



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO**  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Escuela de Ciencias Sociales

---

**Relación entre las oportunidades de desarrollo profesional  
disponibles en la empresa y el compromiso organizacional.**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al Título de Industriólogo.  
Mención Recursos Humanos.

Autor: María Alejandra Paulin.

María Daniela Quintero

---

**Caracas, Octubre de 2006**

## DEDICATORIAS

*... A Dios y a la Virgen por ayudarme siempre y poner su mano en todo lo que hago...*  
*...A mi padre por ser un ejemplo a seguir de trabajo, perseverancia, honestidad y éxito...*  
*...A mi madre por ser el sol y el amor que me ha iluminado durante toda mi vida ...*  
*...A mi hermana, María Eugenia, por ser mi amiga, mi confidente y estar ahí en todo momento...*  
*...A María Alejandra, mi compañera, por su apoyo incondicional...*

### **María Daniela**

*... A Dios por haberme iluminado a lo largo de mi carrera y llenar mi vida de bendiciones...*  
*... A mi papá por ser en todo momento mi gran apoyo y mi gran amigo...*  
*... A mi mamá por su paciencia, buena disposición, amor y comprensión incondicional...*  
*...A mi hermana por ser mi compañera y un gran ejemplo a seguir...*  
*... A María Daniela por haberme acompañado en este proyecto y estar ahí siempre...*

### **María Alejandra**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A nuestro tutor, Lic. Pedro Vicente Navarro, por su apoyo y orientación en la realización de esta investigación.*

*A las instituciones bancarias, por darnos la oportunidad de realizar este estudio y aportar toda la información necesaria.*

*A la Gerencia de Recursos Humanos de cada una de estas instituciones, por el apoyo brindado, la paciencia y el tiempo invertido en el estudio.*

*A todos los empleados de las compañías, por su participación en esta investigación.*

*A nuestros familiares y amigos, quienes nos acompañaron e hicieron posible la realización de nuestro trabajo.*

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, debido a todos los avances que se han venido dando en el campo empresarial, las organizaciones han buscado la manera de incrementar la competitividad de las mismas, a través del desarrollo profesional de su personal. Todo esto ha dado como resultado un mayor interés por parte de los empresarios en todo lo referente al incremento de capacidades de sus empleados, siendo ésta una ventaja competitiva para su empresa, ya que podría ser un factor de gran relevancia a la hora de determinar qué tan involucrados se encuentran los trabajadores con los objetivos de su organización.

La gran mayoría de los estudios que se han llevado a cabo acerca del compromiso organizacional han sido elaborados en los países desarrollados (Erez & Earley, citado en Arias, 2001). Sin embargo, entre los estudios llevados a cabo en nuestro país, podemos mencionar la investigación realizada por Aleman y González en 1997 referente a la relación entre el compromiso organizacional y las propiedades motivantes del puesto según Hackman y Holdman; la investigación hecha por Márquez (1998 citado en Aleman & González, 1997), con respecto al predominio del compromiso organizacional en empresas públicas y privadas; y la llevada a cabo por Cardozo y Goncalvez para determinar su relación con la rotación voluntaria del personal, entre otras investigaciones.

En el presente trabajo lo que se pretende es realizar un estudio que permita determinar la relación existente entre las oportunidades de desarrollo profesional que le brinda la empresa a sus empleados y el grado de compromiso organizacional de los mismos. Con respecto a esta investigación no se encontraron estudios anteriores que relacionen estas dos variables, razón principal que hizo posible despertar el interés en la selección de dicho tema.

Por otro lado, al considerarse el recurso humano como el elemento más valioso que poseen las organizaciones, las inversiones que la compañía haga en función del desarrollo del mismo serán traducidas en beneficios tanto para los trabajadores como para la empresa misma, de allí la gran importancia que se le otorga a esta variable de estudio.

De igual modo, el crear empleados más comprometidos con la organización podría ser un factor de gran relevancia a la hora de evaluar la competitividad de la empresa, debido a que en la medida que exista un alto compromiso organizacional se esperará un mejor

desempeño por parte de los trabajadores, y por ende una empresa con más y mejores posibilidades para competir en el mercado globalizado, característico de nuestros tiempos.

A lo largo de esta investigación, estudiaremos el compromiso organizacional desde la perspectiva de Meyer y Allen principalmente, quienes lo han definido como “un estado psicológico que se caracteriza por las relaciones que tienen los empleados con la organización, y que tiene implicaciones sobre la decisión de permanecer en la misma” (1993, p. 67). Según estos autores el compromiso organizacional se encuentra dividido en tres componentes (el compromiso afectivo, el compromiso de continuación y el compromiso normativo), los cuales serán tomados como base en la realización del estudio.

Del mismo modo, estudiaremos el desarrollo profesional concebido como “un esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar trabajadores más capacitados” (Gómez- Mejía, Balkin, & Cardy, 2001, p. 320), o bien como “los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización”, tal y como propone Werther (1992, p.176). En este sentido, se tratarán diversos puntos en la investigación, como son la planeación de carrera dentro de la empresa, capacitación y adiestramiento del personal, formación profesional y oportunidades de promoción que tienen los empleados dentro de las empresas objeto de estudio.

En función, del problema y de los objetivos de esta investigación se ha seleccionado el desarrollo de un estudio correlacional, que determine la relación de dependencia o causalidad existente entre ambas variables. En este caso, el compromiso organizacional sería la variable dependiente del desarrollo profesional, el cual pasaría a representar la variable independiente.

En cuanto a la viabilidad del estudio, se considera muy factible el contar con la información necesaria para llevarlo a cabo, puesto que los datos requeridos no revelan información que puede ser considerada como confidencial.

En este sentido, se trabajará con un diseño de campo, en donde los datos serán recolectados de forma directa en la realidad en la que se presentan, por lo que se dice, que este será un estudio no experimental y al mismo tiempo transversal, dado que la información será obtenida en un mismo período de tiempo. Los instrumentos que se utilizarán para recolectar

los datos requeridos en esta investigación, serán las encuestas y los cuestionarios, los cuales se aplicarán directamente a los sujetos en estudio.

Este proyecto ha sido dividido en cinco grandes partes. En el primer capítulo, se plantea el problema de investigación, sus objetivos generales y específicos, y la importancia y justificación de la información. En el segundo capítulo, se presentan una serie de bases teóricas que sustentarán inicialmente la investigación. En el tercer capítulo, se incorporan las orientaciones metodológicas que se proponen seguir en el marco de la investigación que se quiere realizar, a fin de poder llevar a cabo el estudio planteado. En el cuarto capítulo, se analizarán e interpretarán detalladamente los resultados obtenidos en la investigación. Y finalmente, en el quinto y último capítulo se formularán conclusiones y recomendaciones referidas a los resultados analizados en el capítulo anterior.

## **RESUMEN GENERAL**

En el presente proyecto se propone la realización de una investigación que nos lleve a proyectar la relación que existe entre las oportunidades de desarrollo profesional disponibles en la empresa y el compromiso organizacional de sus empleados.

La información a tratar en el marco teórico de este estudio corresponde, en un principio, al comportamiento organizacional, visto como el conjunto de actitudes que poseen los individuos con respecto a la organización para la cual prestan sus servicios, siendo el compromiso organizacional una de ellas. En segundo lugar, se estudiará la motivación, algunas teorías referidas a la misma, y la correspondiente relación de cada una de ellas con el tema a tratar. Posteriormente, se pasarán a explicar los fundamentos teóricos que sustentarán el estudio de nuestras variables de investigación: oportunidades de desarrollo profesional y compromiso organizacional.

El trabajo de investigación será correlacional, y el diseño de la muestra de tipo no aleatorio e intencional, tomando una muestra representativa de cuatro bancos de la Gran Caracas, los cuales nos darán la posibilidad de generalizar resultados relacionados con el sector bancario a la hora de elaborar el correspondiente análisis de los mismos.

A través de la presente investigación se estará en la capacidad de elaborar conclusiones que nos permitan conocer si existe alguna correlación significativa entre las oportunidades de desarrollo profesional de las que dispone la empresa y el grado de compromiso organizacional de los trabajadores que laboran en ella, y formular recomendaciones que ayuden a las instituciones a invertir sus recursos de la manera más inteligente y productiva posible.

## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El desarrollo de personal debe considerarse como una estrategia clave para que la empresa sobreviva y crezca. La organización tiene una serie de metas, objetivos y necesidades que debe satisfacer y para ello requiere de la intervención del ser humano como elemento fundamental para lograr su funcionamiento. Sin embargo, esto debe ocurrir como consecuencia de una relación armoniosa entre el individuo y la organización donde las necesidades tanto de uno como del otro se vean plenamente correspondidas. La integración hombre-organización, para que sea eficaz, debe sustentarse en relaciones ganar-ganar establecidas en acuerdos y contratos muchas veces no formales. Cuando un individuo se integra a una organización, la empresa debe proveer las condiciones necesarias para desarrollar al máximo las potencialidades de los trabajadores en pro de lograr los objetivos organizacionales y conseguir un alto nivel de productividad y la reciprocidad derivada de tal relación. Debe también satisfacer las necesidades de autoestima, autorrealización, cooperación, respeto mutuo, y oportunidades de desarrollo de los empleados.

En consecuencia, a la empresa le corresponde brindar al trabajador las mejores posibilidades de desarrollo para el logro de sus expectativas y su plena realización (oportunidad de ascensos, jornada laboral adecuada, prestaciones, seguridad, asumir mayores responsabilidades y por ende mejores condiciones económicas, etc.). Esta situación exige algo más que un simple contrato formal, es imprescindible un contrato psicológico entre el individuo y la organización. Entendiendo que el contrato psicológico, según Schein (1982), está referido al conjunto de expectativas recíprocas, tanto explícitas como implícitas, que existen entre cada miembro y la organización.

En otras palabras, un contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre el individuo y la



organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, serán respetados y observados por las partes.

La noción de un contrato psicológico implica pues la existencia de un conjunto de expectativas mutuas, no escritas en parte alguna. Muchas de las expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Todos esperamos que la organización nos trate como seres humanos, que nos brinde oportunidad de crecer y aprender más.

Esto quiere decir, que la interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de retroalimentación, la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; y el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado respete sus normas y procedimientos y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia.

“La fortaleza más importante de la gestión de recursos humanos para los gerentes es contar con personal calificado, motivado y bien desarrollado” (Granel, 1997, p. 30).

En este sentido, la organización debe facilitar el desarrollo del trabajador y darle satisfacción a su carrera, para ello, debe realizar grandes esfuerzos tendientes a conocer y comprender las necesidades del individuo, y planificar su carrera dentro de la organización.

Una de las formas en las cuales la empresa puede brindar satisfacción a su carrera es procurándole oportunidades de desarrollo profesional. Se entiende por oportunidades de desarrollo profesional “el esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar trabajadores más capacitados” (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2002, p. 320).

Las organizaciones deben asumir como valor que el desarrollo profesional de sus trabajadores constituye la verdadera ventaja competitiva, en especial cuando el desarrollo tecnológico está liderizado por la era de la informática y de las comunicaciones, de esta manera, las empresas competirán a través de las habilidades, conocimientos y capacidades de sus trabajadores, por lo tanto resultaría de especial importancia que la empresa vea al desarrollo profesional como una vía que le proporcionará una mano de obra mucho más competitiva.

En el corto plazo a la organización le interesa observar cómo su desempeño se ajusta a sus metas y objetivos. Pero la organización también tiene un impacto a nivel de sus empleados, en

términos de cuánto satisface sus necesidades primarias: seguridad, desarrollo, ascenso y trato justo.

La empresa no debe descuidar ninguna de estas consideraciones por su connotación estratégica que se desarrolla en el largo plazo. El compromiso con cada una de éstas, determinará el éxito de la organización.

La empresa que disponga de la persona adecuada, en el lugar apropiado, haciendo lo que tiene que hacer, en el momento que tiene que hacerlo, resultará competitiva en el mercado y logrará los objetivos que se ha propuesto. En otras palabras la organización debe ser eficiente y productiva en los procesos y eficaz en los productos y resultados generados, los cuales deben ser reconocidos por el nivel de satisfacción percibido por sus clientes, es decir, la organización debe hacer lo adecuado, de una manera correcta.

Al presentarse la necesidad de ocupar un puesto vacante para el cual existe una oferta insuficiente, se corre el riesgo de colocar a la persona equivocada. Esto puede generar frustración tanto en el personal que no cuenta con las competencias necesarias para desempeñar el cargo, como para el personal que se encuentre muy calificado, ya que, las posibilidades de desarrollo de este último estarían siendo disminuidas injustamente. Pueden así producirse fugas de personal con alto potencial y motivación. Además, la organización se desacredita, ya que esto podría interpretarse como una ausencia de objetivos y planes. Así mismo, su capacidad de atraer y mantener personal talentoso se ve disminuido considerablemente.

Resulta costoso invertir dinero en personas con altos sueldos y no ofrecer perspectivas de desarrollo que satisfagan sus necesidades. Esto eventualmente se traducirá en una pérdida de ese recurso y consecuentemente en una inversión no rentable.

La satisfacción de los empleados, producto de un trabajo con sentido y perspectivas de desarrollo mejora el clima de la organización. Todo esto se refleja en un aumento de la capacidad de la organización de atraer nuevos talentos, mantener los que ya tiene y desarrollar a los futuros ejecutivos claves de la empresa, así como a los futuros ocupantes de los demás cargos.

El individuo, en primera instancia, va a la organización en busca de una remuneración que le permita satisfacer sus necesidades primarias, pero también va en busca de la satisfacción de necesidades de seguridad, estima, membresía, reconocimiento y realización personal.

En la medida en que la organización satisfaga las necesidades de sus empleados, garantiza su permanencia en ella, y por lo tanto su compromiso con la misma. Sin embargo, al individuo no sólo le interesa mantenerse en la organización, sino ascender a través de sus diferentes niveles de jerarquía, asumir nuevas responsabilidades, en fin, descubrirse a sí mismo en todo aquello que es y no es capaz de hacer.

A partir de estas necesidades, de otras motivaciones y de las características de su personalidad, el individuo se formará unas expectativas acerca de lo que hará en el futuro en la organización. Dichas expectativas deben ser conocidas por la organización al momento de hacer un plan de carrera, dado que estas expectativas se traducen en exigencias futuras hacia la misma.

El Plan de Carrera es un valioso instrumento para despertar, mantener y madurar el compromiso de sus integrantes para alcanzar los fines institucionales; y lograr que, en su sentido más amplio, se compenetren con sus labores, y sin perder su individualidad, puedan ser al mismo tiempo gente de la organización, obtener buenos resultados y permanecer como parte de la misma

Cada paso en su carrera, le proporcionará al individuo una nueva comprensión de sí mismo, cada éxito o fracaso, propicia una redefinición de cómo el individuo se ve a sí mismo en sus potencialidades y limitaciones, lo que se traduce finalmente en lo que exigirá a la organización. Pero así como el individuo le exige a la empresa, de igual forma, éstas tienen expectativas con respecto a sus empleados, “esperan que coopere y colabore, que le duela el negocio, que adquiera sentido de pertenencia, que se sienta inspirado por lo que hace, que su trabajo tenga un significado especial. Todo esto se traduce en un compromiso con la organización, para apoyar su eficiencia y su capacidad para competir” (Márquez, 1998, 1999, p. 34).

Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) definieron el compromiso como “la fuerza de identificación de un trabajador con la organización donde presta sus servicios y el grado de involucramiento con la misma”. Es decir, el grado en el cual un empleado se identifica con una organización, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. En la medida en que este grado de congruencia de los objetivos de la organización y de los

trabajadores sea mayor, más altas serán las probabilidades de que permanezcan en la empresa, desarrollen habilidades y capacidades colectivas, y formen equipos de trabajo lo suficientemente compenetrados como para conducir a la eficiencia y competitividad de la misma.

Porter et al. (1974), ha demostrado que el concepto de compromiso está caracterizado por lo menos por tres factores:

- 1.- Una fuerte creencia y la aceptación de los logros y valores de la organización.
- 2- Deseos de esforzarse considerablemente a favor de la organización.
- 3.- Un fuerte deseo de mantener la membresía en la organización.

Del mismo modo, Meyer y Allen (1991) hicieron una propuesta que presenta una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; lo que significa que el compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994), afirman que las personas altamente comprometidas tienen menos probabilidades de renunciar y de aceptar otros empleos, y por ende, la organización no incurre en los costos provenientes de un alto índice de rotación. Asimismo, los empleados comprometidos y altamente calificados requieren menos supervisión puesto que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización, pues piensan en ambas a un nivel personal. Según Robbins (1998), el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que, un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización. Es por esta razón que resulta imprescindible que los empleados de una empresa establezcan un compromiso con su organización para que de esta manera sea más fácil el cumplimiento de las metas individuales y por consiguiente, las de la organización.

El compromiso organizacional genera grandes resultados a la empresa por lo que resulta de vital importancia que las organizaciones implementen herramientas para fomentarlo entre sus empleados. Una de las formas para contribuir con el crecimiento del mismo, es a través de las oportunidades de desarrollo profesional que pueda brindar la organización a sus trabajadores.

En general, se puede decir que la competencia que se ha dado en los últimos tiempos a causa de la globalización ha hecho que se inicien una cantidad de cambios en todos los ámbitos de nuestra vida, razón por la cual las organizaciones de nuestros tiempos también han tenido que cambiar para poder responder de la manera mas adecuada posible a las nuevas exigencias del entorno, con el principal propósito de alcanzar su crecimiento y desarrollo. En este sentido, lo que se busca en las organizaciones es alcanzar el mayor grado de eficiencia con la menor cantidad de recursos posibles.

En una época de tantos cambios, lo que requieren las organizaciones es que haya una mayor flexibilidad, creatividad, iniciativa, calidad, y en general, competitividad por parte de los trabajadores. En tal sentido, Dessler (1996, p. 673) afirma que “los empleados comprometidos son el mejor margen de competitividad de la empresa”. Por este motivo, hoy en día las organizaciones deben fomentar un mayor grado de compromiso de los empleados para con la empresa, y tratar de lograr una alineación de objetivos de unos y otros para que se dé un proceso ganar-ganar, en donde no sólo se beneficie el individuo sino también la organización. El éxito requiere de gerentes que sepan manejar el cambio, pero éstos a su vez necesitan de empleados comprometidos, que representarán la verdadera ventaja competitiva para la organización.

Partiendo de este punto, se podría afirmar que el elemento más valioso que posee una organización es su gente y por lo tanto las inversiones que la compañía realice en su personal serán traducidas no sólo en beneficios para sus empleados sino también para la organización misma. Es por este motivo, que consideramos la gran importancia que tienen las oportunidades de desarrollo que brinda la empresa a sus empleados, ya que, esta es una inversión que realiza la organización no sólo para beneficiarse ella misma al lograr empleados más capacitados, sino también para beneficiar a los trabajadores al aportarles competitividad y empleabilidad en un período de cambios tanto a nivel económico como tecnológico, el cual exige una continua actualización de conocimientos y la necesidad de los individuos de desarrollarse profesionalmente.

De este modo, al realizar un estudio que relacione la disponibilidad de oportunidades de desarrollo profesional en la empresa con el compromiso organizacional de los empleados, se generarán resultados que podrían ayudar a determinar si el desarrollo profesional que

brindan las organizaciones guarda alguna relación con la existencia o ausencia de empleados más comprometidos. A partir de este estudio, podremos formular recomendaciones de gran relevancia para las empresas, ya que, si la relación resultara positiva, es decir, si se observara un incremento del compromiso producto de las oportunidades de desarrollo profesional que brinda la organización, entonces éstas se podrían enfocar más en la creación de planes de desarrollo para sus empleados que en otros aspectos. Asimismo, si la relación resultara ser negativa, es decir, no existiera ninguna relación entre ambas variables, entonces se daría pie a posteriores investigaciones en las que se relacione el compromiso organizacional y el desarrollo profesional con otras variables, tales como satisfacción laboral, desempeño, e intenciones de permanencia en la organización, entre otras.

Por este motivo nos hemos planteado realizar un estudio que nos permita responder adecuadamente la siguiente interrogante:

**¿Cuál es la relación que existe entre, las oportunidades de desarrollo profesional disponibles en la empresa y el compromiso organizacional?**

En función de respondernos esta pregunta, realizaremos un estudio en varias empresas de la capital que nos permita establecer la relación existente entre las variables anteriormente mencionadas. El estudio será enfocado en organizaciones pertenecientes al sector bancario, ubicadas en la Gran Caracas, específicamente cuatro de ellas: Banco Provincial, Banco de Venezuela, Banorte y Banco Occidental de Descuento.

## **2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL:**

- Determinar la relación entre las oportunidades de desarrollo profesional que brindan las empresas del sector bancario a sus empleados y el compromiso organizacional de los mismos.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Determinar el nivel de compromiso organizacional existente en los trabajadores de la muestra estudiada.
- Determinar el nivel de oportunidades de desarrollo profesional percibidas por los empleados de la muestra estudiada.
- Determinar si el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores guarda relación con las oportunidades de desarrollo profesional percibidas por los mismos dentro de la organización.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO:

#### 1. Comportamiento Organizacional

Desde hace muchas décadas los gerentes han buscado mejorar el funcionamiento de las organizaciones. Anteriormente las organizaciones tenían una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, y sobre esta base se buscaba la obtención de competitividad y beneficios. En este tipo de división, existía una persona que se encontraba en la cúspide y era quien pensaba y el resto sólo se limitaba a realizar el trabajo que se les ordenaba. Esta estructura era la de una organización lineal (Brunet, 1997; Pardo, 1998,1999).

En la actualidad, el concepto de organización ha cambiado y este pensamiento lineal que la caracterizaba ha sido suplantado por un pensamiento sistémico, en donde las cosas no son vistas como estructuras aisladas sino como procesos que forman parte de un todo. Así, podemos decir que las organizaciones son un sistema de relaciones desarrolladas entre los individuos, a través de las cuales las personas, siendo guiadas por los gerentes, buscan lograr metas comunes (Brunet, 1997; Pardo, 1998,1999).

Los gerentes quieren asegurar la permanencia en el tiempo de las organizaciones, para lo cual se hace necesario comprender y conocer el comportamiento humano dentro de las mismas, y esto se podrá entender sólo cuando lo analizamos de manera sistémica, teniendo en cuenta que las relaciones persona-organización deben verse como un todo (Brunet, 1997; Pardo, 1998,1999).

En este sentido, entendemos por comportamiento organizacional el conjunto de actos y actitudes de las personas con respecto a las organizaciones. El estudio del comportamiento organizacional puede ser considerado como una herramienta de gran utilidad a la hora de entender parte de la complejidad, los conflictos, y las situaciones organizacionales; tomando en cuenta las causas de los problemas organizacionales y los factores que contribuyen a un desempeño eficaz en las empresas. En la medida que mejor comprendamos los motivos de los hechos y los dilemas de las organizaciones, mejor podremos atender a ellos adecuadamente (Gordon, 1997).



El seguimiento de la historia del comportamiento organizacional nos ayuda a enriquecer nuestro entendimiento de las situaciones organizacionales, ya que nos proporciona una base para desarrollar el pensamiento organizacional del presente (Gordon, 1997).

En este sentido, el comportamiento organizacional se encarga de estudiar sistemáticamente tres formas de comportamiento que han probado ser determinantes en el desempeño de los trabajadores: la productividad, el ausentismo y la rotación de puestos. Sin embargo, el comportamiento organizacional también se interesa en la satisfacción del trabajo, la cual es una actitud, y los gerentes tienen la obligación de preocuparse por la satisfacción de sus empleados (Robbins, 1998).

Según Robbins (1998), existen tres metas del comportamiento organizacional:

*La explicación*, la cual trata de responder el por qué un individuo o grupo actúa de determinada forma. *La predicción*, que pretende anticipar los resultados que se derivaran de cierta acción. Y *el control*, en el cual se utilizan los conocimientos del comportamiento organizacional con la finalidad de controlar la conducta.

Asimismo, este autor propone una serie de retos y oportunidades del comportamiento organizacional, desde el punto de vista gerencial. Estos son:

- El aumento de la calidad y la productividad, es decir, lograr la satisfacción constante del cliente mediante la mejora de todos los procesos de la organización. Este reto exige una reflexión por parte de los empleados con respecto a lo que hacen, y hace que se comprometan más con las decisiones en el trabajo. Esto significa, que cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a los empleados, haciéndolos participar activamente en la planeación.
- Mejora de las habilidades en las relaciones personales, dirigidas a aprender distintos medios para motivar a la gente, para comunicarse mejor y para formar equipos más eficaces.
- Administración de la diversidad en el trabajo, en este caso los gerentes deberán cambiar sus filosofía, y en vez de tratar a todos por igual reconocer las diferencias de los distintos miembros de la organización y responder de una manera que pueda garantizar no sólo la mayor productividad y la no discriminación, sino también la permanencia de los empleados en la organización.

- Respuesta a la globalización, es decir, que los gerentes deben ser capaces de trabajar con gente proveniente de otros países y con diferentes culturas, y de aprender a modificar sus prácticas de acuerdo con estas diferencias.

- Facultación de la gente, los gerentes deben desarrollar las facultades de sus empleados para poder hacerlos participar en las necesidades laborales, y hacer que asuman la responsabilidad por su trabajo.

- El estímulo, la innovación y el cambio; las organizaciones deben promover la innovación y estar dispuestas al cambio, con la finalidad de mantenerse firmes en el mercado y evitar su extinción.

- El enfrentamiento de la temporalidad, donde las organizaciones deben aprender a ser más flexibles, espontáneas e impredecibles. Es decir, deben estar abiertas al cambio.

- La disminución de la lealtad del empleado, este es un importante reto del comportamiento organizacional, ya que, está destinado a crear medios que motiven a aquellos trabajadores que se sienten menos comprometidos con su organización; con la finalidad de aumentar la lealtad y compromiso de los mismos.

- La motivación de la fuerza de trabajo bimodal, esto representa un gran reto para los gerentes, ya que se trata no sólo de motivar a aquellos empleados que ocupan puestos muy calificados y que devengan un salario que les permite tener un nivel de vida medio o superior, sino también de fomentar la motivación en aquellos trabajadores que ocupan puestos de servicio no calificados y obtiene salarios alrededor del mínimo.

- Fomento del comportamiento ético, el gerente de hoy debe crear un ambiente ético entre sus empleados, para que puedan trabajar de la manera más productiva posible y enfrentar un mínimo de ambigüedades a la hora de elegir entre el comportamiento correcto y el incorrecto.

Cuando se habla de comportamiento organizacional se hace necesario destacar el tema de la motivación, ya que, esta presión interna producida por una necesidad, origina un estado que impulsa a las personas a la actividad, guiando la conducta hasta el logro de alguna meta (Soto, 2001).

## 2. Motivación

De acuerdo a Eduardo Soto (2001), el estudio de la motivación nos permite entender el comportamiento humano, lo que a su vez, hace que podamos preverlo y controlarlo por medio de ese control de las necesidades o motivos que determinan el comportamiento. Así pues, se han ido desarrollando numerosas teorías que se encargan de explicar el origen de la necesidad que se haya en la base de este proceso.

La motivación es, pues, uno de los tópicos más importantes y estudiados en el terreno del comportamiento organizacional. Motivación se define como el conjunto de procesos que promueven, dirigen y mantienen el comportamiento humano con respecto al alcance de metas u objetivos (Greenberg & Baron, 1995).

Robbins (1996) habla de la existencia de varias teorías que representan la realidad de la explicación de la motivación de los empleados, y las denomina teorías contemporáneas. Entre ellas podemos mencionar las siguientes:

### 2.1. Teoría de la Jerarquía de Necesidades

Maslow (1954), clasificó cinco necesidades básicas de la siguiente manera:

- Necesidades fisiológicas, la necesidad de alimento, bebida, abrigo y alivio del dolor.
- Necesidad de seguridad y salvedad ante el peligro, la necesidad de estar libre de amenazas, es decir, la seguridad ante sucesos y ambientes amenazadores.
- Necesidades de afiliación, estas son las necesidades de relaciones afectivas con otros individuos (amistad, afiliación, interacción y amor).
- Necesidades de estima, se refiere a la necesidad de tener status y ser aceptado por el grupo al que pertenece.
- Necesidades de autorrealización, es la necesidad de realizarse mediante el uso de capacidades destrezas y potenciales.

Para Maslow (1954 citado en Gibson et al., 1992), las personas intentan satisfacer primero las necesidades más importantes, las de supervivencia, antes de orientar su conducta a satisfacer las necesidades de más alto nivel (realización personal).

La insatisfacción de alguna de estas necesidades puede provocar frustración en los empleados, la cual podría desembocar en un cambio negativo de la actitud de los trabajadores con respecto a la organización, que se evidenciará en su comportamiento organizacional.

## 2.2. Teoría de las expectativas:

Esta teoría afirma que la fuerza de actuar de una determinada forma depende de la fuerza de las expectativas de que el acto esté seguido por un resultado específico y de lo atractivo que dicho resultado sea para el individuo (Robbins, 1996). En términos más prácticos, un empleado se esfuerza más si cree que dicho esfuerzo lo llevará a una buena evaluación de desempeño, ya que, dicha evaluación lo ayudará a conseguir otras metas que se propone, tales como, las recompensas organizacionales y las recompensas personales que harán que el individuo satisfaga o logre sus objetivos. Así pues, la teoría se enfoca en tres relaciones:

- 1) Relación Esfuerzo-desempeño: la probabilidad que persigue el individuo de ejercer una cantidad determinada de esfuerzo, que lo llevara al desempeño.
- 2) Relación desempeño-recompensa: el grado hasta el cual el individuo cree que desempeñarse a un nivel determinado lo conducirá al logro de un resultado esperado.
- 3) Relación recompensa-metas personales: el grado hasta el cual las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo y lo atractivo que son esas posibles recompensas para la persona.

Sin embargo, la teoría de las expectativas reconoce sus limitaciones y afirma que no hay un principio universal que explique las motivaciones de todos los seres humanos (Robbins, 1996).

## 2.3. Teoría de la Necesidades aprendidas:

La motivación viene a estar constituida por los racimos de expectativas o asociaciones que se forman y crecen alrededor de las experiencias afectivas (Mc Clelland, 1961).

Dichos racimos de expectativas, son los motivos que constituyen “redes asociativas entonadas afectivamente en una jerarquía de fuerza o importancia dentro de un individuo

dado”. De acuerdo a esto, las motivaciones pueden estudiarse cualitativa y cuantitativamente considerando básicamente tres motivos (Mc. Clelland, 1961, p. 8).

El motivo de Logro se refiere, a la “necesidad del ser humano de actuar dentro del ámbito social, buscando metas sucesivas y derivando satisfacción en realizar cosas paso a paso en términos de excelencia”. Es entonces, la necesidad de éxito medido a través de una norma personal de excelencia (Mc. Clelland, 1961, p. 8).

El motivo de Poder se refiere, a la “necesidad interna de modificar la conducta de una persona hacia el objeto de influenciar a otro ser humano o grupo de ellos. Es la necesidad de controlar e influenciar a los demás” (Mc. Clelland, 1961, p. 13).

El motivo de Afiliación se refiere, a la “forma de conducta social que responde a un impulso que se satisface, mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos con una u otra persona” (Mc. Clelland, 1961, p. 10).

Todos en algún momento de nuestras vidas hemos experimentado estas necesidades, lo único que varía es la intensidad de las mismas, la cual se da de acuerdo a las situaciones.

#### 2.4. Teoría de los dos factores de Herzberg:

Según esta teoría hay una serie de condiciones extrínsecas del puesto que si no están presentes producen insatisfacción entre los empleados. Estas condiciones reciben el nombre de *factores de higiene* y son necesarios por lo menos para mantener un nivel de “*no insatisfacción*”. Entre ellas podemos mencionar: el salario, la seguridad del puesto, las condiciones de trabajo, el status, los procedimientos de la compañía, la calidad de la supervisión técnica, y la calidad de las relaciones interpersonales entre colegas, con los superiores y con los subalternos. También existen una serie de condiciones intrínsecas del puesto que harán que aumente la motivación y por lo tanto se pueda lograr un mejor desempeño. Estas reciben el nombre de *motivadores*, y son las siguientes: el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el ascenso, el trabajo mismo y la posibilidad de progreso (Gibson et al., 1985).

Sobre las bases de esta teoría, podemos decir que los factores *motivadores* estarán representados en nuestro estudio por todas aquellas oportunidades de desarrollo profesional que la empresa esté dispuesta a brindar a sus empleados, las cuales no sólo activarán la

motivación de los mismos sino que también podrían ser elementos de gran influencia en el grado de compromiso que presenten estos trabajadores hacia la organización.

### 2.5. Teoría de la equidad

La esencia de esta teoría radica en las comparaciones que establecen los empleados entre sus esfuerzos, sus recompensas y los de otros que están en condiciones similares. Esta teoría ayuda a predecir y explicar las actitudes de los empleados en relación con las recompensas (Gibson et al., 1985).

De acuerdo a esto, podemos decir que si un empleado posee una connotación positiva de lo que recibe como recompensa en relación al esfuerzo realizado, éste podría aumentar sus niveles de compromiso con la organización.

### **3. Percepción**

Según Feldman (1999, p. 82), la percepción es “la organización, interpretación, análisis e integración de estímulos que implica a nuestros órganos sensoriales y al cerebro”.

La manera como un empleado percibe las situaciones en la empresa determinará la conducta de éste hacia las mismas. Dado que la percepción está referida a la adquisición de conocimientos sobre objetos o sucesos en cualquier situación, se produce cada vez que los estímulos activan los órganos sensoriales. Es importante destacar, que la percepción abarca también la cognición o conocimiento, y algunos de los factores que influyen en ella son:

- 1) El individuo puede estar influenciado por consideraciones que no se identifican
- 2) Es más factible que la percepción de las personas se vea afectada si la valoración de un objeto o situación determinada ha sido hecha por una fuente respetada.
- 3) La percepción podría estar influenciada por factores emocionales (lo que a uno le gusta se percibe como correcto)
- 4) El individuo puede responder con indicios inatinentes cuando se le pide la expresión de juicios preceptuales difíciles (Gibson et al., 1985).

Estos cuatro factores deben ser tomados en cuenta a la hora de analizar el comportamiento de los empleados. Al percibir la conducta y las diferencias entre los empleados, los

administradores también están bajo la influencia de sus propias características, y si comprenden que sus características o sus valores afectan la percepción, es más probable que realicen una evaluación más exacta y objetiva de sus subordinados (Gibson et al., 1985).

Otro punto importante que destaca este autor, es la relación que existe entre las necesidades y la percepción, es decir que los deseos de una persona, de una u otra forma, incidirán en lo que ella percibe (Gibson et al., 1985).

Del mismo modo, las emociones y la percepción se encuentran íntimamente relacionadas, esto quiere decir que el estado emocional de una persona influirá en la percepción que ésta tiene de las cosas. Es por este motivo, que los administradores deben preocuparse por las emociones de sus subordinados, ya que éstas podrían distorsionar la percepción de los mismos con respecto a la organización (Gibson et al., 1985).

De acuerdo a lo anterior se podría decir que si la percepción es capaz de modificar la conducta de los empleados en una organización, ésta a su vez determinaría la actitud de los empleados para con la misma, y si consideramos el compromiso como una actitud, éste también se vería afectado por la percepción.

#### **4. Compromiso Organizacional**

Frente a la gran cantidad de avances y competencia mundial, que se han venido dando en los últimos tiempos a causa de la globalización, las organizaciones de los países subdesarrollados no han invertido lo suficiente para incrementar el conocimiento que conduce a la alta tecnología. Sin embargo, sí pueden competir en lo que respecta a fomentar el compromiso de sus empleados, los cuales al ser generadores de resultados organizacionales, constituirían una ventaja competitiva para la empresa (Arias, 2001). Según Erez y Earley, (1993 citado en Arias, 2001), el tema del compromiso ha sido investigado profundamente en los países desarrollados. Su estudio en los países subdesarrollados ha sido muy pobre.

Sin embargo, estudios realizados sobre el compromiso organizacional, han sido llevados a cabo en Venezuela. Como es el caso, de la investigación realizada por Alemán y González en el año 1997, donde se estudió la relación del compromiso organizacional con las propiedades motivantes del puesto de trabajo según Hackman y Holdman.

Posteriormente en el año 1998, se llevaron a cabo dos investigaciones relacionadas con el compromiso organizacional. Una, realizada por Márquez, María A. (1998 citado en Alemán & González, 1997) para determinar su predominio en empresas públicas y privadas; y otra llevada a cabo por Cardozo y Goncalvez para determinar su relación con la rotación voluntaria del personal.

Al año siguiente (1999 citado en Alemán & González, 1997), se realizó otra investigación por Pérez, Carlos A., también referida al compromiso organizacional, con la diferencia de que este estudio buscaba determinar su relación con la motivación laboral

El compromiso organizacional es un concepto el cual ha sido definido y medido en una gran variedad de formas. Sin embargo, todas ellas tienen un punto en común, consideran el compromiso organizacional como una unión o nexo entre el individuo y su organización, conceptualmente caracterizado por tres factores básicos: una fuerte creencia y aceptación de los fines y valores de la organización, buena voluntad para la realización de los esfuerzos para el bien de la organización y un fuerte deseo de seguir perteneciendo a la misma (Leong, Furham & Cooper, 1996).

Entre los conceptos que se han desarrollado sobre el compromiso organizacional, podemos mencionar el de Allen y Meyer (1991), quienes lo definieron como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”.

Otro concepto fue el manejado por Porter et al. (1974) quienes definieron el compromiso organizacional como “la fuerza de identificación de un trabajador con la organización donde presta sus servicios y el grado de involucramiento con la misma”.

Estas definiciones nos llevan a inferir que el compromiso organizacional es una actitud de los empleados para con la organización. Por tanto, es necesario comprender y manejar el concepto de actitud antes de seguir profundizando en el tema.



Se entiende por actitud, “un estado mental de preparación, organizado mediante la experiencia, que ejerce una influencia específica sobre la respuesta que da una persona a la gente, los objetos y las situaciones con que se relacionan” (Gibson, 1985, p. 72).

En este sentido, los empleados formulan actitudes con respecto a la organización donde trabajan y dentro de estas actitudes se encuentra expresado el compromiso organizacional.

Robbins (1996), propone tres tipos de actitudes, que dan a conocer la evaluación positiva o negativa que hacen los empleados con respecto a diversos aspectos de su ambiente de trabajo, estos son:

- Satisfacción en el puesto: referido a la actitud general que presentan los individuos con respecto a su puesto. Así una persona con un alto nivel de satisfacción en su puesto tendrá actitudes positivas hacia el mismo, una persona que está insatisfecha con su puesto desarrollará actitudes negativas hacia él (Robbins, 1996).
- Involucramiento con el puesto: mide el grado de identificación psicológica de una persona con su puesto y considera que su nivel percibido de desempeño es importante para su autoestima (Blau & Boal, 1987 citado en Robbins, 1995).
- Compromiso organizacional: es el grado en el que un empleado se identifica con una determinada organización y sus metas, y desea mantenerse como miembro de la misma (Blau & Boal, 1987 citado en Robbins, 1995).

Las actitudes referidas como compromiso organizacional pueden ser determinadas a través de tres componentes: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo (Allen & Meyer, 1997).

#### 4.1. Tipos de compromiso organizacional

Meyer y Allen (1991) propusieron una división del compromiso organizacional en tres componentes: el compromiso afectivo, el compromiso de continuación y el compromiso normativo.

##### 4.1.1. *El compromiso afectivo:*

Se refiere a los lazos de carácter emocional que establecen los trabajadores con la organización, como consecuencia del sentimiento de satisfacción que se genera al percibir

que sus necesidades son satisfechas, en especial las de carácter psicológico, y sus expectativas. Esto hace que los individuos se sientan complacidos de permanecer en la organización.

#### 4.1.2. *El compromiso de continuación:*

Se refiere al análisis que hacen los empleados con respecto al tiempo, trabajo y esfuerzo que se ha invertido en la organización, y del gran costo, a nivel no sólo financiero sino también físico y psicológico, que representaría el dejar de pertenecer a la misma. Es aquí, donde el individuo busca acumular todas esas inversiones para luego recibir ciertos beneficios por parte de la empresa, tales como planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, entre otros.

Este componente también se ve influenciado por la dificultad del individuo para conseguir un nuevo empleo, y es por este motivo que Vandenbergue (1996) supone que un alto índice de desempleo en una sociedad provocará un incremento del compromiso de continuación.

#### 4.1.3. *El compromiso normativo:*

Se refiere al sentido de lealtad a la organización. El individuo cree tener el deber de ser leal a la organización y mantenerse en la misma, en carácter de retribución por los beneficios que ha recibido durante la prestación de sus servicios en ella.

### 4.2. El compromiso organizacional y algunos factores que influyen sobre él:

Steers (1977 citado en Arias, 2001) propone un modelo, el cual fue confirmado en una investigación hecha por científicos, ingenieros y empleados de un hospital. Dicho modelo plantea la existencia de tres fuentes del compromiso:

4.2.1. *Características personales*, tales como la edad, necesidad de logro, nivel de escolaridad, intereses, tensiones entre los roles, entre otras.

4.2.2. *Características del trabajo*, es decir, si siente su trabajo como un reto, si se identifica con la tarea, cómo es su interacción con los demás.

4.2.3. *Experiencias en el trabajo*, dentro de las cuales se pueden incluir las actitudes del grupo, la percepción que tienen los empleados de su importancia dentro de la organización, las inversiones de cualquier tipo realizadas en la organización, tales como el tiempo y el

esfuerzo, las expectativas de recompensa, la confianza en la organización y la capacitación, entre otras.

Se tomaron en cuenta una serie de variables independientes en este estudio, las cuales pueden propiciar el compromiso en la organización, y pueden ser fomentadas dentro de la misma. Estas variables son las siguientes (Arias, 2001):

- El apoyo organizacional percibido: según plantea Eisenberger et al. (1986 citado en Arias, 2001) si las personas sienten que la organización se preocupa por ellos, esto afectará de manera positiva su desempeño e intenciones de permanencia, lo cual constituye un antecedente importante del compromiso.
- Expectativa de recompensas: si las personas esperan que haya un ascenso o recompensa monetaria de acuerdo con su esfuerzo, entonces el compromiso se incrementará (Eisenberger et al., 1990 citado en Arias, 2001).
- Socialización: referida al esfuerzo que realizan las organizaciones para integrar a cada nuevo miembro, para capacitarlo, y promover sus expectativas futuras. También se incluye el apoyo de los compañeros, entre estos factores.
- El reconocimiento por el trabajo: según Brown y Leigh (1996 citado en Arias, 2001) este elemento forma parte del clima organizacional y también influye en el grado de compromiso que presentan los empleados con la organización para la cual trabajan.

#### 4.3. Otros estudios acerca del compromiso organizacional:

La literatura actual acerca de compromiso se encuentra dividida en dos escuelas de pensamiento aparentemente divergentes. Una escuela (la del comportamiento racional, de la organización, o la escuela actitudinal), ve al compromiso como una actitud del empleado, o un conjunto de intenciones que tiene el individuo para con la empresa, tales como, el deseo de permanecer en ella, la intención de esforzarse más en nombre de la organización, y la identificación con las metas de la misma (Porter et al., 1974; Steers, 1977 citados en Cuberos & Dugarte, 1999).

Los antecedentes de este sistema de intenciones son, básicamente, las experiencias profesionales, las características personales y características del trabajo. Los resultados de

estas intenciones pueden verse o pueden ser evidenciadas en altos niveles de desempeño ausentismo reducido y un bajo nivel de rotación de personal.

Steers (1977 citado en Cuberos & Dugarte, 1999) sugiere que este modelo toma la forma de la teoría de las expectativas, según la cual los comportamientos del empleado son consecuencias de recompensas valoradas. Si el compromiso de los individuos ha sido definido en términos de sus intenciones, podría ser discutido el hecho de que el compromiso explica ciertos comportamientos de los trabajadores. Del mismo modo, Locke (1968 citado en Cuberos & Dugarte, 1999) ha discutido que las intenciones que encierra un comportamiento son el componente de la actitud que está más relacionado con el comportamiento subsecuente. Sin embargo, todavía tendríamos que investigar acerca de las condiciones que dirigen estas intenciones (antecedentes). Si se logran identificar estos antecedentes del compromiso, ellos podrían estar directamente relacionados con el comportamiento de los empleados (Becker, 1960; Kiesler, 1971 citados en Cuberos & Dugarte, 1999).

Otra escuela de pensamiento acerca del compromiso (la escuela del comportamiento irracional), ve el compromiso como una fuerza que ata al individuo a la organización. A diferencia de la escuela actitudinal, la cual usa el concepto de compromiso para explicar el desempeño y la membresía, esta escuela se basa generalmente en la decisión que toman los empleados de mantenerse o no en la organización. Esta escuela utiliza el concepto de (inversiones) para explicar el grado de pertenencia de los individuos en la organización y el comportamiento de los mismos. En este sentido, si se ve el compromiso como una fuerza de la motivación, este concepto adquiere un poder explicativo que no tenía cuando era considerado como una actitud o un descriptor de un sistema de comportamientos (Scholl, 1981).

## **5. Desarrollo Profesional**

### 5.1. Desarrollo

“Proceso integral de cambio al que se somete la persona mediante acciones de adiestramiento y educación” (Villegas, 1998, p. 207).

“Un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro” (Gómez-Mejía, et al., 2001, p. 283).

### 5.2. Desarrollo de Personal

“Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ella, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de si mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano” (Brito, C., 1992, p. 112 citado en <http://www.monografias.com/trabajos14/desarr-personal/desarr-personal.shtml>).

### 5.3. Desarrollo Profesional

“Un esfuerzo formalizado y continuado que se centra en desarrollar trabajadores más capacitados” (Gómez-Mejía et al., 2001, p. 320).

El desarrollo profesional es un resultado de la plantación de la carrera profesional y abarca todos aquellos aspectos que un empleado mejora en pro de lograr los objetivos de la organización (Werther & Keith, 1998).

El desarrollo profesional se encuentra ligado con el desarrollo de carrera, es decir, que una vía para lograr empleados más capacitados es que la empresa promueva el desarrollo de la carrera de sus trabajadores. “La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formalizado y secuencial que se encuentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos más elevados” (Chiavenato, 2002, p. 475). Las organizaciones de hoy en día, deben encontrar el desarrollo de carrera como una estrategia y una ventaja competitiva que les asegure su supervivencia en un entorno empresarial cada

vez más globalizado. El desarrollo de carrera profesional desempeña un papel muy importante para los directivos, ya que los ayuda a reclutar y a mantener una fuerza laboral más competente y a la vez más comprometida con la organización a la cual pertenecen, lo cual es necesario para que la misma consiga el éxito. Para que todo esto se logre, deben ser satisfechas todas aquellas necesidades que tanto los empleados como los empresarios presenten (Gómez-Mejía et al., 2001).

Según Werther y Keith (1998), el desarrollo profesional tiene carácter individual, en el sentido de que éste se inicia en cada persona con la finalidad de lograr metas y aceptar las responsabilidades que conllevan el desarrollo de las mismas. Cuando se da el desarrollo profesional individual se pueden emprender varios pasos, tales como:

- Mejores niveles de desempeño, esta es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el empleo.
- Una relación más estrecha con aquellos que toman las decisiones en la empresa, es más probable que las personas conocidas por los que efectúan las promociones tengan más posibilidades de desarrollo que aquellas que son desconocidas.
- Desarrollo de un sentimiento de lealtad o compromiso hacia la organización, en la medida en que esto se incrementa, la empresa se esforzará en darle ventajas especiales a sus empleados.
- Renuncias, si el empleado considera que tiene mejores oportunidades de desarrollo en otra organización, probablemente renunciará a su empleo actual. En algunos casos, los profesionales deciden cambiar de empleo como una estrategia para que la antigua empresa incremente los salarios, haga promociones y dé más oportunidades de desarrollo a sus empleados.
- Oportunidades de ascenso, tanto la experiencia en nuevos puestos como la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades constituyen un mecanismo para lograr el crecimiento del personal, y con ello el de la organización.

Para crear un programa de desarrollo profesional que tenga éxito es necesario relacionar las necesidades profesionales de la organización con las de los individuos. El desarrollo profesional de nuestros tiempos requiere una activa participación por parte de los

trabajadores, y que éstos tengan una noción de las posibles direcciones que pueden tomar a nivel profesional (Gómez-Mejía et al., 2001).

Dado que, el desarrollo profesional representa un papel central para garantizar una mano de obra competitiva en la empresa, este debe ser de gran prioridad para la misma, ya que, sólo así podrá superar las presiones competitivas del mercado y atender a las demandas de los trabajadores de una manera adecuada (Gómez-Mejía et al., 2001).

#### *5.3.1. Desarrollo profesional alentado por la organización:*

El desarrollo profesional no corre únicamente por cuenta del individuo, ya que la empresa posee objetivos determinados y debe brindarle a sus empleados las herramientas necesarias para lograrlos. De esta forma, evitará que los esfuerzos de los empleados se concentren en objetivos y metas ajenas a la organización, y se asegurará de que todos tengan conocimientos de las oportunidades brindadas por la misma (Werther & Keith, 1998).

Los departamentos de personal, señalan Werther y Keith (1998), no sólo deben limitarse a presentar información sobre las oportunidades, sino que deben brindar planes de desarrollo profesional que incluyan programas de capacitación y desarrollo. Estos planes de desarrollo profesional se ven altamente influenciados por los siguientes factores:

- **Apoyo de la gerencia:**

Sin el apoyo de la gerencia es difícil que los esfuerzos del departamento de personal surtan efecto, y que los ejecutivos de nivel intermedio muestren gran interés y apoyo hacia el desarrollo de sus subordinados. Cuando la gerencia juega un papel activo en el desarrollo y crecimiento de todos los empleados, es más probable que los demás ejecutivos lo imiten, y se propongan incentivarlos.

- **Retroalimentación:**

Sin retroalimentación el empleado no verá cómo es percibido su desempeño profesional en la organización, por lo que no sabrá si se encuentra en la ruta adecuada, y además tendrá poca disposición para llevar a cabo esfuerzos adicionales que le permitan desarrollarse. Esta retroalimentación puede ser brindada por el departamento de personal, por medio de los parámetros de desempeño que imperen en la organización y de la información relacionada con las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

- Información concerniente a promociones:

Dado que la promoción de un empleado representa un gran estímulo para el mismo, y posibles efectos negativos para los que aspiraban a ser promovidos y no lo fueron, es necesario que se dé una retroalimentación que cumpla con los siguientes objetivos:

1. Confirmar a los aspirantes que la compañía aprecia sus esfuerzos y los considerará para futuras promociones.
2. Explicar los motivos por los cuales un empleado determinado fue seleccionado para ese puesto.
3. Orientar a los aspirantes en cuanto a las habilidades y conocimientos que deberán adquirir para obtener la promoción deseada en el futuro.

#### 5.4. Planeación de la carrera

“El proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional” (Werther & Keith, 1998, p. 168).

“El Plan de Carrera es una serie de documentos que el individuo elabora, primeramente, para tomar decisiones cada vez que se dé o se quiera realizar un paso en su carrera” (Barret & Depinet, 2003, pp. 1012-1024 citado en <http://www.tress.com.mx/boletin/Mayo2003/plancarrera.htm>).

Cuando la empresa alienta la planeación de la carrera, existen más probabilidades de que los empleados se planteen metas profesionales y trabajen de una manera activa para obtenerlas. Del mismo modo, por esta vía se puede motivar a los empleados a progresar en su capacitación, formación académica o técnica e incluso en otras actividades. De esta forma, el nivel de los empleados será cada vez mayor y el departamento de personal dispondrá de trabajadores más motivados y competentes para atender las vacantes que se presenten (Werther & Keith, 1998).



William F. Rothenbach (1982 citado en Werther & Keith, 1998) propone cinco factores esenciales para que las personas se desempeñen profesionalmente en una organización:

- Igualdad de oportunidades, resulta indispensable que todo el personal perciba que las normas son para todos.
- Apoyo del jefe inmediato, los empleados aspiran que su supervisor cumpla un papel activo en su desarrollo profesional, que les proporcione una retroalimentación tanto adecuada como oportuna.
- Conocimiento de las oportunidades, un sistema adecuado de comunicación dentro de la organización para informar a todos sus integrantes.
- Interés del empleado, los empleados deben obtener diferentes niveles de información, ya que dependiendo de varios factores, muestran distintos grados de interés.
- Satisfacción profesional, esta satisfacción va a depender de la edad y ocupación de los empleados.

Según Werther y Keith (1998), existen dos elementos indispensables en prácticamente cualquier programa de planeación de carrera. Estos son los siguientes:

- La flexibilidad, referida a la capacidad que estos planes deben tener de adaptarse a las necesidades específicas del individuo.
- Enfoque activo, que permite iniciar programas y acciones con una tendencia a lograr un mejor desempeño profesional.

#### *5.4.1. Papel de la organización en la planeación de la carrera:*

Los departamentos de personal con frecuencia son los encargados de llevar a cabo la planeación de carrera de sus empleados, ya que sus funciones en el área de recursos humanos les permiten tener un conocimiento de las necesidades futuras de la organización y de las oportunidades profesionales que ello representará para los empleados (Werther & Keith, 1998).

Werther y Keith (1998), plantean que entre las ventajas que obtienen las organizaciones al poner en práctica programas de planeación de carrera se cuentan:

- El desarrollo de los empleados que tengan potencial.

- Disminución de la tasa de rotación de personal.
- Una mejor cobertura de las vacantes a través de la promoción de empleados internos.

Para llevar a cabo estos programas de planeación de carreras profesionales, las empresas utilizan técnicas de información acerca de las oportunidades profesionales, estrategias de aliento y motivación, programas de capacitación y formación académica, y técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación (Werther & Keith, 1998).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO:

#### 1. Tipo De Estudio:

Este estudio es de naturaleza Correlacional, ya que mide la relación existente entre dos variables, desarrollo profesional y compromiso organizacional. Se proyecta analizar relaciones de causalidad, partiendo de la presunción de que el empleado aumentará su compromiso con la organización en la medida en que la empresa le brinde más oportunidades para desarrollarse profesionalmente.

#### 2. Diseño de Investigación:

En este estudio no habrá ningún tipo de intervención ni manipulación externa que pueda afectar la realidad de lo que se quiere estudiar, razón por la cual decimos que se trata de una investigación de carácter No Experimental.

Un diseño no experimental consiste en “observar el fenómeno tal y como se da en el contexto natural para después analizarlo” (Kerlinger, 1979, p. 116 citado en Hernández, Fernández & Baptista, 1998).

El tipo de diseño no experimental, de acuerdo con el momento en el tiempo en el que se recolectarán los datos, es transversal, ya que se “recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 1998, p. 186).

Para desarrollar el estudio se trabajará con un diseño de campo, en el cual los datos serán recogidos de forma directa y en la realidad en que se presentan. Obtendremos la información necesaria directamente de los trabajadores y directivos de la población a estudiar, mediante la aplicación de cuestionarios que nos darán acceso a ella de la manera más adecuada y precisa posible.

### 3. Diseño de la muestra:

#### 3.1. Población:

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz, 1974 citado en Hernández et al., 1998, p. 204).

En este caso la población está formada por un total de 7300 empleados de todos los niveles ocupacionales de las sedes principales de cuatro empresas pertenecientes al sector bancario, ubicados en la Gran Caracas: Banco Provincial, Banco de Venezuela, Banco Occidental de Descuento y Banorte Banco Comercial. La distribución según Banco es la siguiente:

**Cuadro A.** Distribución de la Población según Banco

<b>Banco</b>	<b>N</b>
Provincial (B)	2600
De Venezuela (A)	2900
Banorte (D)	200
Occidental de Descuento (C)	1600
<b>Total</b>	<b>7300</b>

Estos bancos fueron seleccionados de acuerdo a nuestro propio juicio y en base a las siguientes características: mayor edad mayor tamaño, mayor tamaño menor edad, menor edad mayor tamaño y menor edad menor tamaño. Resultando cuatro (4) categorías de bancos A, B, C y D, respectivamente, siendo representada cada una de ellas por un banco.

### 3.2. Unidad de Análisis:

“Se refiere a quiénes van a ser medidos en una investigación” (Hernández et al, 1991, p. 209). Las personas que serán tomadas en cuenta para la realización de esta investigación, serán trabajadores de todas las áreas de las empresas mencionadas anteriormente.

### 3.3. Muestra

La muestra está definida “como un subgrupo de la población” (Hernández et al, 1991, p. 210). En este caso, el tamaño de la muestra se fijó en 200 empleados. Dicha muestra fue tomada a través de un muestreo no aleatorio, de tipo intencional o por conveniencia, el cual “corresponde a la selección de elementos que pueden obtenerse en forma simple y conveniente” (Mendenhall & Reinmuth, 1996, p. 151). Este tipo de muestreo obedece al tipo de estudio (correlacional), el cual no exige de manera estricta un diseño muestral probabilístico, basta con tomar una muestra de un tamaño razonable para que del estudio se puedan extraer conclusiones relevantes.

Sin embargo, para lograr las mejores condiciones de la muestra, se distribuyó su tamaño proporcionalmente al tamaño de la población dando lugar a la siguiente distribución:

**Cuadro B.** Distribución de la Muestra según Banco

<b>Banco</b>	<b>N</b>	<b>n</b>
Provincial (B)	2600	71
De Venezuela (A)	2900	79
Banorte (D)	200	6
Occidental de Descuento (C)	1600	44
<b>Total</b>	<b>7300</b>	<b>200</b>

### 3.4. Técnicas de Recolección de Datos:

De acuerdo con los objetivos definidos en el presente estudio, se emplearon una serie de instrumentos y técnicas de recolección de datos.

Se aplicaron cuestionarios a los sujetos de estudio, en los cuales se describieron situaciones, sentimientos, aspiraciones, y en general se plantearon una serie de afirmaciones y/o juicios que describían los beneficios a nivel de desarrollo profesional que podía ofrecer la organización a sus empleados y el compromiso organizacional que se podría derivar de ello.

Estas dos variables a estudiar, oportunidades de desarrollo profesional y compromiso organizacional, fueron medidas a través de una escala de Likert, que va del 1 (totalmente en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo), donde los sujetos reaccionaron de acuerdo a sus experiencias. Por tanto, a cada afirmación se le dio un valor numérico que tendría un peso que se promediaría al terminar y proporcionaría una puntuación final. Mediante las afirmaciones que fueron utilizadas, se calificó la actitud del sujeto ante determinada situación que se le presentaba en la organización para la cual laboraba.

### 4. Instrumentos:

Para la medición de las variables de esta investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Cuestionario sobre Compromiso Organizacional:

A fines de determinar el grado de compromiso organizacional existente y la tendencia hacia alguno de sus componentes por parte de los empleados de las compañías que conformaron esta muestra, se aplicó el cuestionario de Natalie Allen y John Meyer presentado en su libro “Commitment in the workplace” (1997), en su versión revisada por los mismo autores en 1993.

Este instrumento comprende 6 ítems para cada uno de los 3 componentes del compromiso organizacional (afectivo, continuo y normativo), sumando un total de 18 ítems, presentados en una escala de tipo Likert, de los cuales cuatro (4) son reversibles: tres (3) son parte del componente afectivo (ítems 14,15 y 18) y uno (1) pertenece al componente normativo (ítem 10), a dichos ítems se les invirtió la escala de puntuación.

Los ítems se presentaron como una serie de afirmaciones ante las cuales los sujetos respondieron con base a cuatro categorías que van desde: Totalmente en desacuerdo (1), hasta Totalmente de acuerdo (4). El número de categorías de respuestas fue reducido de siete (7), que era lo que contemplaba el instrumento originalmente, a cuatro (4); con la finalidad de evitar que hubiese una categoría intermedia, ya que de ser así se presumía que la tendencia iba a ser que la mayoría se inclinara por este tipo de respuesta. Así, lo que se quiso evaluar fue únicamente si las personas se encontraban en acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones dadas. En este sentido, se obedeció también a una de las recomendaciones planteadas en el Trabajo de Grado: Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral, realizado por Ana Carolina Durrego y Nery Echeverría, en el año 1999, en la cual se propuso la idea de reducir las categorías de respuestas en el cuestionario de compromiso organizacional, a fines de lograr mayor precisión en los resultados.

**Cuadro C.** Cuadro de Categorías

<b>CATEGORIAS</b>	<b>PUNTUACION</b>
Totalmente en desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
De Acuerdo	3
Totalmente De Acuerdo	4

**Cuadro D.** Cuadro de categorías reversibles

<b>CATEGORIAS</b>	<b>PUNTUACION</b>
Totalmente en desacuerdo	4
En Desacuerdo	3
De Acuerdo	2
Totalmente De Acuerdo	1



Este cuestionario fue traducido al español de su versión original en inglés, por primera vez, por María Alejandra Alemán y María de las Nieves González en 1997, para la elaboración de su trabajo de grado, utilizando una muestra de 125 trabajadores de una empresa del sector ferretero venezolano, arrojando un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.81 para escala completa del instrumento, 0.86 para el componente afectivo, 0.64 para el componente continuo y de 0.62 para el componente normativo.

- Cuestionario sobre Oportunidades de Desarrollo Profesional:

Con el objetivo de determinar el nivel de oportunidades de desarrollo profesional que brindaban las empresas objeto de estudio a sus empleados, nos vimos en la necesidad de crear un instrumento que a nuestro juicio midiera de la manera más precisa y confiable esta variable.

De esta forma, se elaboró un cuestionario compuesto por trece (13) ítems, formulados a manera de afirmaciones o juicios, los cuales debían ser respondidos, al igual que el instrumento de compromiso organizacional, en base a una escala de tipo Likert conformada por cuatro categorías de respuesta que van desde: Totalmente en desacuerdo (1) hasta Totalmente de acuerdo (4).

#### 4.1.- Validación del instrumento:

La confiabilidad tiene como objetivo determinar la capacidad que posee un instrumento de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones con una misma muestra y bajo unas mismas condiciones.

Para la validación de los instrumentos empleados en este estudio se utilizó el índice alpha de Cronbach, cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_x^2} \right)$$

Donde:

k: Número de ítems.

$S_i^2$ : Varianza de los datos del i-ésimo ítem.

$S_x^2$ : Varianza de los datos de todos los ítems.

El valor de  $\alpha$  se encuentra entre 0 y 1. Si las puntuaciones de los ítems 1, 2,..., k son independientes entonces  $S_x^2 = \sum_{i=1}^k S_i^2$ . En ese caso  $\alpha = 0$ . Esto ocurre debido a que no existe correlación conjunta entre los ítems y por lo tanto no existe consistencia. Si las puntuaciones de los ítems 1, 2,..., k no son independientes entonces  $S_x^2 > \sum_{i=1}^k S_i^2$ . En ese caso el valor máximo que puede tomar  $\alpha$  es 1 y mientras más cerca esté de este valor más consistencia existirá.

La escala es la siguiente:

$0,00 < \alpha \leq 0,20$  indica confiabilidad ligera

$0,20 < \alpha \leq 0,40$  indica confiabilidad baja

$0,40 < \alpha \leq 0,70$  indica confiabilidad mediana

$0,70 < \alpha \leq 0,90$  indica confiabilidad alta

$0,90 < \alpha \leq 1,00$  indica confiabilidad muy alta

#### 4.1.1.- Validación del Instrumento de Compromiso Organizacional:

El instrumento se validó utilizando toda la muestra. Esto debido a que todos los instrumentos fueron devueltos por los entrevistados en un mismo momento, lo cual hizo imposible hacer la validación con una muestra piloto antes de completar el 100% de las entrevistas. La validación se hizo a nivel de cada dimensión y a nivel de la variable en estudio. A continuación se muestran los resultados:

**Cuadro E.** Validación del instrumento de Compromiso Organizacional y sus dimensiones

<b>Dimensión/Variable</b>	<b>Resultado</b>				
Compromiso Normativo	<p style="text-align: center;"><b>Estadísticos de fiabilidad</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Alfa de Cronbach</td> <td>Número de Items</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">,632</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </table>	Alfa de Cronbach	Número de Items	,632	6
Alfa de Cronbach	Número de Items				
,632	6				
Compromiso de Continuidad	<p style="text-align: center;"><b>Estadísticos de fiabilidad</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Alfa de Cronbach</td> <td>Número de Items</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">,681</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </table>	Alfa de Cronbach	Número de Items	,681	6
Alfa de Cronbach	Número de Items				
,681	6				
Compromiso Afectivo	<p style="text-align: center;"><b>Estadísticos de fiabilidad</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Alfa de Cronbach</td> <td>Número de Items</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">,795</td> <td style="text-align: center;">6</td> </tr> </table>	Alfa de Cronbach	Número de Items	,795	6
Alfa de Cronbach	Número de Items				
,795	6				
Compromiso Organizacional	<p style="text-align: center;"><b>Estadísticos de fiabilidad</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Alfa de Cronbach</td> <td>Número de Items</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">,795</td> <td style="text-align: center;">18</td> </tr> </table>	Alfa de Cronbach	Número de Items	,795	18
Alfa de Cronbach	Número de Items				
,795	18				

**Análisis:**

Los coeficientes son todos similares y superiores a 0,60, lo cual significa que son valores que están entre moderados y altos, cercanos a 1, indicando así que el instrumento tiene una confiabilidad alta, lo que permite concluir que fue válido para medir esta variable.

## 4.1.2.- Validación del Instrumento de Oportunidades de Desarrollo Profesional:

Al igual que el instrumento anterior, se validó utilizando toda la muestra. La validación se hizo a nivel de cada dimensión y a nivel de la variable en estudio. A continuación se muestran los resultados:

**Cuadro F.** Validación del instrumento de Oportunidades de Desarrollo Profesional y sus dimensiones

<b>Dimensión/Variable</b>	<b>Resultado</b>				
Promoción	<p style="text-align: center;"><b>Estadísticos de fiabilidad</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Alfa de Cronbach</td> <td>Número de Items</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">,499</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table>	Alfa de Cronbach	Número de Items	,499	5
Alfa de Cronbach	Número de Items				
,499	5				
Adiestramiento	<p style="text-align: center;"><b>Estadísticos de fiabilidad</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Alfa de Cronbach</td> <td>Número de Items</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">,838</td> <td style="text-align: center;">8</td> </tr> </table>	Alfa de Cronbach	Número de Items	,838	8
Alfa de Cronbach	Número de Items				
,838	8				
Oportunidades de Desarrollo Profesional	<p style="text-align: center;"><b>Estadísticos de fiabilidad</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Alfa de Cronbach</td> <td>Número de Items</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">,846</td> <td style="text-align: center;">13</td> </tr> </table>	Alfa de Cronbach	Número de Items	,846	13
Alfa de Cronbach	Número de Items				
,846	13				

**Análisis:**

El coeficiente para la dimensión Promoción es de 0,499, por lo que se puede decir que es medianamente confiable. Por otro lado, los coeficientes para la dimensión Adiestramiento y para la variable Oportunidades de Desarrollo Profesional son superiores a 0,70, lo cual significa que son valores altos y muy cercanos a 1 indicando así que el instrumento tiene una confiabilidad alta, lo que permite concluir que fue válido para medir esta variable.

## 5. Operacionalización de las Variables

### 5.1. Variable: Compromiso Organizacional.

#### Definición Conceptual:

Según Meyer y Allen (1993, p. 67), “es un estado psicológico que se caracteriza por las relaciones que tienen los empleados con la organización, y tiene implicaciones sobre la decisión de permanecer en la organización.”

#### Dimensiones e Indicadores:

En total son 3 dimensiones: Compromiso Normativo, Compromiso de Continuidad y Compromiso Afectivo. Los indicadores de cada una de esas dimensiones son los siguientes:

#### Compromiso Normativo:

##### Indicadores:

1.1.1.Sentimiento de obligación de permanencia en la organización.

1.1.2.Sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en la organización.

1.1.3.Sentimiento de retribución hacia la organización a causa de beneficios recibidos.

#### Compromiso de Continuidad:

##### Indicadores:

1.1.1.Deseos de permanencia a causa del tiempo, energía y trabajo invertido en la organización.

1.1.2.Dificultad para conseguir un nuevo empleo.

1.1.3.Necesidad de poseer una fuente de ingreso estable.

Compromiso Afectivo:

Indicadores:

1. Sentimiento de permanencia a causa del ambiente de trabajo.
2. Vinculación afectiva con la organización.
3. Solidaridad con los problemas de la organización.

5.2. Variable: Oportunidades de Desarrollo Profesional.

Definición Conceptual:

Según Werther (1992, p. 176), “el desarrollo profesional comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización.”

Dimensiones e Indicadores:

En total son 2 dimensiones: Promoción y Adiestramiento. Los indicadores de cada una de esas dimensiones son los siguientes:

Promoción:

1. Existencia de un Plan de carrera.
2. Oportunidades de Promoción.

Adiestramiento:

1. Capacitación y adiestramiento del personal.
2. Formación Profesional.

La operacionalización de las variables queda finalmente estructurada en el siguiente cuadro:

**Cuadro G.** Operacionalización de las variables

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítems</b>
Compromiso Organizacional	Compromiso Normativo	1. Sentimiento de obligación de permanencia en la organización.	2 y 7
		2. Sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en la organización.	8 y 10
		3. Sentimiento de retribución hacia la organización a causa de beneficios recibidos.	11 y 13
	Compromiso de Continuidad	1. Deseos de permanencia a causa del tiempo, energía y trabajo invertido en la organización.	1 y 3
		2. Dificultad para conseguir un nuevo empleo.	4 y 5
		3. Necesidad de poseer una fuente de ingreso estable.	16 y 17
	Compromiso Afectivo	1. Sentimiento de permanencia a causa del ambiente de trabajo.	6 y 9
		2. Vinculación afectiva con la organización.	12 y 14
		3. Solidaridad con los problemas de la organización.	15 y 18
Oportunidades de Desarrollo Profesional	Promoción	1. Existencia de un plan de carrera.	1 y 2
		2. Oportunidades de Promoción.	8, 9 y 10
	Adiestramiento	1. Capacitación y adiestramiento del personal.	3, 4, 5, 11 y 12
		2. Formación Profesional.	6, 7 y 13

## 6. Técnicas de Análisis de los Datos

En este sentido, a fin de poder realizar este estudio, una vez obtenidos los datos a través de los cuestionarios realizados, se procedió a efectuar la codificación de la data obtenida, para que con ello se generara la información cuyo análisis preciso nos permitiera alcanzar los objetivos específicos trazados. La codificación de los datos se realizó de acuerdo a la escala utilizada en cada uno de los ítems.



## CAPÍTULO IV.

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos en esta investigación. En la primera parte, se visualiza el análisis demográfico de todos los datos que fueron tomados en cuenta para la realización del estudio. En la segunda parte, se presentará el análisis estadístico de las variables objeto de estudio junto con sus dimensiones, y los resultados de las correlaciones correspondientes.

#### 1.- ANÁLISIS DEMOGRÁFICO:

##### 1.1. Composición de la muestra:

La muestra de la investigación estuvo conformada por 200 personas, las cuales fueron distribuidas según la población de cada uno de cuatro bancos estudiados. Para la realización de este estudio se seleccionaron como variables sociodemográficas las siguientes: banco, sexo, cargo y la antigüedad, de manera tal de observar si existen diferencias ocasionadas por las mismas.

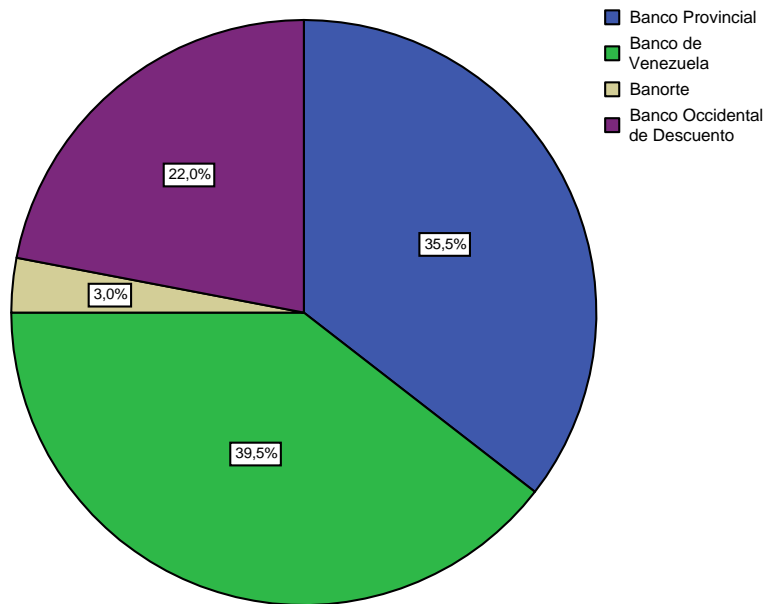
##### 1.1.1. Banco:

Esta variable sociodemográfica demuestra el número y porcentaje de personas seleccionadas en cada uno de los bancos de acuerdo al tamaño del mismo.

**Cuadro 1.** Distribución de la Muestra según Banco

	Frecuencia	Porcentaje
Banco Provincial	71	35,5
Banco de Venezuela	79	39,5
Banorte	6	3,0
Banco Occidental de Descuento	44	22,0
Total	200	100,0

**Gráfico 1.** Distribución de la Muestra según Banco



**Análisis:**

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior, la mayoría de los empleados entrevistados que componen la muestra son del Banco de Venezuela con un 39,5%. Luego le siguen los empleados del Banco Provincial que tienen una frecuencia porcentual de 35,5%. Posteriormente, los empleados del Banco Occidental de Descuento con una frecuencia porcentual de 22,0% y finalmente los empleados del Banco Banorte con una frecuencia porcentual de 3,0%. Vale decir que estos porcentajes se corresponden exactamente con la distribución porcentual de los empleados a nivel poblacional, ya que la muestra se distribuyó por bancos de manera proporcional a la población.

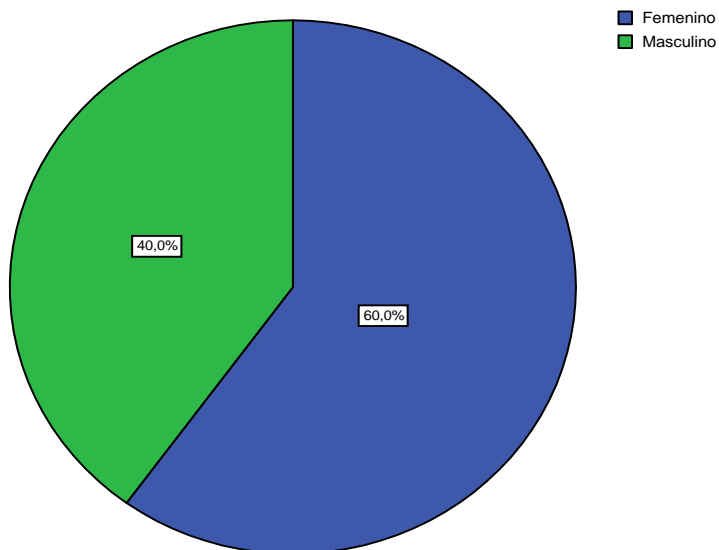
### 1.1.2. Sexo:

En esta variable sociodemográfica se expresa la cantidad y porcentaje de individuos encuestados de acuerdo al sexo (femenino o masculino).

**Cuadro 2.** Distribución de la Muestra según Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	120	60,0
Masculino	80	40,0
Total	200	100,0

**Gráfico 2.** Distribución de la Muestra según Sexo



### **Análisis:**

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior, la mayoría de los empleados entrevistados que componen la muestra son de sexo femenino con un 60%. Evidentemente el 40% restante son de sexo masculino.

### 1.1.3. Cargo:

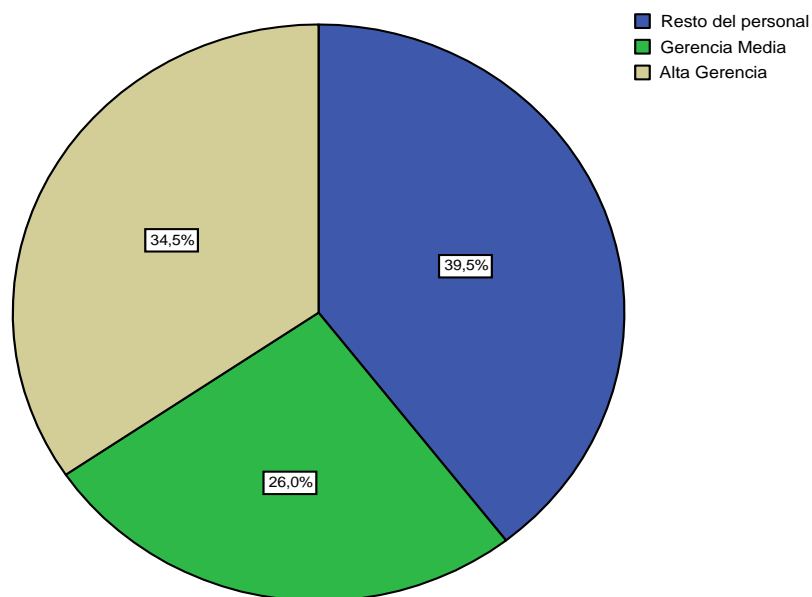
Esta variable se estratificó en tres niveles:

- Alta Gerencia: conformado por los cargos de gerentes, subgerentes, directores, subdirectores, presidentes y vicepresidentes.
- Gerencia Media: integrada por cargos de supervisores, jefes y coordinadores.
- Resto del personal: representado por cargos de analistas, auditores, ejecutivos, asistentes, secretarias, cajeros, recepcionistas y aprendices.

**Cuadro 3.** Distribución de la Muestra según Cargo

	Frecuencia	Porcentaje
Resto del personal	79	39,5
Gerencia Media	52	26,0
Alta Gerencia	69	34,5
Total	200	100,0

**Gráfico 3.** Distribución de la Muestra según Cargo



**Análisis:**

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior, la mayoría de los empleados entrevistados que componen la muestra son de cargos operativos (Resto del Personal), es decir, no supervisorios o gerenciales con un 39,5% de frecuencia porcentual. Luego siguen los empleados de alta gerencia con un 34,5% y los empleados de gerencia media con un 26,0%.

**1.1.4. Antigüedad:**

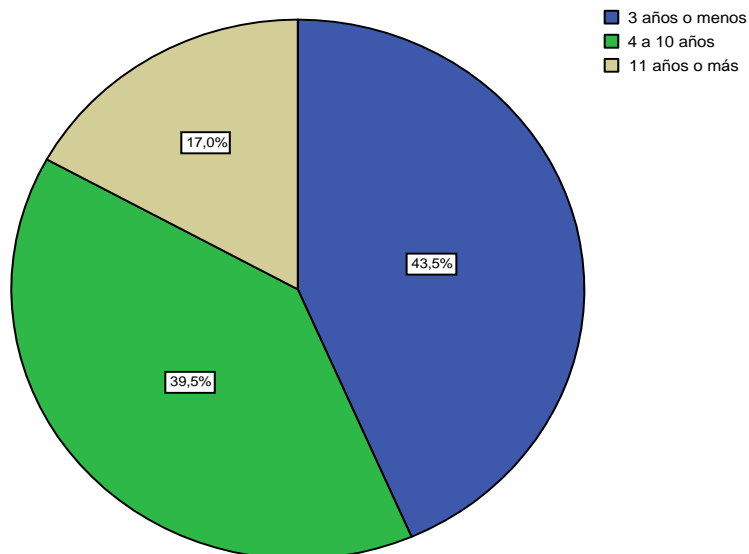
La variable fue estratificada en tres categorías:

- Primera categoría: empleados que tienen 3 años o menos en la compañía
- Segunda categoría: trabajadores que poseen entre 4 y 10 años en la empresa.
- Tercera categoría: empleados con 11 años o más en la organización.

**Cuadro 4.** Distribución de la Muestra según Grupo de Antigüedad

	Frecuencia	Porcentaje
3 años o menos	87	43,5
4 a 10 años	79	39,5
11 años o más	34	17,0
Total	200	100,0

**Gráfico 4.** Distribución de la Muestra según Grupo de Antigüedad



**Análisis:**

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anterior, la mayoría de los empleados entrevistados que componen la muestra tienen 3 años o menos de antigüedad en la empresa con un 43,5%. Luego siguen los empleados que tienen de 4 a 10 años de antigüedad con una frecuencia porcentual de 39% y al final los empleados que tienen 11 años o más de antigüedad con una frecuencia porcentual de 17,0%.

## **2.- ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

### **2.1. Consideraciones Generales:**

El análisis estadístico de los resultados se realizará a 3 niveles; compromiso organizacional, oportunidades de desarrollo profesional y correlación entre ambas variables. En los 2 primeros casos se hará una descripción estadística de las dimensiones y de la variable en sí, mientras que el estudio de correlación se hará a nivel de variables y dimensiones. Como las dimensiones se generan a partir de un conjunto de indicadores y éstos de un conjunto de ítems, se generaron como puntajes para las variables y dimensiones los puntajes promedios de los ítems correspondientes.

### **2.2. Procesamiento de los Datos:**

Una vez transcritos los datos se calcularon las principales medidas estadísticas descriptivas para cada una de las variables y dimensiones. Entre ellas, la media, la cual refleja el valor promedio que obtuvieron las variables y sus respectivas dimensiones. La mediana para obtener el valor ubicado en el centro de la distribución una vez ordenados los datos, y así eliminar la influencia de valores extremos para poder analizar los resultados de una manera más apropiada. De igual modo, se utilizó una medida de dispersión, la desviación típica, la cual mide la dispersión promedio de los datos con respecto a la media. El coeficiente de variación de Pearson, que representa el número de veces que la desviación típica contiene a la media aritmética, es decir, la relación o cociente entre la desviación típica o standard y la media aritmética de la serie estudiada. Cuando ésta es mayor, mayor es la dispersión y menor la representatividad de la media. Los resultados de este estudio fueron interpretados de acuerdo a la siguiente escala:

- 0% - 5%    Muy Homogéneos
- 5% - 10%    Homogéneos
- 10% - 15%    Relativamente Homogéneos
- 15% - 20%    Relativamente Heterogéneos
- 20% - 25%    Heterogéneos
- Mayor que 25%    Muy Heterogéneos

Igualmente, se calculó la simetría; si ésta existe, sugiere que el área a la derecha del eje máximo será idéntica al área izquierda del mismo, coincidiendo los promedios: media aritmética, mediana y moda. Cuando esto no ocurre, se presenta la asimetría., la cual puede ser: Positiva o hacia la derecha y Negativa o hacia la izquierda (Soto, 1990). Del mismo modo, se calculó la curtosis o apuntamiento de la curva, tomando como referencia la curva normal de Gauss. Soto (1990), señala que existen tres tipos: leptocurticas, las cuales presentan un mayor apuntamiento que la curva normal; mesocurticas, que demuestran igual apuntamiento que la curva normal; y platicurticas, en donde se observa un menor apuntamiento que la curva normal. Finalmente se calculó la correlación entre las variables utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, que varía entre (-) 1 y (+) 1, pasando por el valor cero que es ausencia total de correlación. El grado de intensidad del coeficiente de correlación ( $r$ ) será más fuerte mientras más se aleje del valor cero.

El valor del coeficiente de correlación muestral ( $r$ ) como resultado de datos muestrales está sujeto a errores de muestreo. Incluso si el coeficiente de correlación poblacional  $\rho$  es efectivamente cero o sea si no hay relación lineal entre las variables,  $r$  puede tomar valores negativos o positivos al azar. ¿Cómo puede decirse entonces si un valor dado de  $\rho$  es diferente de cero de modo significativo? Esta situación exige probar la hipótesis  $\rho = 0$ .” (Chao, 1993)

Dicha prueba se efectúa a través del contraste de hipótesis  $H_0: \rho = 0$  vs.  $H_1: \rho \neq 0$ . El estadístico de contraste correspondiente es:

$$t_c = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}} \quad (\text{Chao, 1993})$$

Dicho estadístico se distribuye según el modelo t-student con  $n - 2$  grados de libertad. De esta forma, para un nivel de significación  $\alpha$ , se rechazará  $H_0$  si  $t_c < -t_{(n-2; \alpha/2)}$  o  $t_c > t_{(n-2; \alpha/2)}$ ; en caso contrario no existirán evidencias para rechazar  $H_0$ .

Este contraste es muy sencillo de realizar si se dispone de un software estadístico como SPSS, Minitab, SAS, etc, ya que éstos generan el p-valor asociado a dicho contraste. El p-valor o valor de probabilidad de un contraste de hipótesis “es el nivel más bajo de significación ( $\alpha$ ) al cual se puede rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ )” (Webster, 1993).



“Si el p-valor es menor que el valor  $\alpha$ , se rechazará la hipótesis nula” (Webster, 1993). Si el p-valor es mayor o igual que el valor  $\alpha$ , no existirán evidencias suficientes para rechazar  $H_0$ .

“El nivel de significación es la probabilidad de cometer el error tipo I,  $\alpha$ ” (Johnson, 1990).

“Se comete un error tipo I cuando se rechaza una hipótesis nula verdadera, es decir, cuando es cierta la hipótesis nula pero se decide en su contra. Se comete un error tipo II cuando se decide a favor de una hipótesis nula que en realidad es falsa” (Johnson, 1990).

“La probabilidad asignada al error tipo I se llama alfa  $\alpha$  ( $\alpha$  es la primera letra del alfabeto griego). La probabilidad del error tipo II se denomina  $\beta$  ( $\beta$  es la segunda letra del alfabeto griego). Para controlar estos errores se le asigna una probabilidad pequeña. Los valores de  $\alpha$  que se utilizan con mayor frecuencia son 0,01 o bien 0,05. La probabilidad asignada a cada error dependerá de la gravedad del mismo. Cuanto más grave sea un error, con menos frecuencia se estará dispuesto a cometerlo y, en consecuencia, se le asignará una probabilidad más pequeña” (Johnson, 1990).

## **2.3. Resultados y Análisis:**

### **2.3.1. Compromiso Organizacional:**

Con la finalidad de determinar el grado de compromiso organizacional de los trabajadores, fue necesario definir el puntaje promedio que representaría un grado alto, moderado y bajo de compromiso; para ello fue preciso establecer un puntaje mínimo promedio de uno (1), y un promedio máximo de cuatro (4). Así, los grados de compromiso organizacional quedaron definidos de acuerdo a los siguientes rangos:

**Cuadro H.-** Grado de Compromiso Organizacional:

<b>Puntuación Promedio</b>	<b>Grado de Compromiso</b>
1 – 2	Bajo
2,1 – 3	Moderado
3,1 – 4	Alto

### 2.3.1.1. Estadística Descriptiva de la Variable y sus Dimensiones.

**Cuadro 5.** Estadística Descriptiva de la Dimensión Compromiso Normativo

Compromiso Normativo	
n	200
Media	2,65750
Mediana	2,66667
Desv. típ.	,451500
Coef. Variación	16,99%
Asimetría	,163
Curtosis	,053

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de esta dimensión es de 2,65750 puntos, valor que se encuentra relativamente lejos del máximo valor 4, lo cual indica un moderado nivel de compromiso normativo por parte de los empleados entrevistados. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 2,66667.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,451500 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,451500 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 16,99% refleja que los puntajes promedios de esta dimensión son relativamente heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es positivo, mostrando así una asimetría positiva. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son bajos pero existen algunos puntajes promedios altos que provocan cierto sesgo hacia la derecha en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es ligeramente positivo indicando así una curva ligeramente leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja en frecuencia a los demás puntajes promedios con una frecuencia relativamente alta.

**Cuadro 6.** Estadística Descriptiva de la Dimensión Compromiso de Continuidad

Compromiso Continuo	
n	200
Media	2,34417
Mediana	2,33333
Desv. típ.	,504607
Coef. Variación	21,53%
Asimetría	,223
Curtosis	,581

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de esta dimensión es de 2,34417 puntos, valor que se encuentra relativamente lejos del máximo valor 4, lo cual indica un moderado nivel de compromiso de continuidad por parte de los empleados entrevistados. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 2,33333.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,504607 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,504607 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 21,53% refleja que los puntajes promedios de esta dimensión son heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es positivo, mostrando así una asimetría positiva. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son bajos pero existen algunos puntajes promedios altos que provocan cierto sesgo hacia la derecha en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja en frecuencia a los demás puntajes promedios con una frecuencia relativamente alta.

**Cuadro 7.** Estadística Descriptiva de la Dimensión Compromiso Afectivo

Compromiso Afectivo	
n	200
Media	2,65750
Mediana	2,66667
Desv. típ.	,577156
Coef. Variación	21,72%
Asimetría	-,694
Curtosis	,274

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de esta dimensión es de 2,65750 puntos, valor que se encuentra relativamente lejos del máximo valor 4, lo cual indica un moderado nivel de compromiso afectivo por parte de los empleados entrevistados. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 2,66667.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,577156 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,577156 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 21,72% refleja que los puntajes promedios de esta dimensión son heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja en frecuencia a los demás puntajes promedios con una frecuencia relativamente alta.

**Cuadro 8.** Estadística Descriptiva de la Variable Compromiso Organizacional

Compromiso Organizacional	
n	200
Media	2,55306
Mediana	2,55556
Desv. típ.	,377466
Coef. Variación	14,79%
Asimetría	-,292
Curtosis	,812

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de esta variable es de 2,55306 puntos, valor que se encuentra relativamente lejos del máximo valor 4, lo cual indica un moderado nivel de compromiso organizacional por parte de los empleados entrevistados. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 2,55556.

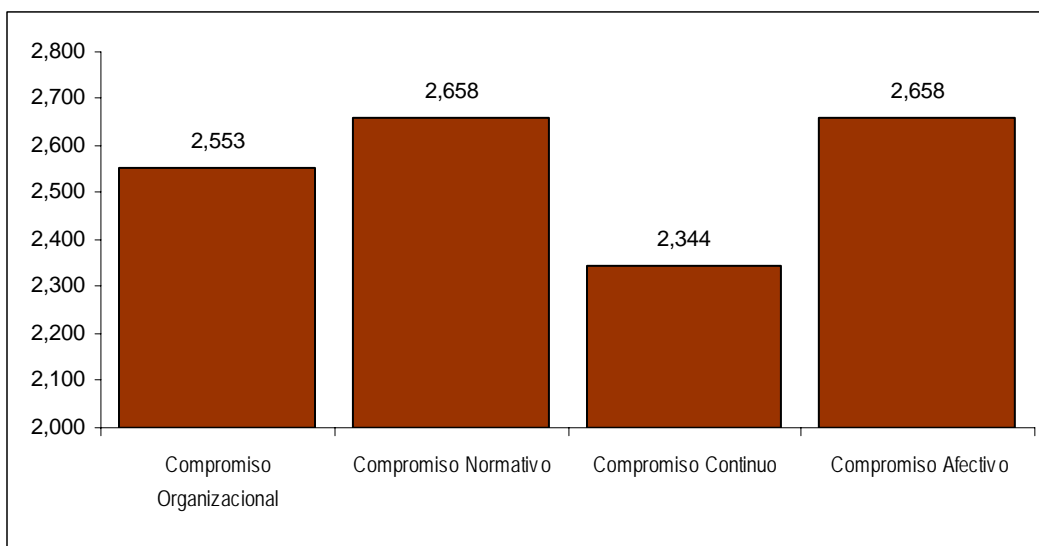
En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,377466 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta variable se encuentran en promedio a 0,377466 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 14,79% refleja que los puntajes promedios de esta variable son relativamente homogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta variable son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es positivo indicando así una curva leptocúrtica, es decir, el puntaje promedio más frecuente aventaja en frecuencia a los demás puntajes promedios con una frecuencia relativamente alta.

### 2.3.1.2. Comparación Gráfica de la Variable y sus Dimensiones.

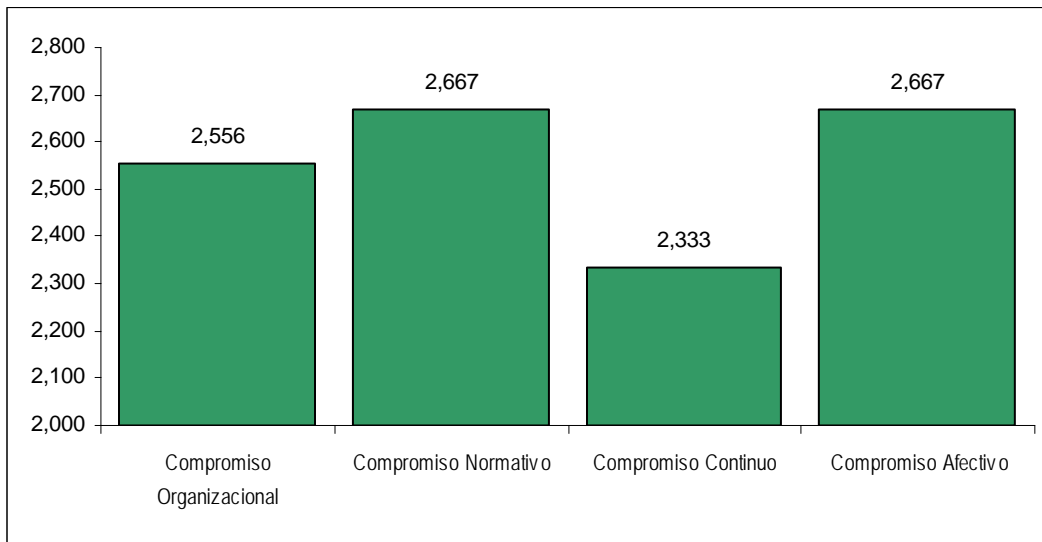
**Gráfico 5.** Comparación de las Medias de la Variable y sus Dimensiones



#### **Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior las dimensiones de esta variable que tienen mayores medias son Compromiso Normativo y Compromiso Afectivo (2,658) seguidas por Compromiso Continuo (2,344). Sin embargo, los valores de las medias no son muy altos indicando así un nivel moderado de compromiso en el total de los empleados seleccionados para nuestra muestra.

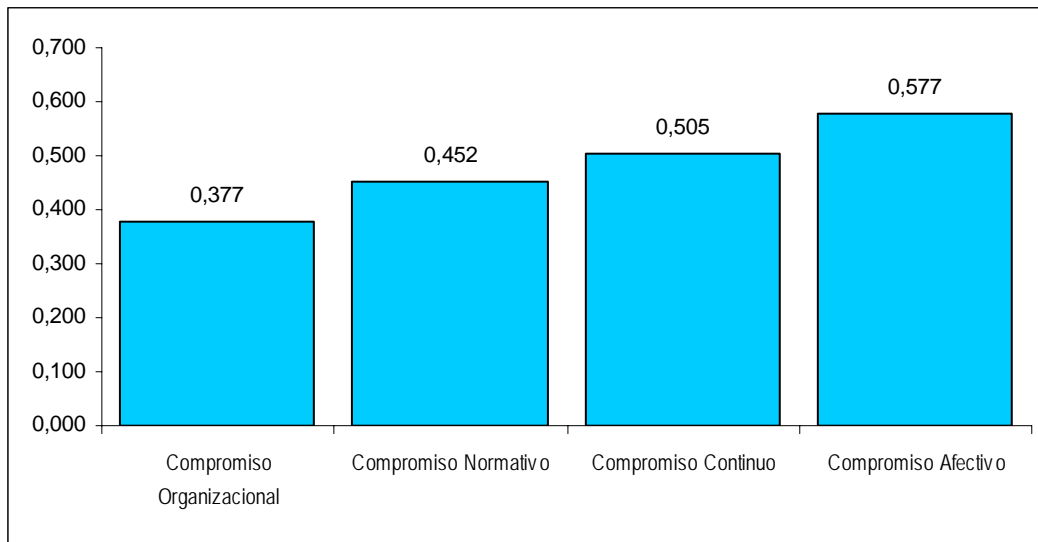
**Gráfico 6.** Comparación de las Medianas de la Variable y sus Dimensiones



**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior las dimensiones que tienen mayores medianas son Compromiso Normativo y Compromiso Afectivo (2,667) seguido por Compromiso Continuo (2,333). Esto indica que según los valores centrales en opinión de los entrevistados los compromisos normativos y afectivos tienen las mayores presencias aunque individualmente no son muy altas.

**Gráfico 7.** Comparación de las Desviaciones Típicas de la Variable y sus Dimensiones

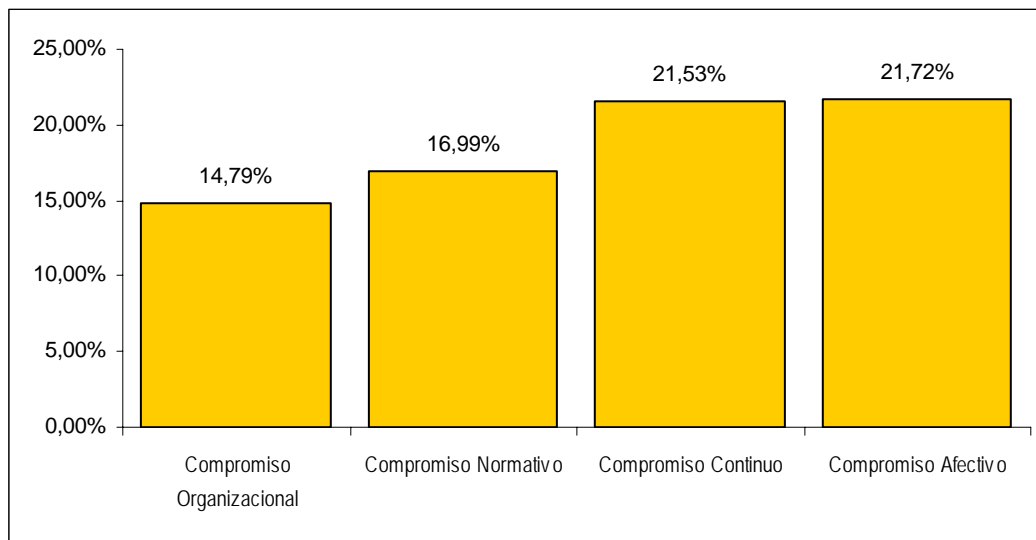


**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior la dimensión con menor desviación típica es Compromiso Normativo (0,452) seguido por Compromiso Continuo (0,505), lo cual indica que los puntajes promedios se encuentran en promedio a 0,452 y a 0,505 respectivamente, de la media de los puntajes promedios.



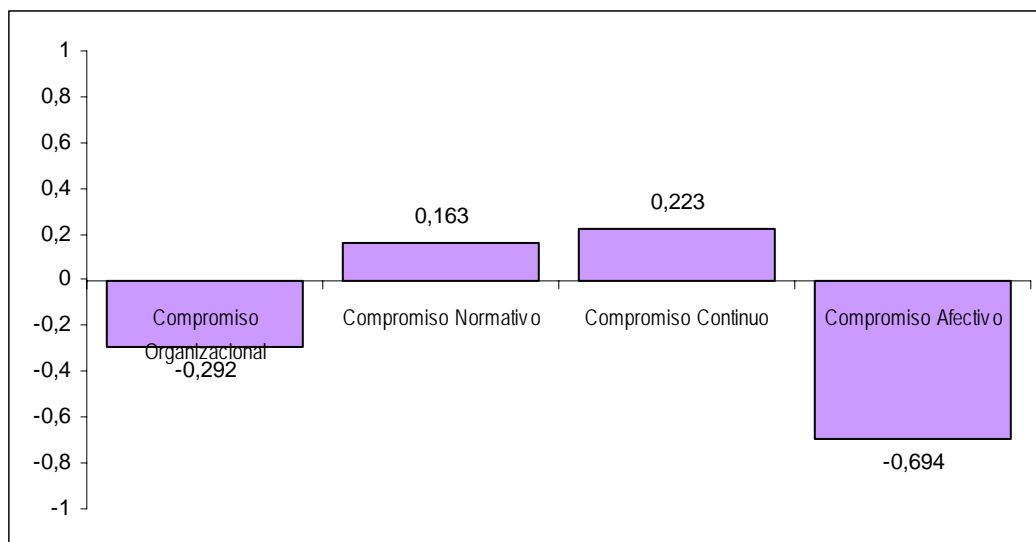
**Gráfico 8.** Comparación de los Coeficientes de Variación de la Variable y sus Dimensiones.



**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior la dimensión con puntajes promedios más homogéneos es Compromiso Normativo (16,99%) seguido por Compromiso Continuo (21,53%). Se aprecia que a nivel de la variable los puntajes promedios son relativamente homogéneos (14,79%).

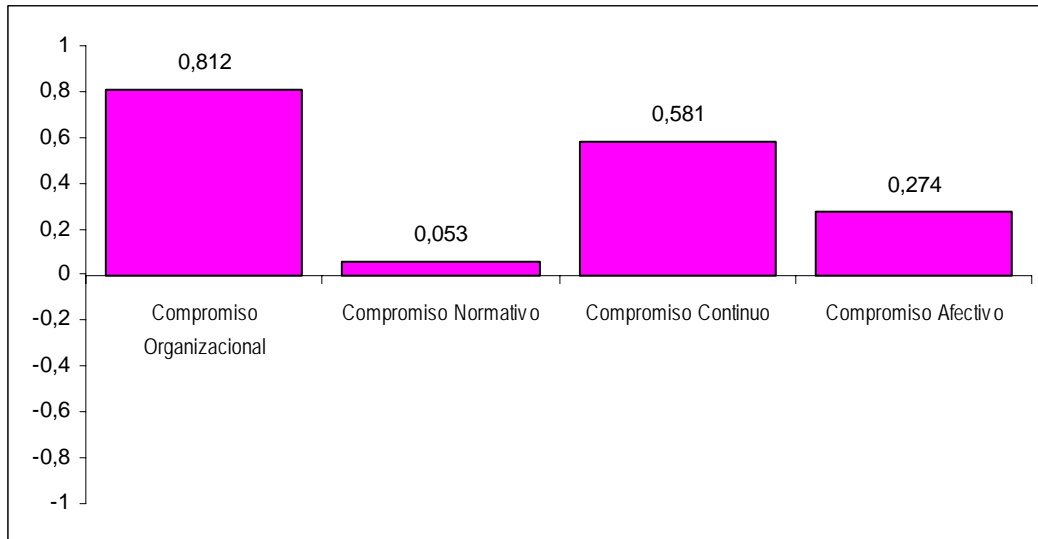
**Gráfico 9.** Comparación de los Coeficientes de Asimetría de la Variable y sus Dimensiones.



**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior la dimensión con puntajes promedios más simétricos es Compromiso Normativo (0,163) seguido por Compromiso Continuo (0,223). Sin embargo, estas dimensiones, por sí solas, presentan una asimetría positiva, lo cual indica que la mayoría de los puntajes promedios de las mismas son bajos pero existen algunos puntajes promedios altos que provocan cierto sesgo hacia la derecha en la curva de la distribución de frecuencias.

**Gráfico 10.** Comparación de los Coeficientes de Curtosis de la Variable y sus Dimensiones.



**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior la dimensión con puntajes promedios más mesocúrticos es Compromiso Normativo (0,053) seguido por Compromiso Afectivo (0,274).

En síntesis, uniendo todos los contextos estadísticos se aprecia que la dimensión Compromiso Normativo es la que tiene mayor media, menor dispersión relativa, mayor simetría (menor asimetría) y menor curtosis. Sin embargo, sus valores no son tan altos mostrando así un nivel de compromiso moderado.

### 2.3.2. Oportunidades de Desarrollo Profesional:

Con la finalidad de determinar el nivel de oportunidades de desarrollo profesional disponibles en la empresa, según la percepción de los trabajadores, fue necesario definir el puntaje promedio que representaría un nivel alto, moderado y bajo oportunidades; para ello fue preciso establecer un puntaje mínimo promedio de uno (1), y un promedio máximo de cuatro (4). Así, los niveles de oportunidades de desarrollo quedaron definidos de acuerdo a los siguientes rangos:

**Cuadro I.- Nivel de Oportunidades de Desarrollo Profesional**

<b>Puntuación Promedio</b>	<b>Nivel de Oportunidades</b>
1 – 2	Bajo
2,1 – 3	Moderado
3,1 – 4	Alto

#### 2.3.2.1. Estadística Descriptiva de la Variable y sus Dimensiones.

**Cuadro 9.** Estadística Descriptiva de la Dimensión Promoción

Promoción	
n	200
Media	2,65300
Mediana	2,60000
Desv. típ.	,480986
Coef. Variación	18,13%
Asimetría	-,023
Curtosis	-,493

#### **Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de esta dimensión es de 2,65300 puntos, valor que se encuentra relativamente lejos del máximo valor 4, lo cual indica un moderado nivel de promoción según los

empleados entrevistados. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 2,60000.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,480986 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,480986 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 18,13% refleja que los puntajes promedios de esta dimensión son relativamente heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es ligeramente negativo, mostrando así una ligera asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es negativo indicando así una curva ligeramente platicúrtica, es decir, los puntajes promedios tienen frecuencias similares.

**Cuadro 10.** Estadística Descriptiva de la Dimensión Adiestramiento

Adiestramiento	
n	200
Media	2,74813
Mediana	2,93750
Desv. típ.	,597902
Coef. Variación	21,76%
Asimetría	-,369
Curtosis	-,601

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de esta dimensión es de 2,74813 puntos, valor que se encuentra relativamente lejos del máximo valor 4, lo cual indica un moderado nivel de adiestramiento según los empleados entrevistados. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 2,93750.

En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,597902 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,597902 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 21,76% refleja que los puntajes promedios de esta dimensión son heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es negativo indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes promedios tienen frecuencias similares.

**Cuadro 11.** Estadística Descriptiva de la Variable Oportunidades de Desarrollo Profesional

Oportunidades de Desarrollo Profesional	
n	200
Media	2,71154
Mediana	2,84615
Desv. típ.	,508660
Coef. Variación	18,76%
Asimetría	-,363
Curtosis	-,672

**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro anterior la media aritmética de los puntajes promedios de esta variable es de 2,71154 puntos, valor que se encuentra relativamente lejos del máximo valor 4, lo cual indica un moderado nivel de oportunidades de desarrollo profesional según los empleados entrevistados. Lo propio ocurre con el puntaje promedio central, es decir, la mediana cuyo valor es de 2,84615.

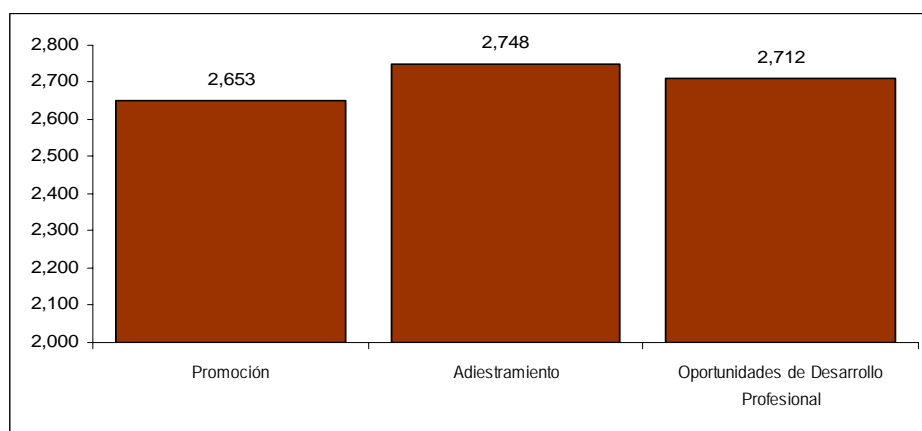
En cuanto a dispersión, se aprecia que la desviación típica es de 0,508660 puntos, valor que indica que los puntajes promedios de esta variable se encuentran en promedio a 0,508660 puntos de la media de los puntajes promedios. El coeficiente de variación de 18,76% refleja que los puntajes promedios de esta variable son relativamente heterogéneos.

En cuanto a asimetría, se observa que el coeficiente es negativo, mostrando así una asimetría negativa. Esto indica que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

En cuanto a curtosis, se aprecia que el coeficiente es negativo indicando así una curva platicúrtica, es decir, los puntajes promedios tienen frecuencias similares.

### 2.3.2.2. Comparación Gráfica de la Variable y sus Dimensiones.

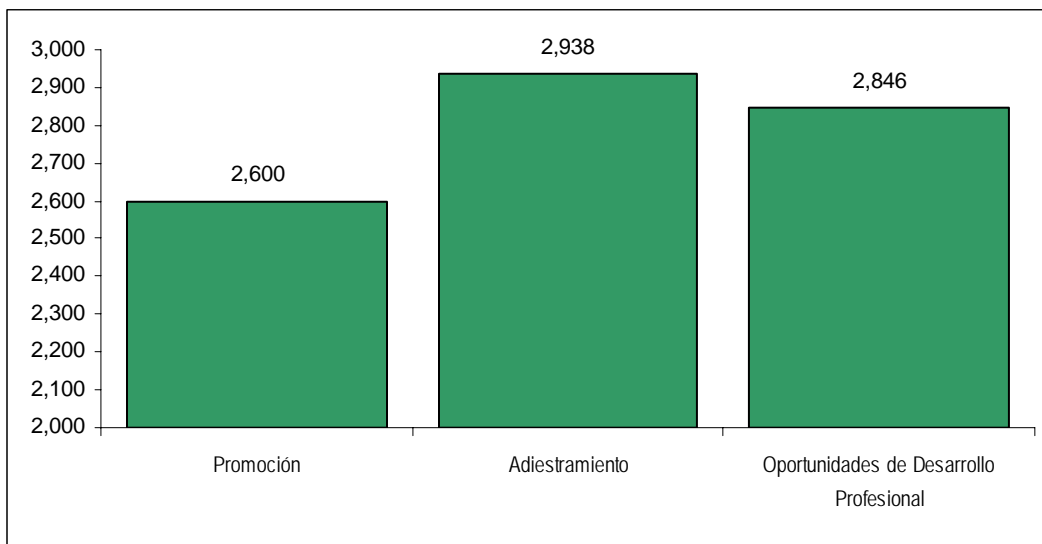
**Gráfico 11.** Comparación de las Medias de la Variable y sus Dimensiones



**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior la dimensión de esta variable que tiene mayor media es Adiestramiento (2,748). Sin embargo, el valor de la media no es muy alto indicando así un nivel moderado de presencia de esta dimensión en las empresas de acuerdo a lo manifestado por los empleados entrevistados.

**Gráfico 12.** Comparación de las Medianas de la Variable y sus Dimensiones

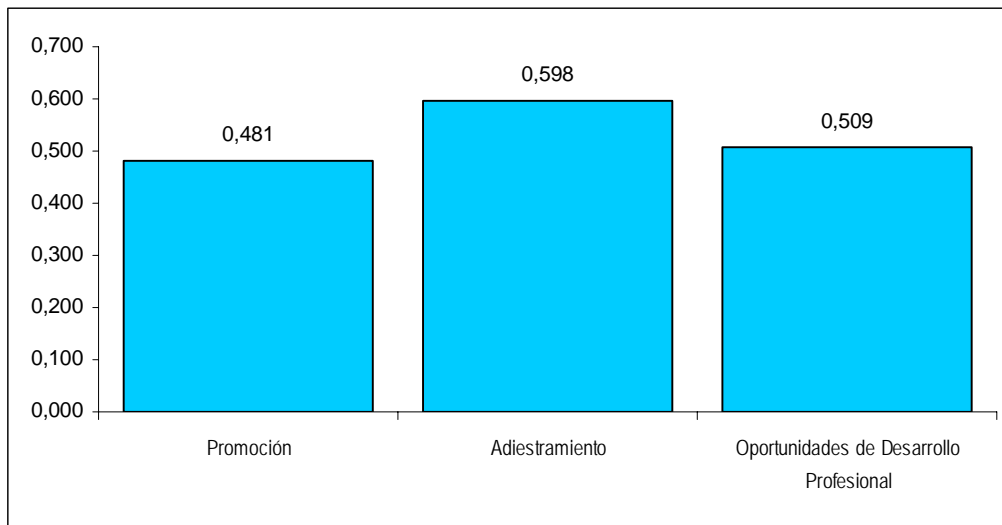


**Análisis:**

Como se puede apreciar en el gráfico anterior la dimensión que tiene mayor mediana es Adiestramiento (2,938). Esto indica que según los valores centrales en opinión de los entrevistados la dimensión Adiestramiento tiene la mayor presencia, aunque individualmente no es muy acentuada.



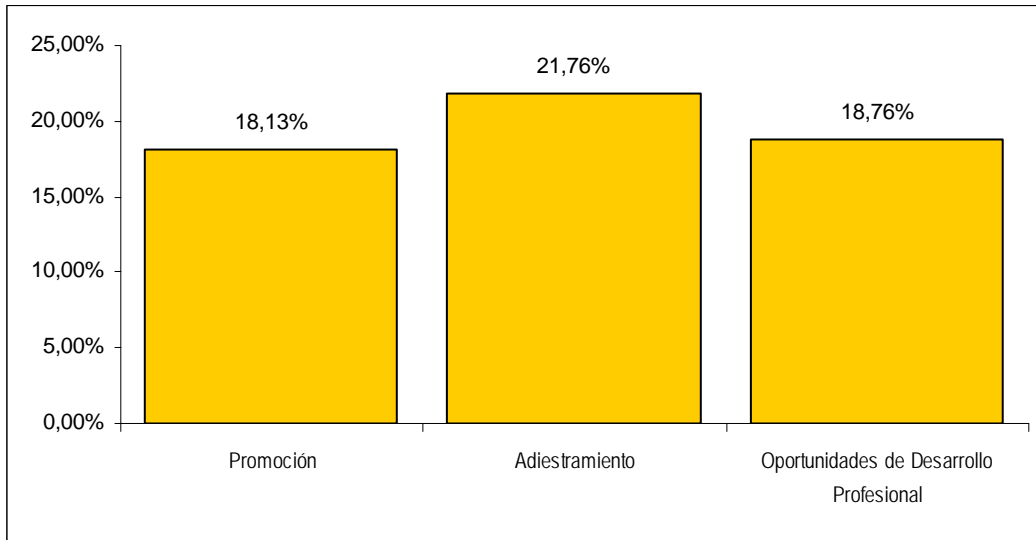
**Gráfico 13.** Comparación de las Desviaciones Típicas de la Variable y sus Dimensiones



**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior la dimensión con menor desviación típica es Promoción (0,481), lo cual indica que los puntajes promedios de esta dimensión se encuentran en promedio a 0,481 puntos de la media de los puntajes promedios.

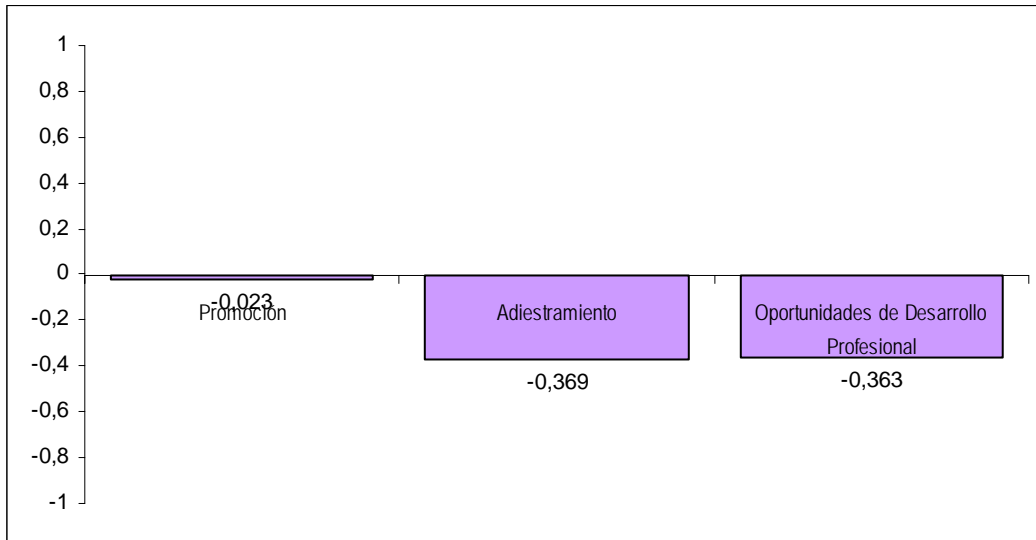
**Gráfico 14.** Comparación de los Coeficientes de Variación de la Variable y sus Dimensiones.



**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior la dimensión con puntajes promedios más homogéneos es Promoción (18,13%). Sin embargo, esta dimensión por sí sola presenta una relativa heterogeneidad.

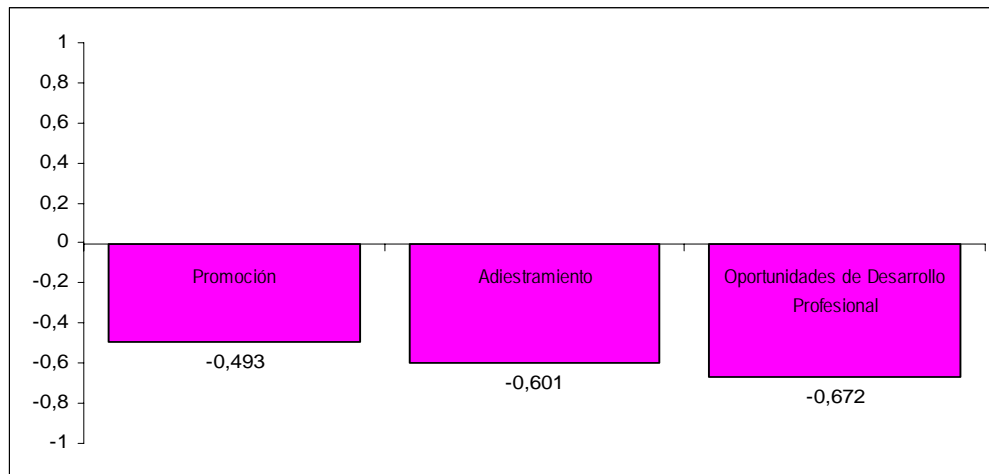
**Gráfico 15.** Comparación de los Coeficientes de Asimetría de la Variable y sus Dimensiones.



**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior la dimensión con puntajes promedios más simétricos es Promoción (-0,023). Sin embargo, dado que su coeficiente es negativo, se puede decir que la mayoría de los puntajes promedios de esta dimensión son altos pero existen algunos puntajes promedios bajos que provocan cierto sesgo hacia la izquierda en la curva de la distribución de frecuencias.

**Gráfico 16.** Comparación de los Coeficientes de Curtosis de la Variable y sus Dimensiones.



**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico anterior la dimensión con puntajes promedios más mesocúrticos es Promoción (-0,493).

En síntesis, uniendo todos los contextos estadísticos se aprecia que la dimensión Adiestramiento es la que tiene mayor media, pero la dimensión Promoción tiene menor dispersión relativa, mayor simetría (menor asimetría) y menor curtosis. Sin embargo, sus valores no son tan altos mostrando así niveles de presencia débiles.

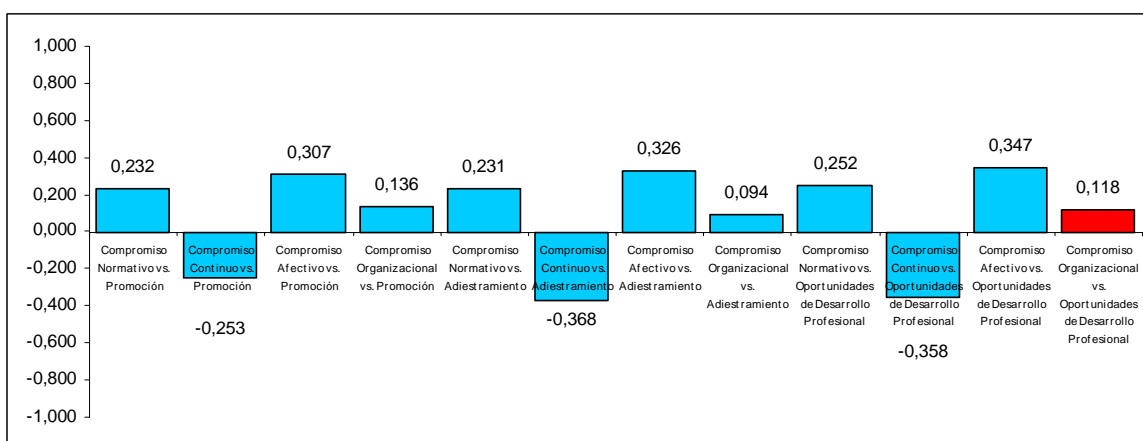
## 2.4. Correlación entre las Variables.

### 2.4.1. Correlación entre las Variables y sus Dimensiones.

**Cuadro 12.** Matriz de Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones.

		Promoción	Adiestramiento	Oportunidades de Desarrollo Profesional
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,232	,231	,252
	p-valor	,001	,001	,000
	n	200	200	200
Compromiso Continuo	Correlación de Pearson	-,253	-,368	-,358
	p-valor	,000	,000	,000
	n	200	200	200
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,307	,326	,347
	p-valor	,000	,000	,000
	n	200	200	200
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,136	,094	,118
	p-valor	,054	,186	,097
	n	200	200	200

**Gráfico 17.** Comparación de las Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones.



**Análisis:**

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores la correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Oportunidades de Desarrollo Profesional es de apenas 0,118 mostrando de esta forma el bajo nivel de correlación lineal que existe entre estas variables.

Fijado un nivel de significación de 0,05, el p-valor asociado de 0,097 es mayor que el nivel de significación lo cual indica que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas variables es nula.

Examinando las correlaciones entre dimensiones se observa que la que tiene mayor valor es la de Adiestramiento con Compromiso Continuo (-0,368), aunque individualmente es relativamente baja y sobre todo es negativa lo cual indica que estas dimensiones son inversamente proporcionales.

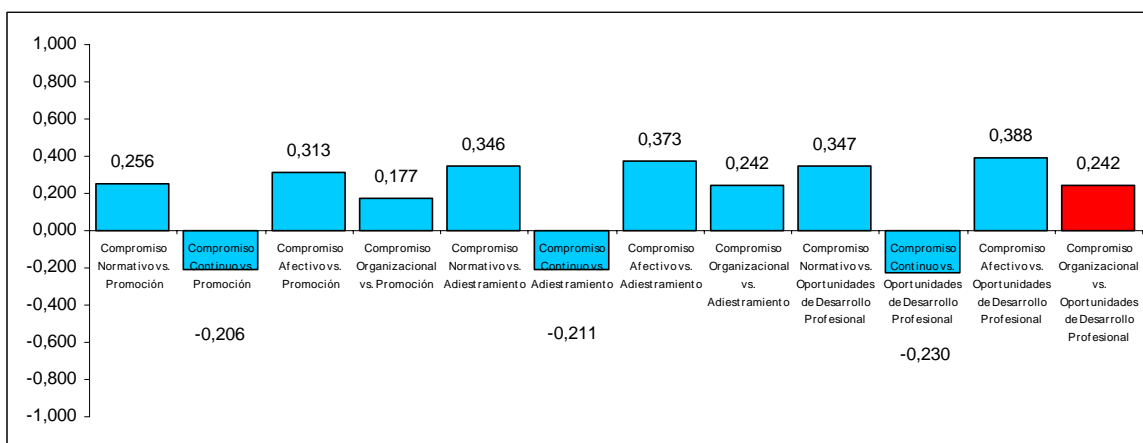
De resto, la mayoría de las correlaciones aunque sus p-valores asociados (menores que 0,05) muestran en su mayoría (todas excepto Promoción y Adiestramiento vs. Compromiso Organizacional) que las correlaciones poblacionales son no nulas los valores indican correlaciones bajas.

## 2.4.2. Correlación entre las Variables y sus Dimensiones a nivel de las Variables Demográficas.

**Cuadro 13.** Matriz de Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Sexo Femenino.

		Promoción	Adiestramiento	Oportunidades de Desarrollo Profesional
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,256	,346	,347
	p-valor	,005	,000	,000
	n	120	120	120
Compromiso Continuo	Correlación de Pearson	-,206	-,211	-,230
	p-valor	,024	,021	,012
	n	120	120	120
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,313	,373	,388
	p-valor	,000	,000	,000
	n	120	120	120
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,177	,242	,242
	p-valor	,053	,008	,008
	n	120	120	120

**Gráfico 18.** Comparación de las Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Sexo Femenino.



**Análisis:**

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores la correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Oportunidades de Desarrollo Profesional en el Sexo Femenino es de apenas 0,242 mostrando de esta forma el bajo nivel de correlación lineal que existe entre estas variables. Fijado un nivel de significación de 0,05, el p-valor asociado de 0,008 es menor que el nivel de significación lo cual indica que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas variables es no nula, no obstante es baja.

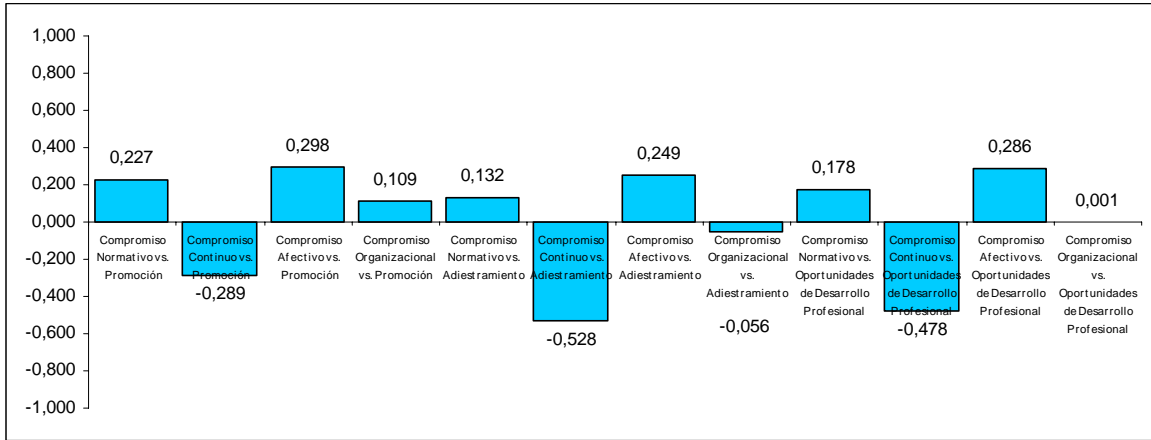
Examinando las correlaciones entre dimensiones se observa que todas son bajas. La más alta es de 0,373 entre Adiestramiento y Compromiso Afectivo seguida por 0,346 entre Adiestramiento y Compromiso Normativo.

**Cuadro 14.** Matriz de Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones  
en el Sexo Masculino.

		Promoción	Adiestramiento	Oportunidades de Desarrollo Profesional
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,227	,132	,178
	p-valor	,043	,242	,115
	n	80	80	80
Compromiso Continuo	Correlación de Pearson	-,289	-,528	-,478
	p-valor	,009	,000	,000
	n	80	80	80
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,298	,249	,286
	p-valor	,007	,026	,010
	n	80	80	80
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,109	-,056	,001
	p-valor	,334	,619	,990
	n	80	80	80



**Gráfico 19.** Comparación de las Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Sexo Masculino.



**Análisis:**

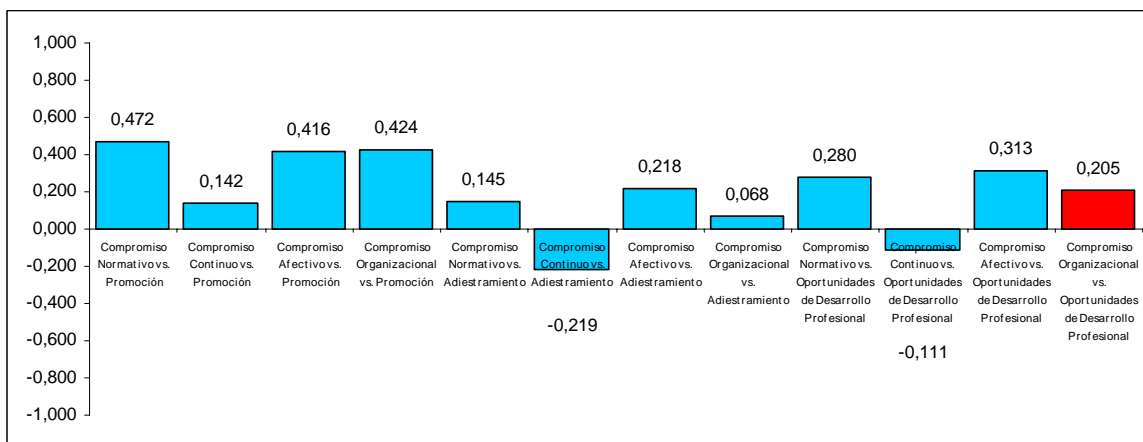
Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores la correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Oportunidades de Desarrollo Profesional en el Sexo Masculino es de apenas 0,001 mostrando de esta forma el muy bajo nivel de correlación lineal que existe entre estas variables. Fijado un nivel de significación de 0,05, el p-valor asociado de 0,990 es notablemente mayor que el nivel de significación, lo cual indica que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas variables es nula.

Examinando las correlaciones entre dimensiones se observa que todas son bajas. La más alta es de -0,528 entre Adiestramiento y Compromiso Continuo seguida por 0,298 entre Promoción y Compromiso Afectivo.

**Cuadro 15.** Matriz de Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Grupo de Antigüedad de 3 años o menos.

		Promoción	Adiestramiento	Oportunidades de Desarrollo Profesional
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,472	,145	,280
	p-valor	,000	,179	,009
	n	87	87	87
Compromiso Continuo	Correlación de Pearson	,142	-,219	-,111
	p-valor	,191	,042	,307
	n	87	87	87
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,416	,218	,313
	p-valor	,000	,043	,003
	n	87	87	87
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,424	,068	,205
	p-valor	,000	,532	,057
	n	87	87	87

**Gráfico 20.** Comparación de las Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Grupo de Antigüedad de 3 años o menos.



**Análisis:**

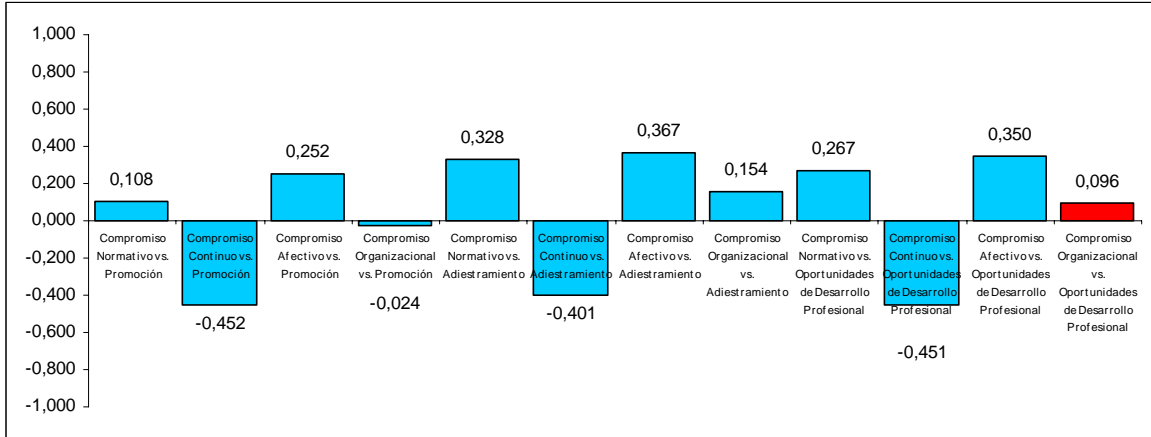
Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores la correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Oportunidades de Desarrollo Profesional en el Grupo de Antigüedad de 3 años o menos es de apenas 0,205 mostrando de esta forma el bajo nivel de correlación lineal que existe entre estas variables. Fijado un nivel de significación de 0,05, el p-valor asociado de 0,057 es mayor que el nivel de significación lo cual indica que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas variables es nula.

Examinando las correlaciones entre dimensiones se observa que la mayoría de ellas son bajas. La más alta es de 0,472 entre Promoción y Compromiso Normativo seguida por 0,416 entre Promoción y Compromiso Afectivo.

**Cuadro 16.** Matriz de Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones  
en el Grupo de Antigüedad de 4 a 10 años.

		Promoción	Adiestramiento	Oportunidades de Desarrollo Profesional
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,108	,328	,267
	p-valor	,343	,003	,018
	n	79	79	79
Compromiso Continuo	Correlación de Pearson	-,452	-,401	-,451
	p-valor	,000	,000	,000
	n	79	79	79
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,252	,367	,350
	p-valor	,025	,001	,002
	n	79	79	79
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	-,024	,154	,096
	p-valor	,835	,174	,398
	n	79	79	79

**Gráfico 21.** Comparación de las Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Grupo de Antigüedad de 4 a 10 años.



**Análisis:**

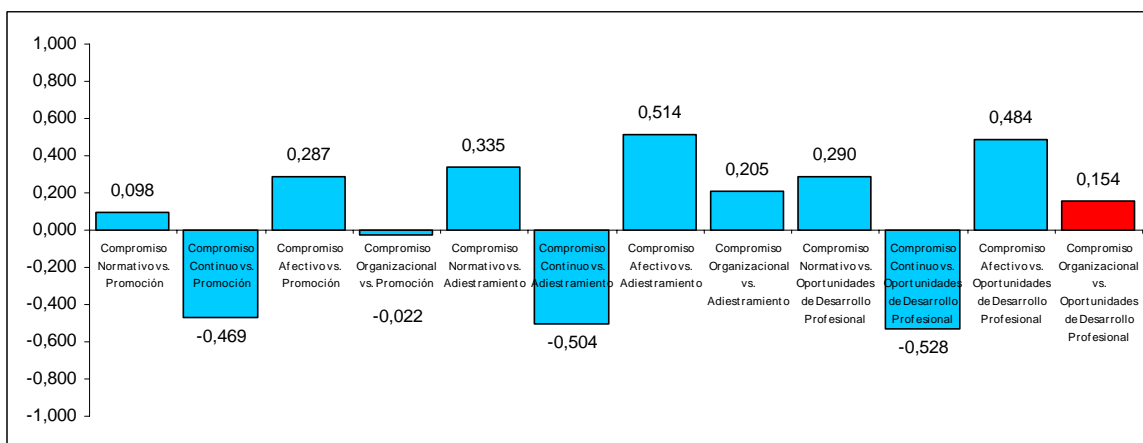
Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores la correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Oportunidades de Desarrollo Profesional en el Grupo de Antigüedad de 4 a 10 años es de apenas 0,096 mostrando de esta forma el muy bajo nivel de correlación lineal que existe entre estas variables. Fijado un nivel de significación de 0,05, el p-valor asociado de 0,398 es mayor que el nivel de significación lo cual indica que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas variables es nula.

Examinando las correlaciones entre dimensiones se observa que la mayoría de ellas son bajas. La más alta es de -0,452 entre Promoción y Compromiso Continuo seguida por -0,401 entre Adiestramiento y Compromiso Continuo.

**Cuadro 17.** Matriz de Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Grupo de Antigüedad de 11 años o más.

		Promoción	Adiestramiento	Oportunidades de Desarrollo Profesional
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,098	,335	,290
	p-valor	,583	,053	,097
	n	34	34	34
Compromiso Continuo	Correlación de Pearson	-,469	-,504	-,528
	p-valor	,005	,002	,001
	n	34	34	34
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,287	,514	,484
	p-valor	,099	,002	,004
	n	34	34	34
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	-,022	,205	,154
	p-valor	,901	,245	,385
	n	34	34	34

**Gráfico 22.** Comparación de las Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Grupo de Antigüedad de 11 años o más.



**Análisis:**

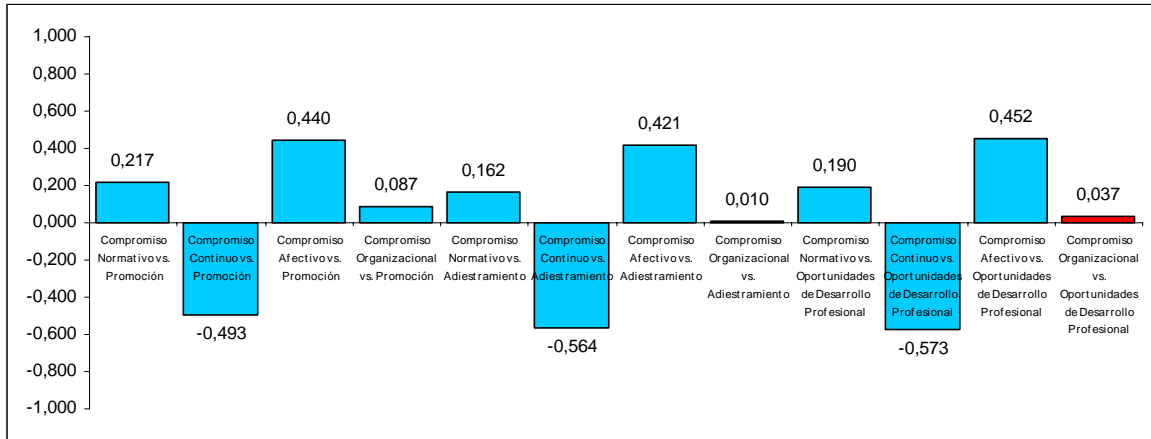
Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores la correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Oportunidades de Desarrollo Profesional en el Grupo de Antigüedad de 11 años o más es de apenas 0,154 mostrando de esta forma el bajo nivel de correlación lineal que existe entre estas variables. Fijado un nivel de significación de 0,05, el p-valor asociado de 0,385 es mayor que el nivel de significación lo cual indica que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas variables es nula.

Examinando las correlaciones entre dimensiones se observa que la mayoría de ellas son bajas. La más alta es de 0,514 entre Adiestramiento y Compromiso Afectivo seguida por -0,504 entre Adiestramiento y Compromiso Continuo.

**Cuadro 18.** Matriz de Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Banco Provincial.

		Promoción	Adiestramiento	Oportunidades de Desarrollo Profesional
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,217	,162	,190
	p-valor	,069	,177	,113
	n	71	71	71
Compromiso Continuo	Correlación de Pearson	-,493	-,564	-,573
	p-valor	,000	,000	,000
	n	71	71	71
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,440	,421	,452
	p-valor	,000	,000	,000
	n	71	71	71
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,087	,010	,037
	p-valor	,471	,931	,761
	n	71	71	71

**Gráfico 23.** Comparación de las Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Banco Provincial.



**Análisis:**

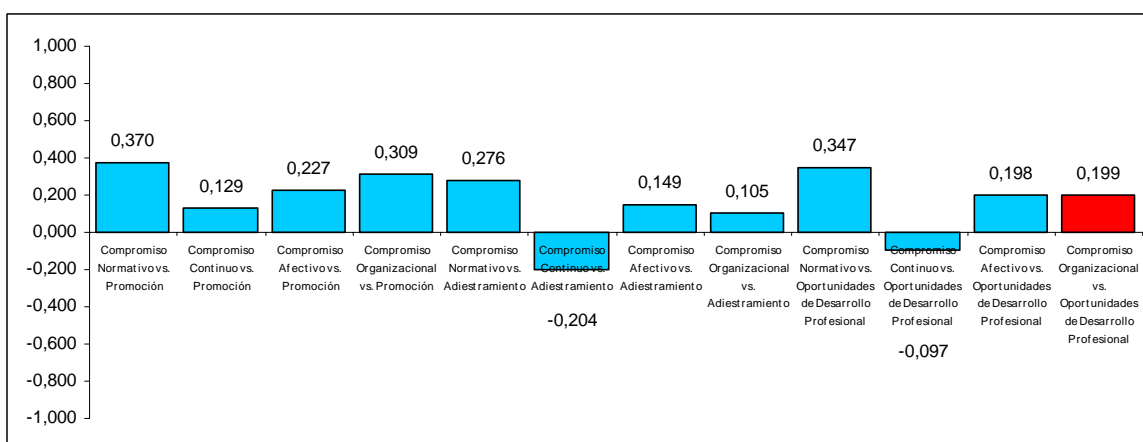
Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores la correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Oportunidades de Desarrollo Profesional en el Banco Provincial es de apenas 0,037 mostrando de esta forma el muy bajo nivel de correlación lineal que existe entre estas variables. Fijado un nivel de significación de 0,05, el p-valor asociado de 0,761 es mayor que el nivel de significación lo cual indica que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas variables es nula.

Examinando las correlaciones entre dimensiones se observa que la mayoría de ellas son bajas. La más alta es de -0,564 entre Adiestramiento y Compromiso Continuo seguida por -0,493 entre Promoción y Compromiso Continuo.

**Cuadro 19.** Matriz de Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Banco de Venezuela.

		Promoción	Adiestramiento	Oportunidades de Desarrollo Profesional
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,370	,276	,347
	p-valor	,001	,014	,002
	n	79	79	79
Compromiso Continuo	Correlación de Pearson	,129	-,204	-,097
	p-valor	,259	,072	,396
	n	79	79	79
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,227	,149	,198
	p-valor	,044	,191	,080
	n	79	79	79
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,309	,105	,199
	p-valor	,006	,356	,079
	n	79	79	79

**Gráfico 24.** Comparación de las Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Banco de Venezuela.





**Análisis:**

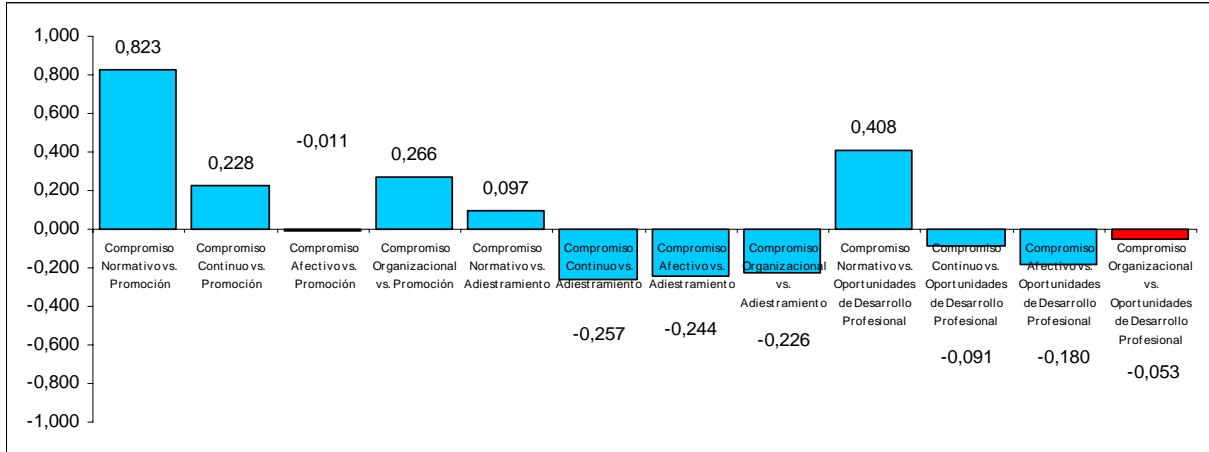
Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores la correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Oportunidades de Desarrollo Profesional en el Banco de Venezuela es de apenas 0,199 mostrando de esta forma el bajo nivel de correlación lineal que existe entre estas variables. Fijado un nivel de significación de 0,05, el p-valor asociado de 0,079 es mayor que el nivel de significación lo cual indica que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas variables es nula.

Examinando las correlaciones entre dimensiones se observa que todas son bajas. La más alta es de 0,370 entre Promoción y Compromiso Normativo seguida por 0,276 entre Adiestramiento y Compromiso Normativo.

**Cuadro 20.** Matriz de Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Banco Banorte.

		Promoción	Adiestramiento	Oportunidades de Desarrollo Profesional
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,823	,097	,408
	p-valor	,044	,854	,422
	n	6	6	6
Compromiso Continuo	Correlación de Pearson	,228	-,257	-,091
	p-valor	,664	,623	,864
	n	6	6	6
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	-,011	-,244	-,180
	p-valor	,984	,641	,733
	n	6	6	6
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,266	-,226	-,053
	p-valor	,611	,667	,921
	n	6	6	6

**Gráfico 25.** Comparación de las Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Banco Banorte.



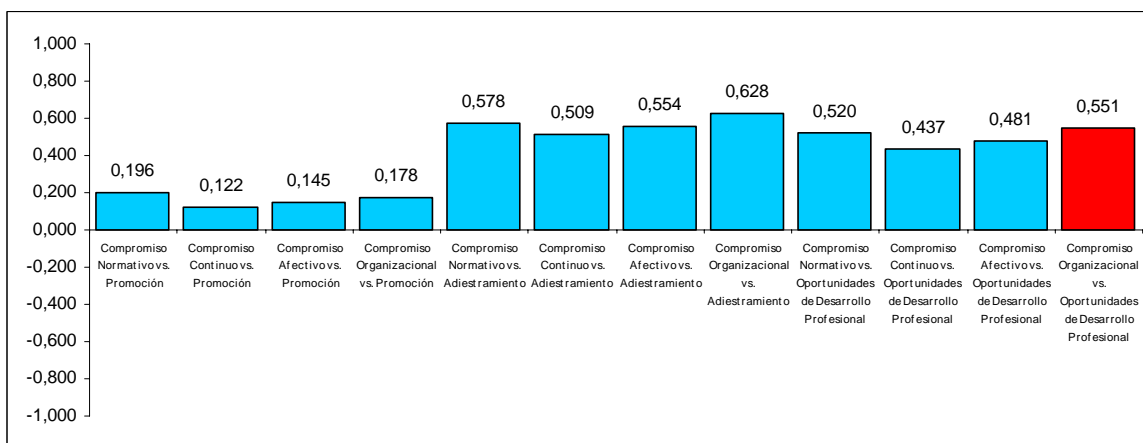
**Análisis:**

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores la correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Oportunidades de Desarrollo Profesional en el Banco Banorte es de apenas -0,053 mostrando de esta forma el muy bajo nivel de correlación lineal que existe entre estas variables. Fijado un nivel de significación de 0,05, el p-valor asociado de 0,921 es notablemente mayor que el nivel de significación, lo cual indica que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas variables es nula. Examinando las correlaciones entre dimensiones se observa que todas son bajas, excepto una que es la más alta (0,823 entre Promoción y Compromiso Normativo). Luego viene -0,257 entre Adiestramiento y Compromiso Continuo.

**Cuadro 21.** Matriz de Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Banco Occidental de Descuento.

		Promoción	Adiestramiento	Oportunidades de Desarrollo Profesional
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,196	,578	,520
	p-valor	,201	,000	,000
	n	44	44	44
Compromiso Continuo	Correlación de Pearson	,122	,509	,437
	p-valor	,432	,000	,003
	n	44	44	44
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,145	,554	,481
	p-valor	,348	,000	,001
	n	44	44	44
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,178	,628	,551
	p-valor	,248	,000	,000
	n	44	44	44

**Gráfico 26.** Comparación de las Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Banco Occidental de Descuento.



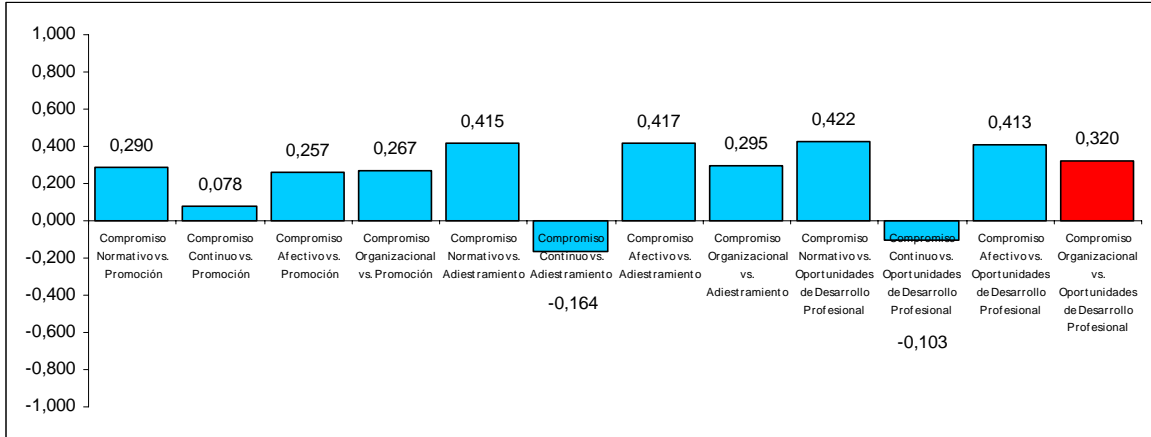
**Análisis:**

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores la correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Oportunidades de Desarrollo Profesional en el Banco Occidental de Descuento es de 0,551 mostrando de esta forma un moderado nivel de correlación lineal entre estas variables. Fijado un nivel de significación de 0,05, el p-valor asociado de 0,000 es notablemente menor que el nivel de significación lo cual indica que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas variables es no nula. Examinando las correlaciones entre dimensiones se observa que algunas son bajas y otras son moderadas. La más alta es 0,578 entre Adiestramiento y Compromiso Normativo. Luego viene 0,554 entre Adiestramiento y Compromiso Afectivo.

**Cuadro 22.** Matriz de Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Resto del Personal.

		Promoción	Adiestramiento	Oportunidades de Desarrollo Profesional
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,290	,415	,422
	p-valor	,009	,000	,000
	n	79	79	79
Compromiso Continuo	Correlación de Pearson	,078	-,164	-,103
	p-valor	,493	,149	,364
	n	79	79	79
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,257	,417	,413
	p-valor	,022	,000	,000
	n	79	79	79
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,267	,295	,320
	p-valor	,018	,008	,004
	n	79	79	79

**Gráfico 27.** Comparación de las Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en el Resto del Personal.



**Análisis:**

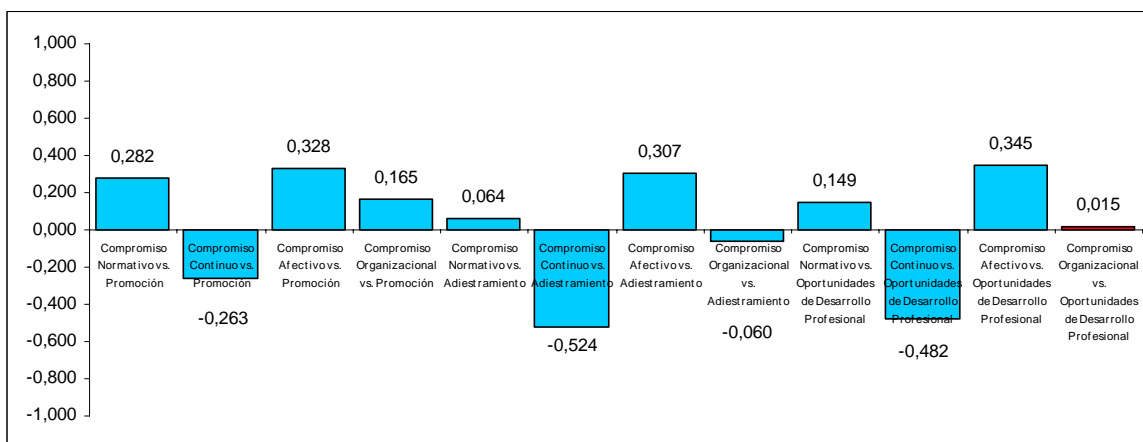
Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores la correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Oportunidades de Desarrollo Profesional en el Resto del Personal es de 0,320 mostrando de esta forma un bajo nivel de correlación lineal entre estas variables. Fijado un nivel de significación de 0,05, el p-valor asociado de 0,004 es notablemente menor que el nivel de significación lo cual indica que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas variables es no nula.

Examinando las correlaciones entre dimensiones se observa que algunas son bajas y otras son moderadas. La más alta es 0,415 entre Adiestramiento y Compromiso Normativo. Luego viene 0,417 entre Adiestramiento y Compromiso Afectivo.

**Cuadro 23.** Matriz de Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en la Gerencia Media.

		Promoción	Adiestramiento	Oportunidades de Desarrollo Profesional
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,282	,064	,149
	p-valor	,043	,650	,291
	n	52	52	52
Compromiso Continuo	Correlación de Pearson	-,263	-,524	-,482
	p-valor	,060	,000	,000
	n	52	52	52
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,328	,307	,345
	p-valor	,018	,027	,012
	n	52	52	52
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,165	-,060	,015
	p-valor	,242	,671	,917
	n	52	52	52

**Gráfico 28.** Comparación de las Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en la Gerencia Media.



**Análisis:**

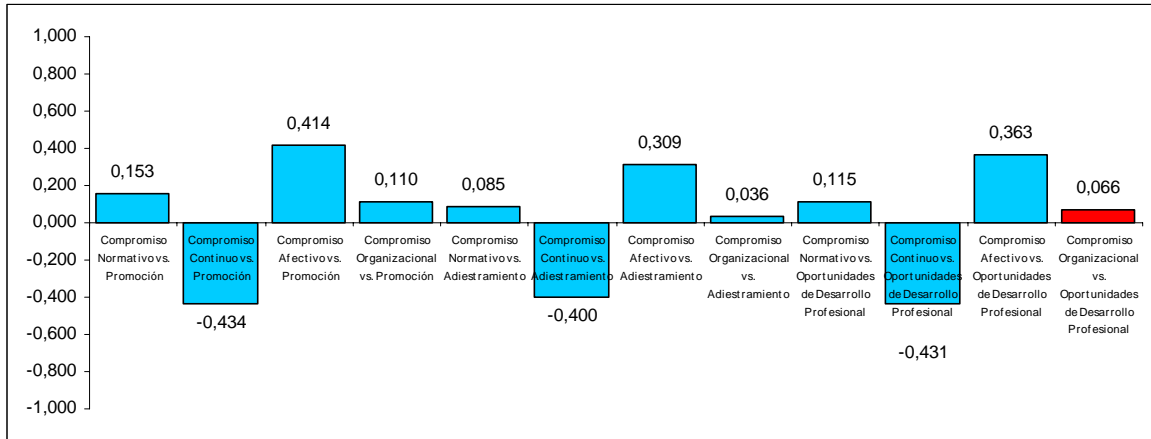
Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores la correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Oportunidades de Desarrollo Profesional en la Gerencia Media es de 0,015 mostrando de esta forma un muy bajo nivel de correlación lineal entre estas variables. Fijado un nivel de significación de 0,05, el p-valor asociado de 0,917 es notablemente mayor que el nivel de significación lo cual indica que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas variables es nula.

Examinando las correlaciones entre dimensiones se observa que algunas son bajas y otras son moderadas. La más alta es -0,524 entre Adiestramiento y Compromiso Continuo. Luego viene 0,328 entre Promoción y Compromiso Afectivo.

**Cuadro 24.** Matriz de Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en la Alta Gerencia.

		Promoción	Adiestramiento	Oportunidades de Desarrollo Profesional
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	,153	,085	,115
	p-valor	,208	,485	,347
	n	69	69	69
Compromiso Continuo	Correlación de Pearson	-,434	-,400	-,431
	p-valor	,000	,001	,000
	n	69	69	69
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,414	,309	,363
	p-valor	,000	,010	,002
	n	69	69	69
Compromiso Organizacional	Correlación de Pearson	,110	,036	,066
	p-valor	,367	,770	,592
	n	69	69	69

**Gráfico 29.** Comparación de las Correlaciones entre las Variables y sus Dimensiones en la Alta Gerencia.



**Análisis:**

Como se puede apreciar en el cuadro y gráfico anteriores la correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Oportunidades de Desarrollo Profesional en la Alta Gerencia es de 0,066 mostrando de esta forma un muy bajo nivel de correlación lineal entre estas variables. Fijado un nivel de significación de 0,05, el p-valor asociado de 0,592 es notablemente mayor que el nivel de significación lo cual indica que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas variables es nula.

Examinando las correlaciones entre dimensiones se observa que algunas son bajas y otras son moderadas. La más alta es -0,434 entre Promoción y Compromiso Continuo. Luego viene 0,414 entre Promoción y Compromiso Afectivo.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. Conclusiones:

La presente investigación estuvo centrada en determinar la relación que existe entre el Compromiso organizacional y las Oportunidades de desarrollo profesional disponibles en empresas pertenecientes al sector bancario. El estudio se enfocó en obtener evidencia empírica que diera respuesta a nuestro problema de investigación, **¿Cuál es la relación que existe entre, las oportunidades de desarrollo profesional disponibles en la empresa y el compromiso organizacional?**

Para ello, se realizó un análisis estadístico que nos permitiera verificar de manera empírica la existencia o no de dicha relación, el cual dio como resultado un coeficiente de correlación muy débil ( $r = 0,118$ ) entre ambas variables, y dado que el p-valor asociado de 0,097 es mayor que el nivel de significación (0,05) podemos decir que existen evidencias a favor de que la correlación poblacional entre estas no existe.

En lo concerniente a la variable Compromiso Organizacional, según los resultados obtenidos en esta investigación, podemos concluir que los empleados del sector bancario poseen en general un nivel de compromiso moderado, el cual se inclina hacia el Compromiso Normativo y Afectivo, los cuales muestran sentimientos de lealtad y lazos emocionales con la organización, respectivamente.

En lo referente a la variable Oportunidades de Desarrollo Profesional, se puede decir que existe un nivel moderado de oportunidades de desarrollo profesional disponibles en las empresas del sector bancario, de acuerdo con la percepción de los empleados, y que éstas se orientan primordialmente al Adiestramiento de los mismos.

Asimismo, con la finalidad de conocer y realizar un análisis más completo y específico de la relación existente entre las dos variables de estudio, se correlacionó cada componente de Compromiso con las Oportunidades de Desarrollo Profesional, siendo el Compromiso Afectivo y el Compromiso Continuo los que obtuvieron correlaciones moderadas de 0,347 y -0,358; sin embargo, esta última a pesar de ser moderada resultó ser negativa, lo cual

significa que existe relación pero inversa, es decir, que al parecer a medida que aumentan las Oportunidades de Desarrollo Profesional disminuye el Compromiso Normativo.

Igualmente, se relacionó el Compromiso Organizacional con cada una de las dimensiones pertenecientes a la variable independiente (Oportunidades de Desarrollo Profesional), dando como resultado correlaciones muy débiles para ambas dimensiones (Promoción y Adiestramiento); no obstante, la más alta fue entre Compromiso Organizacional y Promoción ( $r = 0,136$ ), pero dado que su p-valor es mayor que el nivel de significación (0,05) se puede decir que hay evidencias de que esta correlación no existe. Razón por la cual podemos afirmar que el Compromiso Organizacional se encuentra relacionado es con el Adiestramiento, aunque en un nivel muy bajo.

De la misma forma, se establecieron las respectivas correlaciones entre las dimensiones correspondientes a ambas variables, siendo el Compromiso Continuo y el Adiestramiento las que presentaron un coeficiente de correlación más alto pero negativo ( $r = -0,368$ ), lo cual refleja una relación mediana e inversa. Por otro lado, el Compromiso Afectivo y el Adiestramiento también obtuvieron coeficientes de correlación medianos ( $r = 0,326$ ), resultando en este caso una relación positiva, la cual refleja que a mayor adiestramiento mayor compromiso afectivo hacia la organización.

Por otra parte, se hizo el análisis correspondiente a la relación que existe entre las variables objeto de estudio y su respectiva relación con cada una de las variables sociodemográficas, según lo cual se pudo concluir lo siguiente:

Se encontró, que en lo que respecta al sexo femenino la correlación entre ambas variables fue más alta que para el sexo masculino, lo cual quiere decir que el Compromiso Organizacional de las mujeres se puede ver más influenciado por las oportunidades que le brinda la empresa para desarrollarse, que el de los hombres. Sin embargo, este coeficiente de correlación fue débil ( $r = 0,242$ ). El Compromiso Afectivo fue el que obtuvo el mayor nivel de correlación con las Oportunidades de Desarrollo ( $r = 0,388$ ), lo cual parece indicar que el compromiso que adquieren las mujeres con respecto a las oportunidades que le brinda la organización es en mayoría de tipo emocional. También es importante destacar, que según los resultados obtenidos en el estudio, este compromiso se encuentra vinculado a las oportunidades de Adiestramiento y no a las de Promoción, dado que el coeficiente de

correlación Compromiso Organizacional vs. Adiestramiento ( $r = 0,242$ ), es mayor, y al mismo tiempo el p-valor de compromiso Organizacional vs. Promoción es superior a nivel de significación 0,05, lo cual indica que no existe relación.

En cuanto al cargo, se observó que la categoría Resto del Personal, es la que está más influenciada, con respecto a las demás categorías, por las Oportunidades de Desarrollo Profesional a la hora de concebir su nivel de compromiso para con la organización; dicha correlación resultó ser moderada ( $r = 0,320$ ) Y el componente del compromiso que se encontró más influenciado por estas oportunidades fue el Normativo, cuyo coeficiente de correlación fue de 0,422. En este sentido, pareciera que estas Oportunidades de Desarrollo que más afectan el Compromiso Organizacional de los trabajadores están referidas al área de Adiestramiento, cuyo coeficiente de correlación es de 0,295, pero debido a que su p-valor es mayor que el nivel de significación (0,05) se dice que esta correlación es nula, motivo por el cual se concluye que la correlación existe sólo para Compromiso Organizacional vs. Promoción ( $r = 0,267$ ); sin embargo, dicha correlación es bastante baja.

Por otro lado, al hablar de antigüedad, fue notable que los empleados con 3 años o menos en la compañía eran los que presentaban el coeficiente de correlación más alto entre ambas variables, pero como su p-valor (0,057) resultó mayor que el nivel de significación preestablecido (0,05) se pudo concluir que la relación no existía para esta categoría de empleados. Lo mismo ocurrió con las demás categorías de esta variable demográfica, lo cual indica que la relación entre Compromiso Organizacional y Oportunidades de Desarrollo Profesional para cualquier categoría de antigüedad de la muestra estudiada es nula o no existe. Sin embargo, cabe destacar que al realizar el respectivo análisis de las variables de estudio con cada una de las dimensiones, los resultados arrojaron lo siguiente: el nivel de correlación más alto existe entre la variable Compromiso Organizacional y la dimensión Adiestramiento, con un coeficiente de 0,424, el cual corresponde a los empleados con 3 años o menos en la compañía. Y para la variable Oportunidades de Desarrollo Profesional, la correlación más alta se obtuvo con la dimensión Compromiso Continuo ( $r = -0,528$ ), en los empleados con 11 años o más en la compañía; no obstante esta relación es inversa, ya que su coeficiente es negativo, lo cual significa que a mayores Oportunidades de Desarrollo Profesional menor Compromiso de Continuidad.

Finalmente, en cuanto a bancos, se pudo visualizar que en el Banco Occidental de Descuento fue donde hubo una mayor correlación entre las dos variables de estudio, resultando un coeficiente de correlación de 0,551, el cual expresa que la relación existente entre las Oportunidades de Desarrollo Profesional disponibles en la empresa y el Compromiso Organizacional de los empleados puede definirse como apreciable, siendo el Compromiso Normativo el que mayor relación guardó con la Oportunidades de Desarrollo Profesional ( $r = 0,520$ ), y las oportunidades de Adiestramiento las que tuvieron más relación con el Compromiso Organizacional desarrollado por los miembros de esta organización ( $r = 0,628$ ). Todo lo anteriormente expuesto nos lleva a concluir que para la muestra estudiada, la relación que existe entre el Compromiso Organizacional y las Oportunidades de Desarrollo Profesional disponibles en la empresa es despreciable, por lo cual podemos inferir que existen otras variables, tanto internas como externas a la organización, que pueden influir sobre el Compromiso Organizacional de los trabajadores. Estas podrían ser: competitividad, empleabilidad, satisfacción laboral y desempeño, entre otras.

## **2. Limitaciones:**

En cuanto al diseño de investigación, la limitación se encuentra en que el estudio fue realizado en un tiempo único (diseño transaccional), razón por la cual no se pudieron apreciar los posibles cambios que pudieran afectar el comportamiento de las variables.

Otra de las limitaciones, es la subjetividad de la variable compromiso organizacional y el fenómeno de la deseabilidad social, que podría estar presente en ambas variables, en donde los sujetos lejos de dar respuestas sinceras, podrían contestar en función de lo que ellos piensan que se espera que contesten o lo que ellos consideran adecuado.

De igual modo, el reducido tamaño y antigüedad de una de las instituciones bancarias presentes en este estudio (Banorte), fue considerado como una limitación a la hora de encontrar el material pertinente para la elaboración del correspondiente marco referencial.

Por último, dado que el instrumento que mide la variable oportunidades de desarrollo profesional fue elaborado por nosotras, es posible que existan ciertas limitaciones en su contenido.

### **3. Recomendaciones:**

Para la realización de futuras investigaciones se sugiere llevar a cabo un estudio de las mismas características pero tomando en cuenta varias organizaciones pertenecientes a distintos sectores, con la finalidad de poder generalizar resultados e identificar posibles diferencias con respecto al sector bancario.

Del mismo modo, se propone incluir en el análisis y discusión de resultados los niveles de compromiso organizacional y de oportunidades de desarrollo profesional percibidas por los empleados según cada una de las variables sociodemográficas, para obtener resultados más específicos.

Por otro lado, se recomienda llevar a cabo un estudio que se centre en determinar la correlación entre el compromiso organizacional y las intenciones de permanencia en la organización. Así como también, una investigación que relacione las oportunidades de desarrollo profesional con la satisfacción laboral de los empleados.

Para finalizar, se debería corroborar la predominancia del compromiso normativo y del compromiso afectivo en otras organizaciones. Así como comprobar si la dimensión adiestramiento influye significativamente en las oportunidades de desarrollo profesional que perciben los empleados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alemán, M. & González, M. (1997). *Las propiedades motivantes del puesto como predictoras del compromiso organizacional en una empresa del sector ferretero*. Tesis de grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Alta Dirección (1997), IESA, Vol.32, 194-196.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*. México.
- Chao, L. (1993). *Estadística para las Ciencias Administrativas* (3ª ed.). Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión Del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cuberos, A. & Dugarte, M. (1999). *Congruencia entre valores individuales y organizacionales con el compromiso organizacional*. Tesis de grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Feldman, R. (1999). *Psicología con aplicaciones a países de habla hispana*. México: Mc Graw Hill.
- García, M. & Padilla, Y. (1997). *Perfil de desarrollo profesional basado en factores críticos de éxito para auditores de calidad*. Tesis de grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1994). *Las Organizaciones*. USA: Ediciones Addison-Wesley Iberoamericana.

- Gómez-Mejía, L. R.; Balkin, D. B., & Cardy, R. (2002). *Dirección y Gestión de Recursos Humano* (3ª ed.). Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Granell, E. (1997). *Recursos Humanos y Competitividad en las organizaciones venezolanas*. Venezuela: Ediciones IESA.
- Greenberg J. & Baron, R. (1995). *Behavior in organizations understanding managing the human side of work* (5a ed.). USA: Editorial Prentice Hall.
- Hall, D. (1987). *Career Development Organizations*. London: Jossey-Bass Publisher.
- Hay Group: *La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela Segundo estudio*, IESA, Primera Edición, Venezuela. 1990
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Johnson, R. (1990). *Estadística Elemental*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Leong C., Furham, A. & Cooper, C. (1996). The moderating effect of organizational commitment on the occupational stress outcome relationship. *Human resource relations. Toward the integration of the social sciences* (Vol. 49). USA: Plenum Press.
- Márquez, L. (1998-1999). Gerencia de Recursos Humanos en tiempos de cambio. *Debates IESA: Vol. 04*. Venezuela: Instituto de Estudios Superiores de Administración.
- Maslow, A. (1954). *Motivation And Personality* (2ª ed.). USA: Editorial Harper & Row.

- Mc. Clelland, D. (1961). *The achieving society*. USA: Van Nostrand.
- Mendenhall, W. & Reinmuth, J. E. (1996). *Estadística para administración y economía*. Colombia: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 538-551.
- Oficina Internacional del Trabajo. (1992). *El ajuste y el desarrollo de los Recursos Humanos*. Suiza.
- Porter, L., Steers, R., Nowday, R. & Boulin, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 3, 37-59.
- Rico, P. & Rodríguez, C. (1998). *Compromiso organizacional y desempeño laboral. Estudio de caso*. . Tesis de grado para optar al título de licenciado en Relaciones Industriales, Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Robbins, S. P. (1998) *Comportamiento Organizacional* (8ª ed.). México: Prentice Hall.
- Schein, E. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. USA: Fondo Educativo Interamericano.



Soto, A. (1990). *Iniciación a la estadística*. Venezuela: Editorial José Martí.

Soto E., (2001). *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*. México: Thomson Learning

Ulrico, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Argentina: Ediciones Granica.

Vandenberghe, C. (1996). Assessing organizational commitment in a Belgian context: evidence for the three-dimensional model. *Applied psychology: an international review*, 45, 371-386.

Webster, A. (2000). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (3ª ed.). México: Editorial Mc Dra. Hill.

Werther, W. B. & Keith, D. (1992). *Administración de personal y Recursos Humanos* (3ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Banco de Venezuela. *Nuestro banco: Historia*. Extraído el 09 de octubre, 2006, de [http://www.bancodevenezuela.com/nuestro\\_banco/historia.htm?pagina=nb3](http://www.bancodevenezuela.com/nuestro_banco/historia.htm?pagina=nb3).

Banco Occidental de Descuento. *El banco: Nuestra historia*. Extraído el 09 de octubre, 2006, de [http://www.bodinternet.com/ElBanco\\_NuestraHistoria.asp](http://www.bodinternet.com/ElBanco_NuestraHistoria.asp)

Banco Provincial. *Historia*. Extraído el 09 de octubre, 2006, de [http://www.provincial.com/informacion/info\\_datos.html](http://www.provincial.com/informacion/info_datos.html).

Barret, G. V. & Depinet, R.L. *A reconsideration of testing for competence rather than intelligence*, *American Psychologist*, 1012-1024. Extraído el 16 de junio, 2005, de <http://www.tress.com.mx/boletin/Mayo2003/plancarrera.htm>

Vargas, F. & Ocando, E. *Desarrollo personal*. Extraído el 16 de junio, 2005, de <http://www.monografias.com/trabajos14/desarr-personal/desarr-personal.shtml>

## ANEXO N° 1

### Marco Referencial

## **BANCO PROVINCIAL**

### **Historia:**

Una de las instituciones líder del Sistema Financiero Venezolano, Banco Provincial, fue fundada el 15 de Octubre de 1953, cuyo capital inicial fue de Bs.15.000.000. En el año de 1983, esta entidad alcanzó el liderazgo en el país, manteniendo, a sus cincuenta años de historia, una posición preeminente en la mayoría de los segmentos en los que se desempeña.

En Noviembre de 1996, el Banco Provincial se convierte en el primer banco universal del país, ampliando su enfoque de negocios para incluir actividades propias de la banca especializada.

En 1997, el Grupo Banco Bilbao Vizcaya, hoy Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), adquiere la mayoría accionaria de Banco Provincial, como parte de su estrategia de expansión en América Latina, incrementando progresivamente su participación hasta en un 55,14%. BBVA es una de las instituciones financieras internacionales de mayor prestigio, solidez y rentabilidad en España, con presencia en más de 30 países, una red de casi 7 mil oficinas y alrededor de 85 mil empleados en todo el mundo. En América Latina, el Grupo opera en 10 países, convirtiéndose, tras la adquisición del Grupo Financiero Bancomer en México en el año 2000, en la primera institución financiera de la región eurolatinoamericana.

"Trabajamos por un futuro mejor para las Personas" es la nueva visión del Grupo, presentada en el 2003 como el punto de partida de un proceso de transformación de nuestra cultura corporativa. La misma se apoya en un conjunto de principios entre los que destacan el cliente como centro del negocio, la creación sostenida de valor al accionista, el equipo como artífice de la generación de valor y la responsabilidad social corporativa basada en la transparencia y la equidad.

Mejoras tecnológicas introducidas en años recientes permiten hoy al Banco Provincial ofrecer a más de dos millones de clientes el acceso al Banco a cualquier hora, desde cualquier lugar y de la manera más conveniente, a través de una de las redes de distribución más extensa del país (323 agencias u oficinas y más de 900 cajeros automáticos), una

novedosa red de atención telefónica y acceso a servicios de Home Banking vía Internet que atiende actualmente a más de 110.000 usuarios activos.

## **BANCO DE VENEZUELA**

### **Historia:**

El 2 de septiembre de 1890 se inscribe ante el Registro de Comercio el documento mediante el cual, el hasta entonces llamado Banco Comercial, cambia su nombre a Banco de Venezuela, que inicia sus actividades con un capital de Bs. 8.000.000 y bajo el gobierno de Raimundo Andueza Palacios. En sus comienzos, fungía como recaudador y financista del gobierno y realizaba actividades particulares en el área financiera, básicamente préstamos en cuentas corrientes al comercio. Los primeros años son difíciles, especialmente por la relación con los gobiernos de turno. La situación se estabiliza ligeramente al llegar al poder Joaquín Crespo, aunque sus necesidades de fondos siguen siendo superiores a lo normal. Los negocios del Banco se amplían, permitiendo en 1897 un aumento de Capital a Bs. 15 millones. En 1917, la Institución inicia su ampliación en materia financiera al ofrecer a su clientela comercial, el nuevo servicio de descuento de efectos comerciales (aceptaciones y pagarés). En la década de los 20, el Banco suministra líneas de crédito a numerosos comerciantes y agricultores.

### **De Banco de Emisión a Banco Comercial 1930-1950**

Este período marca la entrada institucional del país al siglo 20, gracias a las importantes instituciones y leyes creadas entre 1936 y 1940 por el gobierno del General Eleazar López Contreras, tales como: Banco Obrero, Banco Central de Venezuela, Contraloría General de La República, Ley del Trabajo, Reforma de la Ley de Hidrocarburos y Ley del Seguro Social Obligatorio entre otras. En 1936, como parte de su diversificación operativa, el Banco participa activamente en el negocio de oro por cuenta del Gobierno. En 1938, con motivo de la nueva Ley del Trabajo, se crea el Departamento de Ahorros, el cual marca el inicio del pago de intereses sobre los Depósitos.

## **Consolidación de la Operación Urbana**

En 1961 el Banco comienza a recibir depósitos a plazo fijo, y en 1967 realiza la primera operación bancaria en línea de la banca comercial venezolana. La década de los 70 es la de la expansión geográfica nacional e internacional y de la diversificación financiera. En 1976 el Banco arriba a la oficina N° 100, que es la oficina de Los Ruíces en Caracas. En 1977 se establece la primera unidad internacional del Banco en New York, la cual se convierte en agencia en 1978. A ello le seguirá, en 1979, la constitución del Banco de Venezuela N.V en Curazao. Al final de la década de los 70, la labor financiera del Banco se expresa a través de créditos concebidos por el orden de Bs. 5.369.909,39, de los cuales un 16.22% han sido destinados a la actividad agropecuaria, que para entonces es objeto de una atención especial en el país. En 1981 se constituye en el Banco de Venezuela International, para ofrecer un servicio internacional amplio y diversificado. En 1984 el Banco ocupa su nueva sede, con una estructura moderna y avanzada. En 1987, el Banco de Venezuela se convierte en SAICA, dándole forma institucional a la amplia distribución accionaria. En 1988 se lanzan al mercado las Tarjetas de Crédito, Mastercard y Visa. También se destacan los desarrollos de la Banca Electrónica al servicio del cliente las 24 horas, a través de nuestra amplia red de Autobancos, Cajeros Automáticos, Autocajeros, Cajeros Personalizados, terminales en punto de venta y Videos Interactivos.

## **Finales del Siglo XX**

El 27 de abril de 1993, como consecuencia de un conflicto accionario de casi tres años de duración, fue tomado el control accionario del Banco de Venezuela por una alianza financiera encabezada por el Banco Consolidado y respaldada por los Grupos Financieros Progreso y Unión. Ello provocó la ruptura de la gestión administrativa anterior.

Luego de 15 meses de gestión de la alianza financiera antes mencionada, el Estado venezolano resolvió, el 9 de agosto de 1994, estatizar y adquirir la mayoría accionaria del Banco de Venezuela. Luego de dos años el Banco contaba con un patrimonio de 103.345 MM (US\$ 217 MM) y estaba listo para la privatización. En diciembre de 1996, Fogade

llevó a cabo la subasta del Banco, acto en el cual el Grupo Santander se adjudicó el 93,38% del paquete accionario de la institución por un monto de US\$ 351,5 MM.

En línea con la estrategia del Grupo Santander, el Banco de Venezuela introdujo nuevos y exitosos productos: Super Libreta, Super Auto, Leasing, Inversión 7, Inversión Total, Factoring/Confirming, Super Depósito, Ahorro Supreme, etc.

El 15 de enero de 1999, los Consejos de Administración del Banco Central Hispanoamericano S.A. y Banco Santander S.A., acordaron proponer a sus Juntas Generales de Accionistas, la fusión de los dos bancos. La instrumentación de la fusión se llevó a cabo mediante la técnica de absorción del primero por el segundo, en un canje accionario de 3 acciones del Banco Santander S.A. por cada 5 acciones del Banco Central Hispanoamericano S.A., con efectos económicos desde el 1 de enero de 1999.

De esta forma, el Banco Santander Central Hispano se convierte en el primer grupo financiero de España y América Latina, siendo uno de los mayores bancos por capitalización bursátil de la zona del Euro. Al 31 de diciembre de 1999, el Banco Santander Central Hispano cuenta con US\$ 340 mil millones de fondos gestionados y US\$ 260 mil millones en activos. El Banco Líder

El 06 de octubre de 2000, el Banco de Venezuela firmó un acuerdo con los accionistas mayoritarios del Banco Caracas para la adquisición de esa entidad.

El 8 de diciembre, finalizada la Oferta Pública de Toma de Control (OPTC), se llevó a cabo el cruce del 93,09%, de las acciones del Banco Caracas, pasando dicha institución a pertenecer al Banco Santander Central Hispano, a través de su filial Banco de Venezuela.

Con esta adquisición se consolidan las ventajas competitivas que el Grupo había consolidado en el país, avanzando además en su penetración de los segmentos medios y altos de la población venezolana y en la elevación de su presencia en el Área Metropolitana de Caracas.



El año 2001 significó un período de grandes transformaciones para la institución financiera, tanto en estructura de negocio como operativo. El inicio de esta nueva etapa implicó la ejecución de actividades encaminadas a lograr el éxito en el proceso de fusión con el Banco Caracas.

El nacimiento del nuevo Banco de Venezuela, tras la exitosa culminación del proceso de integración con el Banco Caracas el día 17 de Mayo de 2002, representó uno de los acontecimientos más importantes del 2002.

El Banco líder del sistema financiero nacional, cuenta ahora con la experiencia acumulada de las dos instituciones financieras más antiguas del país, unidas bajo una nueva y moderna imagen corporativa, con presencia en todo el territorio nacional, a través de una red de más de 300 oficinas, 661 cajeros automáticos y más de 12.000 puntos de venta.

La amplia gama de productos fue fusionada, dando origen a un abanico de productos activos y pasivos que combinan los mejores atributos del mercado, a través de los cuales se da acceso a la más extensa variedad de servicios financieros del país, enfocados en la satisfacción de las necesidades de los clientes marcando pauta a través de innovaciones financieras y tecnología de vanguardia.

## **BANCO OCCIDENTAL DE DESCUENTO (BOD)**

### **Historia:**

Fue en la calle Comercio, en pleno centro de Maracaibo, donde el Banco Occidental de Descuento inició sus actividades el 26 de julio de 1957, luego de constituirse legalmente el 8 de enero del mismo año, con un capital de 20 millones de bolívares.

Desde el principio, el BOD marcó su compromiso con la región zuliana y su orientación de apoyar a los sectores comercial, industrial, agropecuario y petrolero de la zona centro occidental de Venezuela. El espíritu emprendedor y la visión de futuro de un grupo de empresarios ha sido el pilar fundamental del crecimiento sostenido de la institución. Su primera junta directiva quedó conformada entonces por Francisco Morillo Romero, como presidente; y José Rafael Domínguez, Jorge Maisto, Francisco Martínez La Riva, John Shortt, Rafael Urdaneta, J.J. González Gorrondona y Ángel Cervini.

Ser un banco regional es la gran fortaleza del BOD, lo cual se refleja en nuestros depósitos: 98% provienen del Zulia y de los estados centrales del país y 80% de nuestra cartera de clientes son contratistas y subcontratistas de la industria petrolera venezolana.

El BOD ha contado con un crecimiento sostenido en el tiempo. Cuando Cartera de Inversiones de Venezuela compra sus acciones, en 1994, nuestra institución ocupaba el puesto 28 en el sistema bancario nacional. Hoy es el quinto banco del país, con alrededor de 6% del mercado venezolano y más de mil millones en depósitos.

## ANEXO N° 2

Presentación del instrumento

Caracas, 2006.

Estimado trabajador (a).-

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 las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa a sus empleados y cómo influyen éstas en el compromiso que tienen los mismos con su organización.

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.

María Alejandra Paulin

María Daniela Quintero

Estudiantes de 5° año de Relaciones Industriales de la UCAB.

## ANEXO N° 3

Instrumento para medir las variables Sociodemográficas

## **CUESTIONARIO**

**Banco:** \_\_\_\_\_

**Sexo:** F \_\_\_ M\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad:** \_\_\_\_\_

### **INSTRUCCIONES:**

A continuación se presentan una serie de afirmaciones, las cuales deberá responder marcando con una equis “X” en la casilla que más se acerque a su apreciación. La escala de referencia será la siguiente:

- TOTALMENTE EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- DE ACUERDO
- TOTALMENTE DE ACUERDO

## ANEXO N° 4

### Instrumento de Compromiso Organizacional

## Instrumento de Compromiso Organizacional

PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización consideraría trabajar en otra parte.	1	2	3	4
2. Aunque fuera ventajoso para mí no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.	1	2	3	4
3. Si decidiera renunciar a la organización en este momento muchas cosas en mi vida se verían interrumpidas.	1	2	3	4
4. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.	1	2	3	4
5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.	1	2	3	4
6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.	1	2	3	4
7. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.	1	2	3	4
8. Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4
9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.	1	2	3	4
10. No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.	1	2	3	4
11. No renunciaría a mi trabajo en este momento porque me siento obligado con la gente de mi organización.	1	2	3	4
12. Esta organización tiene para mí un alto significado personal.	1	2	3	4
13. Le debo mucho a mi organización.	1	2	3	4



14. No me siento como “parte de la familia” en mi organización.	1	2	3	4
15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.	1	2	3	4
16. Una de las pocas consecuencias negativas de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.	1	2	3	4
17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.	1	2	3	4
18. No me siento “emocionalmente vinculado” con esta organización.	1	2	3	4

## ANEXO N° 5

### Instrumento de Oportunidades de Desarrollo Profesional

### Instrumento de Desarrollo Profesional

PREGUNTAS.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Considero que en mi organización poseo oportunidades para desarrollarme profesionalmente.	1	2	3	4
2. Mi organización me brinda un plan de carrera.	1	2	3	4
3. Considero que en mi organización se brindan programas de entrenamiento continuo dirigidos a sus miembros.	1	2	3	4
4. La empresa se actualiza constantemente a nivel tecnológico.	1	2	3	4
5. La organización dispone continuamente de cursos y seminarios de planificación profesional.	1	2	3	4
6. En mi organización se promueve la educación formal.	1	2	3	4
7. Cuento con la oportunidad de participar en actividades de esparcimiento tales como campeonatos deportivos y otras actividades de recreación dentro de mi empresa.	1	2	3	4
8. En mi organización el movimiento de carrera es vertical.	1	2	3	4
9. En mi organización el movimiento de carrera es horizontal.	1	2	3	4
10. Dentro de mi empresa existe una planificación de carrera por sucesiones.	1	2	3	4
11. En mi organización se suministran evaluaciones de desempeño con cierta frecuencia para medir el desarrollo de habilidades necesarias para la alineación y desarrollo de los miembros de la organización.	1	2	3	4
12. Las debilidades detectadas en las evaluaciones de desempeño son atendidas por mi supervisor o jefe.	1	2	3	4
13. En mi organización se valora la preparación profesional.	1	2	3	4

## ANEXO N° 6

Validación del Instrumento de Oportunidades de Desarrollo por expertos

**Carta enviada a los profesores con la finalidad de validar el instrumento de  
Oportunidades de Desarrollo Profesional**

Estimado Profesor (a):

Somos María Alejandra Paulin y María Daniela Quintero, de 5° año de Relaciones Industriales, nos dirigimos a Ud. en busca de su colaboración para validar el instrumento de medición de nuestro trabajo de grado. El tutor de nuestra tesis es el Prof. Pedro Vicente Navarro. Se busca medir la **Relación entre las oportunidades de desarrollo profesional disponibles en la empresa y el compromiso organizacional**; para ello contamos con el instrumento creado por Allen y Meyer en 1993 que mide Compromiso Organizacional, pero en el caso de Desarrollo Profesional tuvimos que crear un instrumento nosotras mismas, y necesitamos varias opiniones para poder validarlo. A continuación se lo enviamos en los archivos anexos al correo. Le agradeceríamos mucho la atención que nos pueda prestar y su pronta respuesta.

Muchísimas gracias de antemano,

María Alejandra y María Daniela.

Seguidamente, de culminar la realización del instrumento, se planteó a varios expertos de la Escuela de Ciencias Sociales la posibilidad de analizar el mismo, con el fin de obtener las aprobaciones y críticas al respecto. Luego de varias lecturas y siempre con el profesionalismo que se requiere, los expertos arribaron a la conclusión de que el instrumento creado, el cual sirvió de base para la culminación exitosa de nuestro trabajo de grado, cumplía con los requisitos necesarios y a su vez calificaron de apropiado el mismo. Sus comentarios fueron los siguientes:

- Profesor César Sánchez:

De acuerdo con el instrumento.

- Profesor Giovanni Turola:

Srita. Quintero:

Lamento la tardanza en responder. No me había conectado hasta ahora.

El instrumento que indicas me parece apropiado.

El marco teórico me parece muy bueno.

Atte.,

Giovanni turola

- Profesora Hilda Ruíz:

Hola, Disculpen por no haber podido responder antes pero estaba fuera de Caracas.

Vi el instrumento de oportunidades de desarrollo, considero que le falta colocarles las alternativas de respuesta como las de compromiso, ya que tal cual como están las preguntas las personas responderían si o no y esto dificulta el poder calcular o aplicar las formulas de correlaciones que es lo que les interesa. Por lo tanto adapten las preguntas y elaboren las alternativas de respuestas que se adecuen al instrumento y al tipo de respuesta que ustedes esperan relacionar con el instrumento de Allen y Meyer,

Saludos, Hilda Ruiz

## ANEXO N° 7

Base de datos de la muestra