variables demográficas y de estatus. Dentro de las características de la organización se encuentran factores relacionados con experiencia laboral, pagos, oportunidades de promoción y el aspecto social dentro de la empresa, entre otras.(Mottaz, 1988 :467-482).

Existen diferentes autores que definen el Compromiso Organizacional desde otras perspectivas, como Lee, quien lo define como un estado cognitivo de satisfacción, basándose tanto en las relaciones sociales del trabajo como en el sentido de lealtad hacia la organización. (Lee, 1971: 213-226)

Buchanan presenta el concepto de Compromiso Organizacional enfocándose en la voluntad que tiene el individuo de dar energía y lealtad a la organización. (Buchanan, 1974: 533-546)

Cambiando este enfoque, Steers señala que los individuos entran a organizaciones con metas, deseos, expectativas de trabajo definidas, donde ellos pueden hacer uso de sus habilidades, satisfacer sus deseos y alcanzar sus metas. En la medida en que la organización facilite estos fines, el Compromiso Organizacional crecerá. Por otro lado, si la organización no le provee al individuo estas oportunidades, el Compromiso Organizacional disminuirá. (Steers, 1977: 46-56)

2.3 Modelo de Compromiso Organizacional de tres componentes

Para efectos de la presente investigación, se utilizó la teoría de compromiso actitudinal, definida por Allen y Meyer (1991). Estos autores para la elaboración de su teoría clasificaron el Compromiso Organizacional en tres categorías distintas según el antecedente que lo origina. Dichos antecedentes habían sido analizados y definidos de forma general por diferentes autores. A continuación se presentan algunas de estas definiciones:

1. **Orientación Afectiva:**

" Apego que siente el individuo hacia el grupo basado en el afecto y en la emoción" (Kanter, 1968)

" Actitud u orientación hacia la organización que atrae o vincula la identidad de la persona a la de la organización" Sheldon, 1971)

" Proceso mediante el cual las metas del individuo y de la organización se vuelven cada vez más congruentes" (Hall, Schneider y Nygren, 1970)

" Tendencia al apego de las metas del individuo con las metas y valores de la organización, a la relación del rol del individuo con esas metas y valores organizacionales por su propio interés, aparte de su puro valor instrumental" (Buchanan, 1974)

" La relativa fuerza de la identificación del individuo y su nivel de involucración con la organización" (Mowday, Porter y Steers;1982)

2. **Orientación basada en los Costos:**

"Es la asociación de la ganancias con la participación del trabajador y el costo que representa para este el dejar la organización".(Kanter,1968)

" El compromiso se hace presente cuando una persona une intereses exógenos con una línea de actividad consistente" (Becker, 1960)

" Un fenómeno estructural que ocurre como resultado de transacciones entre el individuo y la organización en trabajo u otras inversiones colaterales" (Alluto,1972)

3. **Obligación o responsabilidad moral:**

" La internalización total de presiones normativas para actuar de una manera en que concuerden los objetivos del Compromiso Organizacional con metas e intereses de la organización" (Wiener, 1982)

"Las conductas de compromiso son conductas socialmente aceptadas que exceden de las expectativas normativas o formales relevantes para el objeto del compromiso." (Wiener y Geghman, 1997)

"Se considera como el empleado comprometido el que encuentra moralmente correcto permanecer en la organziación, sin considerar que estatus pueda llegar a tener a lo largo de los años." (Marsh, Mannario, 1997)

(Allen y Meyer, 1997: 12)

De acuerdo a esta clasificación, Allen y Meyer elaboraron una teoría que consiste en un concepto de Compromiso Organizacional caracterizado por la interacción de tres factores fundamentales:

- **Un componente afectivo:** se refiere a la unión emocional de los empleados con la organización, debido a que se sienten identificados con la misma. Los empleados que tengan un fuerte compromiso afectivo, permanecen dentro de la organización porque así lo desean.

- **Un componente de continuidad:** se refiere al costo que representa para los trabajadores el hecho de dejar la organización.

- **Un componente normativo:** refleja el sentimiento de obligación por parte del trabajador de permanecer dentro de la organización.

Es importante considerar estos tres elementos como componentes del Compromiso Organizacional y no como tipos del mismo, debido a que en la relación del individuo con la organización se presentan simultáneamente en un mismo individuo, aunque en algunos casos se identifican en proporciones distintas con una tendencia mayor hacia uno de los elementos. (Allen y Meyer, 1997: 11-13)

2.4 Importancia actual del Compromiso Organizacional.

Resulta evidente que las organizaciones han sufrido muchos cambios para alcanzar su desarrollo, entre los cuales está el lograr la eficiencia con el menor número de recursos posibles. Uno de los cambios más importantes es la competencia por la globalización, la reingienería en los negocios y el remplazo del "trabajo" por "roles". (Bridges, 1994; Black y otros, 1992)

Como consecuencia de esta situación, los empleados se predisponen a no apegarse a la organización, sino a mantenerse en las empresas hasta que logren satisfacer sus intereses. (Hirsch, 1987). Pareciera entonces que el estudio del compromiso dentro de las organizaciones pierde su vital importancia, pero esta afirmación carece de validez por las siguientes razones:

En primer lugar, las organizaciones no están desapareciendo, aunque se están volviendo más sencillas, lo que significa que todavía deben mantener un grupo de personas que son "la organización" como tal. A medida que las organizaciones se van haciendo más pequeñas y los trabajos cada vez más flexibles, las personas que permanecen dentro de la organización se vuelven cada vez más importantes, debido a que el trabajo que ahora van a desempeñar es mucho más complejo y exigente. Cada vez más se hace presente la tendencia de la horizontalidad de la jerarquía organizacional, dándole a los empleados más responsabilidad en la toma de decisiones. Por lo tanto, es de vital importancia que la organización le dé confianza a sus trabajadores, hecho que es representado por el Compromiso Organizacional.

En segundo lugar, las organizaciones que contratan consultores externos, estarán pendientes del compromiso de la empresa contratista. La diferencia es que este Compromiso Organizacional va a ser sólo temporal, por el lapso que dure el contrato. Esta situación es importante para entender como el Compromiso Organizacional es mantenido.

En tercer lugar, el Compromiso Organizacional se desarrolla en forma natural. Existen razones para pensar que las personas necesitan estar comprometidos con algo, ya que lo opuesto de compromiso es la alienación, la cual no es saludable.

Si la organización no toma medidas para mantener a sus trabajadores comprometidos con ella, los individuos comenzarán a desviar sus intereses a otras áreas como industria, carrera, hobbies y grupos voluntarios, lo que traerá implicaciones negativas para la organización.

Todos estos factores llevan a considerar que la importancia del Compromiso Organizacional es y seguirá siendo vital para el desarrollo de cualquier organización. (Allen y Meyer, 1997: 4-6)

3. DESEMPEÑO.

3.1 Concepto de Desempeño

A comienzos del proceso de industrialización, la principal preocupación para aumentar la productividad de la organización se enfocaba exclusivamente en la eficiencia de la máquina. Sin embargo, este interés por la efectividad de los equipos de producción, no llegó a resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización, debido a que se marginaba la importancia del hombre. A medida que se iba humanizando el trabajo y con el surgimiento de la escuela de relaciones humanas, el hombre pasó a ser la preocupación principal para alcanzar la eficiencia de la organización. Surgieron nuevas inquietudes acerca de cómo lograr que el trabajador desarrollara al máximo su potencial para llevarlo a ser más eficiente y productivo en su trabajo. (Chiavenato, 1995: 259)

Según lo anteriormente expuesto, es obvia la importancia que tiene el desempeño del trabajador dentro de la organización, el cual se puede definir como el esfuerzo individual que está dirigido por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo, y por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar. (Chiavenato, 1995: 260 – 261). Otra manera de definir el desempeño es en términos del rendimiento individual del trabajador, basado en la medición de resultados (Robbins,1987:418).

3.2 Medición del desempeño

La medición del desempeño es un mecanismo importante para tomar decisiones con respecto a la administración de salarios, para suministrar información al trabajador sobre cómo la empresa juzga su rendimiento, para identificar las debilidades y destrezas del trabajador, para identificar alto y bajo desempeño, para tomar decisiones de promoción, transferencia o despido y para evaluar el logro de las metas de la organización. (Kreitner y otros, 1995: 398-399)

Para estos fines, se utiliza la evaluación del desempeño definida como una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo, del individuo en el cargo. (Chiavenato, 1995: 261)

En las evaluaciones de desempeño se juzgan tres factores fundamentales, los resultados en las tareas individuales en el puesto de trabajo, el comportamiento del trabajador, y los rasgos del individuo. Este último es el factor menos efectivo para evaluar el desempeño por estar menos ligado a la ejecución del trabajo en sí. (Robbins, 1987: 411).

Existen tres formas de llevar a cabo la evaluación de desempeño. La primera es la que se basa en estándares absolutos, donde se toma el desempeño individual del trabajador sin compararlo con el de sus compañeros. La segunda es la que se refiere a los estándares relativos, donde se compara el desempeño del trabajador con el de sus compañeros y la tercera es la que se sirve de los objetivos, evaluando a los empleados según la eficiencia con la que logran un número de objetivos que se consideran importantes para la realización de sus labores. Esta última está basada en resultados y a su vez, motiva al empleado debido a que éste sabe exactamente lo que se espera de él.

Varios factores guardan una estrecha relación con el desempeño. Entre estos factores se pueden nombrar la percepción de papeles, las normas, el tamaño del grupo, su estructura demográfica y su grado de cohesión. Con respecto al grado de cohesión, se ha determinado que interviene de manera significativa en el nivel de productividad del trabajador, y ese influjo depende del grado de correspondencia que exista entre la actitud del individuo o sus metas y las de la organización de la que forma parte. (Robbins,1987 : 200)

4. TEORÍA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL (CO) Y DESEMPEÑO

Antes de realizar estudios concretos sobre el impacto que tiene la teoría de Compromiso Organizacional de los tres componentes dentro de las organizaciones, Allen y Meyer (1991) sostenían diferentes hipótesis que explicaban distintos rasgos de comportamiento del trabajador dentro de la empresa como el ausentismo, el sentido de pertenencia hacia la organización y el desempeño laboral entre otras.(Allen y Meyer, 1997:24). Haciendo referencia a este último punto, a continuación se presentan las hipótesis basadas en la posible relación de los tres componentes del CO con el desempeño laboral (Allen y Meyer, 1997:24):

- **Hipótesis sobre la relación entre el Componente Afectivo del CO y Desempeño Laboral:** se suponía que un trabajador con un CO con un alto nivel de componente afectivo era motivado a tener un mejor desempeño laboral.
- **Hipótesis sobre la relación entre el Componente Calculador del CO y Desempeño Laboral:** esta hipótesis explica que trabajador cuyo CO se caracterizaba por una tendencia hacia el componente calculador, tendría una repercusión negativa en el desempeño laboral debido a que un CO caracterizado por el componente calculador puede crear resentimientos y frustraciones, al menos que el desempeño represente una ganancia adicional para el individuo, caso en el cual el trabajador se esforzará por alcanzar mayor productividad por el beneficio individual que esta le puede aportar. (Allen y Meyer, 1991)
- **Hipótesis sobre la relación entre el Componente Normativo del CO y Desempeño Laboral:** Un trabajador cuyo CO este caracterizado por el componente normativo tendrá un impacto positivo en su desempeño laboral, debido a que siente obligación y responsabilidad hacia la empresa. Sin embargo, esta tendencia normativa de CO influirá de una manera mucho menor en el desempeño que en el caso de un trabajador con un CO caracterizado por el componente afectivo. (Allen y Meyer, 1997: 25)

Estudios sobre la relación entre el Componente Afectivo del CO y Desempeño Laboral:

Diversos estudios han demostrado que los trabajadores que tienen un CO con un fuerte componente afectivo tienen un mayor desempeño laboral que los trabajadores con un CO de bajo componente afectivo. (Allen y Meyer, 1997: 28). Se han realizados diferentes estudios en donde la tendencia de un CO con un alto componente afectivo ha sido correlacionada de forma positiva con distintos reportes de esfuerzo laboral (Bycio, Hackett y Allen, 1995; Ingram, Lee y Skiner; 1989; Leon, Randall y Cote, 1994; Randall, Fedor y Longenecker, 1990; Sager y Johnston, 1989). Adicionalmente se han llevado a cabo otros estudios en donde

se reporta que los supervisores con CO de alto nivel de componente afectivo se adaptan mejor a las decisiones estratégicas y le dan mayor importancia al logro de las metas. (Maugborne, 1993; Nouri,1994).

Relaciones significativamente positivas han sido reportadas sobre el desempeño general del trabajador con un alto nivel de componente afectivo en su compromiso con la organización (Konovsky y Cropanzano, 1991; Mayer y Schoorman, 1992; Meyer et al., 1989; Moorman, Niehoff y Organ, 1993; Sager y Jonhston, 1989)

Por otro lado, diversos estudios muestran que los trabajadores con un CO de tendencia hacia el componente afectivo no tienen una relación significativa con el nivel de despeño laboral. DeCottis y Summers (1987) examinaron la posible relación entre CO con de tendencia afectiva y los indicadores de desempeño en una muestra de empleados de restaurantes. En este estudio, el desempeño de los empleados era evaluado por su supervisor y no se encontró relación significante entre los empleados de alto desempeño y los que mostraron un CO con alto componente afectivo. Otro ejemplo es el estudio realizado por Angle y Lawson (1994), en donde se tomó una muestra de empleados del sector manufacturero. Se demostró que el CO con tendencia afectiva tenía una relación insignificante con el desempeño de los empleados reportado por los supervisores.

Estos estudios son interesantes debido a que sacan a relucir factores que explican la poca relación que puede existir entre un CO de alto componente afectivo y el desempeño laboral. Inicialmente, los empleados con un CO de tendencia afectiva están propensos a esforzarse en aspectos de su trabajo que ellos piensan que son valiosos para la organización y que no necesariamente inciden directamente en su desempeño individual. Por otro lado, un empleado con un CO con un alto componente afectivo puede tender a reflejar un alto nivel de motivación pero no necesariamente refleja un nivel significativo de otros factores que influyen en el desempeño laboral como habilidades, acceso a materiales de trabajo, conocimientos, entre otros. Finalmente, para que un trabajador con un CO de tendencia afectiva reporte un alto nivel de desempeño en el resultado de su labor, debe tener control sobre el producto final de su trabajo. (Allen y Meyer, 1997: 28-30)

Estudios sobre la relación entre el Componente Calculador del CO y el Desempeño Laboral:

Se ha demostrado que los empleados que tienen un CO con un alto nivel de componente calculador tienden a quedarse en la organización (Allen y Meyer, 1996), pero la presencia de la tendencia del componente calculador en el CO influye de forma insignificante o de forma negativa en el desempeño del trabajador . Como ejemplo podemos tomar el estudio realizado por Shim y Steers (1994), en donde se tomó una muestra de dos compañías del sector maderero.

Aquí se demuestra que el CO con un alto nivel de componente calculador no influye en la evaluación de desempeño del trabajador en una organización, y en la otra organización, influye de forma negativa. (Allen y Meyer, 1997: 33)

Estudios sobre la relación entre el Componente Normativo del CO y el Desempeño Laboral:

Han habido pocos estudios donde se ha analizado la relación entre el desempeño laboral y el CO con alto nivel de componente normativo. El CO de tendencia normativo ha sido relacionado positivamente con el desempeño (Ashford y Sàks,1996), pero esta relación es considerablemente menor que la que reporta un CO con tendencia afectiva. Por otro lado, existen estudios donde la relación entre el desempeño laboral y el CO con alto nivel de componente normativo no muestran una relación significativa (Hacket et al., 1994)

Después de analizar diferentes estudios realizados sobre el impacto que tiene el CO dentro de las organizaciones, se puede decir que la relación entre el CO y el desempeño laboral es diferente según el componente que prevalezca en el compromiso del trabajador hacia su organización. En este análisis se considera el desempeño laboral como la realización de los objetivos propios del cargo. (Allen y Meyer, 1997: 28)

Es importante señalar que aunque la mayoría de los estudios realizados toman en cuenta la relación entre el desempeño individual del trabajador y su CO, existen otros estudios en donde se relaciona el CO y el desempeño laboral a nivel macro. Un ejemplo de ello es el estudio realizado por Ostroff en 1992, en donde se tomó una muestra de maestros de 298 colegios de primaria y secundaria, en donde se calculó un nivel de CO para cada colegio. El resultado de este estudio fue que el CO de los maestros estaba altamente relacionado con el desempeño de global de sus alumnos. Adicionalmente, Ostroff encontró que la relación entre el CO y el desempeño tiende a ser mas fuerte en estudios a nivel macro que en estudios a nivel individual. (Allen y Meyer, 1997: 32)

Tomando en consideración las relaciones expuestas entre el CO y el desempeño laboral, se puede concluir que los empleados con un CO de alto contenido afectivo son valiosos para la organización, ya que en la mayoría de los estudios se reporta una relación considerablemente favorable entre CO de alto contenido afectivo y el desempeño laboral, Por otro lado, los empleados con un CO de alto contenido calculador tendrán un desempeño deficiente. Finalmente, los empleados que reporten un CO de alto contenido normativo tendrán un mejor desempeño pero en menor grado que en el caso de un trabajador con un CO caracterizado por el componente afectivo.

IV. MARCO METODOLÓGICO

1. Tipo de Investigación

La investigación es ubicada en el tipo correlacional porque lo que se pretende es medir la relación existente entre el Compromiso Organizacional y el desempeño individual de los trabajadores de una muestra del departamento de ventas en una empresa productora y distribuidora de alimentos para 1998.

Hernández y otros, definen los estudios correlacionales como aquellos que "tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular", es decir, "saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas". (Hernández y otros, 1991: 63-66)

2. Tipo de Diseño Metodológico

El tipo de diseño propuesto para realizar la investigación es del tipo: No experimental transeccional correlacional, debido a que se busca recoger información de una situación ya determinada, sin manipular ninguna variable, en un momento determinado, con el fin de determinar la relación existente entre Compromiso Organizacional y desempeño.

"Un diseño es la estrategia escogida para responder a las preguntas de la investigación." (Christensen, 1980)

La investigación no experimental "es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes". Lo que se hace en este tipo de investigaciones "es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos". Los diseños transeccionales recolectan datos en un momento único en el tiempo. "Su propósito es describir variables, analizar su incidencia e interrelación en un momento dado". "Los diseños transeccionales correlacionales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o mas variables en un momento determinado" y pueden o no pretender precisar sentido de causalidad.(Hernández y otros,1991:108–173)

3. Población, Muestra y Unidad de Análisis.

Debido a que el objetivo del estudio es determinar la relación existente entre el Compromiso Organizacional y el desempeño, así como la tendencia de Compromiso Organizacional predominante en el departamento de ventas de una empresa productora y distribuidora de alimentos, se trabajó con una muestra significativa de 215 trabajadores dentro de una población de 455 empleados del área de ventas, conformada por Vendedores y Supervisores de Ventas. (Ver ANEXO 2)

"Una población es el conjunto de todos los casos que contienen una serie de especificaciones." (Selltiz, 1974). "La muestra es un sub - grupo dentro de la población" (Sudman, 1976). La Unidad de análisis se refiere a quiénes van a ser medidos, para lo cual se requiere que el problema de investigación y los objetivos estén claramente definidos.

En cada Centro de Distribución existen cuatro tipos de vendedores y un tipo de Supervisor de Ventas, los cuales conforman la unidad de análisis del estudio.

"La Unidad de Análisis se define por quiénes van a ser medidos " (Hernández y otros, 1991:209)

Es importante señalar que a efectos de la investigación no se discriminó entre las diferentes clases de vendedores, ya que en la evaluación de desempeño se unificó el criterio de los objetivos generales que debe cumplir un vendedor sin especificar las funciones diferentes que caracterizan cada tipo de vendedor.

A. Vendedores:

Los vendedores son los responsables de cubrir una determinada zona de ventas y le reportan directamente al Supervisor de Ventas. (Ver Anexo 3)

Vendedor de Detal: Son los encargados de satisfacer la demanda de pequeños comerciantes. Este vendedor debe distribuir, exponer y vender el portafolio de productos en volumen, variedad y frescura que garantiza la satisfacción del cliente en cada punto de venta. Sus funciones específicas se aprecian en el Anexo correspondiente a la descripción de este cargo. (Ver Anexo 4)

Vendedor de Autoservicio: Son los encargados de satisfacer la demanda en establecimientos caracterizados por el autoservicio, como por ejemplo, supermercados. Igual que en el caso del vendedor al detal, su objetivo principal es exponer y vender la diversidad de productos en aspectos como volumen,

variedad y frescura que garantiza la satisfacción del cliente en cada punto de venta. Sus funciones específicas se aprecian en el Anexo correspondiente a la descripción de este cargo

Vendedor Mayorista: Son responsables de satisfacer la demanda de grandes distribuidores que luego revenden a otros comerciantes. Por ejemplo, los establecimientos a los que acuden trabajadores del sector informal para adquirir la mercancía. El objetivo principal de este vendedor es el mismo que el de los casos anteriores, ya que consiste en exponer y vender la diversidad de productos en aspectos como volumen, variedad y frescura que garantiza la satisfacción del cliente en cada punto de venta. Sus funciones específicas se aprecian en el Anexo correspondiente a la Descripción de este cargo. (Ver Anexo 4)

Vendedor Entrenador – Vacacionista: Este tipo de vendedor tiene como objetivo principal dar entrenamiento inicial y re entrenamiento al personal de la fuerza de ventas, así como cubrir las vacaciones de los vendedores titulares y Supervisores de Ventas, realizando as funciones y asumiendo las responsabilidades de cada cargo ocupado. Sus funciones específicas se pueden apreciar en el Anexo correspondiente a la Descripción de este cargo. (Ver Anexo 4)

Este tipo de vendedor ocupa un rango superior que los vendedores de detal, autoservicio y mayorista, debido a la responsabilidad que exige este cargo. (Ver Anexo 3)

B. Supervisor:

Los supervisores son responsables por el rendimiento de una zona específica, conformada por las áreas que cubren los vendedores que estén bajo su supervisión directa. Los Supervisores le reportan directamente al Gerente del Centro de Distribución y la proporción de Supervisores de Ventas es de uno por cada nueve vendedores. (Ver Anexo 3).

Supervisor de Ventas: Su objetivo principal es asegurar que la fuerza de ventas conozca todos los procesos operativos y administrativos necesarios para la distribución del portafolio del producto a los puntos de venta, de acuerdo a las políticas establecidas por la Gerencia Nacional de Ventas y controlar el cumplimiento de los procedimientos que garanticen la excelencia en la atención al cliente. Sus funciones específicas se pueden apreciar en el Anexo correspondiente a la Descripción de este cargo. (Ver Anexo 4)

"La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población" (Sudman, 1976)

Para la elaboración de la investigación, se utilizó un tipo de muestra probabilística, debido a que todos los integrantes de la población tuvieron la misma oportunidad de salir elegidos. Se utilizó una muestra estratificada, porque que dicha muestra se dividió de acuerdo a dos variables de control como lo son la zona geográfica y el cargo del individuo.

Se entiende por muestra probabilística estratificada, aquella que se utiliza cuando no basta que cada elemento de la muestra tenga igual probabilidad de ser seleccionado, sino que además existe la necesidad de clasificar la muestra con relación a estratos o categorías presentes en la población y que son importantes para cumplir los objetivos de la investigación. (Hernández y otros, 1991: 210-220)

3.1 Procedimiento para la elaboración de la Muestra.

Para la elaboración de la muestra, se tomó una desviación o error estándar (Se) de 1,5% . Por lo tanto, para calcular la varianza de la población se tomó el error o desviación estándar elevado el cuadrado que es igual a 0,00025.

" Se entiende por error estándar (Se) la desviación estándar de la distribución muestral y representa la fluctuación de Y". (Hernández y otros, 1991: 215). Esto quiere decir que el error estándar se refiere a la diferencia de características que hay entre la población total (Y) y un estimado promedio de la muestra (y) .

Según lo expuesto se puede decir que mientras menor sea el error estándar habrá una mejor aproximación de la muestra a la población total.

"Es imprescindible aceptar o fijar previamente el margen de error que se esté dispuesto a aceptar, pues así se conocerá el porcentaje de fallas en las predicciones que se hagan durante el estudio; aún cuando se utilicen los mejores procedimientos ninguna muestra puede dar garantía absoluta de ser réplica exacta del Universo que representa" (Fornica y Millán, 1994)

La varianza de la Muestra (S^2) se determino en términos de probabilidad, ya que se fijó un probabilidad de ocurrencia del 90%.

Esto quiere decir que la fluctuación promedio de nuestro estimado "y" con respecto a los valores reales de la población "Y", no sea menor a 0.1, es decir, que de 100 casos, 90 veces mi predicción sea correcta y que el valor de "y" se sitúe en un intervalo de confianza que comprenda el valor de "Y" . (Hernandez y otros, 1991)

De esta forma, el número de casos que comprende la muestra fue calculado de la siguiente manera:

Población Total: 455

$$n' = \frac{\text{Varianza de la Muestra}}{\text{Varianza de la Población}} \qquad n' = \frac{0.09}{0.0002}$$

Por lo que n´ = 400.

Este cálculo se ajusta cuando se conoce el tamaño de la Población (N) por medio de la siguiente fórmula:

$$n' = n' / 1 + (n / N) \qquad n' = 400 / 1 + (400 / 455)$$

Por lo que n´ = 213

Para efectos de elaboración de la muestra se tomó en cuenta el cargo de los sujetos y la ubicación geográfica de Centro de Distribución donde se desempeñan, por lo que se procedió a sacar un muestreo por racimos (Hernández y otros, 1991), ya que se buscaba tomar un número de supervisores de ventas y un número de vendedores en cada una de las cinco zonas geográficas definidas de la siguiente manera:

División de la Muestra según su ubicación geográfica

Zona Geográfica	Centros de Distribución
Zona Occidente	Coro Mérida San Cristobal
Zona Oriente	Barcelona Maturín Porlamar San Félix
Zona Central	Barquisimeto Maracay Valencia
Zona Maracaibo	Maracaibo
Zona Metropolitana	Caracas Este Caracas Oeste Boleita Litoral

" En algunos casos en donde el investigador se ve limitado por recursos financieros, por tiempo, por distancias geográficas o por una combinación de éstos y otros obstáculos, se recurre a otra modalidad de muestreo llamado *por racimos* " (Hernández y otros, 1991: 218)

" El muestreo por racimos supone una selección en dos etapas, ambas con procedimientos probabilísticos. En la primera se seleccionan los racimos, siguiendo los ya reseñados pasos de una muestra probabilística simple o estratificada. En la segunda, y dentro de estos racimos se seleccionan a los sujetos u objetos que van a ser medidos. Para ello se hace una selección que asegure que todos los elementos del racimo tienen la misma probabilidad de ser elegidos" (Hernández y otros, 1991: 219)

Para elaborar el muestreo por racimos, se utilizó el método propuesto por Hernadez y otros (1991) para calcular un coeficiente para estratificar la muestra:

$$fh = n / N = KSh$$

$$fh = 213 / 455 = 0.4681$$

En donde fh es el coeficiente que se va a usar para obtener el número de la muestra para cada estrato.

La muestra se conforma de esta manera:

Estrato	Población Total	Coef. Por Racimo fh =0.46813186	nh	Reserva (1/4 de la Población Total)
Vendedores Metropolitana	66	66*fh =30,8967	31	17
Vendedores Maracaibo	47	47*fh=22.002	22	12
Vendedores Central	96	96*fh=44.9406	45	24
Vendedores Occidental	93	93*fh=43.5362	44	24
Vendedores Oriental	96	96*fh=44.9406	45	24
Supervisores Metropolitana	13	13*fh=6.0857	6	4
Supervisores Maracaibo	6	6*fh=2.8087	3	2
Supervisores Central	14	14*fh=6.5538	7	2
Supervisores Occidental	10	10*fh=4.6813	5	2
Supervisores Oriental	14	14*fh=6.5538	7	2
TOTALES	**455**		**215**	**113**

En el cuadro anterior se presentan cinco datos:

1. Estrato: Se refiere a describir el cargo y la ubicación geográfica de los sujetos.
2. Número de Personas: Se refiere a identificar la cantidad de individuos que pertenecen a cada estrato específico.
3. Coeficiente por Racimos: Se refiere al resultado de multiplicar el coeficiente por racimos (fh) calculado anteriormente con el número total de sujetos que pertenecen a cada estrato.

4. Muestra: Se refiere al número de personas que conforman la muestra para cada estrato.

5. Reserva: Debido a la recomendación de expertos en estadística, se procedió a calcular un número de casos que conforman la reserva de la muestra para cada estrato, comprendido por un cuarto de la población total de cada grupo. Se tomó esta alternativa por medida

de precaución, ya que es una forma de asegurar que el número total de casos de cada estrato sean estudiados. Por esta razón, al recolectar los datos había un número mayor de casos que los necesarios para cubrir el número de la muestra, por lo que se procedió a eliminar aquellos instrumentos de recolección de datos contestados de forma incompleta. Luego se procedió a eliminar al azar hasta llegar al número necesario de Supervisores de Ventas y Vendedores en cada estrato. Esto fue posible debido a que la muestra de este estudio es probabilística (Ver Anexo 5)

Finalmente, para seleccionar los individuos que conforman la muestra, se utilizó el método de Selección Sistémica de Elementos Muestrales.

"Este procedimiento de selección es muy útil y fácil de aplicar e implica el seleccionar dentro de una población N a un número n de elementos a partir de un intervalo K". (Hernández y otros, 1991: 224)

"K es un intervalo que va a estar determinado por el tamaño de la población y el tamaño de la muestra. De manera que tenemos que K = N/n, en donde K es igual a un intervalo de selección sistémica N = es la población" (Hernández y otros, 1991: 224)

De esta manera, se procedió a calcular el intervalo K:

K=N / n
K= 455 / 215 = 2.116, aproximado = 3

Posteriormente, se procedió a elegir los sujetos de la muestra, para lo que se utilizó el intervalo "K", ya que de la lista de sujetos de cada Zona Geográfica se seleccionaba uno de cada tres individuos y cuando se llegaba al final, se volvía a comenzar desde el primero no seleccionado hasta completar el número necesario de la muestra. (Procedimiento tomado de Hernández y otros, 1991)

4. VARIABLES

Las siguientes definiciones de las variables fueron realizadas de forma conceptual, debido a que los dos instrumentos utilizados para este estudio ya estaban elaborados. La variable "Compromiso Organizacional" esta basada en el instrumento revisado de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1993) que se utilizó para elaborar la investigación (Ver Anexo 6) y la varibale "Desempeño Laboral" esta definida de acuerdo al instrumento de "Evaluación de Objetivos" proporcionado por la organización de estudio.

A.- Compromiso Organizacional: "Se define como un constructo tridimensional conformado por la interacción de un componente afectivo, un componente normativo y un componente calculador." (Allen y Meyer, 1997: 13)

A continuación se presentan las tres dimensiones del Compromiso Organizacional y los respectivos indicadores presentados en el instrumento de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1993) que identifican cada dimensión:

- **Componente Afectivo del Compromiso Organizacional:** "Se refiere al apego emocional, identificación e involucración del trabajador con la empresa." (Allen y Meyer, 1997:11).

A efectos de esta investigación, se dice que el Compromiso Organizacional tiene tendencia afectiva cuando la suma de los itemes que identifican el componente afectivo en el instrumento del Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1993) tiene una diferencia con el puntaje obtenido correspondiente al componente normativo y calculador mayor a cinco puntos.

Indicadores: Items 6, 9, 12, 14, 15 y 18 del instrumento de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1993) . (Ver Anexo 6)

- **Componente Normativo del Compromiso Organizacional:** "Refleja un sentimiento de obligación del trabajador de seguir dentro de la organización." (Allen y Meyer, 1997:11).

A efectos de esta investigación, se dice que el Compromiso Organizacional tiene tendencia normativa cuando la suma de los itemes que identifican el componente normativo en el instrumento del Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1997) presentan una diferencia con el puntaje obtenido correspondiente al componente afectivo y calculador mayor a cinco puntos.

Indicadores: Items 2, 7, 8, 10, 11 y 13 del instrumento de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1993) . (Ver Anexo 6)

- **Componente Calculador del Compromiso Organizacional:** "Se refiere al costo que representa para el trabajador dejar la organización." (Allen y Meyer, 1997:11).

A efectos de esta investigación, se dice que el Compromiso Organizacional tiene tendencia calculadora cuando la suma de los itemes que identifican el componente calculador en el instrumento del Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1997) presentan una diferencia con el puntaje obtenido correspondiente al componente afectivo y normativo mayor a cinco puntos.

Indicadores: Items 1, 3, 4, 5, 16 y 17 del instrumento de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1993) . (Ver Anexo 6)

- **Compromiso Total:** Se refiere a la sumatoria de los tres componentes del Compromiso Organizacional. Este concepto no distingue la tendencia predominante hacia ninguno de los tres componentes ni la posibilidad de que los tres se encuentren presentes en la misma proporción.

Adicionalmente a estas tres tendencias de Compromiso Organizacional definidas por Allen y Meyer, para efectos del estudio se definió una tendencia de **Compromiso Organizacional de tendencia Mixta**, que se caracteriza por no identificar una tendencia predominante de ninguno de los tres componentes anteriormente mencionados (Afectivo, normativo y calculador).

El tipo de Compromiso Organizacional Mixto se identifica cuando al comparar los puntajes obtenidos correspondientes al componente afectivo, al componente normativo y al componente calculador no hay una diferencia predominante mayor de cinco puntos en alguno de ellos

B.- Desempeño Laboral

" El desempeño se puede definir en términos del rendimiento individual del trabajador, basado en la medición de resultados" (Robbins,1987:418).

A fines de esta investigación, el Desempeño Laboral ha sido categorizado en cuatro niveles diferentes:

- **Desempeño Adecuado:** Se dice que el trabajador tiene un Desempeño Adecuado si cumple con las expectativas de la organización de una manera adecuada. Se define este tipo de desempeño cuando el resultado de la Evaluación de Desempeño utilizada para este estudio está comprendido entre 80 y 100 puntos.
- **Desempeño Superior:** Se dice que un trabajador tiene un Desempeño Superior cuando cumple con las expectativas de la organización de en un nivel superior a lo adecuado. Se define este tipo de desempeño cuando el resultado de la Evaluación de Desempeño utilizada para este estudio está comprendido entre 101 y 120 puntos.
- **Desempeño Superior Alto:** Se dice que un trabajador tiene un Desempeño Superior Alto cuando cumple con las expectativas de la organización en un nivel notablemente superior a lo adecuado. Se define este tipo de desempeño cuando el resultado de la Evaluación de Desempeño utilizada para este estudio está comprendido entre 121 y 140 puntos.
- **Desempeño Excelente:** Se dice que un trabajador tiene un Desempeño Excelente cuando cumple y sobrepasa las expectativas de la organización de forma sobresaliente. Se define este tipo de desempeño cuando el resultado de la Evaluación de Desempeño utilizada para este estudio está comprendido entre 141 y 166 puntos.

Adicionalmente al Compromiso Organizacional y al Desempeño Laboral, se utilizaron las denominadas "Variables de Identificación Personal", cuyo objetivo principal es describir las características de la muestra. Estas son:

1. Edad: Se entiende como el intervalo en que se ubica los años de edad que tiene el individuo. Estos intervalos son de 20 a 30 años, de 31 a 40 años, de 41 a 50 años y de 51 años o más.
2. Estado Civil: Se entiende como la situación civil del trabajador la cual puede ser soltero, casado, viudo, divorciado u otro.
3. Educación Formal: Se entiende por el último título de educación formal obtenido por el trabajador. Esto se refiere a la culminación de estudios de Primaria (Hasta 6xto. Grado), Ciclo Básico (Hasta 9no. Grado), Ciclo Diversificado o Secundaria (Hasta 2do. Año Diversificado o 5to. Año de Bachillerato), Técnico Medio, Técnico Superior y estudios Universitarios.
4. Ubicación Geográfica: Se refiere a la zona geográfica en la que esté ubicado el Centro de Distribución en donde el individuo trabaja, las cuales pueden ser la Zona Central (Barquisimeto, Maracay y Valencia), Zona Occidental (Coro Mérida y San Cristobal), Zona Oriental (Barcelona, Maturín, Porlamar y San Félix), Zona Maracaibo (Maracaibo) y Zona Metropolitana (Caracas Este, Caracas Oeste, Boleita y Litoral).
5. Antigüedad en la Empresa: Se entiende como el tiempo que tiene el trabajador dentro de la organización, desde la fecha del ingreso hasta la fecha en que se le pasó el instrumento. La antigüedad está comprendida en intervalos de menos de un año, de 1 a 2 años, de 2 a 3 años, de 3 a 4 años y de 4 años o mas.
6. Cargo que ocupa: Define si el trabajador es un Supervisor de Ventas o un Vendedor.

5. Técnica de recolección de datos

Con el propósito de recoger los datos necesarios para la elaboración de la investigación, se utilizaron diferentes medios de recolección de información:

1. **Evaluación de desempeño:** Mediante este instrumento se obtienen datos objetivos del desempeño individual de los supervisores de ventas y de los vendedores que conforman la muestra. Dicho instrumento fue suministrado por la organización.

2. **Sobre de desempeño:** Tiene como objetivo darle a conocer al trabajador de forma cuantitativa su desempeño laboral y de garantizar el anonimato del instrumento.

3. **Cuestionario de Datos Personales:** Su finalidad es obtener información personal del individuo como edad, estado civil, educación formal, ubicación del Centro de Distribución donde trabaja, antigüedad en la empresa y cargo. Adicionalmente, este cuestionario contiene un espacio determinado para obtener la información sobre el desempeño del trabajador.

4. **Hoja de instrucciones:** Su objetivo principal es explicar al trabajador cómo debe llenar el instrumento de Compromiso Organizacional.

5. **Instrumento de Compromiso Organizacional:** Tiene como finalidad obtener la información acerca del nivel y del tipo predominante de compromiso en el individuo

A cada sujeto se le entregó el sobre de desempeño junto con el cuestionario de los datos personales, la hoja de instrucciones y el instrumento de Compromiso Organizacional.

Adicionalmente, es importante destacar que a cada Gerente de cada Centro de Distribución se le mandó una carta explicando el objetivo de la investigación, las instrucciones para la aplicación del instrumento y una lista de las personas que comprendían la muestra en el Centro de Distribución respectivo. (Ver Anexo 7)

5.1 Evaluación de Desempeño.

La Evaluación de Desempeño se conoce como una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. (Chiavenato, 1995: 261)

El instrumento de evaluación de desempeño que se utilizó para fines de la investigación fue el realizado y aplicado en la en la empresa de estudio. Dicho instrumento se denominó "Evaluación de Objetivos" (Ver Anexo 8). Esta evaluación fue elaborada de la siguiente forma:

Primero, se reunieron los Gerentes Nacionales de Ventas, responsables del buen funcionamiento cada Centro de Distribución para diseñar un instrumento que midiera el desempeño de los trabajadores, tomando en cuenta el nivel de cumplimiento de las funciones más importantes características de cada cargo que garantizan la eficiencia. Para ésto, se utilizaron descripciones de cargos previamente elaboradas en la organización, ya que de esta forma, se visualizaron de una forma concreta las funciones de cada puesto. (Ver Anexo 4)

Posteriormente, se procedió a aplicar el instrumento a todos los supervisores y vendedores de cada Centro de Distribución a nivel nacional. La aplicación de los instrumentos en el caso de los vendedores era responsabilidad de su supervisor directo y en el caso de los supervisores la aplicación del instrumento era responsabilidad Jefe de Administración del Centro de Distribución o del Gerente.

La evaluación de desempeño fue aplicada y respondida de forma no anónima, debido a que a la empresa le interesa que sus empleados sepan que su desempeño es evaluado según el logro de objetivos concretos.

Este instrumento es aplicado de manera trimestral tanto a los vendedores como a los supervisores de ventas. La Evaluación de Objetivos utilizada para fines de esta investigación se realizó en el segundo trimestre, correspondiente a los meses de Junio, Julio y Agosto de 1998.

La evaluación de los objetivos consta de una serie de funciones que deben ser cubiertas por los trabajadores según el cargo que ocupen. Por esta razón, existen dos evaluaciones, una aplicada a los vendedores y otra a los supervisores de ventas, cuya única diferencia radica en la parte de descripción del objetivo, debido a que los objetivos que deben cubrir estos cargos no son los mismos.

A. Evaluación de Objetivos para los Vendedores y los Supervisores de Ventas.

Esta evaluación consta de cuatro partes fundamentales:

1. Identificación: En esta primera parte se recauda información sobre el período en que se está evaluando, el área, el departamento y la sección a la que pertenece el trabajador, el nombre y el puesto que ocupa. Adicionalmente, se identifica el número de formulario y el número de la página en caso de que exista mas de una.

2. Objetivos: Esta sección está conformada por una breve descripción de los objetivos y por seis aspectos que se denominan como Parámetros de Medición, que miden cuantificativamente el cumplimiento de cada uno de los objetivos descritos. En el caso de la descripción del objetivo, existen diferencias entre los objetivos de los vendedores y los objetivos de los supervisores de ventas. De igual forma, la cuantificación de los parámetros de medición varía según el cargo.

- **Descripción de los Objetivos de los Vendedores.**

Para el caso de los vendedores, se evaluaron nueve (9) objetivos:

A. Cumplimiento del 100% del plan de ventas en unidades asignado a su zona en el trimestre. (X 1000): se refiere a las unidades (expresadas en números de mil) que deben ser vendidas en la zona asignada al vendedor en un trimestre determinado. El número de unidades a ser vendidas no es igual para cada vendedor, debido a que varía por factores como la ruta asignada, la demanda de la zona, el alcance, la época, etc.

B. Cumplimiento del 100% del plan de ventas en bolívares asignado a su área en el trimestre. (X1000): se refiere a los montos en bolívares (expresados en números de mil) que deben ser obtenidos por el vendedor a cambio de la venta del producto en un trimestre determinado. Igual que en el objetivo anterior, dichos montos no son iguales para cada vendedor debido a factores como la ruta asignada, la demanda de la zona, el alcance, la época, etc.

C. Porcentaje del producto vencido menor al 1,5%: este objetivo se refiere a las devoluciones por producto vencido que le hacen los clientes al vendedor, las cuales no beben ser mayores al 1,5% del total vendido. Se entiende por producto vencido, aquellas unidades que no fueron vendidas en el tiempo estipulado señalado por la fecha de vencimiento, las cuales son devueltas por los clientes.

D. Cumplir el objetivo de efectividad de venta absoluta en un 76%: se refiere al porcentaje de venta absoluta o sin devoluciones que debe ser vendido, el cual no debe ser menor a un 76% de la mercancía asignada.

E. Ejecución y entrega de la ruta estándar con la frecuencia establecida: este objetivo se refiere a que el trabajador debe cumplir la ruta que tiene asignada en el tiempo establecido para atender a cada cliente.

F. Lograr crecimiento de la cartera de clientes de acuerdo a los objetivos establecidos en la zona: se refiere a la capacidad que tiene el vendedor de lograr un incremento en el número de clientes. El alcance de este objetivo no es igual para cada vendedor, ya que intervienen factores externos como la ruta asignada, la demanda de la zona, el alcance, la época, etc.

G. Mantenimiento y uso adecuado del vehículo asignado a su zona: se refiere al uso y a las condiciones en que el vendedor mantega el vehículo asignado para fines laborales.

H. Lograr el mix de productos en su zona no menor a 8 SKU: La expresión " SKU" se refiere a la presentación de un producto (tamaño, empaque, diseño, etc). Un mix de 8 SKU se refiere a un conjunto de productos con 8 diferentes presentaciones, bien sea con un contenido de productos iguales o diferentes. Este es el mínimo mix de productos que el vendedor debe vender para lograr el objetivo.

I. Mantener las cuentas por cobrar dentro de los días establecidos: se refiere a que el vendedor debe mantener las cuentas al día con los clientes.

- **Descripción de los Objetivos de los Supervisores:**

Para el caso de los Supervisores, se evaluaron ocho (8) objetivos:

A. Cumplimiento del 100% del plan de ventas en unidades asignado a su área en el trimestre. (X 1000): se refiere a las unidades (expresadas en números de mil) que deben ser vendidas en su área, la cual está conformada por las diferentes zonas asignadas a los vendedores que estén a su cargo, en un trimestre determinado. El número de unidades a ser vendidas no es igual para cada área debido a que varía por factores como la demanda del área, el desempeño individual de los vendedores a cargo del supervisor, el alcance, la época, etc.

B. Cumplimiento del 100% del plan de ventas en bolívares asignado a su área en el trimestre. (X1000): Se refiere a los montos en bolívares (expresados en números de mil) que deben ser obtenidos por los vendedores del área correspondiente. Igual que en el objetivo anterior, dicho monto no es igual para cada área debido a que varía por factores como la demanda del área, el desempeño individual de los vendedores a cargo del supervisor, el alcance, la época, etc.

C. Mantener el porcentaje del producto vencido menor al 1,5% sobre el total de unidades vendidas en su área en el trimestre: este objetivo se refiere a que el supervisor debe procurar mantener las devoluciones por producto vencido que

hacen los clientes a los vendedores del área determinada, las cuales no beben ser mayores al 1,5% del total vendido en un trimestre determinado. Se entiende por producto vencido, aquellas unidades que no fueron vendidas antes de su fecha de vencimiento, razón por la cual son devueltas por los clientes.

D. Cumplir el objetivo de Efectividad de Venta absoluta establecido para el trimestre en el área asignada en un 76%: se refiere al porcentaje de venta absoluta o sin devoluciones que debe ser vendido por los vendedores del área asignada al supervisor, que no debe ser menor del 76% de la mercancía asignada.

E. Mantener las cuentas por cobrar con una morosidad menor al 50% de las condiciones crediticias establecidas: Se refiere a que el supervisor debe mantener en un lapso no menor de 30 días un 50% como mínimo de cuentas cobradas a los clientes de su zona.

F. Cumplir con el proceso de implantación del SBCD, según el cronograma establecido para cada Centro de Distribución: El SBCD es un programa de sistemas que tiene como objetivo mantener el control de las ventas diarias realizadas por los vendedores. Por esta razón, es responsabilidad del supervisor introducir al final del día los datos referentes a las ventas reportadas por los vendedores de su unidad.

G. Lograr crecimiento de la cartera de clientes de su área de acuerdo al objetivo establecido para el Centro de Distribución: se refiere a la capacidad que tiene el supervisor de lograr un incremento en el número de clientes del área asignada. El alcance de este objetivo no es igual para cada supervisor, ya que intervienen factores externos como la demanda del área, el alcance, la época, el desempeño de cada vendedor, etc.

H. Asegurar el mantenimiento y uso adecuado de la flota asignada a su área: se refiere al uso y a las condiciones en que los vendedores de la zona asignada al supervisor mantengan los vehículos asignados para fines laborales. (Ver Anexo 8)

3. Los parámetros de Medición.

Los parámetros de medición se refieren a la cuantificación de cada objetivo tomando en cuenta seis factores diferentes:

A. Objetivo: se refiere al porcentaje o a la cantidad que representa el alcance de un objetivo determinado. Este número fue asignado después de analizar la descripciones de los objetivos, ya que en algunos casos se tienen que tomar en cuenta factores externos que caracterizan a la zona (en el caso de los vendedores) o al área (en el caso de los supervisores), por lo que debe ser asignado un objetivo diferente. Por otro lado, existe el caso de que el número asignado al objetivo sea el mismo para todos los vendedores y para todos los supervisores, independientemente del área o de la zona en que trabajen, ya que debe ser cumplido por todos de igual forma. Existe un tercer caso que se ve cuando no hay un número asignado por el cumplimiento de un determinado objetivo. Esto se debe a que dicho objetivo debe ser cumplido en un 100%, ya que de esta forma se garantiza la eficiencia del trabajador.

B. Real: expresa la medida real y práctica en que el trabajador logró cubrir el objetivo propuesto.

C. Porcentaje Cumplido: indica el porcentaje en que el trabajador logró cubrir el objetivo propuesto.

D. Peso (%): se refiere al peso en porcentaje que se le asigna a cada uno de los objetivos. Mientras más alto sea el porcentaje asignado, mayor importancia tiene el cumplimiento de este objetivo para alcanzar un desempeño mayor.

E. Total Porcentual: Es el resultado de multiplicar el porcentaje cumplido por el peso que le corresponde a cada objetivo. Este resultado se calcula con un límite determinado que llega hasta lo representado por el peso porcentual.

F. Total Ajustado: Debido a que en algunos casos se observó que el trabajador reportaba un alcance Real mayor al Objetivo propuesto, surgió la necesidad de crear un total ajustado, para que el esfuerzo adicional realizado por el trabajador fuera tomado en cuenta. El Total Ajustado es el resultado de multiplicar el porcentaje cumplido por el Peso porcentual sin límite establecido.

G. Resultado Total: existen tres resultados totales. El primero se refiere a la suma de todos los pesos porcentuales que siempre va a ser igual a uno (1.0). El segundo se refiere a la sumatoria de todos los porcentajes totales que tiene un límite de 100%. El tercero se refiere a la sumatoria de todos los totales ajustados, que puede exceder el 100%. (Ver Anexo 8)

El Resultado Total del Porcentaje del Total Ajustado es el resultado cuantitativo de la Evaluación de Objetivos.

4.Comentarios y Firmas.

Esta parte es el final de la Evaluación de Objetivos, ya que es donde el entrevistado y el entrevistador exponen sus observaciones finales. Se puede decir que ésta es la parte más subjetiva de la evaluación.

Para que la Evaluación de los Objetivos sea válida, debe ser firmada al final por el Jefe Inmediato, el Trabajador, el Gerente Nacional y el Gerente General.

5.2 Sobre de Desempeño.

A cada individuo se le entregó un sobre personalizado que contenía los siguientes elementos:

1. Exterior del sobre:
Nombre del trabajador y Centro de Distribución al que pertenece.

2. Interior del sobre:
- Nombre del trabajador y Centro de distribución al que pertenece
- Resultado numérico de la evaluación de desempeño
- Instrucciones que indican copiar inmediatamente el número que aparece en el sobre en la hoja de "Datos Personales" en el espacio correspondiente a "Número"
- Instrucciones precisas de no devolver el sobre ni su contenido debido a que de esta forma se garantizaba la confidencialidad de la encuesta.
- Mención del propósito del estudio y agradecimiento.
  Se recurrió a este proceso debido a que se necesitaba conocer el desempeño de una muestra anónima para alcanzar los objetivos de la investigación.
  (Ver Anexo 9)

5.3 Hoja de Datos Personales:

Esta hoja tiene como finalidad recaudar información personal del individuo, y conocer su desempeño laboral (Ver Anexo 10). Dicha hoja consta de siete partes:

1. **Número:** Corresponde al número que representa el desempeño del trabajador. En esta parte el trabajador debe escribir el número indicado en el sobre de desempeño.

2. **Edad:** Comprende cuatro categorías en las cuales se distribuye la edad de la muestra:

- De 20 a 30 años
- De 31 a 40 años
- De 41 a 50 años
- De 51 años o más.

El trabajador debe marcar con una "X" la categoría a la que pertenece.

3. **Estado Civil:** Su finalidad es conocer el estado civil del trabajador, por lo cual se le presentan cinco opciones posibles:

- Soltero
- Casado
- Viudo
- Divorciado
- Otro

El trabajador debe marcar con una "X" su estado civil.

4. **Educación Formal:** El trabajador debe marcar con una "X" el último título obtenido dentro de las seis opciones que se le especifican:

- Primaria (Hasta 6xto. Grado)
- Ciclo Básico (Hasta 9no. Grado)
- Ciclo Diversificado o Secundaria (Hasta 2do. Año Diversificado o hasta 5to. Año de Bachillerato)
- Técnico medio
- Técnico Superior
- Universitario

5. **Centro de Distribución en el que trabaja:** El trabajador debe marcar con una "X" el Centro de Distribución al que pertenece entre las siguientes opciones:

- San Félix
- Caracas Este
- Caracas Oeste
- Boleita
- Litoral
- Barcelona
- Valencia
- Porlamar
- Maracaibo
- Coro
- Mérida
- San Cristóbal
- Barquisimeto
- Maracay
- Maturín

6. **Antigüedad en la empresa:** Al trabajador se le presentan cinco opciones de las cuales debe marcar una que represente el tiempo que tiene trabajando en la organización. Dichas opciones son:

- Menor de un año
- Un año a dos años
- Dos años a tres años
- Tres a cuatro años
- Cuatro años o más.

7. **Cargo que ocupa:** El trabajador debe identificar con una "X" si es vendedor o supervisor.

5.4 Hoja de Instrucciones

Esta hoja tiene como finalidad explicar la forma en la que debe ser llenado el instrumento de Compromiso Organizacional. (Ver Anexo 10)

La primera parte de esta hoja explica que la encuesta de Compromiso Organizacional tiene fines exclusivamente académicos y por lo tanto es completamente anónima. Posteriormente, se procede a dar una breve explicación del Compromiso Organizacional, para proceder a dar las instrucciones de forma concreta y sencilla sobre la manera en que debe ser llenado el cuestionario de Compromiso Organizacional.

Luego se procede a explicar el significado de las categorías de la encuesta de Compromiso Organizacional y adicionalmente se presenta un ejemplo de dos casos, uno en que la persona está fuertemente de acuerdo con la afirmación y otro en el que la persona está fuertemente en desacuerdo con la afirmación.

5.5 Instrumento de Compromiso Organizacional

El cuestionario es el instrumento para recolectar información que consiste en un conjunto de preguntas acerca de la variable que se va a medir. Un cuestionario de tipo cerrado, es aquel que contiene alternativas de respuesta que ya han sido delimitadas. (Hernández y otros, 1991 : 285)

La Escala de Likert "consiste en un conjunto de items presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra" (Hernández y otros, 1991: 263). Esta escala busca medir la actitud por puntos, a los cuales se le asigna un valor numérico. Se le pide al sujeto que exprese su reacción eligiendo el punto de la escala que mejor describa su actitud ante la afirmación. (Hernández y otros, 1991: 264)

El instrumento que se utilizó en la investigación para medir el Compromiso Organizacional es el cuestionario de la escala revisada propuesto por Meyer y Allen, 1993 (Allen y Meyer, 1997: 118-119) (Ver Anexo 6).

"El desarrollo de las escalas de compromiso afectivo, de continuidad y normativo tiene su base en la los principios de la construcción de escalas de Jackson (1970)" (Allen y Meyer, 1990) (Aleman y Gonzalez, 1997:24). Inicialmente, se usaron definiciones de los tres constructos para desarrollar un conjunto inicial de items, compuesta por afirmaciones que fueron el resultado de expresiones que definían los tres componentes del compromiso (Afectivo, normativo y calculador) (Ver Anexo 6). Dicho instrumento fue administrado a un grupo de hombres y mujeres que trabajaban en diferentes ocupaciones y distintas organizaciones. (Allen y Meyer, 1997: 117).

Para seleccionar los items compuestos por expresiones que conformarían el cuestionario, se tomaron en cuenta reglas de decisión que consideraban la distribución de las respuestas en una escala de siete puntos (que va desde la máxima opinión de acuerdo (7) hasta la máxima opinión de desacuerdo (1) para cada item), relaciones entre el item y la escala, redundancia del contenido de las expresiones y el deseo de incluir items expresados de forma afirmativa y de forma negativa. Cada uno de los tres componentes del compromiso estaba representado por ocho items. (Allen y Meyer, 1997: 117) (Ver Anexo 11)

Posteriormente, se realizó una revisión de dicho instrumento (Allen y Meyer, 1993), en donde se enfatizó principalmente en el componente normativo del compromiso, ya que los items correspondientes al componente afectivo y de continuidad fueron reducidos de ocho a seis expresiones y los items que se referían al componente normativo fueron totalmente modificados por seis nuevas expresiones. De esta forma, el instrumento revisado de Compromiso Organizacional pasó de veinticuatro a dieciocho items, en donde la mínima puntuación es dieciocho (18) puntos y la máxima es de ciento veintiséis (126) puntos (Ver Anexo 12) (Allen y Meyer, 1997: 118). Para responder este instrumento, el individuo debe dar su opinión encerrando en un círculo el número correspondiente a una escala de Likert que contiene 7 dimensiones, que van desde la opinión máxima de desacuerdo (1), pasando por niveles intermedios, hasta la opinión máxima de acuerdo (7) :

1: Fuertemente en desacuerdo
2: Moderadamente en desacuerdo
3: Débilmente en desacuerdo
4: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5: Débilmente de acuerdo
6: Moderadamente de acuerdo
7: Fuertemente de acuerdo

De las dieciocho expresiones, hay seis que se refieren al componente afectivo del compromiso, seis que se refieren al componente normativo del compromiso y seis que se refieren al componente calculador del compromiso. (Ver Anexo 6). De esta forma se puede identificar el componente del compromiso predominante en el individuo (Afectivo, normativo y calculador) o si el individuo no muestra alguna tendencia específica de algún componente del Compromiso Organizacional (Compromiso Organizacional Mixto).

Es importante observar que este instrumento contiene cuatro items con expresiones reversibles (®), por lo que para el procesamiento se invirtió el puntaje obtenido correspondiente a los items 10, 14, 15 y 18 del instrumento de Compromiso Organziacional utilizado en el presente estudio (Ver Anexo 6)

5.5.1 Prueba Piloto

El instrumento utilizado para la realización de esta prueba fue el instrumento revisado de Compromiso Organizacional elaborado por Allen y Meyer (1997), el cual ha sido administrado en diferentes investigaciones, entre las cuales se puede destacar la realizada por Alemán y González (1997), quienes estudiaron la relación entre las propiedades motivantes del puesto de trabajo con el Compromiso Organizacional en una muestra de trabajadores del sector ferretero en el área Metropolitana de Caracas en 1997. El instrumento fue sometido a un proceso de análisis por tres expertos en el área de desarrollo organizacional y psicometría con el objeto de validar el contenido de la prueba. Dichos expertos aprobaron el instrumento, pero con la observación de que personas de bajo nivel educativo no entendieran perfectamente su contenido (Alemán y Gonzalez, 1997).

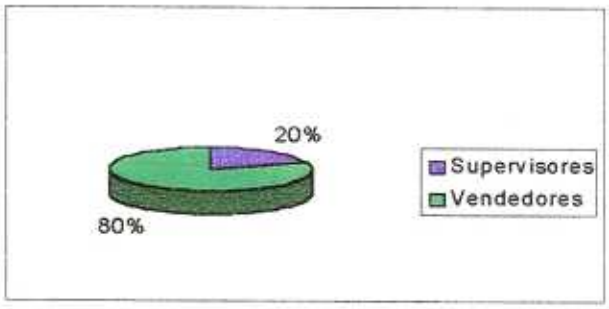
Para los fines de esta investigación, se sometió el instrumento a un análisis por un experto en psicología con el objetivo de evaluar el contenido del mismo y su utilidad para alcanzar los objetivos del estudio. Dicho experto aprobó el instrumento y recomendó que no se modificara el sentido de algunas preguntas que están formuladas en forma de negación, ya que de esta manera se evita el fenómeno de deseabilidad social, originando una mayor garantía de la autenticidad de las respuestas de los individuos. A su vez, se aclaró que las preguntas específicas señaladas por Allen y Meyer como reversibles, deberían ser consideradas de forma distinta al vaciar la data invirtiendo el número correspondiente a la respuesta indicada por el individuo.

El próximo paso de este proceso de validación, consistió en aplicar una prueba de tipo experimental, en la que se administró el instrumento a un grupo de 20 individuos de sexo masculino, de edades comprendidas entre los 20 y 51 años, del Centro de Distribución de Caracas Este, distribuidos de la siguiente forma:

- **Distribución de la muestra según el cargo**:

Como se expone en el siguiente gráfico, en esta prueba piloto participaron cuatro supervisores de ventas (20%) y dieciséis vendedores del Centro de Distribución de Caracas Este (80).

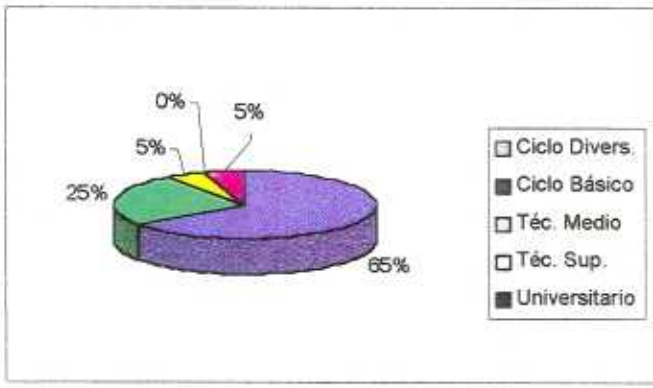
Cargo	Número de personas
Supervisores	4
Vendedores	16
Total	**20**



- **Distribución de la muestra según la educación formal:**

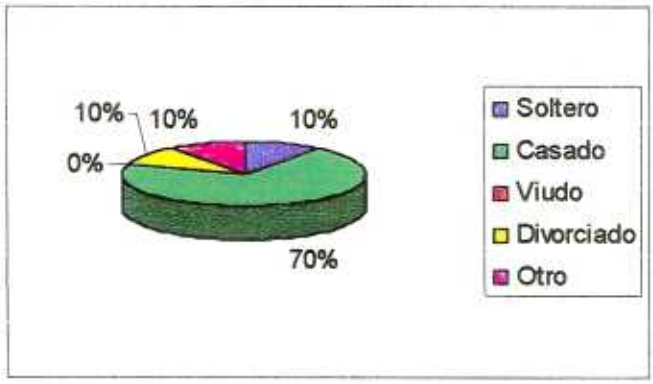
Como se puede observar en el siguiente gráfico, en la Muestra utilizada para la prueba piloto se encontró que había un 65% de la muestra (13 trabajadores) con último título obtenido de educación formal de Ciclo Diversificado o Secundaria (Hasta 2do. Año Diversificado o 5to. Año de Bachillerato), 25% (5 trabajadores con último título obtenido de educación formal de Ciclo Básico (Hasta 9no. Grado), un 5% (1 trabajador) con último título obtenido de educación formal de Técnico Medio y un 5% (1 trabajador) con último título obtenido de Educación Formal Universitario.

Educación Formal	Número de Personas
Ciclo Diversificado	13
Ciclo Básico	5
Técnico Medio	1
Técnico Superior	0
Universitario	1
Total	**20**



- **Distribución de la muestra según el estado civil:**

Estado Civil	No. De Trabajadores
Soltero	2
Casado	14
Viudo	0
Divorciado	2
Otro	2
TOTAL	**20**

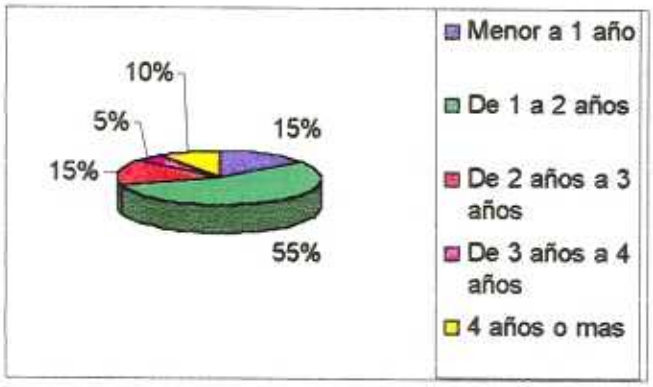


Como se puede apreciar en el gráfico, en la muestra recogida para la prueba piloto hay un 10% de trabajadores solteros (2 trabajadores), un 70% de trabajadores casados (14 trabajadores), un 10% de trabajadores divorciados (2 trabajadores), ningún trabajador viudo (0%) y un 10% de trabajadores con otro estado civil (2 trabajadores)

- **Distribución de la muestra según la antigüedad en la empresa**

Antigüedad en la Empresa	No. De Trabajadores
Menor a 1 año	3
De 1 a 2 años	11
De 2 años a 3 años	3
De 3 años a 4 años	1
4 años o mas	2
	TOTAL = 20

De acuerdo a los datos obtenidos en la prueba piloto, la distribución de esta muestra según la antigüedad en la empresa es de un 15% de trabajadores con antigüedad menor a un año (3 trabajadores), un 55% de trabajadores con antigüedad entre uno y dos años (11 trabajadores), un 15% de trabajadores con antigüedad de dos a tres años (3 trabajadores), un 5% trabajador con antigüedad entre tres y cuatro años (1 trabajador), y un 10% de trabajadores con antigüedad de cuatro años o más (2 trabajadores). Dichos datos corresponden al gráfico de porcentaje presentado a continuación:



Para la validación de los cuestionarios se vaciaron los datos recolectados con el programa estadístico de Statistical Package for Social Science 1997 (SPSS), obteniendo un coeficiente de Alfa de Cronbach de .8020 (Ver Anexo 13)

6.Tratamiento de la Información

Para procesar la información obtenida se procedió a seguir los siguientes pasos:

Primero, se elaboró el Libro de Código (Ver Anexo 14) con toda la codificación correspondiente a las variables de identificación personal, el Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral de cada sujeto de la muestra. Los códigos que se identificaron en las variables de la hoja de los "Datos personales" (Ver Anexo 10) quedaron establecidos de la siguiente forma:

Desempeño

80-100	1
101-120	2
121-140	3
141-163	4

Edad

20- 30	1
31- 40	2
41-50	3
51 o mas	4

Estado Civil

Soltero	1
Casado	2

Viudo	3
Divorciado	4
Otro	5

Educación Formal (V4)

Primaria (Hasta 6xto. Grado)	1
Ciclo básico (Hasta 9no. Grado)	2
Ciclo Diversificado o Secundaria (Hasta 2do. Año Diversificado o 5to. Año de Bachillerato)	3

Técnico Medio	4
Técnico Superior	5
Universidad	6

Centro de Distribución en el que trabaja

San Félix	1	Maracaibo	8
Caracas Este	2	Coro	9
Caracas Oeste	3	Mérida	10
Boleita	4	San Cristóbal	11
Litoral	5	Barquísimeto	12
Barcelona	6	Maracay	13
Valencia	7	Maturín	14
		Porlamar	15

Antigüedad en la Empresa

Menos de 1 año	1	De 3 a 4 años	4
De 1 a 2 años	2	De 4 años o mas	5
De 2 a 3 años	3		

Cargo que ocupa

Supervisor	1
Vendedor	2

Posteriormente se procedió a codificar el Compromiso Organziacional de acuerdo a las respuestas obtenidas, ya que se distribuyen en una escala de Likert de siete puntos, donde el 1 corresponde a la expresión "Fuertemente de Acuerdo" y el 7 a la expresión "Fuertemente en Desacuerdo", pasando por categorías intermedias. Es importante destacar que en los items reversibles (10, 14,15 y 18) se invirtió la codificacción de la siguiente forma

Respuesta del Individuo	Respuesta Invertida
1	7
2	6
3	5
4	4
5	3
6	2
7	1

Para realizar el análisis de los resultados, se procedió a correr los datos presentados en dos matrices. (Ver Anexo 15 y Anexo 16) La primera corresponde a la codificación de las variables de Identificación Personal, el tipo de Desempeño laboral y la tendencia predominante de Compromiso Organizacional . Estas dos últimas variables fueron codificadas de la siguiente forma:

Desempeño Laboral

Adecuado	1
Superior	2
Superior Alto	3
Excelente	4

A continuación se presenta la información obtenida en gráficos circulares y en gráficos de barras junto con tablas de datos con la explicación correspondiente en cada caso.

V. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

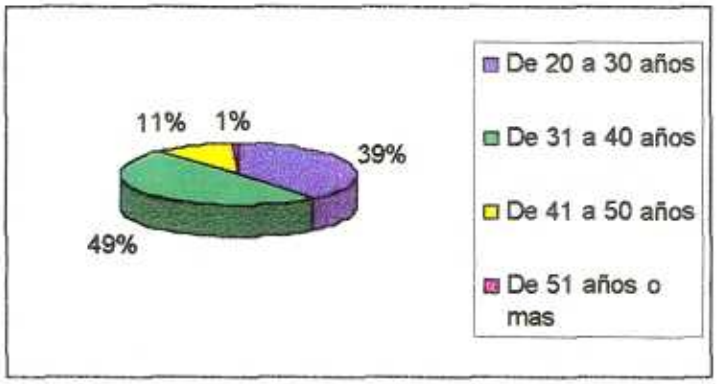
1. Descripción de las características de la muestra.

La muestra utilizada para realizar este estudio esta compuesta por 215 trabajadores de una empresa productora y distribuidora de alimentos en Venezuela. Dichos sujetos se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

A.- Distribución según la edad.

Edad	No. De Personas
De 20 a 30 años	84
De 31 a 40 años	106
De 41 a 50 años	23
De 51 años o mas	2
	TOTAL= 215

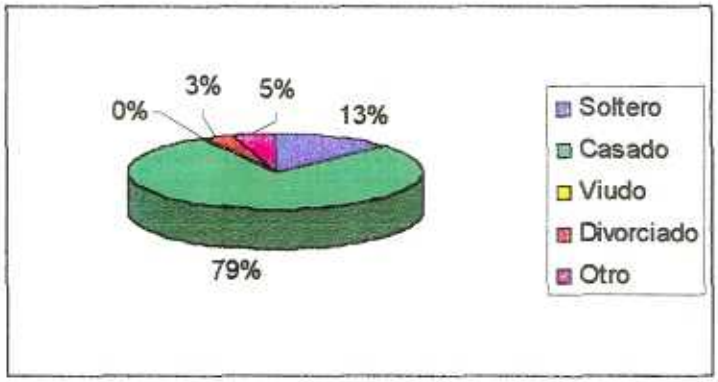
De acuerdo a la edad de los trabajadores, se puede apreciar que ochenta y cuatro personas tienen entre veinte y treinta años (39%), ciento seis personas tienen entre treinta y uno y cuarenta años (49%), veintitrés personas tienen entre cuarenta y uno y cincuenta años (11%), y dos personas tienen cincuenta y un años o mas(1%). Dichos datos se encuentran representados en porcentajes en el siguiente gráfico:



B.- Distribución según el Estado Civil

Estado Civil	No. De Personas
Soltero	29
Casado	168
Viudo	1
Divorciado	7
Otro	10
	TOTAL = 215

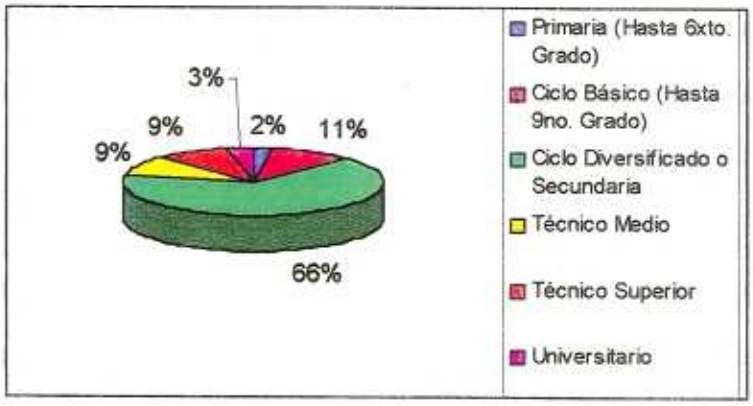
De acuerdo a los datos obtenidos, la muestra esta compuesta por veintinueve trabajadores solteros (13%), ciento sesenta y ocho trabajadores casados (79%), un trabajador viudo (0%), siete trabajadores divorciados (3%) y diez trabajadores con otro estado civil (5%). Dichas cifras se pueden apreciar en forma porcentual en el gráfico presentado a continuación:



C.- Distribución de la Muestra según el Nivel de Educación Formal.

Nivel Educativo	No. De Personas
Primaria (Hasta 6xto. Grado)	5
Ciclo Básico (Hasta 9no. Grado)	23
Ciclo Diversificado o Secundaria (Hasta 2do. Año Diversificado o 2do. Año de Bachillerato)	140
Técnico Medio	20
Técnico Superior	20
Universitario	7
	TOTAL=215

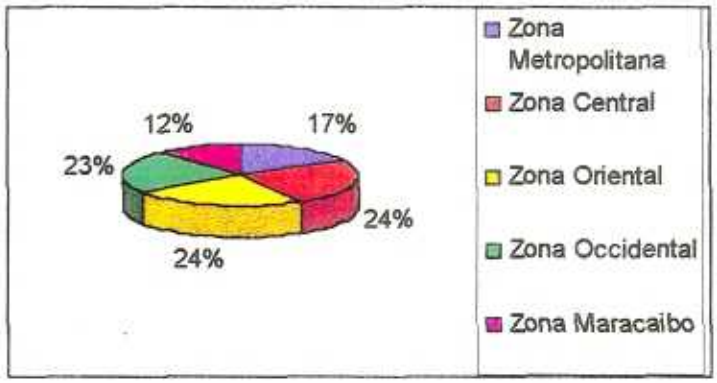
Como se puede apreciar, en la muestra 5 personas culminaron los estudios de primaria (2%), 23 culminaron los estudios de Ciclo Básico(11%), 140 personas culminaron sus estudios de Ciclo Diversificado o Secundaria (66%), 20 personas son Técnicos Medios (9%), 20 personas son Técnico Superior (9%) y 7 sujetos de la muestra escogida son Universitarios (3%). Dichas cifras se pueden apreciar de forma porcentual en el siguiente gráfico:



D.- Distribución de la Muestra Según la Ubicación Geográfica

Zona Geográfica	No. De Trabajadores
Zona Metropolitana	37
Zona Central	52
Zona Oriental	51
Zona Occidental	50
Zona Maracaibo	25
	TOTAL= 215

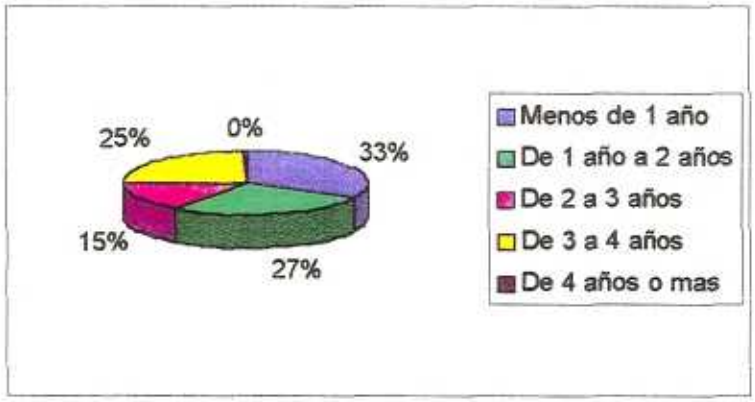
La muestra del estudio esta distribuida según la zona geográfica, con treinta y siete trabajadores en la Zona Metropolitana (17%), cincuenta y dos trabajadores en la Zona Central (24%), cincuenta y un trabajadores en la zona oriental (24%), cincuenta trabajadores en la Zona occidental (23%) y veinticinco trabajadores en la Zona de Maracaibo (12%). Dicha información se puede apreciar porcentualmente en el siguiente gráfico:



E.- Distribución de la muestra según la antigüedad en la empresa:

Antigüedad	No. De Trabajadores
Menos de 1 año	70
De 1 año a 2 años	59
De 2 a 3 años	32
De 3 a 4 años	53
De 4 años o mas	1
	TOTAL=215

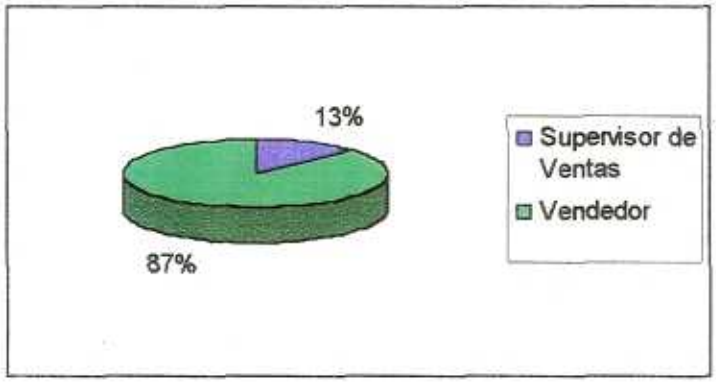
De acuerdo a la información obtenida, la muestra esta comprendida con 70 trabajadores de menos de un año de antigüedad en la empresa (33%), 59 trabajadores con una antigüedad de uno a dos años (27%), 32 trabajadores con antigüedad de dos a tres años (15%), 53 trabajadores con antigüedad entre tres y cuatro años (25%) y 1 trabajador con una antigüedad mayor a los cuatro años (0%). Dichos datos se pueden apreciar porcentualmente en el gráfico presentado a continuación:



F.- Distribución de la muestra según el cargo:

Cargo	No. De Trabajadores
Supervisor de Ventas	28
Vendedor	187
	TOTAL=215

De acuerdo a la información obtenida, la muestra esta compuesta por veintiocho Supervisores de Ventas (13%) y ciento ochenta y siete Vendedores (87%). Estos datos se pueden apreciar porcentualmente en el siguiente gráfico:



2. El Compromiso Organizacional según las variables de Identificación Personal.

2.1 Distribución de las variables de Identificación Personal según e Compromiso Organizacional.

El Compromiso Organizacional se distribuye de forma diferente según las variables demográficas de la muestra. A continuación se presenta el análisis de los datos correspondiente a la distribución de la muestra según los tres componentes del Compromiso Organizacional que muestran una tendencia predominante (afectivo, normativo y calculador) y según una cuarta categoría que se caracteriza por no presentar una tendencia especifica de alguno de los tres componentes del Compromiso Organizacional (mixto).

Esta información es el resultado del análisis estadístico procesado por e programa SPSS (Ver Anexo 17)

A.- Compromiso Organizacional y la Edad de los trabajadores

	Compromiso Organizacional				
Edad	Afectivo	Normativo	Calculador	Mixto	**TOTAL**
20 a 30	36	5	1	42	84
31 a 40	43	11	2	50	106
41 a 50	8	1	0	14	23
51 o mas	1	0	0	1	2
TOTAL	88	17	3	107	**215**

De acuerdo a la información recolectada, se puede observar que en los sujetos ubicados en el estrato de edades comprendido entre los **20 y los 30 años**, la tendencia mas presente de CO es de tipo mixta, ya que representa un 50% de este grupo. Seguidamente, se observa que el componente afectivo de CO esta representado en un 42.8% de este grupo. Posteriormente se aprecia que la tendencia de CO de componente normativo está representada por un 6% en estas edades y la tendencia calculadora de CO esta expresada en un 1.19%.

El grupo de edades comprendida entre los 20 y los 30 años representa un 39.1% de la muestra.

De igual forma, en el grupo de edades de personas de **31 a 40 años** se aprecia que predomina la tendencia hacia el compromiso de tipo mixto, el cual está representado por un 47.1% de este grupo. Seguidamente se observa la tendencia de CO con componente afectivo, el cual se ve representado en este grupo por un 40.5%. La presencia del componente normativo del CO se encuentra representada por un 10.3% y el componente calculador de CO está expresado en un 1.8% del grupo de personas de edades comprendidas entre 31 y 40 años.

El grupo de edades comprendidas entre los 31 y 40 años representa un 49.3% de la muestra.

En el grupo de edades de **41 a 50 años,** la tendencia predominante es de compromiso mixto igual que en los casos anteriores, ya que representa un 60.86% de este grupo. En este caso, El CO con tendencia de componente afectivo está expresado por un 34.7% de este estrato. Por otro lado, el componente calculador de CO tiene una presencia de 4.3%, mientras que el componente calculador del CO no tuvo ninguna representación.

El grupo de edades comprendidas entre los 41 y 50 años representa un 10.7% de la muestra

En el grupo de edades que comprende las personas de edad **igual o mayor a 51 años** se observó que hay un 50% de predominancia del componente afectivo de CO y un 50% de predominancia del tipo mixto de CO. No se registró presencia de predominancia de los componentes normativo y calculador del CO.

El grupo de edades iguales o mayores a los 51 años representa el 1% de la muestra. Estos resultados no muestran una información significativa del Compromiso Organizacional debido a que solo se refiere a 2 personas de una muestra de 215 sujetos.

Según la información recolectada, se puede observar una tendencia predominante hacia el CO mixto, ya que es la categoría de CO que de mayor puntaje en la mayoría de los intervalos de edades. La categoría de CO mixto representa un 49.3% del total de la muestra.

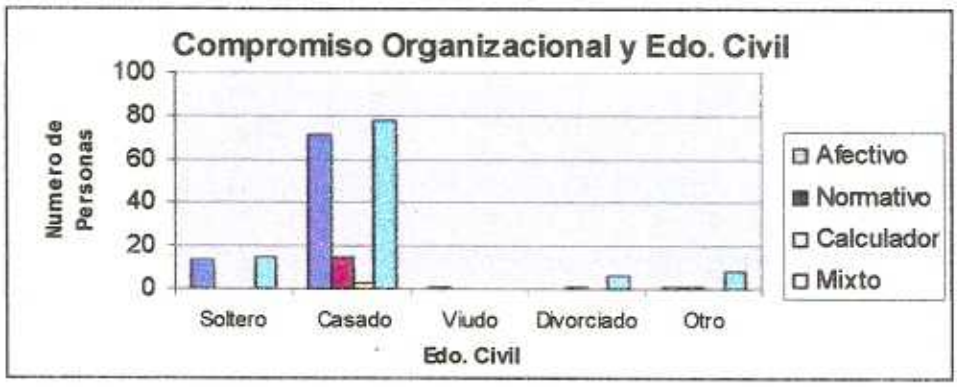
Seguido al CO de tendencia afectiva, se puede observar la presencia del componente normativo del CO, cuya máxima proporción se presenta en los sujetos cuya edad está comprendida entre los 41 y 50 años. La tendencia del

componente normativo del CO representa un 7.9% del total de la muestra.

Por último se presenta la tendencia del componente calculador del CO, ya que solo en dos casos de personas de edades entre 31 y 40 años y en un caso de un sujeto de 41 a 50 años de edad. El porcentaje correspondiente a la presencia del componente calculador de CO es de 1.4% del total de la muestra.

B.- Compromiso Organizacional y Estado Civil de los Trabajadores

	Compromiso Organizacional				
Estado Civil	Afectivo	Normativo	Calculador	Mixto	**TOTAL**
Soltero	14	0	0	15	29
Casado	72	15	3	78	168
Viudo	1	0	0	0	1
Divorciado	0	1	0	6	7
Otro	1	1	0	8	10
TOTAL	88	17	3	107	**215**



Según los datos obtenidos se puede apreciar que la tendencia de CO predominante en las **personas solteras** es de tipo mixto, representando un 51.7%. La tendencia hacia el componente afectivo es de 48.2%, por lo que la diferencia entre el CO con tendencia mixta y el CO con tendencia afectiva es de un punto, lo que representa un 4% de diferencia. En este estrato de la muestra no se observó presencia de la tendencia de CO normativo y de la tendencia de CO calculador.

El grupo de personas solteras representa un 13.5% de la muestra.

En el caso de los **sujetos casados** se puede observar que predomina la tendencia hacia un compromiso mixto, representando un 46.4%. Igual que en el caso anterior, la diferencia de la presencia en la muestra de los sujetos con la tendencia de compromiso mixto y la tendencia de compromiso afectivo es poca, ya que la tendencia afectiva de CO está representada en este estrato de la

muestra por un 42.8%, lo que significa una diferencia 5%. Adicionalmente se observa que existe la presencia del CO con tendencia normativa expresada en quince personas, representando un 8.92%. Por último, se puede observar que la tendencia del CO calculador está representada por un 1.7% de las personas casadas.

El grupo de las personas casadas representa un 78.1% de la muestra.

En el grupo de la muestra con **estado civil viudo**, está compuesto por una persona, quien se identificó con el componente afectivo del CO, representan un 100% de este estrato.

El grupo de las personas de estado civil viudo representa un 0.5% de la muestra. Este ultimo resultado no muestra una información significativa del Compromiso Organizacional debido a que solo se refiere a 1 persona de una muestra de 215 sujetos.

En el grupo de las **personas divorciadas** se pudo apreciar una mayor presencia del CO tipo mixto, ya que representa un 85.7% de este grupo. Por otro lado, el componente afectivo del CO está representado por un 14.2% de este grupo, mientras que el componente normativo y calculador del CO no fueron expresados.

El grupo de las personas divorciadas representa un 7% de la muestra.

En el grupo de las personas con **otro estado civil**, prevaleció la tendencia del compromiso mixto, debido a que está representado por un 80% de los individuos de este grupo. Seguidamente se puede observar la presencia de los componentes afectivo y normativo de CO ya que están presentes en un 10% de las personas de este grupo respectivamente. El componente calculador del CO no tuvo ninguna manifestación en este grupo.

El grupo de las personas de otro estado civil representa un 4.7% de la muestra.

Por lo anteriormente expuesto, se puede decir que el CO de tipo mixto prevalece en todos los grupos divididos según el estado civil.

Seguidamente se encuentra la presencia del componente afectivo del CO, en donde se puede apreciar su máxima expresión en los grupos de personas casadas y solteras, ya que es aquí donde la diferencia entre este componente del CO y el CO de tipo mixto es más pequeña.

En cuanto al componente normativo del CO, se puede decir que su mayor expresión está en el estrato de estado civil casado, pero no implica que tiene una

presencia significativa.

El componente calculador del CO no representa una proporción importante en ninguno de los estratos de división por estado civil, debido a que su única expresión está en el estrato de las personas con estado civil casado.

C. Compromiso Organizacional y Educación Formal de los Trabajadores

	Compromiso Organizacional				
	Afectivo	Normativo	Calculador	Mixto	**TOTAL**
Nivel de Educación Formal	2	0	0	3	5
Primaria	2	0	0	3	5
Ciclo Básico	5	4	0	14	23
Ciclo Diversificado o Secundaria	61	8	3	68	140
Técnico Medio	6	5	0	9	20
Técnico Superior	12	0	0	8	20
Universitario	2	0	0	5	7
TOTAL	88	17	3	107	**215**

De acuerdo a la información recolectada, en el grupo de personas que culminaron la **Educación Primaria** prevalece el CO tipo mixto, ya que representa un 60% en este grupo. Seguidamente, la tendencia del componente afectivo del CO representa el restante 40%. El componente normativo del CO y el componente afectivo no tuvieron manifestaciones en este grupo.

El grupo de personas que culminaron sus estudios de educación primari representan un 2.3% de la muestra.

En cuanto al grupo de personas que culminaron sus estudios de **Cicl Básico** existe la preferencia por el tipo mixto de CO, ya que está presente en ur 64.8% de los casos. De igual forma que en el caso anterior, le sigue la preferenci por el componente afectivo del CO, ya que representa un 21.7% de este grupo Posteriormente, se puede observar la presencia del componente normativo de CO, ya que con éste se identifican un 17.3% de las personas de este estrato. Nc hubo manifestaciones del componente calculador en este grupo.

El grupo de personas que culminaron sus estudios de ciclo básicc representan un 10.7% de la muestra.

Los datos obtenidos demuestran que en el grupo de las personas que tienen un título de **Ciclo Diversificado o Secundaria** existe una mayor proporción del CO tipo mixto, ya que está representado en un 48.5% de este estrato. El componente afectivo de CO se encuentra en segundo lugar, ya que abarca una proporción del 43.5% de este grupo. La presencia del componente normativo del CO se presenta en este grupo con un 5.7% y el componente calculador del CO con un 2.1%.

El grupo de personas que culminaron sus estudios de Ciclo Diversificado o Secundaria representan un 65.1% de la muestra.

En el grupo de personas que han culminado sus estudios de **Técnico Medio** se puede observar que existe una tendencia predominante al CO tipo mixto, ya que éste representa un 45% de este grupo. Seguidamente se presenta la tendencia del componente afectivo del CO expresado en un 30% de este grupo. El componente normativo de CO está presente en un 25% y el componente calculador del CO no se manifiesta.

El grupo de personas que culminaron sus estudios de Técnico Medio representan un 9.3% de la muestra.

En el grupo que culminaron sus estudios de **Técnico Superior** se observó que el componente afectivo de CO prevalece, representando un 60% de este estrato. El CO tipo mixto está representado por el 40% restante. No se registraron manifestaciones de tendencias de los componentes normativo y calculador para este grupo.

El grupo de personas que culminaron sus estudios de Técnico Superior representan un 9.3% de la muestra.

En el grupo de personas que tienen un título **Universitario** se encuentra que el CO tipo mixto representa un 71.4% y el componente afectivo del CO está presente en un 28.5% de los casos. Igual que en el caso anterior, no hay manifestaciones de CO normativo y CO calculador.

El grupo de personas que tienen un título universitario representa un 3.3% de la muestra.

Estos resultados nos indican una prevalencia en la mayoría de los casos del CO tipo mixto, ya que prevalece en todos los grupos de distribución según la educación formal menos en el grupo de Técnicos Superiores.

El CO afectivo está presente en una buena proporción, alcanzando su máxima expresión en las personas que son Técnicos Superiores y la mínima en el grupo de las personas que culminaron el Ciclo Básico.

Por otro lado se puede observar que la presencia del CO normativo es mayor en las personas que culminaron sus estudios de Técnico Medio.

En el caso del CO calculador, se puede observar que esta sólo presente en personas que han culminado los estudios de Ciclo Diversificado o Secundaria.

D. Compromiso Organizacional y Ubicación Geográfica de la muestra.

	Compromiso Organizacional				
Ubicación Geográfica	Afectivo	Normativo	Calculador	Mixto	**TOTAL**
Zona Metropolitana	9	2	2	24	37
Zona Oriente	27	7	0	22	51
Zona Occidente	26	3	0	21	50
Zona Central	18	3	1	30	52
Zona Maracaibo	13	2	0	10	25
TOTAL	88	17	3	107	**215**

De acuerdo a los datos recolectados, en la **Zona Metropolitana** el tipo de CO predominante es el mixto, ya que representa a un 64.8% de los empleados de esa zona. Seguidamente, el CO afectivo está presente en los trabajadores de la Zona Metropolitana en un 24.32%. En cuanto al CO normativo y al CO calculador, se observa que ambos están igualmente presentes, ya que el CO normativo representa un 5.40% de los trabajadores y el CO calculador fue reportado por el 5.40% restante de la muestra de trabajadores de esta zona.

La cantidad de trabajadores de la muestra cuyo Centro de Distribución se encuentra ubicado en la Zona Metropolitana representa un 17.2% del total de la muestra.

En la **Zona Oriental** se reportó una predominancia del CO afectivo, ya que su presencia está en el 52.9% de los trabajadores de esta zona. Seguidamente, se observa que un 43.13% de trabajadores reportaron un CO mixto, un 13.7% de

trabajadores se identificaron con un CO normativo y ningún trabajador presentó una tendencia hacia el tipo calculador de CO en la Zona Oriental.

La cantidad de trabajadores de la muestra cuyo Centro de Distribución se ubica dentro de la Zona Oriental representa un 23.7% del total de la muestra.

En la Zona Occidental se observó que el CO afectivo predomina con un 52% de casos reportados. El CO mixto le sigue al CO afectivo de la zona Occidental, presentándose en una proporción de 42%, mientras que la parte de la muestra que se identificó con un CO normativo corresponde al 6% de la muestra de la Zona Occidental.

La cantidad de trabajadores de la muestra cuyo Centro de Distribución se ubica dentro de la Zona Occidental representa un 23.25% del total de la muestra.

En la **Zona Central** existe una marcada tendencia hacia el CO tipo mixto, ya que está presente en un 57.6% de los trabajadores de esta zona. Seguidamente, un 34.6% de los casos de la Zona Central reportaron un CO afectivo, mientras que un 5.7% presentaron una tendencia hacia el CO normativo y un 1.9% de la muestra de la Zona Central expresó una tendencia hacia el CO calculador.

La cantidad de trabajadores de la muestra cuyo Centro de Distribución se ubica dentro de la Zona Central representa un 24.18% del total de la muestra.

En la **Zona Maracaibo** se presentó una tendencia predominante del CO afectivo, ya que éste se reportó en un 52% de los casos, mientras que el CO mixto se presenta en un 40% de la muestra de esta zona. El CO normativo se identifica en un 8% de la muestra de esta zona y a la vez, no hay indicios de tendencia de CO calculador.

La cantidad de trabajadores de la muestra cuyo Centro de Distribución se ubica dentro de la Zona Maracaibo representa un 11.62% del total de la muestra.

Como se puede observar, la tendencia predominante en la muestra según la zona geográfica no está totalmente clara, ya que en las zonas de Oriente y Occidente y Maracaibo predomina la tendencia de CO afectiva, mientras que en la Zona Central y en la Zona Metropolitana predomina la tendencia hacia el CO mixto. Seguidamente, el CO normativo se presenta en las cinco Zonas Geográficas, con mayor influencia en la Zona Maracaibo y en la Zona Oriente, mientras que el CO calculador sólo se reporta en la Zona Metropolitana y en la Zona Central.

E. Compromiso Organziacional y la Antigüedad del Trabajador en la Empresa.

	Compromiso Organizacional				
Antigüedad en la Empresa	Afectivo	Normativo	Calculador	Mixto	**TOTAL**
Menos de 1 Año	24	5	0	41	70
De 1 a 2 años	26	5	1	27	59
De 2 a 3 años	15	3	0	14	32
De 3 a 4 años	23	4	2	24	53
De 4 años o mas	0	0	0	1	1
TOTAL	88	17	3	107	**215**

Como se puede observar, los trabajadores de **antigüedad menor a 1 año** en la empresa, reportaron una tendencia predominante hacia el CO mixto, ya que se reportó esta tendencia en el 58.57 % de los trabajadores de este grupo. Seguidamente, un 34.28% de los trabajadores con antigüedad menor a un año que se identificaron con el CO afectivo. La presencia del CO normativo se observo reflejada en el 7.14% de la muestra de este grupo de antigüedad, mientras que no se reportó ningún caso del CO calculador.

El grupo de la muestra que tiene una antigüedad en la empresa menor a un año representa el 32.55% de la muestra total.

En el grupo de la muestra que tienen en la empresa una antigüedad de **1 a 2 años,** se observo que existe una tendencia hacia el CO mixto, ya se reporto en un 45.76% de los casos. El CO afectivo se presentó en un 44.06% de la muestra perteneciente a este grupo, mientras que el CO normativo se identificaron un 8.47% de los casos. Se reportó un caso con tendencia de CO calculador, el cual representa el 1.6% en este grupo de antigüedad.

El grupo de la muestra que tiene una antigüedad en la empresa entre 1 y 2 años representa el 27.44% de la muestra total.

Referente al grupo de trabajadores de la muestra cuya **antigüedad está comprendida de 2 a 3 años**, se puede decir que de acuerdo a la información obtenida, existe una tendencia hacia el CO afectivo reportada por el 48% de los casos de este grupo. La presencia del CO mixto se presenta en un 44.8% de los casos, mientras que el CO normativo se identifica en un 9.37% de los sujetos de antigüedad de 2 a 3 años. No se registró la presencia del CO calculador en ninguno de los sujetos de este grupo.

El grupo de la muestra que tiene una antigüedad en la empresa entre 2 y 3 años representa el 14.88% de la muestra total.

En el caso de las personas cuya antigüedad en la empresa está ubicada entre **3 y 4 años**, se puede decir que los casos en los que se reporto la presencia del CO afectivo corresponden al 43.39% de este grupo, seguido por un 45.28% de casos que se identificaron con el CO mixto. Se puede observar que la presencia del CO normativo esta reflejada en un 7.54% de los sujetos pertenecientes a este grupo, mientras que se reportaron dos casos con tendencia calculadora de CO que representa el 3.77% de este estrato.

El grupo de la muestra que tiene una antigüedad en la empresa entre 3 y 4 años representa el 24.65% de la muestra total.

Adicionalmente, se reportó que la proporción de la muestra correspondiente a una **antigüedad de 4 años o más**, está representada por un solo caso que reportó una tendencia de CO mixto, el cual en este estrato representa un 100%.

El grupo de la muestra que tiene una antigüedad en la empresa de 4 años o más, representa el 0.004 % de la muestra total.

Por medio de los datos obtenidos, se puede decir que en la mayoría de los casos, el CO mixto prevalece, pero seguido muy de cerca por la tendencia de CO afectivo. En cuanto al CO normativo, se ve su máxima expresión en las

personas cuya antigüedad esta ubicada en las dos primeras categorías. La presencia del CO calculador se muestra únicamente en personas cuya antigüedad en la empresa es menor a un año y en las personas cuya antigüedad en la empresa está ubicada entre tres y cuatro años.

F. Distribución del Compromiso Organizacional según el Cargo del trabajador.

	Compromiso Organizacional				
Cargo del Trabajador	Afectivo	Normativo	Calculador	Mixto	**TOTAL**
Supervisor De Ventas	14	0	1	13	28
Vendedor	74	17	2	94	187
TOTAL	88	17	3	107	**215**

Como se puede observar en el caso de los **Supervisores de Ventas**, el CO afectivo esta representado por un 50% de este grupo, mientras que el CO mixto es reportado en un 46.42%. Se puede identificar una presencia del CO calculador en un 3.5% de los Supervisores de Ventas, mientras que no existe ningún caso que se haya identificado como CO normativo.

Los Supervisores de Ventas comprenden un 13.02% del total de la muestra.

En el caso de los **Vendedores**, se identifica una tendencia por el CO mixto que corresponde al 50.26% de este grupo. Se puede observar que el CO afectivo está representado en un 39.57% de los Vendedores, mientras que el CO normativo es reportado en un 9.09% de los casos y el CO calculador en un 1.06% de este grupo.

Los Vendedores comprenden un 86.97% del total de la muestra.

Por los datos obtenidos se puede decir que en el caso de los Supervisores, la presencia del CO afectivo es predominante, pero estrechamente seguida por la tendencia de CO mixta. Se reporta una tendencia pequeña de CO calculador y no existe ningún caso de CO normativo en este grupo de la muestra.

En el grupo de los supervisores se observa que la tendencia que se presenta en mayor proporción es el CO mixto, seguido por el CO afectivo. En este grupo se identifican algunos casos del CO normativo de CO calculador.

2.2 Tipo de tendencia predominante de CO según la muestra.

Según los resultados obtenidos, se identificó la presencia en la muestra de los cuatros tipos de CO de la siguiente forma:

A. Presencia del componente Afectivo del CO:

Se identificaron 88 casos de un total de 215 personas que componen la muestra, en los cuales se reportó una tendencia hacia el CO afectivo. Esto significa que un 40.93% de los sujetos de la muestra tienen un compromiso con su organización caracterizado por el componente de afectividad.

B. Presencia del componente Normativo del CO:

Se identificaron 17 casos de un total de 215 personas que componen la muestra, en los cuales se reportó una tendencia hacia el CO normativo. Esto significa que un 7.90% de los sujetos de la muestra tienen un compromiso con la organización caracterizado por el componente normativo.

C. Presencia del componente Calculador del CO

Se identificaron 3 casos de un total de 215 personas que componen la muestra, en los cuales se reportó una tendencia hacia el CO calculador. Esto significa que un 1.39% de los sujetos de la muestra tienen un compromiso con la organización caracterizado por el componente de continuidad o calculador.

D. Presencia del CO tipo Mixto:

Se identificaron 107 casos de un total de 215 personas que componen la muestra, en los cuales se reportó una tendencia hacia el CO mixto. Esto significa que un 49.76% de los sujetos de la muestra tienen un compromiso con la organización en el cual el CO no está claramente definido por alguno de sus tres componentes, ya que se caracteriza por estar compuesto por la interacción entre el componente afectivo, el componente normativo y el componente calculador.

Este hecho comprueba la teoría de Allen y Meyer de Compromiso Organizacional, ya que se expone que el CO es una interacción de los tres componentes y no es algún tipo específico de alguno de ellos.

3. El desempeño según las variables de Identificación Personal

3.1 Distribución de las variable de Identificcion Persomal según el Desempeño

El Desempeño Laboral está categorizado en cuatro tipos diferentes de acuerdo a la puntuación obtenida en la evaluación de desempeño. Estos cuatro tipos son el Desempeño Adecuado, Desempeño Superior Desempeño Superior Alto y Desempeño Excelente.

A continuación se presenta la distribución de las cuatro categorías de Desempeño Laboral según las características demográficas de la muestra.

A. Distribución del Desempeño Laboral según la edad de los trabajadores.

	Desempeño Laboral				
Edad	Adecuado	Superior	Superior Alto	Excelente	**TOTAL**
20 a 30	32	48	3	1	84
31 a 40	37	54	11	4	106
41 a 50	6	16	0	1	23
51 o mas	0	2	0	0	2
TOTAL	75	120	14	6	**215**

Como se observa en la tabla anterior, las personas con una edad comprendida entre los **20 y 30 años** se caracterizan por tener un Desempeño Superior, ya que éste representa el 57.14% de los sujetos y seguidamente, los sujetos identificados con un Desempeño Adecuado representan el 38.09% de los casos reportados en este grupo. Los sujetos registrados con un Desempeño Superior Alto representaron una proporción de 3.57% y los que se identificaron con un Desempeño Excelente representan un 1.19% de las personas cuyas edades están comprendidas entre los 20 y 30 años.

El grupo de edades comprendidas entre los 20 y 30 años representa un 39.1% del total de la muestra.

En cuanto al grupo de sujetos de la muestra ubicados en las edades de **31 a 40 años**, se puede decir que predomina un tipo de Desempeño Superior , ya que éste representa una proporción del 50.94% en este grupo. Por otro lado, el Desempeño Adecuado identifica a un 34.90% de los casos reportados en este estrato, mientras que el Desempeño Adecuado Superior está caracterizado por un 10.479% de los casos reportados y el Desempeño Excelente representa un 3.80% de las personas de la muestra cuya edad está comprendida entre los 31 y 40 años.

El grupo de edades comprendidas entre los 31 y 40 años representa un 49.3% del total de la muestra.

En el grupo de edades de **41 a 50 años** la tendencia predominante según los resultados obtenidos, es la del Desempeño Superior, ya que representa una proporción de 69.56% de este grupo. Por otro lado, el Desempeño Adecuado representa un 26.08% y el Desempeño Excelente un 4.34% de los sujetos que tienen entre 41 y 50 años de edad. No se reportó ningún caso de Desempeño Superior Alto en este grupo.

El grupo de edades comprendidas entre los 41 y 50 años representa un 10.69% del total de la muestra.

Según los datos obtenidos, en el grupo de personas de edades de **51 años o mayores**, se reportaron dos casos que se identificaron con el Desempeño Superior, por lo que éste está presente en un 100% de los sujetos de este grupo.

El grupo de edades comprendidas de 51 años en adelante representa un 0.9% del total de la muestra.

De acuerdo a la información recolectada se observa una tendencia predominante del Desempeño Superior, ya que éste alcanza los mayores puntajes en todos los grupos de edad. El Desempeño Superior reportó su mayor presencia en el grupo de personas cuya edad esta comprendida entre los 31 y 40 años.

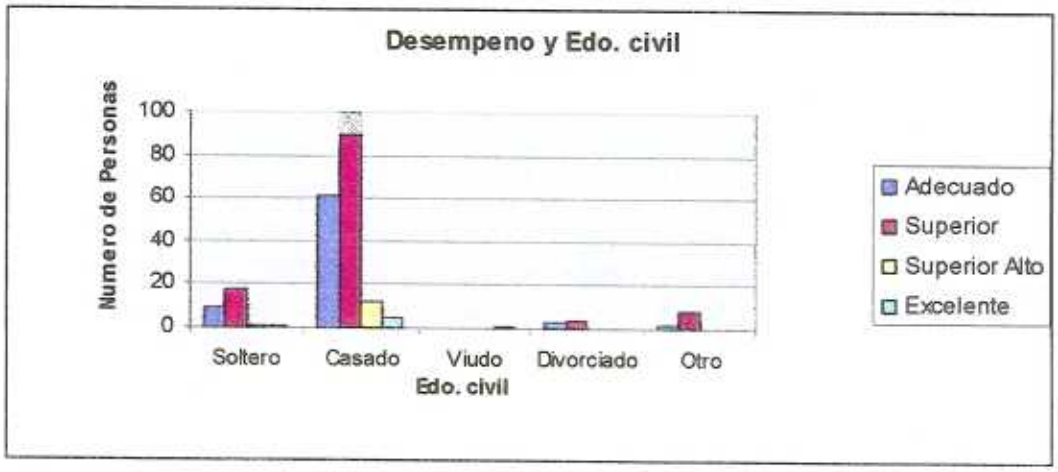
Seguidamente se encuentra la presencia del Desempeño Adecuado, ya que en los grupos de edades en los que se identifica, éste se presenta en un proporción menor que el Desempeño Superior pero mas alta que la del Desempeño Superior Alto y el Desempeño Excelente.

Por otro lado, el desempeño Superior Alto se presenta en la mayoría de los grupos de edades pero demuestra una presencia de menor proporción que los dos anteriores casos.

En cuanto a Desempeño Excelente, se puede decir que presenta su máxima expresión el grupo de edades comprendido por las personas entre 31 y 40 años. Este tipo de desempeño se encuentra ausente en las persones de edad mayor o igual a 51 años y en los grupos de 20 a 30 años y de 41 a 50 años se presenta con un solo caso.

B. Desempeño Laboral y Estado Civil de los Trabajadores.

	Desempeño Laboral				
Estado Civil	Adecuado	Superior	Superior Alto	Excelente	**TOTAL**
Soltero	9	18	1	1	29
Casado	61	90	12	5	168
Viudo	0	0	0	1	1
Divorciado	3	4	0	0	7
Otro	2	8	0	0	10
TOTAL	75	120	13	7	**215**



De acuerdo a los datos obtenidos se puede apreciar que le tipo de desempeño predominante en las **personas solteras** es el Desempeño superior, representando un 62.06% y la presencia del Desempeño Adecuado es de 31.03%. En este estrato de la muestra se identificó un Desempeño Superior Alto y un Desempeño Excelente de igual proporción, ya que cada uno corresponde al 3.44% de los casos reportados.

El grupo de personas solteras representa un 13.5% de la muestra.

En el caso de los **sujetos casados** se puede observar que predomina el tipo de Desempeño Superior, ya que corresponde al 53.57% de las personas casadas. Se observó la presencia del Desempeño Adecuado en un 36.30% de los casos reportados de este grupo, mientras que se identificó un 7.14% de Desempeño Superior Alto y un 2.9% de Desempeño Excelente en los sujetos casados.

El grupo de las personas casadas representa un 78.1% de la muestra.

En el grupo de la muestra con **estado civil viudo**, se observo un solo caso, el cual se identificó un tipo de Desempeño excelente, representando un 100% de este estrato.

El grupo de las personas de estado civil viudo representa un 0.5% de la muestra.

En el grupo de las **personas divorciadas** se pudo apreciar una mayor presencia del Desempeño Superior, ya que representa un 57.14% de este grupo. Por otro lado, el Desempeño Adecuado se presentó en un 42.85% dentro de este grupo, mientras que los Desempeño Superior Alto y Desempeño Excelente no fueron reportados en los sujetos divorciados.

El grupo de las personas divorciadas representa un 7% de la muestra.

En el grupo de las personas con **otro estado civil**, prevaleció el Desempeño Superior, debido a que está representado por un 80% de los individuos de este grupo. Seguidamente se puede observar la presencia del Desempeño Adecuado, representado por el 20% de los casos restantes. No se reportaron datos de Desempeño Superior Alto ni de Desempeño Excelente en este grupo.

El grupo de las personas de otro estado civil representa un 4.7% de la muestra.

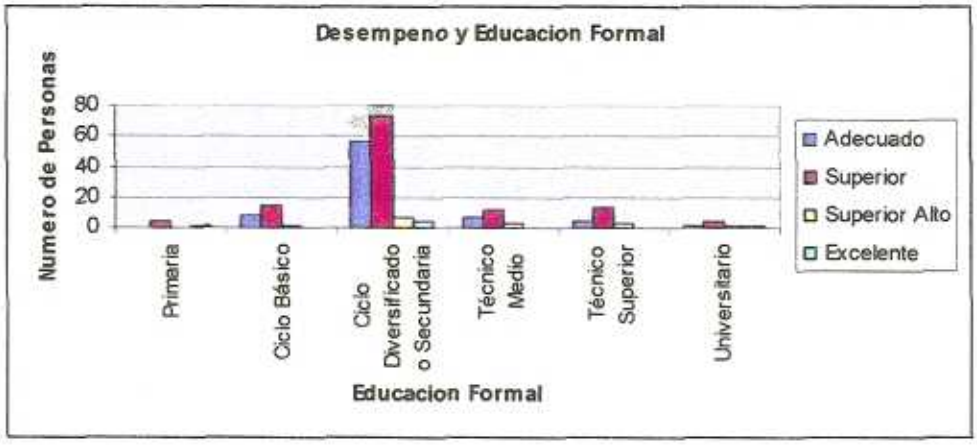
Por los resultados obtenidos, se puede determinar la prevalencia del Desempeño Superior en casi todos los grupos de edades de la muestra, registrando su mayor presencia en las personas casadas.

Seguidamente, el Desempeño Adecuado está presente de forma importante en la mayoría de los grupos.

Se puede observar que el Desempeño Superior Alto se encuentra ausente en las personas viudas, divorciadas y de otro estado civil, mientras que el Desempeño Excelente no se registra en dos de los grupos.

C. Desempeño Laboral y Educación Formal de los Trabajadores

	Desempeño Laboral				
Nivel de Educación Formal	Adecuado	Superior	Superior Alto	Excelente	**TOTAL**
Primaria	0	4	0	1	5
Ciclo Básico	8	14	1	0	23
Ciclo Diversificado o Secundaria	56	73	7	4	140
Técnico Medio	6	12	2	0	20
Técnico Superior	4	13	3	0	20
Universitario	1	4	1	1	7
TOTAL	75	120	14	6	**215**



De acuerdo a la información recolectada, en el grupo de personas que culminaron la **Educación Primaria** prevalece un tipo de Desempeño Superior, ya que representa un 80%. Seguidamente, se registró un 20% de las personas que culminaron sus estudios de primaria que tienen un Desempeño Excelente. El Desempeño Adecuado y el Desempeño Superior Alto no reportaron ningún caso en este grupo.

El grupo de personas que culminaron sus estudios de educación primaria representan un 2.3% de la muestra.

En cuanto al grupo de personas que culminaron sus estudios de **Ciclo Básico**, prevalece el Desempeño Superior, ya que identifica a un 60.86% de los casos reportados. Por otro lado, se registró la presencia del Desempeño Adecuado en un 34.78% de este grupo, mientras que el Desempeño Superior alto se manifestó en un 4.34%. No se registró la presencia de Desempeño Excelente en ningún caso de las personas que culminaron sus estudios de Ciclo Básico.

El grupo de personas que culminaron sus estudios de Ciclo Básico representan un 10.7% de la muestra.

Los datos obtenidos demuestran que en el grupo de las personas que tienen un título de **Ciclo Diversificado o Secundaria** existe una mayor presencia del Desempeño Superior, ya que representa un 52.14%. El Desempeño Adecuado se reportó en un 40% de los casos, mientras que el Desempeño Superior Alto definió al 5% y el Desempeño Excelente al 2.857% de los sujetos que culminaron sus estudios de Ciclo Diversificado o Secundaria.

El grupo de personas que culminaron sus estudios de Ciclo Diversificado o Secundaria representan un 65.1% de la muestra.

En el grupo de personas que han culminado sus estudios de **Técnico Medio** se puede observar que existe una tendencia predominante del Desempeño Superior, representada por el 60% de los casos reportados. Se identifico que existe la presencia del Desempeño Adecuado en un 30% de las personas de este grupo, mientras que el Desempeño Superior Alto se manifestó en un 10% en este grupo. No se identificó ningún caso con Desempeño Excelente en las personas que culminaron sus estudios de Técnico Medio.

El grupo de personas que culminaron sus estudios de Técnico Medio representan un 9.3% de la muestra.

En el grupo que culminaron sus estudios de **Técnico Superior** se observó que el Desempeño superior prevalece, representando un 65% de este estrato. La presencia del Adecuado se identificó en un 20% de los casos reportados y el Desempeño Superior Alto caracterizó el restante 15% de este grupo. No se identificó la presencia de Desempeño Excelente en ninguno de los sujetos que culminaron sus estudios de Técnico Superior.

El grupo de personas que culminaron sus estudios de Técnico Superior representan un 9.3% de la muestra.

En el grupo de personas que tienen un título **Universitario** se encuentra que el Desempeño Superior caracteriza un 57.14% de los sujetos de este grupo. En cuanto al Desempeño Adecuado, Desempeño Superior Alto y Desempeño Excelente se reportó la misma proporción de personas, ya que cada uno de estos tipos de desempeño caracteriza un 14.28% de los casos reportados dentro del grupo de personas que culminó estudios a nivel universitario.

El grupo de personas que tienen un título universitario representa un 3.3% de la muestra.

Estos resultados indican que el Desempeño Superior prevalece en todos los grupos de educación formal, entre los cuales se aprecia su mayor presencia en las personas que culminaron estudios de Ciclo Diversificado o Secundaria.

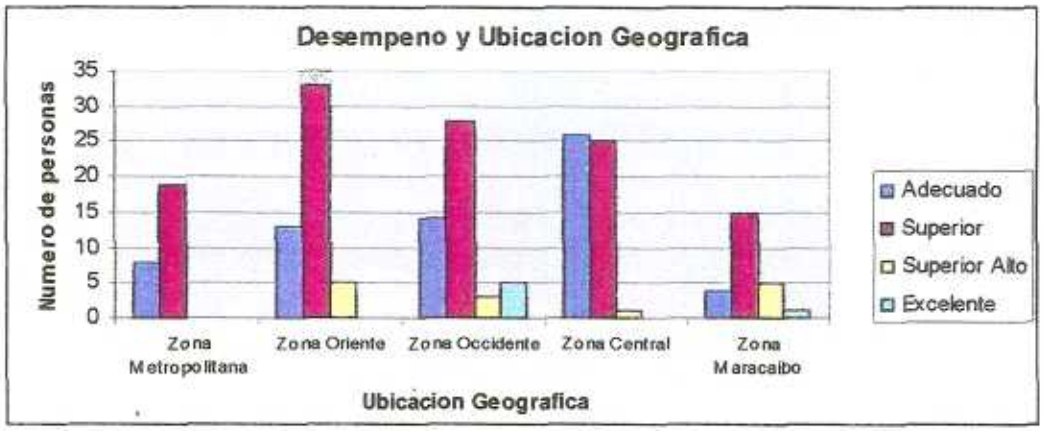
En el caso del Desempeño Adecuado se puede observar que está presente en una proporción importante en casi todos los niveles de educación formal, menos en los grupos que culminaron estudios de Primaria.

En cuanto al Desempeño Superior Alto, se identificó su mayor presencia en caso de las personas que culminaron estudios de Ciclo Diversificado o secundaria. El Desempeño Superior Alto no está presente en el grupo de personas que culminaron únicamente estudios de primaria.

En lo referente al Desempeño Excelente, se reportó su presencia sólo en las personas que culminaron sus estudios de Primaria, Universitario y de Ciclo Diversificado o Secundaria, siendo este último en donde se mostró la mayor proporción del Desempeño Excelente.

D. Desempeño Organizacional y Ubicación Geográfica de la muestra.

	Desempeño Laboral				
Ubicación Geográfica	Adecuado	Superior	Superior Alto	Excelente	**TOTAL**
Zona Metropolitana	8	19	0	0	37
Zona Oriente	13	33	5	0	51
Zona Occidente	14	28	3	5	50
Zona Central	26	25	1	0	52
Zona Maracaibo	4	15	5	1	25
TOTAL	75	120	14	6	**215**



De acuerdo a los datos recolectados, en la **Zona Metropolitana** el tipo de desempeño predominante es el Desempeño Superior, ya que se identifica en un 51.35% de los casos reportados en este grupo y en cuanto al Desempeño Adecuado se puede observar una presencia del 21.62% en esta zona. En la Zona Metropolitana no se registró ningún caso de Desempeño Superior Alto ni de Desempeño Excelente.

La cantidad de trabajadores de la muestra cuyo Centro de Distribución se encuentra ubicado en la Zona Metropolitana representa un 17.2% del total de la muestra.

En la **Zona Oriental** se reportó una predominancia del Desempeño Superior, el cual alcanza a identificar un 64.70% de los casos reportados. El Desempeño Adecuado representa un 25.49% del grupo de sujetos cuyo Centro de Distribución está ubicado en esta zona, mientras que el Desempeño Superior Alto se presenta

en un 9.80% de este grupo geográfico. No se identificó ningún caso de Desempeño Excelente en la Zona Oriental.

La cantidad de trabajadores de la muestra cuyo Centro de Distribución se ubica dentro de la Zona Oriental representa un 23.7% del total de la muestra.

En la **Zona Occidental** se observó una tendencia predominante hacia el Desempeño Superior, ya que esta categoría identificó un 56% de casos en esta zona y en cuanto al Desempeño Adecuado se observó una presencia del mismo en un 28% en la Zona Occidental. Seguidamente, se identificó un 10% de Desempeño Excelente en este grupo geográfico, mientras que el Superior Alto representó el 6% de los sujetos de la zona.

La cantidad de trabajadores de la muestra cuyo Centro de Distribución se ubica dentro de la Zona Occidental representa un 23.25% del total de la muestra.

En la **Zona Central** el Desempeño Adecuado predomina sobre el Desempeño Superior, ya que el primero identificó un 50% de los casos reportados mientras que el segundo identificó 48.07% de los sujetos que pertenecen a los Centros de Distribución ubicados en esta zona geográfica. El Desempeño Superior Alto reportó un presencia de 1.9% de los casos estudiados de este grupo, mientras que no hubo manifestaciones de Desempeño Excelente en la Zona Central.

La cantidad de trabajadores de la muestra cuyo Centro de Distribución se ubica dentro de la Zona Central representa un 24.18% del total de la muestra.

En la **Zona Maracaibo** se presentó una marcada presencia del Desempeño Superior, el cual se identificó en un 60% de los trabajadores de esta zona, seguido por el Desempeño Superior Alto, el cual llegó a representar el 20% de este grupo. En cuanto al Desempeño Adecuado se observó que este caracteriza al 16% de los casos reportados mientras que hubo un solo caso de Desempeño Excelente, el cual representa un 4% de los casos de la Zona Maracaibo.

La cantidad de trabajadores de la muestra cuyo Centro de Distribución se ubica dentro de la Zona Maracaibo representa un 11.62% del total de la muestra.

De acuerdo a la información del desempeño obtenida según la distribución por zonas geográficas se puede observar que el Desempeño Superior predomina cuatro de los cinco grupos estudiados, alcanzando su máxima expresión en la Zona Oriental.

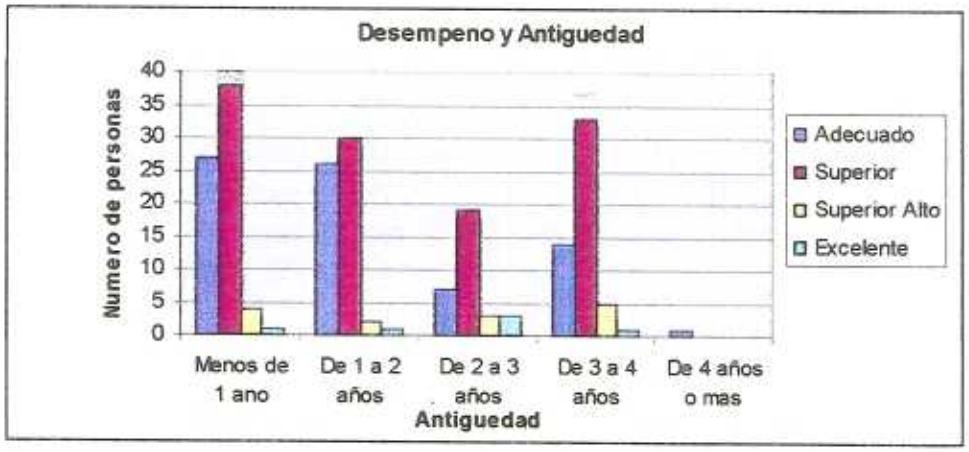
Referente al Desempeño Adecuado, se observa que llega a adquiere un presencia importante en la mayoría de las zonas, sobre todo en la Zona Central, en donde se identifican el mayor numero de casos y predomina sobre los otros tipos de desempeño.

En lo que respecta al Superior Alto, se identificó en la mayoría de las zonas, ya que no está presente en la Zona Metropolitana. El Desempeño Superior Alto adquirió su máximo registro en la Zona Maracaibo, ya que predomina sobre el Desempeño Adecuado, quedando dentro de este grupo siguiente al Desempeño Superior.

Referente al Desempeño Excelente, se observo que está solo presente en las zonas de Maracaibo y Occidente. En esta última zona se registró la mayor proporción de Desempeño Excelente.

E. Desempeño Laboral y Antigüedad del Trabajador en la Empresa.

	Desempeño Laboral				
Antigüedad en la Empresa	Adecuado	Superior	Superior Alto	Excelente	**TOTAL**
Menos de 1 Año	27	38	4	1	70
De 1 a 2 años	26	30	2	1	59
De 2 a 3 años	7	19	3	3	32
De 3 a 4 años	14	33	5	1	53
De 4 años o mas	1	0	0	0	1
TOTAL	75	120	14	6	**215**



Como se puede observar, los trabajadores de **antigüedad menor a 1 año** en la empresa, reportaron una tendencia predominante de Desempeño Superior, ya que representa el 54.28% de este grupo, mientras que el Desempeño Adecuado se identificó en un 38.57% de las personas con menos de un año de antigüedad en la empresa. El Desempeño Superior Alto reportó un presencia de 5.71% y el Desempeño Excelente se identificó en un 1.42% de los trabajadores en este grupo.

El grupo de la muestra que tiene una antigüedad en la empresa menor a un año representa el 32.55% de la muestra total.

En el grupo de la muestra que tienen en la empresa una antigüedad de **1 a 2 años,** se observo que existe una predominancia del Desempeño Superior, ya que éste caracteriza un 54.28% de los casos reportados. Seguidamente se identificó que un 44.06% de los casos estudiados se caracterizaron por tener un

Desempeño Adecuado, mientras que el 3.38% de los mismos representan un Desempeño Superior Alto y un 1.69% de los sujetos que tienen de 1 a 2 años de antigüedad en la empresa se identifican con un Desempeño Excelente

El grupo de la muestra que tiene una antigüedad en la empresa entre 1 y 2 años representa el 27.44% de la muestra total.

Referente al grupo de trabajadores de la muestra cuya **antigüedad está comprendida de 2 a 3 años**, se puede decir que el Desempeño Superior predomina notablemente, ya que representa un 59.375%, seguido por el Desempeño Adecuado, el cual representa un 21.87% en este grupo. Se observa la presencia del Desempeño Superior Alto y del Desempeño Excelente en una misma proporción, ya que cada uno se identifica con el 9.37% de los casos estudiados con 2 a 3 años de antigüedad en la empresa.

El grupo de la muestra que tiene una antigüedad en la empresa entre 2 y 3 años representa el 14.88% de la muestra total.

En el caso de las personas cuya antigüedad en la empresa esta ubicada entre **3 y 4 años** se observa que la mayoría de este grupo se caracteriza por tener un Desempeño Superior, ya que este se presenta en un 62.26%, mientras que el Desempeño Adecuado caracteriza a un 26.41% de los sujetos de este estrato. Se identificó la presencia del Desempeño Superior Alto en una proporción de 9.43% y el Desempeño Excelente en un 1.88% de los sujetos cuya antigüedad en la empresa es de 3 a 4 años.

El grupo de la muestra que tiene una antigüedad en la empresa entre 3 y 4 años representa el 24.65% de la muestra total.

Adicionalmente, se reportó que la proporción de la muestra correspondiente a una **antigüedad de 4 años o más**, está representada por un solo caso que reportó un Desempeño adecuado, el cual en este estrato representa un 100%.

El grupo de la muestra que tiene una antigüedad en la empresa de 4 años o más, representa el 0.004 % de la muestra total.

Por medio de los datos obtenidos, se observa que la presencia del Desempeño Superior está identificada como predominante en la mayoría de los intervalos de antigüedad, ya que está ausente en el intervalo correspondiente a los sujetos con una antigüedad igual o mayor a cuatro años.

En lo que se refiere al Desempeño Adecuado, se demostró que está presente en todos los grupos de antigüedad y se observó que el único caso que corresponde a una antigüedad igual o mayor a cuatro años se ubico dentro de esta categoría de desempeño.

Referente al Desempeño Superior Alto, se identificó en la mayoría de los grupos y que el grupo en donde mas se presentó fue en el de personas con antigüedad de 3 a 4 años

El Desempeño Excelente se reportó en casi todos los grupos, pero su mayor expresión se ubica en los sujetos que tienen una antigüedad en la empresa de 2 a 3 años.

F. Distribución del Desempeño del Laboral según el Cargo del trabajador.

	Desempeño Laboral				
Cargo del Trabajador	Adecuado	Superior	Superior Alto	Excelente	**TOTAL**
Supervisor De Ventas	12	12	4	0	28
Vendedor	63	108	10	6	187
TOTAL	75	120	14	6	**215**

Como se puede observar en el caso de los **Supervisores de Ventas**, los desempeños predominantes son el Desempeño Adecuado y el Desempeño Superior, ya que ambos presentan un proporción igual en este grupo que corresponde a un 42.85%, mientras que se reportó una proporción de 14.28 casos que se identificaron con un Desempeño Superior Alto. No se reportó ningún caso de Desempeño Excelente en este grupo.

Los Supervisores de Ventas comprenden un 13.02% del total de la muestra.

En el caso de los **Vendedores** se identificó una proporción de 57.75% de sujetos de este grupo con Desempeño Superior, un 34.88% de casos con Desempeño Adecuado, un 4.65% de casos con Desempeño Superior Alto y un 2.79% de vendedores con un Desempeño Excelente.

Los Vendedores comprenden un 86.97% del total de la muestra.

Por los resultados obtenidos se puede decir que en el caso de los Supervisores predominan de igual forma el Desempeño Adecuados y Superior, seguido por la presencia de una proporción de Desempeño Superior Alto. Se observa que no hay Desempeño Excelente en este grupo.

En el grupo de los Vendedores se muestra la presencia marcada del Desempeño Superior, seguido por el Desempeño Adecuado, el Desempeño Superior Alto y finalizando con el Desempeño Excelente. Este último ubica todos sus casos en el grupo de los Vendedores.

3.2 Tipo de desempeño predominante según la muestra

De acuerdo a los resultados obtenidos, se identificó la presencia en la muestra de los cuatro tipos de desempeño de la siguiente forma:

A.- Presencia del Desempeño Adecuado

Se prsentaron un total de 75 casos de 215 personas que componen la muestra en los que se identificó un Desempeño Adecuado. Esto significa que un 34.9% de los trabajadores que componen la muestra tienen un Desempeño Adecuado a las expectativas de la empresa.

La presencia de este tipo de desempeño se identifica como la segunda categoría mas repetida en los sujetos de la muestra.

B.- Presencia del Desempeño Superior

Se presentaron un total de 120 casos de 215 personas que componen la muestra en los que se identificó un Desempeño Superior. Este hecho refleja que una proporción de 55.8% de los trabajadores que componen la muestra tienen un Desempeño Superior a las expectativas de la empresa.

La presencia de este tipo de desempeño es la que predomina en la mayoría de los casos estudiados.

C.- Presencia del Desempeño Superior Alto

Se presentaron un total de 14 casos de 215 personas que componen la muestra en los que se identificó un Desempeño Superior Alto. Este hecho refleja que una proporción del 6.5% de los trabajadores que componen la muestra tienen un nivel de desempeño mas que superior de acuerdo a las expectativas de la empresa.

La presencia de este tipo de desempeño se identifica como la tercera categoría más repetida en los sujetos de la muestra.

D.- Presencia del Desempeño Excelente

Se identificaron un total de 6 casos de 215 personas que componen la muestra en los que se identificó un Desempeño Excelente. Este hecho refleja que una proporción del 2.8% de los trabajadores que componen la muestra tienen un nivel de desempeño excelente, que sobre pasa las expectativas de la empresa.

La presencia de este tipo de desempeño se identifica como la categoría menos repetida en los sujetos de la muestra.

4. Relación entre el Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral

" Se entiende como nivel de significancia la probabilidad que existe de equivocarse". (Hernandez y otros, 1991:377)

Mientras mayor es el nivel de significancia, mayor será la probabilidad de equivocarse y mientras menor es el nivel de significancia, menor será la probabilidad de equivocarse.

" Se acepta un nivel de significancia no mayor de 0.05, ya que se busca hacer ciencia y no institución" (Hernadez y otros, 1991: 378)

4.1 Relación entre el Compromiso Afectivo y el Desempeño Laboral

De acuerdo a los resultados obtenidos (Ver Anexo 18) se observó que la relación del Compromiso Organizacional caracterizado por el componente Afectivo con el Desempeño Laboral presenta un nivel de significancia de 0.91, lo que implica que no se puede tomar como un nivel aceptable para identificar algún tipo de relación entre estas dos variables.

4.2 Relación entre el Compromiso Normativo y Desempeño Laboral

De acuerdo a los resultados obtenidos (Ver Anexo 18) se observó que la relación del Compromiso Organizacional caracterizado por el componente Normativo con el Desempeño Laboral presenta un nivel de significancia de 0.32, lo que implica que no se puede tomar como un nivel aceptable para identificar algún tipo de relación entre estas dos variables.

4.3 Relación entre el Compromiso Calculador y Desempeño Laboral

De acuerdo a los resultados obtenidos (Ver Anexo 18) se observó que la relación del Compromiso Organizacional caracterizado por el componente Calculador con el Desempeño Laboral presenta un nivel de significancia de 0. 668, lo que implica que no se puede tomar como un nivel aceptable para identificar algún tipo de relación entre estas dos variables.

4.4 Relación entre el Compromiso Total y el Desempeño Laboral

De acuerdo a los resultados obtenidos (Ver Anexo 18) se observó que la relación del Compromiso Organizacional caracterizado por el componente Total con el Desempeño Laboral presenta un nivel de significancia de 0. 551, lo que implica que no se puede tomar como un nivel aceptable para identificar algún tipo de relación entre estas dos variables.

Es importante destacar que el Compromiso Total se entiende como la suma de los tres componentes (Afectivo, normativo y calculador) del Compromios Organziacional y no como un compromios tipo Mixto, debido a que no distingue entre componentes predominantes o proporcianales.

No se llevó a cabo el análisis de correlación de Perason con el tipo Mixto de Compromiso Organizacional, debido a que este último es un constructo elaborado para fines de este estudio, por lo que no esta cuantificado en el instrumento de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1993) utilizado para la investigación.

5. Análisis descriptivo del Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral según la distribución de las variables de Identificación Personal.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis estadístico de Distribución de Frecuencia, se pudieron inferir las siguientes observaciones, basados en los niveles mas altos de desempeño (Desempeño Superior Alto y Desempeño Excelente), en las tendencia predominantes del Compromiso Organizacional (Tendencia Afectiva y tendencia Mixta del Compromiso Organizacional) y en la distribución de la muestra de acuerdo a las variables de Identificación Personal.

Es importante aclarar que lo que se presenta a continuación son sólo suposiciones basadas en la observación y en la discusión de la Distribución de Frecuencia de la Muestra. (Ver Anexo 17)

A.- Edad

Edad	Número de Personas	Proporción de Desempeño Superior Alto y Excelente	Proporción de Compromiso Mixto	Proporción de Copromiso con Componente Afectivo
20 a 30 años	84	4.76%	50%	42.8%
31 a 40 años	106	7.06%	47.16%	40.5%
41 a 50 años	23	4.34%	60.86%	34.78%
51 años o mas	2	0%	50%	50%

Como se puede observar, el grupo en que el desempeño laboral Superior Alto y Excelente está mas presente es en el grupo mas grande de personas, comprendido entre 31 a 40 años. Sin embargo, la mayor presencia de Compromiso Mixto se presenta en el grupo de personas de 41 a 50 años, seguido por el grupo de personas mas jóven (20 a 30 años) y a su vez, en este último grupo se identifica la mayor presencia del Compromiso Organizacional con tendencia Afectiva. No se toma en cuenta el grupo de edad que comprende desde los 51 años o más debido a que se trata de sólo dos caso de una muestra de 215 personas.

Estos datos infieren que no hay indicios para sospechar que exista algún tipo de relación entre la edad, el tipo de Compromiso Organizacional y el Desempeño laboral

B.- Estado Civil

Estado Civil	Número de Personas	Proporción de Desempeño Superior Alto y Excelente	Proporción de Compromiso Mixto	Proporción de Compromiso con Componente Afectivo
Soltero	29	6.89%	51.72%	48.27%
Casado	168	10.11%	46.42%	42.85%
Viudo	1	100%	0%	100%
Divorciado	7	0%	85.71%	0%
Otro	10	0%	80%	10%

Para el análisis se tomarán sólo en cuenta los estratos de las personas casadas y solteras, debido a que los restantes no representan una parte significativa de la muestra.

En este caso, se puede inferir que la mayor presencia de Desempeño Superior Alto y Excelente se encuentra en el grupo de personas casadas que comprende a la mayoría de la muestra (168 sujetos de 215). Sin embargo, la presencia más significante de Compromiso Mixto y Compromiso de tendencia Afectiva se identifica en las personas solteras, lo que hace presumir que no existe ningún indicio lo suficientemente contundente para pensar de una posible relación entre el Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral según el estado civil.

C.- Educación Formal

Educación Formal (Ultimo Título Obtenido)	Número de Personas	Proporción de Desempeño Superior Alto y Excelente	Proporción de Compromiso Mixto	Proporción de Compromiso con Componente Afectivo
Primaria	5	20%	60%	40%
Ciclo Básico	23	4.34%	60.86%	21.73%
C. Diversificado	140	7.85%	48.57%	43.57%
Técnico Medio	20	10%	45%	30%
Técnico Superior	20	15%	40%	60%
Universitario	7	28.57%	71.42%	28.57%

Para el análisis se tomarán sólo en cuenta los estratos de las personas que culminaron sus estudios de Ciclo Básico, Ciclo Diversificado, Técnico Medio y Técnico Superior debido a que los restantes no representan una parte significativa de la muestra.

De acuerdo a estos resultados se observa que en el estrato donde hay una mayor cantidad de casos (Ciclo Diversificado) el Desempeño Superior Alto y Excelente no tienen una presencia significativa. Sin embargo, el grupo de personas que culminaron sus estudios de Técnico Superior tienen la mayor presencia de Desempeño Superior Alto y Excelente al igual que de Compromiso Organizacional con tendencia Afectiva, por lo que se puede suponer que hay indicios para pensar que existe una relación entre las personas con un alto nivel de desempeño y el Compromiso Afectivo, mediado por el nivel educativo. Por otro lado, no se reportó el mismo hecho con respecto al Compromiso tipo Mixto, ya que su mayor presencia se identifica en las personas que culminaron sus estudios de Ciclo Básico, grupo dentro del cual se identifica un bajo nivel de desempeño laboral.

D.- Ubicación Geográfica

Ubicación Geográfica	Número de Personas	Proporción de Desempeño Superior Alto y Excelente	Proporción de Compromiso Mixto	Proporción de Compromiso Con Componente Afectivo
Zona Metropolitana	37	0%	64.8%	24.32%
Zona Oriental	51	9.8%	43.13%	52%
Zona Occidental	50	16%	42%	52%
Zona Central	52	1.92%	57.6%	34.61%
Zona Maracaibo	25	24%	40%	52%

Según los datos presentados se observa que la mayor presencia de un Desempeño Superior Alto y del Desempeño Excelente se encuentran en la Zona Occidental y en la Zona Maracaibo, por lo que se puede decir que este tipo de desempeño se identifica en las zonas del oriente del país mas que en las demás localidades. Adicionalmente, en las Zonas de Maracaibo y Oriente se identificó una alta presencia del Compromiso con tendencia Afectiva, por lo que se podría sospechar de una relación entre el Compromiso Organizacional con tendencia Afectiva y el Desempeño Laboral mediado por la zona geográfica. Con respecto al Compromiso Organizacional de tipo Mixto, no se encontró ningún tipo de indicio que fundamente un sospecho de algún tipo de relación entre el Desempeño Laboral y el Compromiso Organizacional con respecto a la ubicación geográfica.

E.- Antigüedad

Antigüedad	Número de Personas	Proporción de Desempeño Superior Alto y Excelente	Proporción de Compromiso Mixto	Proporción de Compromiso con Componente Afectivo
Menos de 1 año	70	7.14%	58.57%	34.28%
Mas de 1 año a 2 años	59	5.08%	45.76%	44.06%
Mas de 2 años a 3 años	32	18.75%	43.75%	46.87%
Mas de 3 años a 4 años	53	11.32%	45.28%	43.33%

Para este análisis, no se tomó en cuenta el grupo de antigüedad mayor de 4 años, ya que comprende un solo caso de 215 personas que conforman la muestra.

Con respecto a este caso, se puede inferir que no hay indicios que lleven a pensar de una posible relación entre el Compromiso Mixto con el Desempeño laboral debido a que se observa que la mayor presencia de este tipo de compromiso se sitúa en el grupo de personas de menor antigüedad y el reporte mas alto de desempeño laboral se encuentra en el grupo de personas que tienen una antigüedad de mas de 2 años a 3 años al igual que se identifica la presencia del Compromiso Organizacional de tendencia Afectiva, ya que este último presenta su máxima expresión en este grupo. Por esta razón se puede decir que existe un indicio para suponer de la posible relación entre Compromiso Organziacional con tendencia afectiva y un desempeño Superior Alto y Excelente, mediado por los años de antigüedad del trabajador.

F.- Cargo

Cargo del Trabajador	Número de Personas	Proporción de Desempeño Superior Alto y Excelente	Proporción de Compromiso Mixto	Proporción de Compromiso con Componente Afectivo
Supervisor	28	14.28%	46.4%	50%
Vendedor	187	8.56%	50.26%	39.57%

Como se puede observar, en los Supervisores de Ventas es en donde se presenta la mayor tendencia de Desempeño Superior Alto y Excelente y de igual forma, la mayor presencia de Compromiso con tendencia Afectiva, por lo que se puede suponer que existen indicios suficientes para suponer que existe una relación entre el Desempeño Laboral de alto nivel, y el Compromiso con tendencia Afectiva mediado por el cargo del trabajador. Por otro lado, no hay indicios suficientes para pensar de una posible relación entre el Compromiso Mixto y el desempeño laboral mediado por el cargo.

VI.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El primer Objetivo de la investigación fue determinar el grado de relación entre el Compromiso Organizcional y el Desempeño laboral de los trabajadores en una muestra de la fuerza de ventas comprendida por Supervisores de Ventas y Vendedores de una empresa productora y distribuidora de Alimentos en Venezuela para 1998.

Mediante los resultados del estudio se puede decir que no existe relación entre el Compromiso Organizacional en ninguno de los tres componentes que lo estructuran (afectivo, normativo y calculador) y el desempeño Laboral en la muestra estudiada.

Este resultado confirma los estudios realizados por DeCottis y Summers (1987), Angle y Lawson (1994), en donde se expone que no existe una relación entre el Desempeño Laboral y el Compromiso Organizacional con tendencia Afectiva.

De esta misma forma, este estudio confirma la teoría de Hacket et al. (1994) en donde se demuestra que el desempeño laboral y el Compromiso Organizacional con alto componente normativo no establece una relación significativa.

Con respecto al componente calculador, se confirma la teoría de Shim y Steers (1994) quienes mediante un estudio demostraron la insignificante influencia del componente calculador del Compromiso Organizacional en el Desempeño Laboral.

El segundo objetivo de la investigación era identificar la tendencia de Compromiso Organziacional y el tipo de Desempeño laboral predominante en la muestra estudiada.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se comprobó que en la muestra estudiada predomina un Compromiso de tipo Mixto, pero seguido por un de Compromiso Organizacional de tendencia Afectiva.

Esto comprueba la teoría expuesta por Allen y Meyer (1997), donde se expresa que los componentes del Compromiso Organizacional (afectivo, mixto y calculador) no deben ser tomados como tipos de Compromiso Organizacional, sino como componentes del mismo, ya que este es un constructo del componente afectivo, normativo y calculador.

El hecho de que la muestra se caracterice por tener un alto nivel de componente afectivo en su Compromiso Organizacional confirma el interés de diversos autores (Kanter, 1968; Sheldon, 1971; Buchanan, 1974; Mowday, Porter y Steers, 1982; entre otros) por estudiar este tipo de componente, ya que ha sido el que mejor se ha identificado en los estudios de Compromiso Organizacional. (Allen y Meyer, 1997)

En cuanto al desempeño laboral, se puede decir que la muestra esta caracterizada por tener un Desempeño Superior con tendencia a un Desempeño Adecuado, lo que hace suponer que el desempeño de estos trabajadores supera las expectativas de la empresa pero tiene una tendencia a decaer en un desempeño que sólo cumpla las expectativas de la organización.

El tercer objetivo del estudio fue describir la tendencia de Compromiso Organizacional y el tipo de Desempeño según las variables de identificación personal de la muestra.

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto al Compromiso Organizacional se determinó que en la mayoría de los grupos en los que se distribuye cada variable de identificación personal de la muestra predomina el tipo de compromiso Mixto, seguido por el Compromiso Organizacional de tendencia Afectiva, por el Compromiso Organizacional de tendencia normativa y por último se presenta el Compromiso Organizacional con tendencia calculadora.

Unicamente se dan tres casos en cuanto a la educación formal, al cargo y a la ubicación geográfica, en los que el Compromiso Mixto reporta una presencia ligeramente menor que el Compromiso Organizacional de tendencia Afectiva, (en el caso de las personas que han culminado sus estudios de Técnico Superior, en los Supervisores de Ventas y en los grupos ubicados geográficamente en la Zona Oriental, la Zona Occidental y Maracaibo)

En cuanto al Desempeño Laboral, en la mayoría de los grupos en los que se distribuyen las variables de identificación personal se observó que el desempeño Superior predomina en casi todos los grupos, seguido por el Desempeño Adecuado, el desempeño Superior Alto y por último el Desempeño Excelente.

Unicamente en los casos de los trabajadores pertenecientes a la Zona Central del país se observa una ligera superioridad del desempeño Adecuado sobre el Desempeño Superior.

Lo anteriormente expuesto lleva a concluir que en la muestra estudiada no existe relación entre el Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral, lo que hace pensar que existen otras variables que pueden influir en el desempeño laboral o en el Compromiso Organizacional.

Según entrevistas realizadas a miembros de la organización y a expertos en psicología industrial, se puede decir que variables externas a la empresa pueden mediar el nivel de desempeño del trabajador como por ejemplo la demanda de la zona, la temporada, la situación del mercado, el tipo de cliente, entre otras. Esto significa que la relación entre el desempeño laboral y el Compromiso Organizacional puede estar influenciada por alguna de estas variables.

Adicionalmente se sugirió que el Compromiso Organizacional también puede estar influenciado por otras variables internas a la empresa como la motivación y la cultura organizacional, por lo que de igual forma que en el caso anterior, la relación entre el Compromiso Organizacional y el desempeño laboral puede estar influenciada por alguna variable interna de la organización.

2. RECOMENDACIONES

Para generalizar las conclusiones resultado de esta investigación, se recomiendan realizar posteriores estudios sobre el Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral en un contexto cultural diferente y con una muestra distinta.

Se sugiere estudiar la influencia que pueden tener variables de identificación personal en el Compromiso Organizacional y en el Desempeño laboral, ya que existen indicios que pueden fundamentar la sospecha de una posible relación entre el Compromiso Organizacional (Específicamente el Compromiso Organizacional de tendencia afectiva) y el Desempeño Laboral de acuerdo a variables de identificación personal como el nivel de educación formal, la ubicación geográfica, la antigüedad y el cargo del trabajador.

Adicionalmente se propone estudiar el Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral tomando en cuenta variables externas e internas a la organización, ya que se sugirió la posible influencia de las mismas tanto en el desempeño como en el Compromiso Organizacional.

Para finalizar, sería interesante realizar un estudio entre el Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral identificando una de estas variables como dependiente y otra como independiente, ya que se puede medir el Desempeño del Trabajador influenciado por el Compromiso Organizacional o el Compromiso Organizacional influenciado por el Desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

ALEMAN, M. Y GONZALES, M., (1997), **Las Propiedades Motivantes del Puesto como Predictoras del Compromiso Organizacional en una empresa del Sector Ferretero,** Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, Tésis inédita.

ALEXANDER, A., (1980), **Un Nuevo Enfoque para lograr Productividad: El Enriquecimiento de Puestos,** I.E.S.A., Caracas-Venezuela.

ALLEN, N. y MEYER, J., (1990), **The measurement and Antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization,** Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, pp. 1-18

ALLEN, N. Y MEYER, J., (1991), **A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment,** Human Resource Management Review, Vol. 1, pp. 61-89.

ALLEN, N. y MEYER, J., (1993), **Organizational Commitment: Evidevce of Career Stage Effects?,** Journal of Business Research, Vol. 26, pp. 49-61

ALLEN, N. Y MEYER, J., (1997), **Commitment in the Worplace (Theory, Research and Applications),** Estados Unidos, edit. SAGE Publications.

ARYEE, S. y HENG, L., (1990), **A note on the applicability of an Organizational Commitment Model,** Work and Occupations Vol. 17, pp. 229 – 239

BECKER, H.S., (1960), **Notes on the concep of Commitment,** American Journal of Sociology, Vol. 66, pp. 32-42.

BENKHOFF, B., (1997), **Ignoring Commitment is Costly: New Aprroaches establish the missing link between Commitmnet and Performance,** Journal of Human Relations, Vol. 50, Pp. 701 – 726.

BLACK, J., GREGERSEN, H. Y MENDENHALL, M., (1992), **Global Assigments,** San Francisco, edit. Jossey-Bass. (Tomado de Allen y Meyer, 1997)

BRETT, J., CRON, W., SLOCUM, J., (1995), **Economic Dependency on Work: A moderator of the Relationship between Organizational Commitment and Performance,** Academy of Management Journal, Vol. 38, pp. 161 – 271.

BRIDGES, W., (1994), **Jobshift: How to prosper in a workplace without jobs.** Edit. Addison-Wesley. (Tomado de Allen y Meyer, 1997)

BUCHANAN, B., (1974), **Building Organizational Commitment: The socialization of managers in work organizations,** Administrative Science Quarterly, Vol. 19, pp. 533- 536.

CHIAVENATO, I., (1995), **Administración de Recursos Humanos,** Colombia, edit. Mc. Graw-Hill, 2da. Edición.

CHRISTENSEN, L., (1980), **Experimental Methodology,** Boston, edit. Allyn and Bacon, 2da. Edición. (Tomado de Hernández y otros, 1991)

COHEN, A.,(1991), **Career Stage as a Moderator of the Relationship between Organizational Commitment and its Outcomes: A Meta – Analysis,** Journal of Ocupational Psychology, Vol. 64, pp. 253 – 268. (Abstract)

DAVIS, K. y NEWSTROM J.,(1991), **Comportamiento Humano en el Trabajo,** México, edit. Mc-Graw Hill, 8va. Edición

FORNICA, E y MILLAN, I.,(1994), **Relación entre el Clima Organizacional y la Aceptación de un Programa de Calidad, implantado en una Empresa Manufacturera,** Universidad Católica Andrés Bello, Escuela de Ciencias Sociales, Tésis Inédita

FRIEDMAN, G. Y NAVILLE, P. ,(1961), ***Tratado de Psicología del Trabajo,*** F.C.E., México. (Tomado de Urquijo, 1993)

GREENBERG, J. y BARON, R.,(1995), **Understanding and Managing the Human Side of Work,** New Jersey, , edit. Prentice – Hall, 5ta edición.

HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C. Y BATISTA, P.,(1991), **Metodología de la Investigación,** Colombia, edit. Mc. Graw-Hill Interamenricana.

HIRSCH, P., (1987), **Pack your own Parachute: How to Survive managers, takeovers and other corporate disasters,** edit. Addison-Wesley. (Tomado de Allen y Meyer, 1997)

KREITNER, R. y KINICKI, A. (1995), **Organizational Behavior,** Chicago, Estados Unidos, edit. Irwin, 3ra. Edición.

LEE, S., (1971), **An Empirical Analysis of Organizational Identification,** Academy of Management Journal, Vol. 14, pp. 213-226.

LEONG, S., RANDALL, D. y COTE, J.(1994), **Exploring the Organizational Commitment-Performance linkage in Marketing: A study of life insurance salespeople,** Journal of Business Research. Vol. 29, pp. 57 – 63. (Abstract)

LIKERT, R., (1968), **El Factor Humano en la Empresa,** Bilbao, Ed. Deusto. (Tomado de Urquijo,1993)

LUTHANS, F., BAACK, D. y TAYLOR, L.,(1987), **Organizational Committment: Analysis of Antecedents,** Journal of Human Relations, Vol. 40, Number 4, pp. 219 - 236.

MAYO, E., (1933), **The Human Problems of an Industrial Civilization,** Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
(Tomado de Urquijo, 1993)

MORRIS, (1987), **Psicología: Un Nuevo Enfoque,** México, edit. Prentice- Hall, 5ta. Edición.

MOTTAZ, C.,(1988), **Determinants of Organizational Commitment**, Journal of Human Relations, Vol. 41, pp. 467 - 482.

MOWDAY, R., STEERS, R. y PORTER,L.,(1979), **The Measurement of Organizational Commitment,** Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, pp. 224 – 247

MOWDAY, R., PORTER, L. Y STEERS, R., (1982), **Organizational Linkage: The Psychology of Commitment, absenteism and turnover,** San Diego, CA, Academic Press. (Tomado de Allen y Meyer, 1997)

MUNSTERBERG, H., (1913), **Psychology and Industrial efficiency,** Houghton, Mifflim.
(Tomado de Urquijo, 1993)

ROBBINS, S., (1987), **Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones**, México, edit. Prentice-Hall, 3ra. Edición.

SAGER, J., FURTELL, C., VARADARAJAN, R.,(1989), **Exploring Salesperson turnover: A Causal Modell,** Journal of Business Research, Vol. 18, pp. 303 – 326. (Abstract)

SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M. Y COOK, S. (1976), **Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales,** Madrid, edit. RIALP, 8va. Edición. (tomado de Hernández y otros, 1991)

SHORE, L. y MARTIN, H. ,(1989), **Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions,** Journal of Human Relations, Vol. 42, pp. 625 – 638.(Abstract)

STEERS, R.,(1977), **Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment,** Administrative Science Quarterly, Vol. 22, pp. 46-56.

SUDMAN, S., (1976), **Applyed Sample,** New York Academic Press. (Tomado de Hernández y otros)

URQUIJO, J.I., (1993), **Teoría de las Relaciones Industriales,** Venezuela, edit. Ex libris, 2da. edición

WEINER,Y., (1982), **Commitment in Organizations: A normative view,** Academy of Management Review, Vol.40, pp. 418-425.

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Organizational Commitment Quetionaire (Mowday y otros, 1979)

ANEXO 2: Cuadro de Distribution de la Población

ANEXO 3: Organigrama de Centro de Distribución

ANEXO 4: Descripciones de Cargos de Vendedores y de Supervisor de Ventas

ANEXO 5: Resumen de la selección de la muestra

ANEXO 6: Instrumento de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (Escala Revisada, 1993)

ANEXO 7: Carta dirigida a los Gerentes de cada Centro de Distribución

ANEXO 8: Evaluación de Objetivos de Supervisores de Ventas y Vendedores

ANEXO 9: Sobre con la información del desempeño

ANEXO 10: Instrumento de recolección de Datos personales y de Compromiso Organizacional

ANEXO 11: Instrumento de recolección de Datos personales y de Organizacional de Allen y Meyer de la escala original(1991)

ANEXO 12: Items de la distribución en el Instrumento de Allen y Meyer (1993) de los tres componentes del Compromiso Organizacional

ANEXO 13: Resultado obtenido de confiabilidad del instrumento de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1993) con respecto a su aplicación en la prueba piloto.

ANEXO 14: Libro de Código

ANEXO 15: Matriz utilizada para la Distribución de Frecuencia

ANEXO 16: Matriz utilizada para el Análisis de Correlación de Pearson

ANEXO 17: Resultado del procesamiento de la Distribución de Frecuencia de la muestra.

ANEXO 18: Resultado del procesamiento estadistico de la correlación de Pearson.

ANEXO 1: Organizational Commitment Quetionaire (Mowday y otros, 1979)

TABLE I
Organizational Commitment Questionnarie (OCQ)

Instructions

Listed below are a series of statements that represent possible feelings that individuals might have about the company or organization for which they work. With respect to your own feelings about the particular organization for which you are now working (company name) please indicate the degree of your agreement or disagreement with each statement by checking one of the seven alternatives below each statement."

1. I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization be successful.
2. I talk up this organization to my friends as a great organization to work for.
3. I feel very little loyalty to this organization. (R)
4. I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization.
5. I find that my values and the organization's values are very similar.
6. I am proud to tell others that I am part of this organization.
7. I could just as well be working for a different organization as long as the type of work was similar. (R)
8. This organization really inspires the very best in me in the way of job performance.
9. It would take very little change in my present circumstances to cause me to leave this organization. (R)
10. I am extremely glad that I chose this organization to work for over others I was considering at the time I joined.
11. There's not too much to be gained by sticking with this organization indefinitely. (R)
12. Often, I find it difficult to agree with this organization's policies on important matters relating to its employees. (R)
13. I really care about the fate of this organization.
14. For me this is the best of all possible organizations for which to work.
15. Deciding to work for this organization was a definite mistake on my part. (R)

ANEXO 2: Cuadro de Distribution de la Población

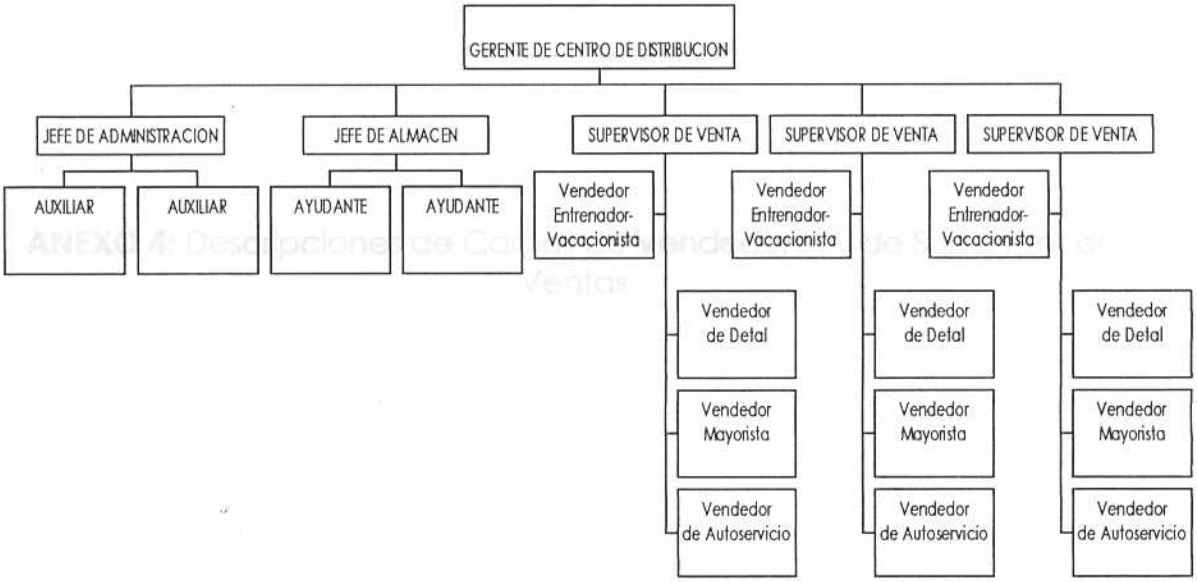
POBLACION

EDAD	ANTIGUEDAD	ZONA METROPOLITANA			ZONA ZULIA			ZONA OCCIDENTAI			ZONA CENTRAL			ZONA ORIENTAL			TOTAL		
		SUPERV	VEND	TOTAL	SUPERV	VEND	TOTAL	SUPERV	VEND	TOTAL	SUPERV	VEND	TOTAL	SUPERV	VEND	TOTAL	SUPERV	VEND	SUPERV+VENDEDORES
MENOR DE 30 ANOS	< 2 ANOS	2	17	19	0	6	6	0	7	7	1	34	35	1	16	17	4	80	84
	>2<4 ANOS	2	7	9	1	4	5	0	12	12	0	18	18	3	13	16	6	54	60
	> 4 ANOS	1	0	1	0	4	4	1	3	4	4	0	4	1	6	7	7	13	20
	TOTAL	5	24	29	1	14	15	1	22	23	5	52	57	5	35	40	17	147	164
ENTRE 30 Y 36 ANOS	< 2 ANOS	1	7	8	0	4	4	1	9	10	1	16	17	0	18	18	3	54	57
	>2<4 ANOS	1	6	7	0	4	4	1	22	23	3	6	9	1	12	13	6	50	56
	> 4 ANOS	2	3	5	3	3	6	1	12	13	0	6	6	1	9	10	7	33	40
	TOTAL	4	16	20	3	11	14	3	43	46	4	28	32	2	39	41	16	137	153
MAYOR DE 36 ANOS	< 2 ANOS	2	12	14	0	8	8	0	7	7	0	4	4	0	6	6	2	37	39
	>2<4 ANOS	2	9	11	1	5	6	2	8	10	1	9	10	1	8	9	7	39	46
	> 4 ANOS	0	5	5	1	9	10	4	13	17	4	3	7	6	8	14	15	38	53
	TOTAL	4	26	30	2	22	24	6	28	34	5	16	21	7	22	29	24	114	138
TOTAL	< 2 ANOS	5	36	41	0	18	18	1	23	24	2	54	56	1	40	41	9	171	180
	>2<4 ANOS	5	22	27	2	13	15	3	42	45	4	33	37	5	33	38	19	143	162
	> 4 ANOS	3	8	11	4	16	20	6	28	34	8	9	17	8	23	31	29	84	113
	TOTAL	13	66	79	6	47	53	10	93	103	14	96	110	14	96	110	57	398	455

ORGANIGRAMA

ANEXO 3: Organigrama de Centro de Distribución

ORGANIGRAMA



ANEXO 4: Descripciones de Cargos de Vendedores y de Supervisor de Ventas

DESCRIPCION DE PUESTO DE SUPERVISOR DE VENTAS		
Empresa X	Formulario Nº xxxxx	Pag. 1/2

Descripción de Puestos

Nombre del Puesto:	SUPERVISOR DE VENTAS
Gerencia de Área:	GERENCIA NACIONAL DE VENTAS

I. Objetivo del puesto: (explicar brevemente la necesidad del puesto. Contestar a la pregunta: ¿Qué se hace en este puesto y qué no se hará (en caso de que no exista este puesto?)

Asegurar que la fuerza de ventas conozca todos los procesos operativos y administrativos necesarios para la distribución del portafolio de productos a los puntos de venta, de acuerdo a las políticas establecidas por la Gerencia Nacional de Ventas y controlar el cumplimientos de los procedimientos que garanticen la excelencia en la atención al cliente.

II. Funciones: (describir todo lo que se hace y que no sea igual o semejante a ninguna otra función anterior)

- **ANEXO 4:** Descripciones de Cargos de Vendedores y de Supervisor de Ventas
  - Las ventas en unidades, Bs. y T.M. por producto a nivel del área y de las zonas de ventas que la conforman.
  - Los cuentas por cobrar a nivel del área y de las zonas de ventas que la conforman.
  - El porcentaje de producto vendido por producto a nivel del área y de las zonas de ventas que la conforman.
- Revisar mensualmente, en conjunto con el Gerente del Centro de Distribución, los presupuestos de ventas en unidades, Bs. y T.M. del área y elaborar el presupuesto definitivo de ventas mensual por zona de ventas.
- Dar seguimiento al control presupuestario de gastos del área, incluyendo los gastos de flota.
- Revisar mensualmente en conjunto con el Gerente del C.D., Supervisor de Distribución y Vendedores, todos los indicadores del S.I.D.
- Revisar y aprobar semanalmente el control de pago de gasolina de vendedores a la Gerencia del Centro de Distribución.
- Revisar diariamente: día a día vendedor, la planificación de carga por producto, a fin de garantizar el suministro oportuno de producto en cantidad y calidad a todos los clientes que conforman el área a su cargo.

III. Responsabilidades: (describir aquello que el sujeto tiene que sostener al haber cumplido ante su jefe)

- Cumplir con las ventas en unidades, T.M. y Bs. del área a su cargo, sean iguales o superiores a las presupuestadas en el plan mensual.
- Garantizar que los gastos de ventas del área a su cargo, sean iguales o menores al porcentaje establecido en el presupuesto.
- Garantizar que las cuentas por cobrar de la empresa, en los clientes del área a su cargo, sean iguales o menores al equivalente establecido en el plan de la.
- Mantener motivado al personal a su cargo, fomentando un clima de trabajo agradable con un alto nivel de compromiso, atendiendo a sus necesidades.
- Garantizar la atención oportuna de las quejas de los clientes, mediante un adecuado control a través de distribuidores, vendedores y ventas directas.
- Garantizar el cumplimiento de los procedimientos administrativos y operativos establecidos, de manera que la operatividad del área a su cargo, sea controlada.
- Garantizar el cumplimiento de las normas contables.

DESCRIPCION DE PUESTO DE SUPERVISOR DE VENTAS		
Empresa X	Formulario N° xxxxx	Pag: 1/2
Descripción de Puestos		
Nombre del Puesto: SUPERVISOR DE VENTAS		
Gerencia de Area: GERENCIA NACIONAL DE VENTAS		

I. Objetivo del puesto: (explicar brevemente la necesidad del puesto. Contestar a la pregunta: ¿Qué se hace en este puesto y qué no se haría en caso de que no existiera este puesto?)
Asegurar que la fuerza de ventas conozca todos los procesos operativos y administrativos necesarios para la distribución del portafolio de productos a los puntos de venta, de acuerdo a las políticas establecidas por la Gerencia Nacional de Ventas y controlar el cumplimientos de los procedimientos que garanticen la excelencia en la atención al cliente.

II. Funciones: (describir todo lo que se hace y que no sea igual o semejante a ninguna otra función anterior)	**III. Responsabilidades:** (describir aquello que el sujeto tiene que sustentar al haber cumplido ante su jefe)

• Efectuar un seguimiento diario de:
  • Las ventas en unidades, Bs, y T.M. por producto a nivel del área y de las zonas de ventas que la conforman.
  • Las cuentas por cobrar a nivel del área y de las zonas de ventas que la conforman.
  • El porcentaje de producto vencido por producto a nivel del área y de las zonas de ventas que la conforman.
• Revisar mensualmente, en conjunto con el Gerente de Centro de Distribución, los presupuestos de ventas -en unidades, Bs. y T.M.- del área y elaborar el presupuesto definitivo de ventas mensual por zona de ventas.
• Dar seguimiento al control presupuestario de gastos del área –incluyendo los gastos de flota-.
• Revisar mensualmente en conjunto con el Gerente de C.D., Supervisor de Distribución y Vendedores, todos los indicadores del S.C.D.
• Revisar y enviar semanalmente el control de pago de gasolina de vendedores a la Gerencia del Centro de Distribución.
• Revisar diariamente, con cada vendedor, la planificación de carga por producto, a fin de garantizar el suministro oportuno de producto en cantidad y variedad a todos los clientes que conforman el área a su cargo.
	▪ Garantizar que las ventas en unidades, T.M., y Bs. Del área a su cargo, sean iguales o superiores a las presupuestadas en el plan mensual.
	▪ Garantizar que los gastos de ventas del área a su cargo, sean iguales o menores al porcentaje establecido en el plan anual.
	▪ Garantizar que las cuentas por cobrar de la empresa correspondientes al área a su cargo, sean iguales o menores en equivalencia al número de días establecidos en el plan anual.
	▪ Mantener motivado a todo el personal que labora en el área a su cargo, mediante una combinación adecuada de un clima de trabajo agradable, un trato respetuoso, un alto nivel de exigencia orientado al logro de los resultados.
	▪ Garantizar la atención a nuestros clientes en cualquier lugar donde se encuentren mediante una distribución directa propia o a través de distribuidores, al menor costo posible.
	▪ Garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con la operación y administración de ventas, a fin de mantener la operación de ventas en control.
	▪ Garantizar el cumplimiento de la política comercial.

Empresa X	Formulario N° xxxxx	Pag: 2/2

Descripción de Puestos

Nombre del Puesto:	SUPERVISOR DE VENTAS
Gerencia de Area:	GERENCIA NACIONAL DE VENTAS

I. Objetivo del puesto: (explicar brevemente la necesidad del puesto. Contestar a la pregunta: ¿Qué se hace en este puesto y qué no se haría en caso de que no existiera este puesto?)

Asegurar que la fuerza de ventas conozca todos los procesos operativos y administrativos necesarios para la distribución del portafolio de productos a los puntos de venta, de acuerdo a las políticas establecidas por la Gerencia Nacional de Ventas y controlar el cumplimientos de los procedimientos que garanticen la excelencia en la atención al cliente.

II. Funciones: (describir todo lo que se hace y que no sea igual o semejante a ninguna otra función anterior)	**III. Responsabilidades:** (describir aquello que el sujeto tiene que sustentar al haber cumplido ante su jefe)
▪ Revisar y dar seguimiento en conjunto con los vendedores que conforman el área a todas las promociones de las cadenas de Autoservicio Regionales pautadas por la Coordinación de cuentas claves y Promociones e informadas por la Gerencia de C.D. ▪ Verificar el cumplimento del proceso de Rendición Diaria de Cuentas de los vendedores. ▪ Verificar que toda la fuerza de ventas disponga de todos los materiales y herramientas de trabajo que le permitan cumplir con su gestión de ventas ▪ Entrenar permanentemente a la fuerza de ventas en las áreas administrativas y operativas relacionadas con su función. ▪ Realizar inventario semanalmente a cada uno de los vendedores. ▪ Captación de nuevos clientes. ▪ Participar en eventos especiales tales como ferias, exposiciones. ▪ Identificar e informar de todas las actividades de la competencia. ▪ Realizar la Ruta de Supervisión Estándar.	▪ Asegurar la justa distribución del plan de ventas acorde con el potencial y características particulares de cada zona de ventas. ▪ Asegurar el uso adecuado y la aplicación de los planes de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos asignados a su área. ▪ Asegurar el cumplimiento de la efectividad de ventas del área. ▪ Asegurar que la fuerza de ventas mantenga actualizada toda la documentación personal requerida para el adecuado ejercicio de sus funciones. ▪ Mantener actualizada la documentación de los vehículos asignados a su área, según lo establecido por la Gerencia de Flota.

DESCRIPCION DE PUESTO DE VENDEDOR DE DETAL

Empresa X	Formulario N° xxxxx	Pag:
Descripción de Puestos		
Nombre del Puesto: VENDEDOR DE DETAL		
Gerencia de Area: GERENCIA NACIONAL DE VENTAS		

I. Objetivo del puesto: (explicar brevemente la necesidad del puesto. Contestar a la pregunta: ¿Qué se hace en este puesto y qué no se haría en caso de que no existiera este puesto?)
Distribuir, Vender y exhibir el portafolios de productos, en volumen, variedad y frescura que garantice la satisfacción al cliente en cada uno de los puntos de venta.

II. Funciones: (describir todo lo que se hace y que no sea igual o semejante a ninguna otra función anterior)	**III. Responsabilidades:** (describir aquello que el sujeto tiene que sustentar al haber cumplido ante su jefe)
1. Atender la cartera de clientes asignados a la zona de venta.	1. Cumplir con la ruta estándar
2. Cumplir con la venta del mix de productos adecuados para el tipo de cliente.	2. Mantener actualizada toda la documentación personal y la del vehículo.
3. Cumplir con los pasos de la venta contenidos en el módulo de entrenamiento.	3. Cumplir con los procedimientos establecidos en caso de siniestros.
4. Cumplir con el objetivo de captación de nuevos clientes.	4. Asegurar que los exhibidores se matengan en los clientes asignados y se usen adecuadamente.
5. Cumplir con el proceso de rendición diaria de cuentas.	5. Mantener los niveles de producto de vencido por debajo del porcentaje establecido.
6. Revisar diariamente el vehículo asignado para la atención de la zona de venta.	6. Cumplir con los objetivos de Efectividad de Visita, Efectividad de Venta Absoluta, plan de ventas en unidades y en bolívares.
7. Realizar diariamente en las entidades bancarias establecidas por la empresa el depósito de dinero producto de las ventas.	7. Mantener la cartera de clientes que tienen la condición de crédito en cuento a su límite, días de crédito y cobranza, de acuerdo a lo establecido en la Política Comercial.
8. Cargar y ordenar los productos dentro del vehículo asignado para la atención de la zona, garantizando la frescura e integridad del producto.	8. Cuidar el vehículo asignado para la venta, de manera de mantenerlo en la mismas condiciones operativas en las cuales le fue entregado.
9. Transcribir al SBCD toda la información requerida por el sistema luego de la labor diaria de ventas.	

DESCRIPCION DE PUESTO DE VENDEDOR DE MAYOR

Empresa X	Formulario N° xxxxx	Pag:
Descripción de Puestos		
Nombre del Puesto: VENDEDOR DE MAYOR		
Gerencia de Area: GERENCIA NACIONAL DE VENTAS		

I. Objetivo del puesto: (explicar brevemente la necesidad del puesto. Contestar a la pregunta: ¿Qué se hace en este puesto y qué no se haría en caso de que no existiera este puesto?)
Distribuir, Vender y exhibir el portafolios de productos, en volumen, variedad y frescura que garantice la satisfacción al cliente en cada uno de los puntos de venta.

II. Funciones: (describir todo lo que se hace y que no sea igual o semejante a ninguna otra función anterior)	**III. Responsabilidades:** (describir aquello que el sujeto tiene que sustentar al haber cumplido ante su jefe)
1. Atender la cartera de clientes asignados a la zona de venta.	1. Cumplir con la ruta estándar
2. Cumplir con la venta del mix de productos adecuados para el tipo de cliente.	2. Asegurar que los exhibidores se matengan en los clientes asignados y se usen adecuadamente.
3. Cumplir con los pasos de la venta contenidos en el módulo de entrenamiento.	3. Mantener los niveles de producto de vencido por debajo del porcentaje establecido.
4. Cumplir con el objetivo de captación de nuevos clientes.	4. Cumplir con los objetivos de Efectividad de Visita, Efectividad de Venta Absoluta, plan de ventas en unidades y en bolívares.
5. Admiistrar los inventarios de los clientes mayoristas.	5. Mantener la cartera de clientes que tienen la condición de crédito en cuento a su límite, días de crédito y cobranza, de acuerdo a lo establecido en la Política Comercial.
6. Digitar al Hand Held Computer (HHC) toda la información requerida por el sistema para realizar la venta al cliente y al finalizar su labor diaria, transmitir al SBCD toda la información registrada.	6. Asegurar el despacho a tiempo de los pedidos realizados por los clientes, mediante la revisión de la ruta estándar del chofer repartidor.
7. Ordenar el producto de vencido en el almacén del cliente, para ser retirado por el chofer repartidor.	7. Reportar cualquier actividad de la competencia.

DESCRIPCION DE PUESTO DE VENDEDOR DE AUTOSERVICIO

Empresa X	Formulario N° xxxxx	Pag:
	Descripción de Puestos	
Nombre del Puesto:	VENDEDOR DE AUTOSERVICIO	
Gerencia de Area:	GERENCIA NACIONAL DE VENTAS	

I. Objetivo del puesto: (explicar brevemente la necesidad del puesto. Contestar a la pregunta: ¿Qué se hace en este puesto y qué no se haría en caso de que no existiera este puesto?)
Distribuir, Vender y exhibir el portafolios de productos, en volumen, variedad y frescura que garantice la satisfacción al cliente en cada uno de los puntos de venta.

II. Funciones: (describir todo lo que se hace y que no sea igual o semejante a ninguna otra función anterior)	**III. Responsabilidades:** (describir aquello que el sujeto tiene que sustentar al haber cumplido ante su jefe)
1. Atender la cartera de clientes asignados a la zona de venta.	1. Cumplir con la ruta estándar
2. Cumplir con la venta del mix de productos adecuados para el tipo de cliente.	2. Mantener actualizada toda la documentación personal y la del vehículo.
3. Cumplir con los pasos de la venta contenidos en el módulo de entrenamiento.	3. Cumplir con los procedimientos establecidos en caso de siniestros.
4. Cumplir con el proceso de rendición diaria de cuentas.	4. Asegurar que los exhibidores se matengan en los clientes asignados y se usen adecuadamente.
5. Revisar diariamente el vehículo asignado para la atención de la zona de venta.	5. Mantener los niveles de producto de vencido por debajo del porcentaje establecido.
6 Realizar diariamente en las entidades bancarias establecidas por la empresa el depósito de dinero producto de las ventas.	6. Cumplir con los objetivos de Efectividad de Visita, Efectividad de Venta Absoluta, plan de ventas en unidades y en bolívares.
7. Cargar y ordenar los productos dentro del vehículo asignado para la atención de la zona, garantizando la frescura e integridad del producto.	7. Mantener la cartera de clientes que tienen la condición de crédito en cuento a su límite, días de crédito y cobranza, de acuerdo a lo establecido en la Política Comercial.
8. Digitar al Hand Held Computer (HHC) toda la información requerida por el sistema para realizar la venta al cliente y al finalizar su labor diaria, transmitir al SBCD toda información registrada.	8. Cuidar el vehículo asignado para la venta, de manera de mantenerlo en la mismas condiciones operativas en las cuales le fue entregado.
9. Etiquetar los productos con los precios de venta vigentes en los clientes que así lo requieren.	

DESCRIPCION DE PUESTO DE VENDEDOR ENTRENADOR-VACACIONISTA

Empresa X	Formulario N° xxxxx	Pag:
Descripción de Puestos		
Nombre del Puesto:	VENDEDOR ENTRENADOR-VACACIONISTA	
Gerencia de Area:	GERENCIA NACIONAL DE VENTAS	

I. Objetivo del puesto: (explicar brevemente la necesidad del puesto. Contestar a la pregunta: ¿Qué se hace en este puesto y qué no se haría en caso de que no existiera este puesto?)
Dar entrenamiento inicial y reentrenamiento al personal de la fuerza de ventas, así como cubrir las vacaciones de los vendedores titulares y Supervisores de ventas, realizando las funciones y asumiendo la responsabilidad de cada cargo ocupado.

II. Funciones: (describir todo lo que se hace y que no sea igual o semejante a ninguna otra función anterior)	**III. Responsabilidades:** (describir aquello que el sujeto tiene que sustentar al haber cumplido ante su jefe)
1. Atender la cartera de clientes asignados a la zona de venta.	1. Cumplir con la ruta estándar
2. Cumplir con la venta del mix de productos adecuados para el tipo de cliente.	2. Asegurar que los exhibidores se matengan en los clientes asignados y se usen adecuadamente.
3. Cumplir con los pasos de la venta contenidos en el módulo de entrenamiento.	3. Mantener los niveles de producto de vencido por debajo del porcentaje establecido.
4. Cumplir con el objetivo de captación de nuevos clientes.	4. Cumplir con los objetivos de Efectividad de Visita, Efectividad de Venta Absoluta, plan de ventas en unidades y en bolívares.
5. Cumplir con el proceso de rendición diaria de cuentas.	5. Mantener la cartera de clientes que tienen la condición de crédito en cuento a su límite, días de crédito y cobranza, de acuerdo a lo establecido en la Política Comercial.
6. Revisar diariamente el vehículo asignado para la atención de la zona de venta.	6. Asegurar el despacho a tiempo de los pedidos realizados por los clientes, mediante la revisión de la ruta estándar del chofer repartidor.
7. Realizar diariamente en las entidades bancarias establecidas por la empresa el depósito de dinero producto de las ventas.	7. Cuidar el vehículo asignado para la venta, de manera de mantenerlo en la mismas condiciones operativas en las cuales le fue entregado.
8. Cargar y ordenar los productos dentro del vehículo asignado para la atención de la zona, garantizando la frescura e integridad del producto.	8. Cumplir con los procedimientos establecidos en caso de siniestros.
9. Transcribir al SBCD toda la información requerida por el sistema luego de la labor diaria de ventas.	9. Mantener actualizada toda la documentación personal y la del vehículo.
10. Digitar al Hand Held Computer (HHC) toda la información requerida por el sistema para realizar la venta al cliente y al finalizar su labor diaria, transmitir al SBCD toda información registrada.	
11. Etiquetar los productos con los precios de venta vigentes en los clientes que así lo requieren.	
12. Administrar los inventarios de los clientes mayoristas.	

1. Zona Met	Recolectados:	Eliminados:
Vends: 31 con 17 Reserva	34	3
Sups: 6 con 4 Reserva	8	2

2. Zona Maracaibo	Recolectados:	Eliminados:
Vends: 22 con 12 Reserva	26	4
Sups: 3 con 2 Reserva	4	1

3. Zona Occidente	Recolectados:	Eliminados:
Vends: 44 con 24 Reserva	57	13
Sups: 5 con 2 Reserva	7	2

4. Zona Oriente	Recolectados:	Eliminados:
Vends: 45 con 24 Reserva	51	6
Sups: 7 con 2 Reserva	9	2

5. Zona Central	Recolectados:	Eliminados:
Vends: 45 con 24 Reserva	47	2
Sups: 7 con 2 Reserva	9	2

Total :

Supervisores	26
Vendedores	87
TOTAL	2[illegible]

Para dividir el desempeño:

81-100 = 1
101 - 120 = 2
121 - 140 = 3
141 - [illegible]
161 - 180 = 5

ANEXO 5: Resumen de la selección de la muestra

1. Zona Met	Recolectados:		Eliminados:	
Vends: 31 con 17 Reserva		34		3
Sups: 6 con 4 Reserva		8		2

2. Zona Maracaibo	Recolectados:		Eliminados:	
Vends; 22 con 12 Reserva		26		4
Sups: 3 con 2 Reserva		4		1

3. Zona Occidente	Recolectados:		Eliminados:	
Vends: 44 con 24 Reserva		57		13
Sups: 5 con 2 Reserva		7		2

4. Zona Oriente	Recolectados:		Eliminados:	
Vends: 45 con 24 Reserva		51		6
Sups: 7 con 2 Reserva		9		2

5. Zona Central	Recolectados:		Eliminados:	
Vends: 45 con 24 Reserva		47		2
Sups: 7 con 2 Reserva		9		2

Total :

Supervisores	28
Vendedores	187
TOTAL	215

Para dividir el desempeño:

81-100 = 1
101- 120 = 2
121 - 140 = 3
141 - 160 = 4
161 - 180 = 5

ANEXO 6: Instrumento de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (Escala Revisada, 1993)

ANEXO 7: Carta dirigida a los Gerentes de cada Centro de Distribución

Caracas,1998

Sr. X.-

Por medio de la presente, solicitamos su colaboración para la elaboración de nuestra Tesis de Grado en la especialidad de Relaciones Industriales. Necesitamos su ayuda para pasar un instrumento que tiene como finalidad recolectar información sobre el compromiso que tiene en el trabajador con su organización y como influye este en el desempeño laboral.

Para esto, solicitamos que le proporcione a la lista de personas anexa el material que le estamos enviando de la siguiente manera:

1. Cada trabajador encontrará un sobre debidamente identificado con su nombre. Dicho sobre contiene los resultados de la ultima evaluación de desempeño.
2. Este dato que se encuentra dentro del sobre deberá ser copiado por el mismo trabajador inmediatamente en la hoja de "Datos Personales", en el espacio denominado "Código".
3. El sobre NO DEBE SER DEVUELTO. De esta forma estamos garantizando que la encuesta sea totalmente anónima.
4. El trabajador procederá a llenar la hoja de los "Datos del Participante" como se le indica. Puede ser utilizado lápiz o bolígrafo.
5. Una vez llenada la hoja referente a los "Datos Personales", el trabajador procederá a leer la hoja de "Instrucciones", en la que se le explica detalladamente como llenar el cuestionario.
6. Una vez leídas y entendidas las instrucciones, se procederá a llenar el cuestionario según lo indicado.

Estamos garantizando una absoluta confidencialidad y es importante recordar que esta información será exclusivamente utilizada para fines académicos totalmente externos a la empresa.

Muchísimas Gracias por su colaboración,

Cristina Rodríguez Patricia Rico

Estudiantes de 5to. Año de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

A continuación anexamos la lista de los supervisores y vendedores que deben llenar el cuestionario, por favor le agradecemos devolverlo debidamente contestado a la brevedad posible (preferiblemente máximo una semana).

C.D. MARACAIBO

Supervisores:

OCHOA ROMER
RODRIGUEZ R. HUGO A.
REYES A. JOEL D.
CARRENO A. GERARDO DE J.
LUQUE P. OSCAR A.

Vendedores:

NAVA C. ANTONIO J.
PETIT MARIÑO., MARCO
VILCHEZ MORAN, MARIO E
GUILLEN M, RAFAEL ANTONIO
VALBUENA G, CARLOS JAVIER
CEGARRA F. ANTONIO J.
VARGAS B. KENDER J.
MAS Y RUBI B., RAY D.
TROCONIZ L., HENRY A.
PARRA LARREAL.,RICHARD A.
SOTO M., RICHARD J
ABREU A., LUIS M.
LINARES G., EDGAR I.
MEDINA V., JHONNY G.
OCANDO, BERNAL E.
CUBILLAN F., WILMER R.
SCHMILINSKY C.,ERIC ALBERTO
TORRES MERVIS R.
OCHOA RAMON
URRIBARRI L. ALY S.
URRIBARRI M. MIGUEL A.
GONZALEZ JIMENEZ,GIOVANNY
MORAN R., AVELINO A.
BERMUDEZ L. ANTONIO J.
SARMIENTO J., RAFAEL
HERNANDEZ M. FRANCISCO JESUS
CARRIZO M., FREDDY A.
OCHOA OMAR
MONTIEL O. ALBERTO J.
QUIROZ BRACHO., JOHAN ENRIQUE
LUGO P. ALBERTO R.
HORS, MATEO

ANEXO 8: Evaluación de Objetivos de Supervisores de Ventas y Vendedores

EVALUACION DE OBJETIVOS DE SUPERVISORES DE VENTAS.

Empresa X		Formulario N° xxxxx			Pag:
Evaluación de objetivos	Período:	IT__	IIT__	IIIT__	IV__
Area:	Departamento:			Sección:	
Trabajador:			Puesto:	**Supervisor de Ventas**	

Objetivos: (consigne todos los objetivos propuestos). En la columna objetivos incluya el valor a medirse(% unidad, etc.)

Descripción del Objetivo	Objetivo	Real	%Cumplido	Peso (%)	%Total	%Total ajustado
1. Cumplimiento del plan de ventas en unidades asignado a su área en el trimestre.				0.25		
2. Cumplimento del 100% del plan de ventas en Bolívares asignado a su área en el trimestre.				0.25		
3. Mantener el porcentaje de producto vencido menor al 1.5% sobre el total de unidades vendidas en su área en el trimestre	1.5			0.10		
4. Cumplir con el objetivo de Efectividad de Venta absoluta establecido para el trimestre 76% en el área asignada.	76%			0.10		
5. Mantener las cuentas por cobrar con una morosidad menor al 50% de las condiciones crediticias establecidas.				0.10		
6. Cumplir con el proceso de implantación del SBCD, según el cronograma establecido para cada C.D.				0.10		
7. Lograr crecimiento de la cartera de clientes de su área de acuerdo al objetivo establecido para el C.D				0.05		
8. Asegurar el mantenimiento y uso adecuado de la flota asignada a su área.				0.05		
Resultado Total:	N/A	N/A	N/A	1.0		

Comentarios del Evaluador:

Comentarios del Evaluado:

Jefe inmediato	Trabajador	Gerente Nacional	Gerente General

EVALUACION DE OBJETIVOS DE LOS VENDEDORES

Empresa X	Formulario N° xxxxx			Pag:
Evaluación de objetivos	Período:	IT__	IIT__	IIIT__ IV__
Area:	Departamento:			Sección:
Trabajador:			Puesto:	**Vendedor**

Objetivos: (consigne todos los objetivos propuestos). En la columna objetivos incluya el valor a medirse(% unidad, etc.)

Descripción del Objetivo	Objetivo	Real	%Cumplido	Peso (%)	%Total	%Total ajustado
1. Cumplimiento del plan de ventas en unidades asignado a su zona en el trimestre. (x 1000)				0.25		
2. Cumplimento del 100% del plan de ventas en Bolívares asignado a su zona en el trimestre. (x1000)				0.25		
3. Porcentaje de producto vencido menor al 1.5%	1.5			0.10		
4. Cumplir con el objetivo de Efectividad de Venta absoluta.	76%			0.10		
5. Ejecución y entrega de la Ruta Estándar con la frecuencia establecida.				1.10		
6. Lograr crecimiento de la cartera de clientes de acuerdo a los objetivos establecidos en la zona.				0.05		
7. Mantenimiento y uso adecuado del vehículo asignado a su zona de ventas.				0.05		
8. Lograr el mix de productos en su zona no menor a 8 SKU.	8 SKU			0.05		
9. Mantener las cuentas por cobrar dentro de los días establecidos.				0.05		
Resultado Total:	N/A	N/A	N/A	1.0		

Comentarios del Evaluador:

Comentarios del Evaluado:

Jefe inmediato	Trabajador	Gerente Nacional	Gerente General

ANEXO 9: Sobre con la información del desempeño

Sr. _____:

Este es el resultado de la ultima evaluación de desempeño.

0.98

Por favor, cópielo en la hoja de Datos Personales en el espacio que corresponde a "Número"

NO DEVUELVA EL SOBRE NI PONGA SU NOMBRE, ya que de esta forma, se garantiza que esta encuesta sea anónima, debido a que sus resultados serán utilizados para fines exclusivamente académicos externos a la empresa.

Gracias.

Patricia Rico R. Cristina Rodríguez T.

ANEXO 10: Instrumento de recolección de Datos personales y de Compromiso Organizacional

DATOS PERSONALES

Por favor abra el sobre y escriba el número de su evaluación de despeño en este espacio:

NÚMERO: _____

Marque con una "X" en el recuadro correspondiente a la respuesta correcta o proporcione el dato que se le solicita.

EDAD: _____

Estado Civil

Soltero		Viudo	
Casado		Divorciado	
		Otro	

Educación Formal

Marque con una X el último título obtenido.

Primaria (Hasta 6xto. Grado)		Técnico Medio	
Ciclo básico (Hasta 9no. Grado)		Técnico Superior	
Ciclo Diversificado o Secundaria (Hasta 2do. Año Diversificado o 5to. Año de Bachillerato)		Universidad	

Centro de Distribución en el que trabaja

San Félix		Maracaibo	
Caracas Este		Coro	
Caracas Oeste		Mérida	
Boleita		San Cristóbal	
Litoral		Barquisimeto	
Barcelona		Maracay	
Valencia		Maturín	
		Porlamar	

Antigüedad en la Empresa

Menos de 1 año		de 3 años a 4 años	
de 1 año a 2 años		4 años o más	
de 2 años a 3 años			

Cargo que ocupa

Supervisor	
Vendedor	

Fecha de hoy:_____

INSTRUCCIONES

Este no es un test para medir conocimientos ni capacidades, por lo tanto no existen respuestas buenas ni malas. Lo más importante es que su respuesta sea **auténtica.**

La información obtenida se utilizará para la elaboración de una **Tesis de Grado** y no para fines de la empresa, por lo cual se recolectará de forma **anónima** y será totalmente confidencial.

A continuación se le presenta un cuestionario que tiene como objetivo obtener una descripción a cerca del compromiso organizacional. Este compromiso está caracterizado por la unión emocional e identificación del individuo con la organización, el costo que representa para éste dejar la empresa y los sentimientos que lo obligan a permanecer en ella.

Se le van a presentar una serie de afirmaciones, donde deberá encerrar en un círculo **sólo una** de las siete categorías de respuesta.

Las categorías de respuesta están enumeradas del 1 al 7, donde el 1 significa que usted está fuertemente en desacuerdo con la afirmación que se le plantea, y el 7 que usted esta fuertemente de acuerdo con la afirmación, pasando por categorías intermedias (2, 3, 4, 5, 6). Usted deberá elegir la que considere más acorde con su sentimiento hacia la organización.

Agradecemos profundamente su **colaboración y sinceridad.**

Categorías:
1 = Fuertemente en desacuerdo
2 = Moderadamente en desacuerdo
3 = Débilmente en desacuerdo
4 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5 = Débilmente de acuerdo
6 = Moderadamente de acuerdo
7 = Fuertemente de acuerdo

Ejemplo:

Voy a votar en las próximas elecciones porque me interesa elegir el Presidente de Venezuela.	1 2 3 4 5 6 (7)

Si usted esta fuertemente de acuerdo con esta afirmación porque le interesa participar en la elección del Presidente, en este caso encerraría en un círculo la categoría número (7).

Voy a votar en las próximas elecciones porque me interesa elegir el Presidente de Venezuela.	(1) 2 3 4 5 6 7

Si usted esta fuertemente en desacuerdo con esta afirmación, ya que para usted no es importante quien gane la Presidencia, en este caso encerrará en un círculo la categoría número (1).

De igual forma tiene la posibilidad de elegir categorías intermedias, que dependen de si usted esta moderadamente en desacuerdo (2), débilmente en desacuerdo (3), ni de acuerdo ni en desacuerdo (4), débilmente de acuerdo (5) o moderadamente de acuerdo (6) con la afirmación.

Categorías:

1 = Fuertemente en desacuerdo
2 = Moderadamente en desacuerdo
3 = Débilmente en desacuerdo
4 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5 = Débilmente de acuerdo
6 = Moderadamente de acuerdo
7 = Fuertemente de acuerdo

1. Si yo no hubiera invertido tanto de mi mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.	1 2 3 4 5 6 7
2. Aunque fuera ventajoso para mi, no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	1 2 3 4 5 6 7
3. Si decidiera renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.	1 2 3 4 5 6 7
4. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	1 2 3 4 5 6 7
5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.	1 2 3 4 5 6 7
6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	1 2 3 4 5 6 7
7. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	1 2 3 4 5 6 7
8. Esta organización merece mi lealtad.	1 2 3 4 5 6 7
9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	1 2 3 4 5 6 7
10. No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.	1 2 3 4 5 6 7
11. No renunciaría a mi trabajo en este momento porque me siento obligado con la gente de mi organización.	1 2 3 4 5 6 7
12. Esta organización tiene para mi un alto significado personal.	1 2 3 4 5 6 7
13. Le debo mucho a mi organización.	1 2 3 4 5 6 7
14. No me siento como "parte de la familia" en mi organización.	1 2 3 4 5 6 7
15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	1 2 3 4 5 6 7
16. Una de las pocas consecuencias negativas de renunciar a esta organización seria la escasez de alternativas.	1 2 3 4 5 6 7
17. Sería muy difícil para mi en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.	1 2 3 4 5 6 7
18. No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.	1 2 3 4 5 6 7

DEVUELVA SOLO ESTE CUESTIONARIO Y QUÉDESE CON SU SOBRE.

ANEXO 11: Instrumento de recolección de Datos personales y de Organizacional de Allen y Meyer de la escala original(1991)

Categorías
1= Fuertemente en desacuerdo
2= Moderadamente en desacuerdo
3= Débilmente en desacuerdo
4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5= Débilmente de acuerdo
6= Moderadamente de acuerdo
7= Fuertemente de acuerdo

1.- Me siento muy feliz de pasar el resto de carrera en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
2.- Disfruto hablar de mi organización con personas que no pertenecen a ella.	1	2	3	4	5	6	7
3.- Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	1	2	3	4	5	6	7
4.- Pienso que podría comprometerme fácilmente con otra organización de la misma manera que estoy comprometido con esta. (R)	1	2	3	4	5	6	7
5.- No me siento como "parte de la familia" en mi organización. (R)	1	2	3	4	5	6	7
6.- No me siento emocionalmente vinculado con esta organización. (R)	1	2	3	4	5	6	7
7.- Esta organización tiene un alto grado de significación personal.	1	2	3	4	5	6	7
8.- No siento un fuerte sentido de pertenencia con mi organización. (R)	1	2	3	4	5	6	7
9.- No temo lo que podría pasar si dejo mi trabajo sin tener otro en puerta. (R)	1	2	3	4	5	6	7
10.- Sería muy difícil para mi dejar mi organización en este momento incluso si lo deseara.	1	2	3	4	5	6	7
11.- Muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas si deseara dejar mi organización en este momento.	1	2	3	4	5	6	7
12.- No sería muy costoso para mi dejar la organización en este momento. (R)	1	2	3	4	5	6	7
13.- En este momento permanecer en mi organización es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4	5	6	7
14.- Siento que tengo muy pocas opciones a considerar si dejo esta organización.	1	2	3	4	5	6	7

Categorías
1= Fuertemente en desacuerdo
2= Moderadamente en desacuerdo
3= Débilmente en desacuerdo
4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5= Débilmente de acuerdo
6= Moderadamente de acuerdo
7= Fuertemente de acuerdo

15.- Si dejara esta organización, la escasez de alternativas disponibles sería una de las pocas consecuencias serias para mi.	1	2	3	4	5	6	7
16.- Una de las principales razones por la que continúo trabajando para esta organización es que dejarla requeriría un considerable sacrificio personal. Otra organización podría no igualar los beneficios generales que ésta me proporciona.	1	2	3	4	5	6	7
17.- Pienso que la gente hoy en día se mueve de empresa a empresa con demasiada frecuencia.	1	2	3	4	5	6	7
18.- No creo que las personas deben ser siempre leales a su organización. (R)	1	2	3	4	5	6	7
19.- Ir de organización a organización no me parece totalmente antiético. (R)	1	2	3	4	5	6	7
20.- Una de las razones de peso para continuar trabajando en esta organización, es que siento que la lealtad es importante. Por lo tanto, permanecer en una organización tiene un sentido de obligación moral para mi.	1	2	3	4	5	6	7
21.- Si recibiera otra oferta para un mejor trabajo en otra parte, sentiría que no es correcto dejar mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
23.- Las cosas eran mejores en aquellos días en que las personas se quedaban en una organización durante la mayor parte de su carrera.	1	2	3	4	5	6	7
24.- Pienso que desear ser un "prototipo de empleado" no es inteligente hoy en día. (R)	1	2	3	4	5	6	7

Tabla de especificaciones

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

	Componente afectivo	Componente normativo	Componente de continuidad
I T E M	1	17	9
	2	18	10
	3	19	11
	4	20	12
	5	21	13
	6	22	14
	7	23	15
	8	24	16
Sub-total	8	8	8
TOTAL	24		

ANEXO 12: Items de la distribución en el Instrumento de Allen y Meyer (1993) de los tres componentes del Compromiso Organizacional

	Componente Afectivo	Componente Normativo	Componente Calculador
	6	2	1
I	9	7	3
T	12	8	4
E	14	10	5
M	15	11	16
S	18	13	17
Sub-Total	6	6	6
TOTAL	18		

ANEXO 13: Resultado obtenido de confiabilidad del instrumento de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1993) con respecto a su aplicación en la prueba piloto.

****** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis ******

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	VAR00001	4.2500	2.4468	20.0
2.	VAR00002	5.8500	1.8994	20.0
3.	VAR00003	5.9000	1.9708	20.0
4.	VAR00004	6.8000	.4104	20.0
5.	VAR00005	3.0000	2.2243	20.0
6.	VAR00006	6.1500	.7452	20.0
7.	VAR00007	4.5500	2.3725	20.0
8.	VAR00008	6.5000	1.3572	20.0
9.	VAR00009	6.2500	1.4464	20.0
10.	VAR00010	6.2000	1.5079	20.0
11.	VAR00011	5.7000	1.9762	20.0
12.	VAR00012	6.2500	1.3717	20.0
13.	VAR00013	6.2500	1.0699	20.0
14.	VAR00014	6.8000	.4104	20.0
15.	VAR00015	6.3500	1.3485	20.0
16.	VAR00016	3.2500	2.2213	20.0
17.	VAR00017	5.6000	2.0365	20.0
18.	VAR00018	6.3000	1.4903	20.0

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

N of Cases = 20.0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	101.9500	186.7868	13.6670	18

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	5.6639	3.0000	6.8000	3.8000	2.2667	1.2923

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2.8449	.1684	5.9868	5.8184	35.5469	3.3895

Inter-item Covariances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	.4431	-1.2105	3.4789	4.6895	-2.8739	.6833

Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
Variance	.1837	-.3997	.9484	1.3481	-2.3725
.1011					

Reliability Coefficients 18 items

Alpha = .7685 Standardized item alpha = .8020

ANEXO 14: Libro de Codigo

Libro de Código de la Matriz de Distribución de Frecuencia

V1	Edad		
V2	Edo. Civil		
V3	Educ. Formal		
V4	Ubic. Geog.		
V5	Antigüedad		
V6	Cargo		
V7	Desempeño		
V8 a V13	Items	Componente	Afectivo
V13 a V19	Items	Componente	Normativo
V20 a V27	Items	Componente	Calculador

Libro de Código de la Matriz de Análisis de Correlación de Pearson

V1	SUJETOS
V2	DESEMPEÑO
V3	COMPROMISO AFECTIVO
V4	COMPROMISO NORMATIVO
V5	COMPROMISO CALCULADOR
V6	COMPROMISO TOTAL

ANEXO 14: Libro de Código

Libro de Codigo de la Matriz de Distribucion de Frecuencia

V1	Edad		
V2	Edo. Civil		
V3	Educ. Formal		
V4	Ubic. Geog.		
V5	Antigüedad		
V6	Cargo		
V7	Desempeno		
V8 a V13	Items	Componente	Afectivo
V13 a V19	Items	Componente	Normativo
V20 a V27	Items	Componente	Calculador

Libro de Codigo de la Matriz de Analaisis de Correlacion de Pearson

V1	SUJETOS
V2	DESEMPEÑO
V3	COMPROMISO AFECTIVO
V4	COMPROMISO NORMATIVO
V5	COMPROMISO CALCULADOR
V6	COMPROMISO TOTAL

ANEXO 15: Matriz utilizada para la Distribución de Frecuencia

Sujetos	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
1	2	2	6	11	3	1	2	5	7
2	3	2	3	11	4	1	2	7	7
3	1	2	6	10	2	1	3	6	7
4	2	2	4	10	5	1	3	6	6
5	1	2	3	10	5	1	2	7	7
6	1	1	3	2	6	1	1	7	7
7	3	2	3	2	3	1	1	5	6
8	2	2	3	2	4	1	1	5	7
9	1	2	3	2	2	1	1	6	7
10	1	1	3	3	4	1	1	2	7
11	2	4	3	5	3	1	1	7	7
12	2	2	3	6	4	1	3	5	5
13	2	1	6	6	3	1	2	1	3
14	2	2	3	15	5	1	2	7	7
15	1	5	5	15	2	1	2	7	7
16	1	1	5	1	3	1	2	6	7
17	2	2	3	1	5	1	2	7	7
18	2	2	3	14	5	1	2	7	7
19	1	2	3	7	3	1	1	6	7
20	3	2	3	7	5	1	2	6	6
21	2	2	4	12	5	1	1	6	6
22	2	2	5	12	2	1	1	7	7
23	2	2	3	13	5	1	1	7	6
24	2	2	3	13	5	1	1	7	7
25	1	1	3	13	5	1	1	7	7
26	2	2	3	8	5	1	3	6	7
27	2	2	2	8	5	1	2	7	7
28	2	2	5	8	5	1	2	6	5
29	2	2	3	11	5	2	2	7	7
30	1	2	3	11	4	2	1	7	7
31	2	2	3	11	2	2	1	7	7
32	2	2	3	11	5	2	2	7	6
33	3	2	2	11	5	2	2	7	7
34	1	2	3	11	2	2	1	7	7
35	3	4	2	11	5	2	2	7	7

V10	V11	V12	V13	V15	V16	V17	V18	V19	V20
7	7	7	7	7	6	7	7	2	7
7	7	7	7	2	7	7	7	7	7
6	7	7	7	7	6	7	6	2	6
6	7	7	7	7	3	7	6	2	6
7	7	7	1	6	2	7	2	2	7
7	7	7	7	7	4	7	7	7	7
6	7	7	7	6	1	7	7	6	6
7	7	7	7	3	1	7	7	1	7
7	6	6	7	6	4	7	6	7	6
3	6	7	7	2	1	7	4	1	6
7	7	1	7	7	1	7	7	7	6
5	7	7	7	7	5	7	7	4	5
7	6	7	7	1	1	7	1	7	7
7	7	7	7	1	7	7	7	7	7
7	7	7	7	7	6	7	7	2	7
6	7	7	7	7	7	7	6	1	7
7	7	7	7	6	7	7	7	1	6
7	7	7	7	6	6	7	7	2	7
7	7	7	7	1	1	7	7	1	7
7	2	2	6	7	1	6	7	6	6
7	7	7	6	6	2	7	2	7	6
6	7	7	7	7	2	7	6	2	6
7	1	1	4	2	7	7	1	4	7
7	7	7	7	7	7	7	1	1	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
4	7	6	5	2	1	7	2	4	6
7	7	7	7	1	7	7	7	1	7
6	7	7	7	7	4	7	6	1	6
7	7	7	7	1	7	7	7	1	7
7	7	7	7	7	1	7	7	1	7
7	7	1	7	7	7	7	7	7	7
7	7	2	6	7	7	7	6	2	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
7	7	7	7	7	6	7	7	1	7
7	1	7	7	7	7	7	7	1	7

V22	V23	V24	V25	V26	V27
3	6	7	1	1	6
2	7	7	1	1	7
1	6	7	4	4	6
2	7	7	1	1	6
2	1	7	1	6	7
7	7	7	1	1	1
2	6	6	1	1	6
7	7	7	1	1	7
4	7	7	4	3	2
4	4	4	1	2	2
6	7	7	2	6	5
5	7	6	4	4	4
6	7	3	1	1	7
1	7	7	6	2	6
1	2	7	3	2	7
1	7	7	1	2	6
2	6	7	1	1	1
6	7	7	1	1	7
1	7	7	1	1	7
1	6	2	3	6	3
7	5	7	1	1	6
7	7	7	2	4	6
4	7	7	4	7	6
7	7	7	1	7	7
7	7	7	1	7	7
1	2	6	1	1	2
1	7	1	7	1	7
7	6	2	1	2	7
1	1	7	1	7	1
1	7	7	7	1	7
1	7	7	1	1	7
6	7	7	1	6	7
3	7	7	7	3	7
1	7	6	2	1	7
7	7	7	5	7	7

36	2	1	3	11	2	2	1	6	7
37	2	2	3	11	4	2	2	6	7
38	1	2	5	11	3	2	1	7	1
39	2	2	3	11	5	2	1	1	6
40	2	2	3	11	4	2	2	7	7
41	2	2	3	11	2	2	1	7	7
42	1	1	2	11	5	2	2	4	5
43	1	5	3	11	3	2	1	6	6
44	2	2	3	11	3	2	1	2	6
45	2	2	5	11	5	2	1	7	7
46	1	2	4	11	4	2	2	4	6
47	2	1	4	10	2	2	2	6	6
48	3	2	5	10	3	2	2	6	7
49	2	2	3	10	2	2	1	6	7
50	2	2	6	10	3	2	5	7	7
51	2	2	3	10	4	2	5	7	7
52	1	2	3	10	5	2	2	7	7
53	2	2	3	10	2	2	1	7	7
54	1	2	3	10	3	2	2	6	4
55	1	1	3	10	5	2	4	7	7
56	1	2	4	10	3	2	3	7	6
57	2	4	3	10	3	2	2	7	7
58	1	2	3	10	5	2	2	7	7
59	2	2	1	10	4	2	4	7	7
60	1	2	2	10	3	2	1	7	7
61	2	2	3	10	4	2	4	7	7
62	2	2	3	10	3	2	2	7	7
63	2	2	2	9	4	2	2	7	7
64	2	2	3	9	5	2	2	6	7
65	2	2	3	9	4	2	2	7	7
66	2	2	3	9	3	2	2	7	7
67	1	2	3	9	2	2	2	1	7
68	2	2	3	9	3	2	2	7	6
69	1	2	3	9	3	2	1	5	5
70	2	2	6	9	3	2	2	7	7
71	1	2	3	9	3	2	2	7	7

72	2	2	3	9	4	2	2	7	7
73	1	2	3	9	5	2	2	7	7
74	1	2	2	2	4	2	1	6	7
75	2	4	2	2	3	2	2	6	7
76	3	5	3	2	2	2	2	7	7
77	1	5	2	2	3	2	2	6	7
78	1	2	3	2	3	2	2	5	4
79	2	2	3	2	3	2	2	6	6
80	2	1	3	2	3	2	1	7	6
81	3	2	2	2	4	2	1	7	7
82	2	2	3	2	3	2	1	7	7
83	3	2	3	2	3	2	1	6	6
84	1	4	6	2	3	2	1	6	7
85	2	2	3	2	3	2	1	7	7
86	1	2	3	2	3	2	1	6	7
87	2	2	4	2	2	2	2	7	1
88	1	2	2	2	5	2	1	6	6
89	2	2	3	4	2	2	2	7	7
90	2	2	3	4	5	2	2	4	6
91	2	2	4	4	5	2	2	7	6
92	2	2	3	4	4	2	2	6	6
93	4	2	2	3	4	2	2	6	5
94	3	2	3	3	5	2	1	2	7
95	1	2	3	3	1	2	1	2	7
96	2	2	3	3	3	2	2	2	7
97	2	1	3	3	2	2	2	2	7
98	1	2	3	3	3	2	2	2	1
99	2	2	1	3	3	2	2	7	7
100	1	1	3	3	1	2	2	4	5
101	2	2	2	5	5	2	1	7	7
102	1	5	3	5	1	2	2	7	7
103	3	5	3	5	3	2	2	4	6
104	2	2	3	5	5	2	2	6	6
105	2	2	2	6	5	2	2	7	7
106	2	2	5	6	5	2	2	6	6
107	2	1	3	6	5	2	3	4	7

108	2	2	3	6	2	2	1	6	7
109	3	2	4	6	3	2	2	7	7
110	2	2	2	6	2	2	2	7	3
111	2	2	5	6	5	2	2	6	7
112	1	2	3	6	1	2	2	7	7
113	2	2	3	6	2	2	3	7	7
114	2	2	3	6	4	2	3	6	6
115	2	2	3	6	3	2	2	7	7
116	2	1	3	6	4	2	2	7	6
117	2	2	2	6	3	2	1	2	6
118	3	2	3	6	5	2	2	7	7
119	3	2	5	6	5	2	2	6	1
120	3	2	3	15	5	2	2	6	6
121	1	5	2	15	1	2	2	4	7
122	1	2	3	15	2	2	2	7	7
123	1	2	3	15	4	2	2	7	1
124	1	2	5	15	2	2	2	6	7
125	2	2	3	15	2	2	2	7	7
126	2	2	3	15	2	2	2	5	7
127	2	2	3	15	2	2	2	7	7
128	2	2	3	1	5	2	1	5	6
129	1	5	3	1	2	2	1	6	5
130	2	2	2	1	2	2	1	4	6
131	1	2	3	1	3	2	1	1	7
132	1	2	5	1	2	2	2	7	7
133	2	2	3	1	2	2	1	4	7
134	1	1	5	1	3	2	1	7	7
135	2	2	3	1	3	2	1	7	7
136	2	2	3	1	3	2	1	4	6
137	2	2	3	1	3	2	1	7	7
138	1	2	3	1	3	2	2	7	7
139	2	5	3	1	5	2	2	7	7
140	2	2	3	1	3	2	1	6	6
141	1	2	3	1	5	2	1	7	7
142	1	2	2	14	3	2	2	5	1
143	2	2	3	14	4	2	2	7	7

144	1	1	3	14	5	2	2	7	7
145	2	1	3	14	3	2	2	6	7
146	1	1	5	14	5	2	2	7	6
147	2	2	3	14	2	2	3	7	6
148	2	2	4	14	1	2	2	6	7
149	1	2	3	7	3	2	2	7	7
150	1	2	3	7	1	2	2	7	7
151	2	2	3	7	4	2	1	7	7
152	1	2	3	7	3	2	2	7	6
153	1	2	3	7	2	2	2	5	7
154	2	2	3	7	2	2	1	7	7
155	1	1	2	7	2	2	2	1	6
156	1	2	4	7	2	2	2	7	6
157	2	2	5	7	5	2	3	7	7
158	1	2	3	7	2	2	2	7	7
159	2	2	3	7	2	2	2	7	7
160	3	2	3	7	3	2	2	7	7
161	2	2	3	12	5	2	2	7	6
162	1	2	5	12	4	2	2	7	7
163	1	2	4	12	2	2	2	7	7
164	2	2	4	12	2	2	1	3	6
165	1	2	3	12	2	2	2	7	7
166	1	1	3	12	4	2	2	6	6
167	1	1	3	12	3	2	2	4	6
168	1	2	3	12	1	2	2	5	7
169	1	1	3	12	2	2	1	4	6
170	2	2	4	12	2	2	2	7	7
171	1	1	3	12	1	2	1	6	5
172	1	1	3	12	4	2	2	7	7
173	2	1	3	12	4	2	2	7	6
174	2	2	3	12	1	2	2	6	6
175	1	1	3	12	2	2	2	4	7
176	1	2	4	12	3	2	1	7	7
177	3	2	3	12	2	2	2	7	7
178	2	1	3	12	4	2	2	2	6
179	1	5	4	12	1	2	2	7	7

180	1	2	4	13	5	2	1	6	7
181	2	4	3	13	3	2	1	7	7
182	3	2	3	13	2	2	1	6	6
183	2	2	3	13	2	2	1	7	7
184	1	2	3	13	3	2	1	6	7
185	2	2	3	13	2	2	1	7	7
186	1	1	3	13	3	2	1	6	6
187	1	2	3	13	1	2	1	4	7
188	2	2	3	13	1	2	1	7	7
189	1	2	4	13	2	2	1	7	7
190	1	2	3	13	2	2	1	7	6
191	2	2	2	13	5	2	1	7	7
192	1	2	4	13	1	2	1	7	7
193	2	2	3	13	2	2	1	7	7
194	1	1	3	8	3	2	2	7	7
195	3	2	1	8	5	2	2	5	7
196	1	2	3	8	3	2	3	6	7
197	3	2	3	8	4	2	1	7	6
198	1	2	3	8	5	2	1	6	7
199	1	2	3	8	2	2	2	7	7
200	1	2	5	8	4	2	2	7	7
201	2	2	5	8	2	2	2	7	7
202	2	3	5	8	5	2	3	6	6
203	4	2	1	8	5	2	2	7	6
204	1	2	3	8	1	2	1	6	6
205	2	2	5	8	2	2	3	7	5
206	2	2	2	8	4	2	3	6	7
207	1	2	4	8	2	2	2	6	7
208	3	2	6	8	5	2	2	7	7
209	3	2	1	8	5	2	2	7	6
210	2	4	4	8	4	2	2	6	7
211	2	2	3	8	3	2	1	6	7
212	1	2	3	8	1	2	2	7	7
213	2	2	3	8	2	2	2	7	7
214	1	2	2	8	3	2	2	6	7
215	3	2	3	8	2	2	4	6	6

7	7	7	7	7	7	7	1	1	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
7	7	7	7	4	7	7	7	7	7
7	7	7	7	1	7	7	7	1	7
7	6	6	4	1	7	7	6	7	7
7	7	7	7	4	7	7	7	1	7
6	2	4	4	4	3	4	4	7	5
6	6	6	7	7	6	7	2	6	6
7	7	6	7	1	7	1	4	4	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
5	5	5	6	7	2	7	3	3	6
7	7	7	7	7	6	7	7	2	7
6	7	7	7	7	3	7	6	1	6
7	7	7	7	6	7	7	2	2	7
7	7	7	1	7	2	6	2	2	7
7	7	7	7	2	2	7	7	1	7
7	6	7	7	2	7	7	7	1	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
6	6	6	6	5	4	6	6	2	6
7	7	7	7	1	1	7	7	1	7
7	7	7	1	7	7	7	7	2	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
7	7	7	7	7	7	7	7	4	7
7	2	4	1	1	7	7	4	4	7
7	7	7	7	1	7	7	1	7	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
7	7	7	7	7	1	7	6	6	7
7	7	7	7	7	7	7	1	1	7
7	7	7	7	7	1	7	7	7	7
7	7	6	6	2	6	7	7	1	7
6	5	5	2	7	6	6	6	2	6
7	7	7	7	6	4	7	1	7	7
7	7	7	7	7	7	7	4	1	7
5	7	7	7	5	5	7	7	3	5
7	7	7	7	6	6	7	7	1	7
7	7	7	7	4	4	7	7	7	7

7	7	7	7	6	7	7	6	2	7
7	1	7	1	1	7	7	7	1	7
7	7	7	7	7	7	7	5	6	7
7	7	7	7	6	6	7	7	1	7
7	7	7	7	6	6	7	7	1	7
7	7	7	7	1	7	7	7	1	7
7	6	6	6	7	6	5	5	1	7
7	1	1	5	4	3	7	2	5	6
6	7	7	7	2	7	7	7	4	6
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
7	7	6	7	7	7	7	2	1	7
7	5	3	7	2	7	7	7	1	7
7	7	7	7	1	7	7	1	2	7
7	7	7	6	7	7	7	7	2	7
7	7	7	7	1	7	7	7	7	7
7	1	7	7	7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	7	1	7	7	6	7
6	6	6	5	5	7	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	2	1	6
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
7	7	7	7	1	7	7	7	2	7
7	7	7	7	1	7	7	7	1	7
7	7	7	7	2	6	7	7	2	7
7	7	7	6	7	4	7	2	2	7
4	1	7	4	6	6	7	2	4	6
7	6	5	5	4	5	7	3	3	7
6	2	7	7	7	7	7	7	1	7
2	2	5	6	4	7	7	7	4	4
7	1	7	7	7	2	7	7	1	6
2	7	7	7	3	2	7	6	6	2
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	1	6	7	7	7	2
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
7	7	7	7	7	2	7	6	6	7
6	6	6	6	7	4	7	6	5	6

7	7	7	6	6	6	7	7	2	6
6	7	6	7	7	6	7	7	5	7
7	7	2	7	1	5	1	7	1	5
7	7	7	7	7	6	7	7	1	7
7	7	6	2	7	7	7	7	3	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
7	7	7	7	7	1	7	7	1	7
6	1	1	2	1	7	6	5	1	6
7	7	7	7	7	6	7	1	1	7
2	7	7	7	3	4	7	7	1	7
7	6	7	7	7	7	7	7	1	7
6	6	6	2	1	1	7	7	7	7
7	7	7	7	7	7	7	7	5	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
7	7	7	7	1	1	7	7	7	7
6	7	7	7	6	1	7	2	2	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
7	7	7	7	5	6	7	7	1	7
7	7	7	7	1	7	7	7	7	7
7	7	7	6	7	1	7	7	1	7
6	7	6	7	7	6	7	7	1	6
7	7	7	7	7	4	7	7	1	7
6	7	7	7	7	2	7	7	2	7
7	7	7	6	5	1	7	4	2	6
6	7	7	7	1	2	7	7	5	7
6	7	7	7	6	7	7	6	4	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
6	7	6	7	7	5	7	7	2	6
7	7	7	7	6	7	7	7	1	7
7	7	7	1	1	7	7	7	1	7
7	6	7	7	7	2	7	7	3	4
7	7	7	7	3	1	7	7	6	7
7	7	7	7	7	7	7	6	5	6
7	7	7	7	1	2	7	7	6	7
7	7	7	7	1	2	7	4	6	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7

7	7	7	7	1	1	7	7	1	7
7	7	7	7	2	1	7	6	1	7
7	7	6	1	7	6	7	1	5	7
7	6	7	6	7	2	7	6	6	7
7	7	7	5	6	6	4	7	4	7
7	7	6	7	7	7	7	7	4	7
7	7	7	6	4	7	6	6	2	6
7	1	2	1	1	7	7	2	1	7
7	7	7	7	1	1	7	2	3	7
6	6	6	6	6	3	6	6	6	6
7	1	1	7	7	6	7	7	1	7
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
6	7	6	2	7	2	7	6	2	7
7	1	7	1	7	7	7	4	2	7
7	7	7	7	6	6	7	7	1	7
7	4	4	6	2	7	7	7	1	7
7	7	7	7	6	7	7	2	1	7
7	1	7	7	7	7	7	7	1	7
7	7	6	6	6	4	7	6	6	7
7	7	7	7	7	7	7	7	2	7
4	2	2	1	1	2	7	7	5	6
6	6	6	6	5	7	7	7	3	6
7	7	7	7	2	6	7	7	2	7
7	7	7	7	1	1	7	7	1	7
7	7	7	7	7	7	7	1	1	1
7	7	7	4	2	4	7	2	4	6
7	5	5	7	1	3	7	1	1	7
7	1	7	7	7	7	7	7	1	7
6	7	6	6	2	2	6	6	2	5
6	7	7	7	6	5	7	7	2	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
6	7	7	7	7	2	7	7	6	6
7	7	7	7	1	7	7	7	2	7
7	1	1	1	3	7	7	1	1	7
7	7	6	7	2	6	7	6	6	7

7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	7	1	7	7	1	7
7	7	6	6	7	7	7	2	6	7
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
6	6	6	5	7	1	6	2	7	7
5	7	7	7	6	6	7	6	5	4
6	6	6	6	6	4	7	6	6	6
6	7	7	7	6	4	7	7	7	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
7	6	6	4	1	1	7	6	1	7
6	7	7	7	7	1	6	7	6	6
7	7	6	7	6	5	7	7	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
6	7	6	7	1	6	7	6	2	6
1	7	1	1	7	6	1	7	7	3
7	7	7	7	7	7	6	7	6	7
7	7	7	6	7	5	7	7	2	6
6	3	3	6	7	3	7	5	2	6
7	7	7	1	7	7	7	7	1	7
7	7	7	7	6	4	7	7	1	7
7	7	6	7	1	1	7	6	6	7
3	6	7	7	1	1	7	4	1	6
3	7	6	7	1	1	7	4	1	6
3	6	7	7	6	1	7	4	1	6
3	6	7	7	1	1	7	4	1	6
3	2	3	2	1	1	2	1	4	2
7	7	7	7	7	7	7	7	2	6
4	7	7	3	4	4	4	7	4	4
7	1	7	6	3	6	7	7	4	7
7	7	7	7	7	7	7	7	1	7
6	7	7	7	7	6	7	7	2	7
6	1	3	7	1	5	7	7	5	5
7	1	7	7	7	7	7	7	1	7
6	7	7	7	6	1	6	4	6	7
7	7	7	7	7	4	7	1	7	7

1	7	7	6	6	7
1	7	7	2	1	7
1	7	7	4	2	6
1	7	7	2	1	7
7	7	6	2	1	7
1	7	7	6	6	4
4	1	6	2	2	4
5	7	6	2	5	2
2	7	5	2	3	6
1	4	7	1	1	1
2	3	4	2	5	3
1	7	7	1	1	1
2	7	7	1	1	6
1	7	7	6	6	6
2	1	7	1	6	7
1	6	6	2	6	6
1	7	7	2	2	7
7	7	7	6	6	7
6	7	7	5	5	5
1	1	7	1	1	7
1	7	7	7	7	1
7	7	7	7	1	7
1	1	7	1	7	1
1	7	6	6	3	1
1	7	7	1	1	1
7	7	7	6	6	7
7	7	7	1	1	7
2	7	7	6	6	7
7	6	7	1	7	7
2	6	7	1	2	2
2	7	7	6	6	7
1	7	7	1	1	6
1	7	7	6	6	7
3	5	5	3	1	1
1	7	7	1	3	7
1	7	7	1	1	7

1	7	7	6	1	7
1	7	7	1	1	7
6	7	7	3	4	7
7	7	7	6	6	7
7	7	7	2	1	7
5	6	6	6	7	6
4	7	7	2	6	6
6	5	7	2	2	6
6	7	7	6	2	6
1	7	7	7	1	7
1	3	7	1	1	7
1	7	7	1	1	6
2	7	7	1	6	7
7	7	7	7	4	7
1	1	7	2	6	2
1	1	6	1	6	6
6	7	7	4	4	7
1	6	6	2	2	7
6	7	5	5	5	5
7	1	7	7	1	1
1	4	6	3	1	7
7	7	7	4	4	7
4	6	5	1	2	2
4	6	5	1	1	2
4	3	5	1	2	2
4	6	5	1	2	2
4	5	5	1	2	7
7	7	7	5	7	7
1	1	6	1	4	4
1	7	7	1	1	2
1	7	7	2	6	7
1	4	4	1	1	7
6	4	6	6	7	5
7	1	7	7	7	7
2	7	7	2	1	6
7	1	6	1	4	4

1	7	7	1	1	7
2	6	7	1	2	6
2	7	7	2	2	7
7	7	7	1	1	6
4	7	7	6	3	6
7	7	7	4	4	7
1	7	7	6	6	6
1	4	1	7	1	4
2	2	6	1	1	7
6	1	6	1	1	2
1	7	7	6	1	7
7	7	7	1	2	6
4	2	6	1	3	4
1	7	7	4	4	7
7	7	7	1	3	7
1	2	7	3	4	5
1	7	7	5	5	6
7	1	7	1	1	7
3	2	6	1	2	2
1	6	7	1	5	6
1	7	7	5	3	6
2	4	7	1	2	6
1	2	7	1	7	6
1	1	1	1	7	7
1	4	7	1	1	7
4	2	6	1	1	1
7	7	7	4	4	1
1	7	7	1	1	7
6	4	5	1	1	6
6	7	7	6	5	6
1	7	7	1	1	7
1	7	7	1	1	7
1	6	7	1	1	3
7	7	7	1	7	6
7	3	5	7	1	1
7	1	1	6	5	1

5	4	7	1	5	6
7	6	7	1	5	7
7	1	7	1	7	7
7	7	7	4	6	7
6	7	7	6	6	7
1	7	7	1	1	1
6	7	7	5	7	7
1	6	5	3	3	7
1	6	6	6	6	7
1	1	7	6	4	1
1	6	7	6	2	6
1	7	7	1	1	1
1	7	7	6	2	7
1	7	7	1	1	1
1	1	7	1	1	1
1	7	7	1	2	7
1	7	7	7	1	7
2	7	7	2	6	7
1	7	7	1	1	1
1	7	7	1	5	7
3	6	7	5	5	7
7	7	7	6	4	7
2	6	7	2	2	5
6	2	6	1	4	5
7	7	7	2	3	4
2	6	6	2	3	6
1	7	7	2	7	7
1	4	7	2	1	1
1	6	7	6	6	7
1	7	7	6	1	1
2	7	7	2	5	3
5	7	1	1	1	6
1	6	6	1	1	6
1	7	7	1	6	7
1	7	7	1	6	7
1	7	7	6	1	7

6	6	7	6	6	1
1	7	7	7	3	7
7	7	5	7	6	7
1	7	7	4	4	1
1	7	7	4	4	1
1	7	7	1	1	7
5	6	7	6	6	6
2	7	7	1	7	4
6	7	7	6	6	6
7	7	7	1	1	7
1	7	7	4	1	7
7	3	7	6	2	6
1	5	7	4	5	7
1	1	7	6	6	7
2	1	1	1	1	1
7	7	7	1	7	1
6	7	7	1	7	2
6	7	7	6	5	7
6	6	7	1	1	6
1	7	7	1	7	7
7	7	7	1	1	7
1	7	7	7	7	7
7	4	7	1	4	6
6	7	7	7	2	7
7	6	7	5	1	4
7	6	7	5	6	5
1	7	7	1	2	6
1	7	4	4	4	6
1	7	7	2	1	7
2	2	2	2	2	7
7	7	7	1	1	7
1	7	7	6	7	6
1	7	7	7	6	7
1	7	7	7	7	7
1	7	7	1	1	7
6	7	7	1	2	6

ANEXO 16: Matriz utilizada para el Análisis de Correlación de Pearson

V1	V2	V3	V4	V5	V6
1	102.0	40	36	24	100
2	104.0	42	37	25	104
3	123.0	40	34	28	102
4	121.0	39	31	24	94
5	115.0	36	26	24	86
6	91.0	42	39	24	105
7	90.0	38	33	22	93
8	94.0	40	25	30	96
9	95.0	39	38	27	102
10	99.0	32	21	17	70
11	91.0	38	35	33	104
12	130.3	36	35	30	101
13	105.0	31	24	25	80
14	108.0	42	38	29	107
15	111.0	42	36	22	100
16	100.0	40	35	24	99
17	105.0	42	34	18	94
18	114.0	42	35	29	100
19	94.0	41	24	26	89
20	106.0	29	33	21	83
21	97.0	39	30	27	96
22	95.0	41	30	32	104
23	92.0	26	28	35	91
24	87.0	42	30	36	108
25	87.0	42	36	36	114
26	94.0	35	22	18	75
27	114.6	42	30	24	96
28	110.0	38	31	25	94
29	109.6	42	30	18	90
30	94.9	42	30	30	92
31	98.7	36	42	24	102
32	101.4	35	38	34	105
33	101.5	42	36	34	112
34	98.0	42	35	24	101
35	103.6	38	36	40	112
36	99.8	41	30	34	105
37	105.6	41	36	25	102
38	91.9	36	39	27	102
39	97.2	35	30	21	86
40	101.9	37	35	30	102
41	95.0	42	33	31	106
42	102.2	25	27	19	71
43	99.0	37	34	27	98
44	99.7	35	24	25	84
45	100.1	42	36	15	93
46	102.6	31	25	19	79
47	102.0	40	36	18	94

V1	V2	V3	V4	V5	V6
1	102.0	40	36	24	100
2	104.0	42	37	25	104
3	123.0	40	34	28	102
4	121.0	39	31	24	94
5	115.0	36	26	24	86
6	91.0	42	39	24	105
7	90.0	38	33	22	93
8	94.0	40	26	30	96
9	95.0	39	36	27	102
10	99.0	32	21	17	70
11	91.0	36	35	33	104
12	130.3	36	35	30	101
13	105.0	31	24	25	80
14	108.0	42	36	29	107
15	111.0	42	36	22	100
16	100.0	40	35	24	99
17	105.0	42	34	18	94
18	114.0	42	35	29	106
19	94.0	41	24	24	89
20	106.0	29	33	21	83
21	97.0	39	30	27	96
22	95.0	41	30	33	104
23	92.0	26	28	35	89
24	87.0	42	30	36	108
25	87.0	42	36	36	114
26	124.0	35	22	13	70
27	114.0	42	30	24	96
28	110.0	38	31	25	94
29	109.6	42	30	18	90
30	94.9	42	30	30	102
31	98.7	36	42	24	102
32	101.4	35	36	34	105
33	101.5	42	36	34	112
34	98.0	42	35	24	101
35	103.6	36	36	40	112
36	99.8	41	30	34	105
37	105.8	41	36	25	102
38	91.9	36	39	27	102
39	97.2	35	30	25	90
40	101.9	37	35	30	102
41	95.0	42	33	31	106
42	102.2	25	27	19	71
43	99.0	37	34	27	98
44	99.7	35	24	25	84
45	100.1	42	36	15	93
46	102.6	31	28	19	78
47	102.0	40	36	18	94

48	101.0	40	30	24	94
49	100.0	41	31	33	105
50	165.0	36	26	24	86
51	164.0	42	26	27	95
52	111.0	41	31	26	98
53	100.0	42	36	40	118
54	118.0	34	29	35	98
55	158.0	42	24	18	84
56	121.0	35	37	30	102
57	113.0	42	36	36	114
58	117.0	42	39	18	99
59	159.0	28	30	24	82
60	100.0	42	30	18	90
61	155.0	42	36	40	118
62	109.0	42	34	30	106
63	105.0	42	30	35	107
64	120.0	41	36	35	112
65	108.0	40	30	20	90
66	112.0	32	33	35	100
67	104.0	36	32	23	91
68	109.0	41	33	34	108
69	100.0	36	32	18	86
70	111.0	42	34	26	102
71	108.0	42	36	24	102
72	104.0	42	42	29	113
73	101.0	42	30	24	96
74	86.9	39	36	34	109
75	104.7	41	42	40	123
76	100.8	42	42	31	115
77	104.1	36	30	36	102
78	101.3	35	34	32	101
79	102.4	36	35	28	99
80	99.8	40	37	34	111
81	97.7	42	42	30	114
82	98.6	37	23	20	80
83	98.5	39	33	23	95
84	94.6	40	37	30	107
85	97.0	42	42	39	123
86	91.7	39	28	19	86
87	105.0	18	31	21	70
88	97.0	40	40	35	115
89	113.0	41	34	24	99
90	117.7	28	30	33	91
91	115.0	35	36	24	95
92	107.3	40	32	22	94
93	104.3	38	28	36	102
94	97.9	32	20	20	72
95	96.8	32	20	19	71

96	101.8	32	25	17	74
97	101.6	32	20	20	72
98	106.3	13	11	24	48
99	107.6	42	36	40	118
100	110.4	30	27	17	74
101	94.9	35	34	19	88
102	110.3	42	36	30	108
103	103.5	37	36	18	91
104	105.3	29	30	34	93
105	120.2	36	36	36	108
106	116.3	39	30	25	94
107	129.3	39	33	23	95
108	100.0	41	24	24	89
109	129.7	42	24	24	90
110	103.0	31	33	27	91
111	108.8	39	35	29	103
112	101.8	40	34	33	107
113	124.2	41	39	36	116
114	121.8	39	31	33	103
115	109.3	25	25	18	68
116	116.9	41	21	19	81
117	91.1	32	33	17	82
118	110.8	30	35	29	94
119	101.0	35	42	30	107
120	112.0	33	31	20	84
121	111.0	27	34	30	91
122	103.0	42	34	32	108
123	114.0	29	31	22	82
124	107.0	41	30	31	102
125	106.0	36	36	24	96
126	120.0	38	36	16	90
127	119.0	42	37	26	105
128	97.0	20	28	29	77
129	96.7	35	35	22	92
130	100.5	38	31	24	93
131	97.4	36	24	18	78
132	102.5	42	24	21	87
133	96.7	36	25	15	76
134	97.2	38	20	30	88
135	96.9	36	36	24	96
136	97.8	35	23	23	81
137	97.6	41	34	37	112
138	101.6	42	36	24	102
139	109.8	42	36	24	102
140	98.1	39	35	19	93
141	91.6	42	31	35	108
142	112.8	16	26	24	66
143	108.7	41	34	21	96

144	109.5	41	34	28	103
145	111.0	39	39	33	111
146	111.4	36	20	30	86
147	127.5	41	35	38	114
148	107.3	35	38	39	112
149	109.7	42	36	18	96
150	107.2	42	30	39	111
151	95.0	24	26	25	75
152	113.4	41	29	32	102
153	103.2	35	29	20	84
154	98.5	41	36	28	105
155	104.8	27	30	18	75
156	104.5	41	40	30	111
157	120.5	42	36	18	96
158	109.8	42	30	12	84
159	100.5	41	25	25	91
160	107.0	42	36	30	108
161	104.8	41	33	31	105
162	101.2	42	36	18	96
163	104.1	41	30	28	99
164	100.5	35	34	33	102
165	103.6	42	33	38	113
166	103.7	39	32	24	95
167	104.7	37	25	24	86
168	107.5	39	29	30	98
169	90.0	37	37	25	99
170	103.2	42	36	31	109
171	98.6	37	34	16	87
172	101.6	42	35	33	110
173	104.5	35	30	23	88
174	110.7	39	30	26	95
175	104.2	39	31	21	91
176	96.8	42	38	21	101
177	107.7	42	30	29	101
178	105.0	36	27	29	92
179	103.3	42	36	29	107
180	95.0	41	35	32	108
181	95.0	30	30	32	92
182	89.0	40	39	39	118
183	81.0	42	34	24	100
184	91.0	41	34	24	99
185	90.0	42	30	24	96
186	92.0	37	31	36	104
187	93.0	25	27	28	80
188	92.0	41	33	38	112
189	100.0	42	36	30	108
190	82.0	40	31	27	98
191	94.0	36	31	31	98

192	91.0	42	25	29	96
193	90.0	41	37	28	106
194	109.6	42	36	7	85
195	104.5	34	42	30	106
196	131.5	41	35	30	106
197	96.4	36	36	38	110
198	98.4	41	30	27	98
199	101.5	42	36	30	108
200	114.1	42	31	30	103
201	118.7	42	30	36	108
202	137.6	40	31	29	100
203	102.4	40	29	36	105
204	92.9	28	31	30	89
205	121.2	35	29	36	100
206	128.2	35	36	24	95
207	106.2	28	33	26	87
208	103.9	36	30	25	91
209	110.6	36	26	17	79
210	108.3	41	36	30	107
211	97.5	41	42	34	117
212	106.9	42	30	35	107
213	110.6	42	36	36	114
214	105.4	41	35	24	100
215	152.2	36	35	29	100

ANEXO 17: Resultado del procesamiento de la Distribución de Frecuencia de la muestra.

Crosstabs

Notes

Output Created		16 Sep 98 15:09:53
Comments		
Input	Data	E:\Trabajos de Spss\Hoja de datos patricia rico.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	215
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=edad estado educacio centro antigu cargo BY compro desempeñ /FORMAT= AVALUE

TABLES

/CELLS= COUNT TOTAL

Resources	Dimensions Requested	2
	Cells Available	14563
	Elapsed Time	0:00:05.88

Case Processing Summary

	Cases			
	Valid		Missing	
Total	N	Percent	N	Percent
EDAD * comromiso	215	100.0%	0	.0%
EDAD * desempeño	215	100.0%	0	.0%
Estado Civil * comromiso	215	100.0%	0	.0%
Estado Civil * desempeño	215	100.0%	0	.0%
Educacion formal * comromiso	215	100.0%	0	.0%

Educacion formal * desempeño	215	100.0%	0	.0%	215	100.0%
centro de distribucion * comromiso	215	100.0%	0	.0%	215	100.0%
centro de distribucion * desempeño	215	100.0%	0	.0%	215	100.0%
antiguedad en la empresa * comromiso	215	100.0%	0	.0%	215	100.0%
antiguedad en la empresa * desempeño	215	100.0%	0	.0%	215	100.0%
CARGO * comromiso	215	100.0%	0	.0%	215	100.0%
CARGO * desempeño	215	100.0%	0	.0%	215	100.0%

EDAD * comromiso Crosstabulation

			comromiso				Total
			1	2	3	4	
EDAD	1	Count	36	5	1	42	84
		% of Total	16.7%	2.3%	.5%	19.5%	39.1%
	2	Count	43	11	2	50	106
		% of Total	20.0%	5.1%	.9%	23.3%	49.3%
	3	Count	8	1		14	23
		% of Total	3.7%	.5%		6.5%	10.7%
	4	Count	1			1	2
		% of Total	.5%			.5%	.9%
Total		Count	88	17	3	107	215
		% of Total	40.9%	7.9%	1.4%	49.8%	100.0%

EDAD * desempeño Crosstabulation

	desempeño	Total

			1	2	3	4	5	
EDAD	1	Count	32	48	3	1		84
		% of Total	14.9%	22.3%	1.4%	.5%		39.1%
	2	Count	37	54	11	2	2	106
		% of Total	17.2%	25.1%	5.1%	.9%	.9%	49.3%
	3	Count	6	16		1		23
		% of Total	2.8%	7.4%		.5%		10.7%
	4	Count		2				2
		% of Total		.9%				.9%
Total		Count	75	120	14	4	2	215
		% of Total	34.9%	55.8%	6.5%	1.9%	.9%	100.0%

Estado Civil * comromiso Crosstabulation

			comromiso				Total
			1	2	3	4	
Estado Civil	1	Count	14			15	29
		% of Total	6.5%			7.0%	13.5%
	2	Count	72	15	3	78	168
		% of Total	33.5%	7.0%	1.4%	36.3%	78.1%
	3	Count	1				1
		% of Total	.5%				.5%
	4	Count		1		6	7
		% of Total		.5%		2.8%	3.3%
	5	Count	1	1		8	10
		% of Total	.5%	.5%		3.7%	4.7%
Total		Count	88	17	3	107	215
		% of Total	40.9%	7.9%	1.4%	49.8%	100.0%

Estado Civil * desempeño Crosstabulation

	desempeño	Total

			1	2	3	4	5	
Estado Civil	1	Count	9	18	1	1		29
		% of Total	4.2%	8.4%	.5%	.5%		13.5%
	2	Count	61	90	12	3	2	168
		% of Total	28.4%	41.9%	5.6%	1.4%	.9%	78.1%
	3	Count			1			1
		% of Total			.5%			.5%
	4	Count	3	4				7
		% of Total	1.4%	1.9%				3.3%
	5	Count	2	8				10
		% of Total	.9%	3.7%				4.7%
Total		Count	75	120	14	4	2	215
		% of Total	34.9%	55.8%	6.5%	1.9%	.9%	100.0%

Educacion formal * comromiso Crosstabulation

	comromiso				Total
	1	2	3	4	

Educacion formal	1	Count	2		3	3	5
		% of Total	.9%			1.4%	2.3%
	2	Count	5	4		14	23
		% of Total	2.3%	1.9%		6.5%	10.7%
	3	Count	61	8	3	68	140
		% of Total	28.4%	3.7%	1.4%	31.6%	65.1%
	4	Count	6	5		9	20
		% of Total	2.8%	2.3%		4.2%	9.3%
	5	Count	12			8	20
		% of Total	5.6%			3.7%	9.3%
	6	Count	2			5	7
		% of Total	.9%			2.3%	3.3%
Total		Count	88	17	3	107	215
		% of Total	40.9%	7.9%	1.4%	49.8%	100.0%

Educacion formal * desempeño Crosstabulation

			desempeño					Total
			1	2	3	4	5	
Educacion formal	1	Count		4		1		5
		% of Total		1.9%		.5%		2.3%
	2	Count	8	14	1			23
		% of Total	3.7%	6.5%	.5%			10.7%
	3	Count	56	73	7	3	1	140

		% of Total	26.0%	34.0%	3.3%	1.4%	.5%	65.1%
	4	Count	6	12	2			20
		% of Total	2.8%	5.6%	.9%			9.3%
	5	Count	4	13	3			20
		% of Total	1.9%	6.0%	1.4%			9.3%
	6	Count	1	4	1		1	7
		% of Total	.5%	1.9%	.5%		.5%	3.3%
Total		Count	75	120	14	4	2	215
		% of Total	34.9%	55.8%	6.5%	1.9%	.9%	100.0%

centro de distribucion * comromiso Crosstabulation

			comromiso				Total
			1	2	3	4	
centro de distribucion	1	Count	7	1		8	16
		% of Total	3.3%	.5%		3.7%	7.4%
	2	Count	5	1		13	19

	% of Total	2.3%	.5%		6.0%	8.8%
--	---	---	---	---	---	---
3	Count	4		1	4	9
--	---	---	---	---	---	---
	% of Total	1.9%		.5%	1.9%	4.2%
--	---	---	---	---	---	---
4	Count		1		3	4
--	---	---	---	---	---	---
	% of Total		.5%		1.4%	1.9%
--	---	---	---	---	---	---
5	Count			1	4	5
--	---	---	---	---	---	---
	% of Total			.5%	1.9%	2.3%
--	---	---	---	---	---	---
6	Count	10	2		5	17
--	---	---	---	---	---	---
	% of Total	4.7%	.9%		2.3%	7.9%
--	---	---	---	---	---	---
7	Count	4	1		9	14
--	---	---	---	---	---	---
	% of Total	1.9%	.5%		4.2%	6.5%
--	---	---	---	---	---	---
8	Count	13	2		10	25
--	---	---	---	---	---	---
	% of Total	6.0%	.9%		4.7%	11.6%
--	---	---	---	---	---	---
9	Count	7	1		3	11
--	---	---	---	---	---	---
	% of Total	3.3%	.5%		1.4%	5.1%
--	---	---	---	---	---	---

	10	Count	10	1		8	19
		% of Total	4.7%	.5%		3.7%	8.8%
	11	Count	9	1		10	20
		% of Total	4.2%	.5%		4.7%	9.3%
	12	Count	11	1		9	21
		% of Total	5.1%	.5%		4.2%	9.8%
	13	Count	3	1	1	12	17
		% of Total	1.4%	.5%	.5%	5.6%	7.9%
	14	Count	2	1		5	8
		% of Total	.9%	.5%		2.3%	3.7%
	15	Count	3	3		4	10
		% of Total	1.4%	1.4%		1.9%	4.7%
Total		Count	88	17	3	107	215
		% of Total	40.9%	7.9%	1.4%	49.8%	100.0%

centro de distribucion * desempeño Crosstabulation

			desempeño					Total
			1	2	3	4	5	
centro de distribucion	1	Count	11	5				16
		% of Total	5.1%	2.3%				7.4%
	2	Count	13	6				19
		% of Total	6.0%	2.8%				8.8%
	3	Count	3	6				9
		% of Total	1.4%	2.8%				4.2%
	4	Count		4				4
		% of Total		1.9%				1.9%
	5	Count	2	3				5
		% of Total	.9%	1.4%				2.3%
	6	Count	2	11	4			17
		% of Total	.9%	5.1%	1.9%			7.9%
	7	Count	3	10	1			14

		% of Total	1.4%	4.7%	.5%			6.5%
	--	---	---	---	---	---	---	
	8	Count	4	15	5	1		25
		% of Total	1.9%	7.0%	2.3%	.5%		11.6%
	--	---	---	---	---	---	---	
	9	Count	1	10				11
		% of Total	.5%	4.7%				5.1%
	--	---	---	---	---	---	---	
	10	Count	3	8	3	3	2	19
		% of Total	1.4%	3.7%	1.4%	1.4%	.9%	8.8%
	--	---	---	---	---	---	---	
	11	Count	10	10				20
		% of Total	4.7%	4.7%				9.3%
	--	---	---	---	---	---	---	
	12	Count	6	15				21
		% of Total	2.8%	7.0%				9.8%
	--	---	---	---	---	---	---	
	13	Count	17					17
		% of Total	7.9%					7.9%
	--	---	---	---	---	---	---	
	14	Count		7	1			8
		% of Total		3.3%	.5%			3.7%
	--	---	---	---	---	---	---	

	15	Count		10				10
		% of Total		4.7%				4.7%
Total		Count	75	120	14	4	2	215
		% of Total	34.9%	55.8%	6.5%	1.9%	.9%	100.0%

antiguedad en la empresa * comromiso Crosstabulation

			comromiso				Total
			1	2	3	4	
antiguedad en la empresa	1	Count	6	1		9	16
		% of Total	2.8%	.5%		4.2%	7.4%
	2	Count	18	4		32	54
		% of Total	8.4%	1.9%		14.9%	25.1%
	3	Count	26	5	1	27	59
		% of Total	12.1%	2.3%	.5%	12.6%	27.4%
	4	Count	15	3		14	32
		% of Total	7.0%	1.4%		6.5%	14.9%
	5	Count	23	4	2	24	53
		% of Total	10.7%	1.9%	.9%	11.2%	24.7%
	6	Count				1	1
		% of Total				.5%	.5%
Total		Count	88	17	3	107	215
		% of Total	40.9%	7.9%	1.4%	49.8%	100.0%

antiguedad en la empresa * desempeño Crosstabulation

	desempeño				Total

			1	2	3	4	5	
antiguedad en la empresa	1	Count	6	10				16
		% of Total	2.8%	4.7%				7.4%
	2	Count	21	28	4	1		54
		% of Total	9.8%	13.0%	1.9%	.5%		25.1%
	3	Count	26	30	2		1	59
		% of Total	12.1%	14.0%	.9%		.5%	27.4%
	4	Count	7	19	3	2	1	32
		% of Total	3.3%	8.8%	1.4%	.9%	.5%	14.9%
	5	Count	14	33	5	1		53
		% of Total	6.5%	15.3%	2.3%	.5%		24.7%
	6	Count	1					1
		% of Total	.5%					.5%
Total		Count	75	120	14	4	2	215
		% of Total	34.9%	55.8%	6.5%	1.9%	.9%	100.0%

CARGO * comromiso Crosstabulation

			comromiso				Total
			1	2	3	4	
CARGO	1	Count	14		1	13	28
		% of Total	6.5%		.5%	6.0%	13.0%
	2	Count	74	17	2	94	187
		% of Total	34.4%	7.9%	.9%	43.7%	87.0%
Total		Count	88	17	3	107	215
		% of Total	40.9%	7.9%	1.4%	49.8%	100.0%

CARGO * desempeño Crosstabulation

			desempeño					Total
			1	2	3	4	5	
CARGO	1	Count	12	12	4			28
		% of Total	5.6%	5.6%	1.9%			13.0%
	2	Count	63	108	10	4	2	187
		% of Total	29.3%	50.2%	4.7%	1.9%	.9%	87.0%
Total		Count	75	120	14	4	2	215
		% of Total	34.9%	55.8%	6.5%	1.9%	.9%	100.0%

Crosstabs

Notes

Output Created		16 Sep 98 15:11:30
Comments		
Input	Data	E:\Trabajos de Spss\Hoja de datos patricia rico.sav

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	215
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=compro BY desempeñ /FORMAT= AVALUE TABLES /CELLS= COUNT TOTAL .
Resources	Dimensions Requested	2
	Cells Available	14563

	Elapsed Time	0:00:03.40

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
comromiso * desempeño	215	100.0%	0	.0%	215	100.0%

comromiso * desempeño Crosstabulation

			desempeño					Total
			1	2	3	4	5	
comromiso	1	Count	31	48	6	1	2	88
		% of Total	14.4%	22.3%	2.8%	.5%	.9%	40.9%
	2	Count	4	11	2			17
		% of Total	1.9%	5.1%	.9%			7.9%
	3	Count	1	2				3
		% of Total	.5%	.9%				1.4%

	4	Count	39	59	6	3		107
		% of Total	18.1%	27.4%	2.8%	1.4%		49.8%
Total		Count	75	120	14	4	2	215
		% of Total	34.9%	55.8%	6.5%	1.9%	.9%	100.0%

Crosstabs

Notes

Output Created		16 Sep 98 15:12:07
Comments		
Input	Data	E:\Trabajos de Spss\Hoja de datos patricia rico.sav
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	215

| Missing Value | Definition of Missing | User-defined missing values are treated as missing.

| Handling | | |

| | Cases Used | Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table. |

| Syntax | CROSSTABS

| | /TABLES=ca cn cc ct BY desem

| | /FORMAT= AVALUE TABLES

| | /CELLS= COUNT TOTAL .

| | |

| Resources | Dimensions Requested | 2

| | | |

| | Cells Available | 14563

| | | |

| | Elapsed Time | 0:00:06.76

| | | |

Case Processing Summary

	Cases			
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Compromiso Afectivo * Desempeño	215	100.0%	0	.0%		

					215	100.0%
Compromiso Normativo * Desempeño	215	100.0%	0	.0%	215	100.0%
Compromiso Calculador * Desempeño	215	100.0%	0	.0%	215	100.0%
Compromiso Total * Desempeño	215	100.0%	0	.0%	215	100.0%

Compromiso Afectivo * Desempeño Crosstabulation

	Desempeño					Total

				81.00	82.00	86.90	87.00	89.00
90.00	91.00	91.10	91.60	91.70	91.90	92.00	92.90	93.00
94.00	94.60	94.90	95.00	96.40	96.70	96.80	96.90	97.00
97.20	97.40	97.50	97.60	97.70	97.80	97.90	98.00	98.10
98.40	98.50	98.60	98.70	99.00	99.70	99.80	100.00	

ANEXO 18: Resultado del procesamiento estadistico de la correlación de Pearson.

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Desempeño	105,8847	13,1062	215
Compromiso Afectivo	37,7721	5,2167	215
Compromiso Nomativo	32,1907	5,0959	215
Compromiso Calculador	27,1163	6,5461	215
Compromiso Total	97,0791	12,1977	215

Correlations

		Desempeño
Desempeño	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	215
Compromiso Afectivo	Pearson Correlation	0,008
	Sig. (2-tailed)	0,91
	N	215
Compromiso Nomativo	Pearson Correlation	-0,068
	Sig. (2-tailed)	0,322
	N	215
Compromiso Calculador	Pearson Correlation	-0,029
	Sig. (2-tailed)	0,668
	N	215
Compromiso Total	Pearson Correlation	-0,041
	Sig. (2-tailed)	0,551
	N	215

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).