



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES
OPCIÓN: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

**RELACIÓN ENTRE COMPENSACIÓN TOTAL
Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL
(ESTUDIO DE CASO: EMPRESA DEL SECTOR RETAIL)**

Tesistas:

Emilio Enrique Núñez Morillo

Carlos Daniel Solano Loran

Profesor Guía:

Lorenza Lupo Pucciarelli

Caracas, 24 de octubre de 2008

DEDICATORIA

*En especial a mi padre y a mi madre por guiarme
hasta este punto tan importante de la
vida de cualquier ser humano
de corazón GRACIAS...*

Emilio.

*A mi mamá y mi hermano por ser mis
ejemplos, mis apoyos y por
hacerme ser quien soy
los quiero...*

Carlos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por servirnos de guía espiritual en todos aquellos momentos que se nos han tornado difíciles.

A nuestros padres y hermanos, por ser nuestros ejemplos y por ayudar a enfocarnos para la consecución de este logro.

A nuestra profesora, tutora y amiga Lorenza Lupo por su apoyo, por confiar siempre en nosotros y por motivarnos a dar siempre lo mejor de nosotros.

A nuestro profesor y amigo José Naranjo por su orientación, colaboración en todo momento y por estar siempre allí.

A los empleados y trabajadores del Grupo Comercializador Amand por su colaboración en este proyecto.

A los panas por estar en las buenas y en las malas, sin ustedes nada de esto sería igual los queremos.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I.....	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
CAPÍTULO II.....	30
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
1. <i>OBJETIVO GENERAL</i>	30
2. <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	30
CAPÍTULO III.....	32
MARCO TEÓRICO	32
1. <i>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</i>	33
1.1 ENFOQUE UNIDIMENSIONAL	33
1.2 ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL.....	35
1.3 ALGUNAS CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO PERSONAL PARA LAS ORGANIZACIONES.....	42
5. <i>COMPENSACIÓN TOTAL</i>	43
6. <i>COMPENSACIÓN DIRECTA</i>	43
7. <i>COMPENSACIÓN INDIRECTA</i>	44
7.1 EL PAPEL DE LA COMPENSACIÓN INDIRECTA	44
7.2 OBJETIVOS SOCIALES	45
7.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	45
7.4 OBJETIVOS DE LOS EMPLEADOS	45
8. <i>INCENTIVOS Y PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES</i>	45
8.1 LOS DIFERENTES SISTEMAS DE INCENTIVOS.....	46
8.2 ADMINISTRACIÓN DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS.....	49
9. <i>PROPÓSITO DE LA COMPENSACIÓN NO TRADICIONAL</i>	49
10. <i>BENEFICIOS</i>	49
10.1 BENEFICIOS DENTRO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN	50
11. <i>VENTAJAS DE LOS BENEFICIOS</i>	50
12. <i>CLASIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS</i>	51
12.1 EN CUANTO A SUS EXIGENCIAS.....	51
12.2 EN CUANTO A SU NATURALEZA.....	52
12.3 EN CUANTO A SUS OBJETIVOS	52
13. <i>ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS, BENEFICIOS Y COMPENSACIONES</i>	53
14. <i>ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN</i>	54
14.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES.....	55

15. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS	55
15.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS	56
16. PROBLEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN	57
17. IMPORTANCIA DE LOS SALARIOS.....	57
18. LA COMPENSACIÓN EN LAS EMPRESAS DE RETAIL	58
CAPÍTULO IV	61
MARCO REFERENCIAL	61
CAPÍTULO V	63
MARCO METODOLÓGICO	63
1. TIPO DE ESTUDIO.....	63
2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	64
3. UNIDAD DE ANÁLISIS.....	65
4. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN	65
5. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA.....	65
6. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	66
6.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE COMPENSACIÓN TOTAL	68
6.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE NIVEL SALARIAL	69
6.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	70
7. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	71
7.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	74
8. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	75
9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	76
10. CODIFICACIÓN.....	77
10.1 Variable Demográfica: Sexo.....	77
10.2 Variable Demográfica: Edad.....	77
10.3 Variable Demográfica: Estado Civil	78
10.4 Variable Demográfica: Nivel Educativo.....	78
10.5 Variable Demográfica: Antigüedad	78
10.6 Variable Demográfica: Nivel Salarial.....	78
10.7 Variable Demográfica: Tipo Contratación.....	79
10.8 Variable Demográfica: Ubicación	79
10.9 Instrumento Compromiso: Reactivos Positivos	79
10.10 Instrumento Compromiso: Reactivos Negativos.....	80
10.11 Instrumento Compensación	80
CAPÍTULO VI.....	81
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	81
1. DISTRIBUCIÓN DE VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS.....	82
1.1 Distribución por Sexo	82
1.2 Distribución por Edad.....	83
1.2 Distribución por Estado Civil.....	84
1.3 Distribución por Nivel Educativo.....	84
1.4 Distribución por Antigüedad.....	85
1.5 Distribución por Grado Salarial	86
1.6 Distribución por Tipo de Contratación.....	86
1.7 Distribución por Ubicación	87
2. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN LAS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS MÁS RELEVANTES	88
2.1 Contingencia Nivel Salarial – Nivel Educativo – Antigüedad	88
3. RESULTADOS DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL	89
3.1 Resultados del Compromiso Organizacional	91

3.1.1 Compromiso Organizacional – Grado Salarial	91
3.1.2 Compromiso Organizacional – Global	94
4. <i>ELEMENTOS DE COMPENSACIÓN</i>	96
4.1 Resultados de Elementos de Compensación por Variables Sociodemográficas	97
4.1.1 Elementos de Compensación – Nivel Salarial	97
4.1.2 Elementos de Compensación – Global	101
5. <i>ANÁLISIS CORRELACIONAL DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO: COMPENSACIÓN TOTAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL</i>	102
5.1 Resultados del Análisis Correlacional Compromiso Organizacional/ Compensación Total.....	103
5.1.1 Compromiso Organizacional – Nivel Salarial	103
CAPÍTULO VII	106
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXO A: INSTRUMENTO COMPROMISO ORGANIZACIONAL	118
ANEXO B: INSTRUMENTO ELEMENTOS DE COMPENSACIÓN.....	120
ANEXO C: CONFIABILIDAD INSTRUMENTO COMPROMISO-PILOTO	121
ANEXO D: CONFIABILIDAD INSTRUMENTO COMPENSACIÓN-PILOTO.....	122
ANEXO E: CONFIABILIDAD INSTRUMENTO COMPROMISO-TOTAL.....	123
ANEXO F: CONFIABILIDAD INSTRUMENTO COMPENSACIÓN-TOTAL	124
ANEXO G: INFORMACIÓN REFERENCIAL SEXO Y EDAD.....	125
ANEXO H: INFORMACIÓN REFERENCIAL ESTADO CIVIL Y ANTIGÜEDAD	126
ANEXO I: INFORMACIÓN REFERENCIAL TIPO DE CONTRATACIÓN Y EDAD	127
ANEXO J: INFORMACIÓN REFERENCIAL ELEMENTOS DE COMPENSACIÓN.....	128
ANEXO K: INFORMACIÓN REFERENCIAL CORRELACIÓN COMPROMISO SOCIODEMOGRÁFICO	139
ANEXO L: BASE DE DATOS	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Elementos de un plan de ventas.....	61
Tabla N° 2: Operacionalización compensación total.....	69
Tabla N° 3: Operacionalización compensación total-nivel salarial.....	70
Tabla N° 4: Operacionalización compromiso organizacional.....	71
Tabla N° 5: Distribución de items compromiso- componentes.....	73
Tabla N° 6: Distribución de items compromiso- afirmaciones.....	73
Tabla N° 7: Codificación sexo.....	78
Tabla N° 8: Codificación edad.....	78
Tabla N° 9: Codificación estado civil.....	79
Tabla N° 10: Codificación nivel educativo.....	79
Tabla N° 11: Codificación antigüedad.....	79
Tabla N° 12: Codificación nivel salarial.....	79
Tabla N° 13: Codificación tipo de contratación.....	80
Tabla N° 14: Codificación ubicación.....	80
Tabla N° 15: Codificación reactivos positivos.....	80
Tabla N° 16: Codificación reactivos negativos.....	81
Tabla N° 17: Codificación elementos de compensación.....	81
Tabla N° 18: Frecuencia sexo.....	83
Tabla N° 19: Frecuencia estado civil.....	85
Tabla N° 20: Frecuencia antigüedad.....	86
Tabla N° 21: Frecuencia tipo de contratación.....	88

Tabla N° 22: Distribución de la población según nivel educativo y antigüedad	89
Tabla N° 23: Intervalos de interpretación CO	91
Tabla N° 24: Niveles de compromiso organizacional-nivel salarial.....	92
Tabla N° 25: Niveles de compromiso organizacional-global	95
Tabla N° 26: Resumen niveles de compromiso-sociodemográficos	97
Tabla N° 27: Rangos de interpretación del coeficiente de pearson	103
Tabla N° 28: Coeficiente correlación nivel salarial-compromiso general.....	104
Tabla N° 29: Coeficiente correlación nivel salarial-compromiso afectivo.....	105
Tabla N° 30: Coeficiente correlación nivel salarial-compromiso normativo	105
Tabla N° 31: Coeficiente correlación nivel salarial-compromiso continuidad.....	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Distribución - sexo	83
Gráfico N° 2: Distribución - edad	84
Gráfico N° 3: Distribución – nivel educativo	85
Gráfico N° 4: Distribución – grado salarial	87
Gráfico N° 5: Distribución – ubicación	88
Gráfico N° 6: Niveles de compromiso – nivel salarial	94
Gráfico N° 7: Niveles de compromiso – global.....	96
Gráfico N° 8: Elementos influyentes en el compromiso-nivel salarial 1.....	98
Gráfico N° 9: Elementos influyentes en el compromiso-nivel salarial 2.....	99
Gráfico N° 10: Elementos influyentes en el compromiso-nivel salarial 3.....	100
Gráfico N° 11: Elementos influyentes en el compromiso-nivel salarial 4.....	101

RESUMEN

En las organizaciones modernas de Retail resulta importante conocer, por un lado la relevancia de la compensación y por otro el grado de compromiso que la gente evidencia en las operaciones de trabajo, todos los días y de cara a los clientes que sirve, en este sentido se ha hecho necesario el desarrollo de investigaciones que vinculen estas dos variables y que permitan entender su vinculación o relación. Por todo esto se consideró oportuno el desarrollo de la presente investigación la cual tuvo por objetivo la realización de un estudio correlacional entre las variables Compensación Total (Morales y Velandia, 1999) y Nivel de Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1997), para conocer si existe o no relación entre las variables anteriormente mencionadas; determinando el grado de influencia. La realización de esta investigación consistió en una primera etapa, en la aplicación de una encuesta a los empleados de una empresa de retail que conforman la población de estudio (n=62), donde se midió el nivel de compromiso organizacional con relación al de los componentes de la compensación total. Dado que se trata de un estudio de caso esta investigación se llevó a cabo en una empresa del sector retail ubicada en Caracas (n=44) y Barquisimeto (n=18) y dado que para la realización de este trabajo no se manipularon variables el estudio fue ex postfacto, longitudinal y realizado en un único momento en el tiempo, la investigación fue pues de tipo no experimental, correlacional y transeccional. Los resultados de la investigación permitieron establecer que la relación entre Compensación Total (CT) y Compromiso Organizacional (CO) es negativa (-0.239) y de baja intensidad, El nivel general de Compromiso Organizacional (CO) es de 4,57 lo cual es un rango medio dentro de la escala que lo mide, la compensación total más influyente fue el salario en esa materia de compensación Directa y Oportunidades de Desarrollo de Carrera como elemento influyente de la Compensación Indirecta. Un elemento relevante a considerar es el bajo compromiso de las personas que de cara al público.

Palabras Claves: Compromiso, Compensación Total, Compensación Directa, Compensación Indirecta, Beneficios.

INTRODUCCIÓN

Sin lugar a dudas las empresas y los trabajadores han sido, son, y seguirán siendo los actores principales del mundo del trabajo, de allí que la buena relación y el vínculo que se cree entre estos actores resulte fundamental para la consecución de los objetivos que ambos se formulen al momento de la creación del primer vínculo entre ellos.

Para que esta alquimia se de resulta fundamental la generación de un compromiso de una parte para con el otro y viceversa, que puede resumirse en que se cree un compromiso del trabajador para con la empresa, y que por otro la empresa realice todo lo posible para que este compromiso surja y se mantenga en el tiempo. Para esto la empresa de hacerse uso de todas las herramientas que ésta posee para que pudiesen ayudar a tal fin, entre estas herramientas destacan sus políticas y esquemas de compensación, condensadas en la remuneración total que les brinda a sus empleados.

Esta investigación gira en torno a conocer si existe relación entre la remuneración del trabajador y el compromiso organizacional que éste desarrolla para con su organización, de manera de que se puedan establecer orientaciones que permitan a las empresas evaluar que tan efectivas están siendo en el tema de generación de compromiso organizacional a través de sus esquemas de compensación total.

El trabajo presenta la siguiente estructura:

Capítulo I: Contempla el problema de investigación, donde adicionalmente se presentan la trascendencia y necesidad del trabajo a desarrollarse.

Capítulo II: Presenta tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la investigación.

Capítulo III: Corresponde al marco teórico, en cuyo aparte se presentan de forma breve las teorías, enfoques y conceptos que resultaron relevantes para esta investigación.

Capítulo IV: Este aparte presenta el marco metodológico, en el cual se especifica las herramientas y el proceso seguidos para el desarrollo y culminación del proceso investigativo.

Bibliografía: Este aparte está compuesto por referencias bibliográficas de la más reciente fecha de edición; referencias hemerográficas que incluyen trabajos de grado, artículos de prensa, información de Internet, artículos de revistas arbitradas o no; así como también referencias electrónicas que sean ubicadas en sitios de reconocida solvencia investigativa académica.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La dinámica del mundo del trabajo, sobre todo en la última década, ha experimentado un proceso de aceleración y de transformación tal, que ha generado una serie de cambios sustanciales en todo lo referente a organizaciones, trabajadores y organismos vinculados al mundo del trabajo, quienes vienen a ser los principales actores de este fundamental “apéndice” de las sociedades modernas, como lo es el mundo de las relaciones de trabajo.

Las razones para esta transformación del escenario del trabajo y de las relaciones entre sus actores son infinitas, pero por citar algunas de ellas, tenemos la globalización, avances de carácter tecnológico, crecimiento y desarrollo de nuevos mercados con su conjunto de nuevas demandas respectivas, formulación de marcos normativos nuevos adecuados a las nuevas demandas laborales, así como también adecuaciones de los marcos normativos ya existentes que rigen las relaciones de trabajo, etc.

Pero si bien es cierto que el mundo del trabajo de hoy no es igual al mundo del trabajo de ayer, y que éste seguramente será totalmente distinto al mundo del trabajo de un futuro no muy lejano, no resulta menos cierto que algunos aspectos han logrado pasar la prueba del tiempo, y permanecen prácticamente inalterados. En este sentido encontramos que, así como el objetivo durante la Revolución Industrial era básicamente la productividad, este objetivo sigue siendo aún hoy el norte para la gran mayoría las organizaciones o industrias productivas, del mundo post-industrial y contemporáneo de hoy. (Loli, 2006).

Esta situación no resulta descabellada, y tiene su lógica, si nos acercamos al tema desde un punto de vista cercano al del empresario o el productor, quienes deben y tienen la necesidad, a riesgo de perder toda su inversión así como todo su capital y sus bienes, buscar de manera racional (en la mayoría de los casos) producir cada vez más y mejor, de manera de poder satisfacer las demandas del mercado, lo que de forma casi automática, se traduce en ganancias para este actor, y representa el proceso de recuperación de las inversiones que este había realizado en un principio.

Pero puede despertar, y de hecho lo hace, ciertas preocupaciones, cuando en vez de acercarnos a la problemática desde el punto de vista del empresario, nos acercamos desde un punto de vista cercano al otro actor fundamental en este binomio laboral, como lo es el trabajador. Dichas preocupaciones según Loli (2006), están fundamentadas en que durante el proceso antes mencionado, de cambios del mundo del trabajo, donde todos los objetivos generales y específicos son relegados a un segundo plano a favor de la maximización tanto de la productividad como de la rentabilidad y la maximización de los beneficios, en muchas ocasiones, según Loli (2006), las necesidades y requerimientos de los trabajadores (sueldo adecuado, ambiente organizacional cómodo y seguro, satisfacción laboral, etc.) no son consideradas a tiempo, en el mejor de los casos, o terminan siendo relegadas de forma casi indefinidas.

Esta situación de “maltrato” al principal factor productivo de una organización como lo es el talento o recurso humano, genera entre otras muchas cosas, una falta de involucramiento o nulo compromiso de los trabajadores con las metas u objetivos de la organización (Cervantes, 2001). Como consecuencia de esto, la organización entra en una espiral descendente en cuanto a productividad, rentabilidad, eficiencia y en cuanto a competitividad, lo que en el mundo globalizado de hoy, lleno de más y nuevas exigencias, pondría a la organización, en el mejor de los casos, en situación desventajosa en relación con sus competidores, y en el peor de los casos, llevaría a la organización al borde de la quiebra, con las repercusiones negativas que esto representaría para todos los actores vinculados o no con la situación de la organización. Por lo que resulta evidente, el hecho de que al no comulgar en la

misma dirección ni con la misma convicción, la directiva y la planta laboral (trabajadores), solo existe un perdedor en ese “juego”, no siendo este ni los trabajadores ni la directiva sino la organización y la sociedad en general que incluye a los dos primeros.

En este punto se presenta la necesidad de dar origen a un escenario donde deben y pueden confluír todos los actores relacionados al mundo del trabajo, en el cual por un lado las organizaciones, deben buscar la o las formas más viables que permitan elevar el rendimiento y la productividad del capital humano; por otro lado los directivos de estas, necesitan buscar y contar con colaboradores con mística, espíritu de cuerpo o con la “camiseta bien puesta” (teniendo como mira el mejoramiento de la productividad), de manera de que esto último termine siendo algo más que una aspiración, termine siendo una meta que se debe alcanzar. Es decir, directivos y trabajadores han de entender que la única manera de alcanzar el progreso, el bienestar individual y de la organización es elevando el rendimiento y la productividad, y ello requiere de trabajadores comprometidos con su organización (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1994).

En este sentido, las áreas de Relaciones Industriales y de Recursos Humanos a través de sus profesionales, han tomado conciencia de esta situación, considerando que esta problemática es una situación que ocurre de forma general en todas las organizaciones, sin importar la razón social de estas, por lo que han concluido que resulta imperativo el desarrollo de políticas o elementos de cohesión y de unificación de intereses y/o propuestas, que en muchos casos, resultan como ya se ha visto, contrapuestas. Por lo que cabe la afirmación de que:

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de empresa. Una estrategia de Recursos Humanos alude a la utilización de los mismos para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. (Bayona, Goñi y Madorrán, S/F: 2)

Toman entonces vital importancia, los estudios y las políticas encaminadas u orientadas al desarrollo de lo que se conoce como *Compromiso Organizacional* en los trabajadores de las organizaciones, que a estas alturas queda claro que son herramientas útiles para solventar los conflictos de índole laboral y los posibles resultados que estos puedan generar y que se han mencionado anteriormente. Resulta necesario entonces, conocer y definir el compromiso organizacional, para lo que referimos un extracto de la obra de Meyer y Allen (1997), que versa sobre Compromiso Organizacional y sus Implicaciones para la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Estos autores luego de realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el tema indican que el tratar de definir qué se entiende por compromiso organizacional no resulta nada fácil, sobretodo cuando se consideran el número de investigaciones que han buscado dar respuesta a esa pregunta, y las diferentes medidas y definiciones que del término se han realizado, las cuales en general según Meyer y Allen (1997) poseen en común considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización, y que puede sintetizarse en que el compromiso organizacional no es más que un “estado psicológico” que relaciona o vincula al individuo con su organización.

El término general de compromiso organizacional visto desde la perspectiva de Meyer y Allen (1997) aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por los trabajadores asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Así surgen tres perspectivas del compromiso, el *afectivo* o *actitudinal*, el *calculador* o de *continuidad* y el *normativo*, que trataremos de definir a continuación.

El compromiso actitudinal es el más ampliamente estudiado llegando a identificarse en algunos trabajos no centrados exclusivamente en el tema con el concepto de compromiso organizacional. Mowday, Steers y Porter (1979, c.p. Bayona, Goñi y Madorrán, S/F: 5) definen este componente del compromiso de la siguiente manera:

Es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma”. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

El compromiso de continuidad es la segunda forma más estudiada del compromiso organizacional y se construye a partir de la teoría del “side-bet” de Becker de la década de los 60. Los “side-bets” son las inversiones valoradas por el individuo que serían pérdidas si éste dejara la organización (Cohen y Lowenberg, 1990, c.p. Meyer y Allen, 1997). Este tipo de compromiso es una formulación más reciente del compromiso calculativo (Morrow, 1993, c.p. Bayona, Goñi y Madorrán, S/F.) incorporando la idea de facilidad de movimiento del trabajador de una organización a otra. Este compromiso de continuidad se refiere a que el individuo es consciente de que existen unos costes asociados a dejar la organización en la que trabaja (Meyer y Allen, 1997).

Por último, *el compromiso normativo* ha sido el menos desarrollado y sobre todo el menos estudiado empíricamente. Esta perspectiva tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar (Morrow, 1993, c.p. Bayona, Goñi y Madorrán, S/F.).

Considerando como tal este acercamiento al concepto de *Compromiso Organizacional* o cualquier otro que se maneje, resulta evidente la importancia de éste para el mundo del trabajo y de las relaciones industriales, ideas que son reforzadas con afirmaciones de algunos autores estudiosos del tema, quienes luego de llevar a cabo un número importante de investigaciones, han llegado a considerar el *Compromiso Organizacional* como el mejor pronosticador de la rotación en comparación con otras variables como la variable satisfacción en el trabajo, ya que como afirma el autor, un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización. (Robbins, 1996). En este sentido se ha llevado a cabo un número importante de

investigaciones, las cuales llevan a cabo un acercamiento a la problemática existente en relación al compromiso organizacional de los trabajadores o empleados de una organización, con relación a ella misma. Un ejemplo de estas resulta la investigación llevada a cabo en una universidad de la ciudad de Lima en Perú, donde se buscaba medir el nivel del compromiso organizacional del personal docente y no docente, Loli (2006), donde al final de la investigación se evidenció que los niveles más altos de compromiso para con la organización, en este caso una universidad de Lima, se encontró en los trabajadores con una mayor cantidad de años de servicio en y para la institución, por lo que resulta válida la afirmación realizada por Bayona, Goñi y Madorrán (S.F: 1) que dice:

Si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, posibilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades colectivas, formando equipos de trabajo cohesionados, que en definitiva conducirán a que la organización sea más eficiente y consiga sus objetivos.

El Compromiso Organizacional resulta ser un tema que vas más allá de la simple relación productividad - empleado, es de hecho, un elemento que puede relacionar aspectos tan diversos dentro del mundo de las RR.II y los RR.HH. que resulta fundamental para las organizaciones actuales tomarlo en cuenta y evaluarlo con una mayor conciencia.

Considerando esto último resulta obvio que las empresas deben utilizar todos los medios o recursos de los que disponen para el desarrollo de estrategias orientadas al fomento, mantenimiento e incremento de lo que hasta este momento se ha descrito como compromiso organizacional de los empleados para con sus propias organizaciones, sobre todo si se considera el hecho de que cuando se ofrecen y entregan beneficios que satisfagan las necesidades de los trabajadores, estos actuarán de la manera que se espera de ellos. (Milkovich, 1996).

Dentro de ese conjunto de estrategias que pudiesen utilizar las empresas para el fomento del compromiso organizacional, se destaca las estrategias orientadas a todo el tema de

compensación, especialmente aquellas que define como tal lo que para la empresa significa compensación y los diferentes elementos que la componen.

En este punto resulta conveniente conocer que es la compensación, la cual se puede definir como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. (Hernández, O. S/F)

La compensación total esta conformada por diferentes elementos, que a su vez se integran dentro de distintos grupos que puede resumirse en dos grandes grupos tales como: la compensación directa (efectivo) y la compensación indirecta (beneficios), los cuales pueden desarrollarse brevemente de la siguiente manera:

- **Compensación Directa:** está formado por el salario base y los planes de incentivos y es el componente para cuyo cálculo se toma en consideración la evaluación del cargo, los salarios en el mercado de trabajo (competitividad externa – estudio de mercado) y la posición que entre estas dos variables posee la organización.
- **Compensación Indirecta:** éste componente esta conformado por los programas de beneficios sociales que han sido considerado adecuados por la empresa para sus trabajadores, como lo son: servicios de salud, planes de pensión, seguro médico, prestaciones familiares, entre otras. (Morales y Velandia, 1999).
- **Compensación Psicológica:** éste componente está conformado por las recompensas, intangibles, que compensan al trabajador de forma psicológica tales como: reconocimientos, felicitaciones de sus superiores, etc.

Una vez conocido en que consiste la compensación total y los elementos que la conforman, cabe profundizar un poco más sobre la gestión y estrategias de la compensación total dentro de las empresas, detallando para esto cuales son los objetivos que deben ser alcanzados con la implementación de un esquema de compensación total, sobre todo cuando se considera que las estrategias de compensación han adquirido un sentido estratégico dentro

de la empresas, en virtud de que han resultado ser una herramienta fundamental con la cual la empresa puede comunicar a sus trabajadores que quiere alcanzar, con que piensa alcanzar dichos objetivos y la forma en que ésta piensa alcanzarlo (Bello y Cortés, 2005).

Tradicionalmente, los programas de compensación han tenido tres principales criterios de diseño: Equidad Interna (compensar a los trabajadores en proporción al trabajo que realicen), Competitividad Externa (compensar a los trabajadores de acuerdo al precio del mercado), y la estimulación de niveles superiores de desempeño en el personal (Berger y Berger, 2000).

- **Equidad interna.** El concepto de equidad interna tiene su fundamento en el precepto legal que establece que "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual" y, como consecuencia racional, "a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario." De este precepto, resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, "que tan grande es un trabajo de las personas", que técnicamente se conoce como la valuación de los puestos y, por el otro lado, cuáles y cuántos son los resultados que la persona aporta a la empresa; o sea, que la empresa también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal.

En otras palabras, la equidad interna es el equilibrio que percibe la persona entre sus aportes a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa en virtud de dichos aportes, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan en la misma organización realizando actividades o trabajos similares. En la medida en que el personal percibe una discrepancia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente injustamente tratado y en esas condiciones es prácticamente imposible que canalice su energía en el trabajo; además que con tal sentimiento de insatisfacción, es posible que contamine a las personas que trabajan a su alrededor, deteriorando de manera general la productividad y el clima organizacional, antes de abandonar la empresa.

- **Competitividad externa.** Es un hecho que diferentes empresas compiten por conseguir del mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, con independencia de como sea la equidad interna de sus prácticas de compensación, las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de pago tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que necesitan para conseguir los resultados que se plantean en su estrategia de negocio. Esta situación es, ni más ni menos, la que ocasiona que las empresas tengan que decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el nivel de pago que tienen otras empresas dentro de su entorno geográfico. En estricto sentido, el nivel de compensación al personal que debe establecer una empresa depende, en buena medida, de las características del sector económico en que compite la empresa y por la disponibilidad del tipo de personal -directivo, gerencial, empleados y trabajadores-, que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en dicho sector.

Por consiguiente, para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa, se requiere hacer una comparación de las prácticas de compensación de dicha empresa con las del conjunto de empresas que constituyen su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, la empresa necesita tener información de encuestas de compensación del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

- **Estimular niveles superiores de desempeño en el personal.** Llevar a cabo un proceso de administración de la compensación al personal sin tener presente este objetivo como fundamental, carece de sentido. Ahora bien, ¿cuáles son los aspectos críticos que hay que tener en cuenta para que, en efecto, nuestro proceso de administración de la compensación maximice su potencial para estimular niveles superiores de desempeño en el personal la empresa? Sin duda, un esquema, o sistema, de administración de la compensación que permita

crear un clima de equidad interna en la organización; que considere un nivel de compensación que resulte competitivo con mercado laboral que compite la empresa; que contemple un paquete de compensación que sea acorde con la composición del paquete promedio (sueldo, incentivos y prestaciones) que paga el mercado laboral de referencia de la empresa; y por último, pero no por menos importante, es fundamental que la empresa cuente con un procedimiento de medición del desempeño que le permita estimular mejores niveles de desempeño del personal. Sólo de esta manera la empresa estará en las mejores condiciones para administrar eficazmente al único recurso inteligente que tiene: las personas.

Una vez conocidos los principales conceptos relacionados con las variables que centran este estudio como lo son compromiso organizacional y compensación total; resulta evidente el hecho de que ambas variables pueden y deben ser llevadas de la mano de forma conjunta, sobretodo si se considera que la compensación total resulta ser el vínculo más directo que la empresa posee con sus empleados, en virtud de que los elementos que la empresa considere en marco de la compensación total y sus componentes directos e indirectos, son los que le permitirán a los empleados, la adquisición de los bienes y servicios que satisfarán no solo las necesidades del empleado en sí, sino que también las necesidades del grupo familiar que este representa. Por lo tanto, la empresa debe tener delicada consideración al momento del diseño e implementación de un esquema determinado de compensación, dado que la no satisfacción de la mayoría de las expectativas de sus empleados podría poner en riesgo la consecución de los objetivos de la organización, en gran medida al no poder desarrollar el vínculo que la empresa debe establecer entre ella y sus empleados, en virtud de un plan de compensación erróneamente diseñado.

Esta ultima consideración toma especial valía en casos como el venezolano, donde a la existencia de un marco normativo y de un conjunto de organismos relacionados al mundo del trabajo y a sus diferentes componentes, que en muchos casos resultan ser casi asfixiantes por las acciones y medidas que toman; se debe añadir una situación económica en extremo complicada donde elementos tales como: control cambiario, tasas de intereses bajos, inflación

galopante y dificultad para la obtención de recursos vitales y fundamentales para la existencia tanto de las organizaciones como de los mismos empleados, golpean cada día más a ambos actores por igual, complicando de manera sustancial la relación y el equilibrio que debería establecerse en un situación normal entre las políticas de compensación, las necesidades de los trabajadores y el compromiso de dichos empleados para con sus organización; dado que por un lado, las necesidades de los trabajadores serán cada día más y más altas, mientras que por otro, las empresas deberán buscar un equilibrio entre sus ingresos y sus gastos, de manera de que su actividad resulte, a pesar de todas la dificultades antes mencionadas, rentable tanto para ella misma en sí, como para todos aquellos que de alguna u otra forma se encuentran vinculadas al éxito de esta.

Bajo este escenario descrito, resulta evidente que a las empresas les resulta cada día más difícil el poder diseñar estrategias de compensación que satisfagan de manera la mejor manera posible las necesidades y exigencias de sus trabajadores. El pagar más y mejores salarios así como también, el ofrecer más y mejores beneficios, resulta ser una labor complicada para todas las empresas del país, sin que para esto tenga mayor relevancia, el tamaño, sector económico, ubicación o característica alguna que pudiese resultar útil para la diferenciación de las empresas entre sí en otros escenarios. Por todo esto las empresas pudiesen encontrarse ante la situación en la cual sus empleados dada la no satisfacción de sus expectativas ni de sus necesidades por parte de la misma, a través del salarios y de los beneficios que conforman la compensación total que reciben por su labor, no encuentren razón para desarrollar un vínculo con la organización, lo evidentemente que pudiese repercutir de forma negativa en el desempeño individual del empleado, lo que a su vez incidiría de forma directa en el desempeño de la organización en general.

Esta situación resulta importante al momento de estudiar a aquellos grupos de trabajadores que dentro de una misma empresa pudiesen estar recibiendo los salarios y beneficios relativamente bajos, en relación con los beneficios y salarios que reciben otros grupos de trabajadores que hacen vida dentro de la misma organización. En virtud de que si bien es cierto, que el recibir salarios y beneficios relativamente bajos –si se compararan con otros miembros de la organización- tiene su razón lógica en el hecho de que la preparación, la

actividad que llevan a cabo no exige mayores esfuerzos por parte de quienes las realizan, los estudios salariales no brinden datos que lleven a la empresa a realizar mayor inversión en esos trabajadores, o que bien la empresa considera adecuada tal remuneración por conveniencia financiera o económica; no resulta menos cierto que estos trabajadores deben enfrentarse a las mismas dificultades que los otros miembros de la organización, y en muchos casos, la necesidades que estos trabajadores deben enfrentar son mucho mayores que las que deben enfrentar algunos de sus compañeros que hacen vida dentro de la misma organización, aunque en áreas distintas.

Las empresas del sector retail (comercializadoras al detal de productos varios) no escapan a esta realidad, ya que muy a pesar de su crecimiento en los últimos años, estas empresas se desenvuelven dentro del mismo entorno que el resto de las organizaciones y por lo tanto resultan tan afectadas como cualquier otra por el contexto anteriormente descrito en relación con las políticas de compensación y el compromiso organizacional que deben desarrollar en sus empleados; de hecho esta problemática se vuelve de mayor importancia para este tipo de organizaciones, cuando se considera que lo que buscan las empresas de este sector es adueñarse de una parte importante del mercado apuntalando tal liderazgo con un conjunto de productos cuya calidad y relación costo-beneficios para sus clientes, los diferencie y los haga verdaderamente competitivos en relación con sus competidoras, teniendo que para esto controlar de manera muy precisa sus costos entre ellos sus costos laborales, ya que de lo contrario por diferencias muy pequeñas, podrían verse en desventajas ante sus competidores.

Para la consecución de estos y muchos otros objetivos de igual relevancia, las empresas del sector retail no solo deben recurrir a productos atractivos de la más alta calidad y precios competitivos, sino que deben recurrir adicionalmente al talento humano necesario y capacitado ya que estos serán los encargados de poner en marcha todo los sistemas y equipos que la empresa necesita para ofrecer los productos que esta considera necesarios para alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico que la organización ha diseñado.

Las empresas del sector retail, como empresas de ventas, deben mantener una adecuada relación con sus clientes, ya que en caso contrario podrían ver mermado el número

de clientes y por ende los ingresos también se podrían verse reducidos. En este sentido resulta fundamental que los miembros de la organización, sientan de alguna forma la realidad de la empresa como suya, de no ser así el desempeño de estos podría no ser de la calidad que se espera, lo que repercutiría de forma negativa en la organización, situación que no resulta conveniente luego de analizar la realidad del país antes descrita para ninguna de las partes.

En este sentido las empresas deben buscar la manera de que sus empleados alineen sus objetivos de alguna forma con los objetivos de la organización, y debe por ende llevar a cabo una administración, diseño y ejecución en relación a la compensación total y políticas salariales que brinden al empleado la impresión real, de que la organizaciones se sienten comprometidas con sus empleados, para así de esta manera, lograr que sus empleados se sientan comprometidos con su organización, tal y como lo acotan Morales y Velandia (1999) cuando afirman que la compensación es un elemento que esta muy ligado a la supervivencia de las organizaciones así como también a su plan estratégico de negocios, ya que permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de los trabajadores, en aras del éxito tanto del individuo como persona y profesional así como también de la organización como un todo.

Han sido numerosas las investigaciones que han buscado estudiar la tanto la variable compromiso organizacional como la variable compensación tanto de forma aislada, como de forma conjunta; en cuanto a investigaciones que han estudiado la variable compromiso organizacional en función de otras variables, tenemos una investigación que buscaba medir el nivel de compromiso organizacional de un conjunto de empleados en relación a la empresa a la cual estaba relacionado de forma directa ya que estos formaban parte de la nómina fija de esta organización, y si este nivel de compromiso era diferente bien sea para bien o para mal, con relación al nivel de compromiso de ese mismo conjunto de trabajadores, pero esta vez en función de la empresa para la cual prestaban servicios a través de prestación de servicios bajo la modalidad de outsourcing (empresas de empleo temporal). Para ello, a una muestra de 131 trabajadores pertenecientes a empresa de empleo temporal (Córdoba, 2005), se les aplicó una sencilla encuesta con esquema de respuesta tipo escala de Likert, tomada y adecuada por Córdoba (2005) de la obra de Matos y Moreno (2004), que luego de ser aplicada a la muestra

y procesada la información arrojada por esta, evidenció que el nivel de compromiso organizacional del trabajador en relación con la empresa donde llevaba a cabo sus actividades, era ligeramente superior al que este poseía en relación a la empresa a la cual le unía una forma de contratación directa (ETT).

Otras investigaciones que fueron consultadas y consideradas para la realización de esta investigación ya que de alguna forma trataba el tema del compromiso organizacional y sus diferentes implicaciones con respecto a otras variables, como por ejemplo variables sociodemográficas, compensación, etc. esta la realizada por Cervantes (2001), donde se estudió el compromiso organizacional de los trabajadores de una empaedora ubicada en una región industrial de México, donde se han encontrado casos en los cuales los empresarios, argumentando un pobre o nulo nivel de compromiso organizacional y la necesidad de producir de forma más eficiente, han recurrido a la sustitución gradual de mano de obra humana, por maquinarias de alta tecnología, reduciendo el empleo y los niveles de ocupación y seguridad de los trabajadores. En este caso a una muestra de 100 empleados de una empaedora, se les realizó una entrevista breve con preguntas abiertas, que buscaba medir el nivel de compromiso organizacional, arrojando esta investigación como resultados principales que los empleados de dicha organización poseían un bajo o casi inexistente compromiso con la organización, lo que se traducía en pobres resultados en cuanto al desempeño de la empresa, lo que evidentemente se reflejaba en su baja productividad.

De igual modo, se ha considerado y revisado, la investigación realizada por Bayona, Goñi y Madorrán (S/F), quienes estudiaron las diferencias del grado de compromiso organizacional del personal de una universidad pública del Reino de Navarra en España, entre dos grupos de trabajadores, por un lado el personal administrativo y obrero de dicha universidad y por otro, el conformado por el personal docente de la misma institución, los cuales formaban una muestra de 138 personas, a quienes se les aplicó una encuesta, la cual permitió poner en evidencia la existencia de algunas diferencias en los niveles de compromiso organizacional, vinculados principalmente a los tres componente del compromiso organizacional que han sido definidos por Meyer y Allen (1997).

También fue considerada una investigación que buscó estudiar de forma más amplia cuales eran los elementos determinantes del compromiso organizacional en función de la duración de su jornada laboral (Álvarez, 2007). En esta investigación se considero una muestra considerable de 3828 empleados de las diferentes empresas que hacen vida en la zona de Galicia en España; esta investigación arrojó como resultado que las diferencias del grado de compromiso organizacional entre los empleados a tiempo completo y aquellos que laboran a medio tiempo, era prácticamente nula; lo que según Álvarez (2005), viene a terminar con la creencia que se tiene sobre que los empleados a medio tiempo, desarrollan un menor grado de compromiso para con la organización en la cual trabajan, en comparación con el compromiso que desarrollan sus pares, pero que laboran a tiempo completo. La investigación también puso en evidencia que son otros factores tales como la compensación, condiciones laborales, etc. los elementos que terminan por desarrollar en mayor medida el compromiso organizacional en los empleados para con las empresas en la cuales laboran.

Finalmente, en cuanto a la variable compromiso organizacional se consideraron las obras de Contreras y Lujano (1999) y de Zurita (2005), quienes al igual que los autores antes mencionados decidieron estudiar la variable compromiso en función de otras variables tales como características del puesto de trabajo y posición accionaria del empleado para con la empresa en la cual trabaja, arrojando ambas investigaciones, que el nivel de compromiso en ambos casos era calificado como medio en función de su tabulación, y que nuevamente diferentes elementos eran los determinantes del compromiso organizacional.

Obviamente así como fueron consultadas investigaciones sobre la variable compromiso organizacional, también fueron consultadas algunas obras que trabajaban en torno a la variable compensación total, entre la cuales podemos destacar la investigación realizada por Iurkovic y León (2001), en la cual buscaban determinar cuales de los elementos que conforman la compensación total, resultaban determinantes en la retención de los empleados en empresas de diferentes sectores económicos. Para ello llevaron a cabo una investigación en empresas de diferente sectores económicos, siendo consultados un total de 275 empleados, donde quedó en evidencia que los elementos que más influencia presentaron

en la retención del personal fueron elementos asociados a la compensación directa tales como sueldo base y utilidades, siendo los de menos influencia los beneficios no financieros.

Otras de las investigaciones consultadas fue la realizada por Nevado y Colmenares (1999), en la cual los autores buscaban realizar una aproximación a las estructuras y tendencias de compensación en el sector de consumo masivo, para ello consultaron a los encargados del diseño de los planes y estrategias de compensación de las empresas consultadas, y diseñaron un esquema de compensación en función de los elementos comunes entre todos los planes o esquemas de compensación; arrojando como resultado que los esquemas de compensación en general estaban conformados por: sueldo base, stock options, caja de ahorro, ticket alimentación, bono vacacional y de desempeño, seguro de vida, pagos flexibles, productos de las empresas, etc.

Finalmente, se consultó la investigación realizada por Bello y Cortés (2005) que estudió cuales eran los tipos de compromiso organizacional frente a los componentes de la compensación total, quienes al igual que otras de las investigaciones consultadas realizaron una muestra multisectorial de empleados, y donde al final quedó evidenciado que el compromiso que más se reflejó en los empleados consultados en función de los elementos que componían sus esquemas de compensación total, fue el del tipo de compromiso de continuidad, o lo que es lo mismo, los trabajadores evidenciaban una mayor consideración de su empresa en virtud de que sentía que pocas empresas podían ofrecerle lo que la empresa en la cual se encontraban trabajando les ofrecía para ese momento.

Por todo lo antes expuesto, y considerando que el compromiso organizacional y las políticas de compensación son elementos que deben trabajarse de forma conjunta, sobre todo en casos como el venezolano, donde la crítica situación económica debe llevar a la integración de empresa-empleados como un todo, para que la ganancia de uno se convierta en la ganancia del otro (Dressler y Velandia, 2004). Y que si bien las necesidades y requerimientos de todas las personas son las mismas, estas suelen diferir en cuanto a la intensidad de las mismas. Las organizaciones están obligadas a evaluar de que manera facilitan la satisfacción de dichas necesidades a sus trabajadores a través de la compensación total que estos reciben y a

encontrar un equilibrio entre las compensaciones directas e indirectas de modo que los empleados se sientan conformes y comprometidos con la organización sin que esto ponga en riesgo las finanzas de la organización, sobretodo en un mercado tan competitivo como el mercado del retail.

Se consideró oportuna la realización de un estudio de caso, que en esta investigación se centrará en los empleados que laboran en la Comercializadora XYZ, C.A. , perteneciente al sector retail, que se ofreció para la realización de la presente investigación, de tipo correlacional, transeccional, que permitió conocer de que manera esta relacionadas las variables compromiso organizacional y compensación total, y de esta última, que elementos influyen en alguna medida en la primera, de manera tal que la empresa se encuentre en capacidad de evaluar sus actuales políticas en cuanto a compensación se trata, con miras al diseño de esquemas de compensación que cubran de la mejor manera posible los requerimientos de todos sus empleados, lo cual podría repercutir de forma considerable en el compromiso que estos sienten para con la organización en general, con lo que los beneficiados serían por igual, tanto para los empleados como para la organización.

Por todo esto y considerando todo los argumentos, teorías e ideas expuestos anteriormente surge la presente investigación, de la cual se origina la siguiente interrogante: **¿Cuál es la relación entre compensación total y el nivel de compromiso organizacional, de los empleados de la Comercializadora XYZ C.A., empresa del sector retail?, ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas y Barquisimeto.**

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Determinar relación e influencia de la compensación total y de sus componentes en el nivel de compromiso organizacional de los empleados de la Comercializadora XYZ, C.A., ubicado en el Área Metropolitana de Caracas y en la Ciudad de Barquisimeto.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el nivel de compromiso organizacional de los empleados con respecto a la Comercializadora XYZ, C.A.
- Determinar cual es el nivel del componente afectivo del compromiso organizacional de los trabajadores de la Comercializadora XYZ, C.A. en función de las ideas formuladas por Meyer y Allen (1997).
- Determinar cual es el nivel del componente de continuidad del compromiso organizacional de los trabajadores de la Comercializadora XYZ, C.A. en función de las ideas formuladas por Meyer y Allen (1997).

- Determinar cual es el nivel del componente de normativo del compromiso organizacional de los trabajadores de la Comercializadora XYZ, C.A. en función de las ideas formuladas por Meyer y Allen (1997).
- Determinar la influencia de la compensación total en el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores.
- Establecer cuales de los componentes de la compensación directa influye en mayor medida en el compromiso organizacional.
- Establecer cuales de los componentes de la compensación indirecta influye en mayor medida en el compromiso organizacional.
- Establecer cuales de los componentes de la compensación total influye en mayor medida en el compromiso organizacional.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Este aparte busca presentar de forma concisa los fundamentos teóricos que permiten en primer un lugar un acercamiento al tema del compromiso organizacional y en un segundo lugar al tema de la compensación representada bien sea por el nivel o grado salarial de los empleados o los componentes que pueden conformar o que conforman la compensación total. De forma tal de que se llegue a un entendimiento de lo que este conceptos significan en el mundo del trabajo de hoy en especial si se relacionan ambos en contextos tan complicados como el venezolano. Proceso que resulta útil, sobretodo si se considera el número de teorías o enfoques que se han aproximado a estas variables y su problemáticas, y que han derivado en una enorme cantidad de ideas dispersas y algunas de ellas no tan dispersas (San Martín, 2003).

Buscando no caer en la presentación de teorías que pudiesen variar no solo de forma sino en su contenido, se ha tomó la decisión de enfocarse en un par teorías o enfoques acerca de lo que es y lo que implica el concepto de compromiso organizacional y la compensación total; para la primera de ellas se presentó la teoría del compromiso organizacional desarrollada por Meyer y Allen (1997) tomando en cuenta sus tres componentes, a decir normativo, afectivo y de continuidad y en función de la variable compensación se tomó en consideración especialmente las ideas de Morales y Velandia (1999) y todo lo que este presenta en cuanto a sus componentes, administración, etc.

1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Las investigaciones realizadas hasta el momento sobre el concepto y toda la problemática vinculada al Compromiso Organizacional, así como también de sus diferentes componentes o elementos determinantes, han arrojado diversas formas de entenderlo y de conceptualizarlo que se pueden simplificar en dos enfoques ligeramente distintos, calificados por el primero de ellos como enfoque Unidimensional y por otro el segundo de ellos como enfoque Multidimensional.

1.1 ENFOQUE UNIDIMENSIONAL

Este enfoque a través de sus principales exponentes, define el compromiso organizacional como “la fuerza de identificación del individuo con su organización” Meyer y Allen (1997), y desarrollaron la idea de que existen dos formas de comprender el concepto de Compromiso Organizacional en la que por un lado se encuentra una dimensión del concepto llamado compromiso-actitudinal y otro lado se encuentra la segunda dimensión del concepto de compromiso, llamado como el compromiso-conductual (Dunham, Grube y Castañeda, 1994, c.p. Córdoba, 2005).

En cuanto al compromiso que según este enfoque se define como *actitudinal*, se encuentra, que este se focaliza en “los procesos por los cuales la gente llega a pensar acerca de su relación con la organización” (Monday, Porter & Steers, 1982, c.p. Meyer y Allen, 1997). En este sentido, las investigaciones de este enfoque se han dirigido hacia la confirmación de las relaciones existentes entre compromiso y una serie de determinantes o variables entre las que encontramos: índice de ausentismo, rotación de personal, productividad, entre otros. (Córdoba, 2005). Así mismo, este enfoque y sus exponentes, realizaron un acercamiento hacia los determinantes de carácter personal y situacionales que determinan o afectan los niveles de compromiso organizacional.

En cuanto al componente *conductual* del compromiso organizacional se tiene, que se define el compromiso organizacional como “una serie de transacciones entre el individuo y la

organización” (Monday, Porter & Steers, 1982, c.p. Meyer y Allen, 1997) El cual a su vez se encuentra determinado por una conjunto de elementos dentro de los cuales tenemos beneficios o recompensas intrínsecas o de carácter extrínsecas, de la empresa u organización para con sus empleados, las cuales según Meyer y Allen (1997) deberían generar el “nacimiento” de un sentimiento de adhesión del individuo o trabajador con su organización. Según este componente la variable focal del compromiso organizacional resultan ser las condiciones en medio de las cuales el individuo desarrolla sus actividades dentro de la organización.

Con posterioridad al origen de estos dos enfoques antes mencionados, se establecieron, en tres grandes grupos, las definiciones que se habían formulado acerca de compromiso organizacional y sus principales características y determinantes (Reichers, 1985, c.p. Córdoba, 2005), de la manera siguiente:

- Congruencia entre las metas individuales y las metas organizacionales: dentro de este grupo se encuentran contenidos los planteamientos orientados hacia lo que anteriormente se definió como compromiso actitudinal, que se caracteriza por la existencia de un fuerte compromiso cuando se evidencia una aceptación de los valores de la organización, disposición a realizar un considerable esfuerzo a favor de la organización, y finalmente un fuerte deseo de permanecer en la organización. (Monday, Porter & Steers, 1982, c.p. Meyer y Allen, 1997).
- Atribuciones: este componente se relaciona de forma considerable con lo que ya hemos definido como compromiso conductual, y esta determinado por un conjunto de conductas irrevocables, explícitas y voluntarias, llevadas a cabo por parte del patrono, que son consideradas irrevocables e irrefutables por el individuo, en razón del sentimiento de obligación que posee el individuo, luego de aceptar permanecer como miembro de la organización. (Reichers, 1985, c.p. Córdoba, 2005).
- Las Apuestas: en este elemento se considera que el compromiso organizacional es el producto de las recompensas y costos inherentes a la pertenencia a una determinada organización. En este sentido se debe considerar que el hecho de estar comprometido

con la organización implica la toma de conciencia de las inversiones que el individuo considera que ha hecho durante su relación de trabajo, y lo que podría implicar de manera individual la decisión de abandonar la organización en un momento determinado. (Meyer y Allen, 1997).

1.2 ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL

Este enfoque denominado multidimensional, construye o fundamenta el compromiso organizacional, en una primera etapa, sobre tres dimensiones, que se presentan a continuación: (O'Reilly & Chatman, 1986, c.p. Meyer y Allen, 1997).

- Involucramiento instrumental con recompensas extrínsecas
- Involucramiento basado en la afiliación
- Involucramiento sustentado en congruencia entre valores individuales y valores organizacionales.

Posteriormente, Meyer y Allen (1997) reconocen la naturaleza multidimensional del *Compromiso Organizacional*, y realizan una revisión de la obra de O'Reilly y Chatman (1986, c.p. Meyer y Allen, 1997) ya que consideraban que los argumentos de estos era frágiles y poco sustentables, por lo que toman la decisión de esbozar un enfoque propio donde el compromiso organizacional iba a estar conformado nuevamente por tres componentes, los cuales, se presentaban de forma simultanea aunque con diferentes intensidades, quedando definidos los nuevos tres componentes de la siguiente forma:

- Componente Afectivo
- Componente Continuidad
- Componente Normativo

Sobre la base de estos tres componentes Meyer y Allen (1997) desarrollan el concepto del Compromiso Organizacional, que califica a este como un estado psicológico que caracteriza la relación entre los empleados y su organización.

Esta categorización del compromiso organizacional en tres componentes, es tal vez la más aceptada científicamente, de hecho numerosos estudios exploratorios y confirmatorios, han puesto en evidencia lo conveniente de esta forma de categorización, al reflejar, entre otras cosas, que los tres componentes formulados por Meyer y Allen, son componentes completamente diferenciables y por ende susceptibles de ser estudiados de forma independiente. En este sentido, Antón y González (2001, c.p. Córdoba, 2005) comentan que la obra de Meyer y Allen con sus tres componentes “constituye un gran avance en el estudio del compromiso organizacional, al integrar un conjunto de investigaciones que se caracterizaban por la fragmentación”.

Para su formulación, Meyer y Allen (1997) tomaron en consideración un conjunto de ideas de diferentes autores, que terminaron por orientar y definir de la mejor manera posible cada uno de los tres componentes antes mencionados, es decir, afectivo, continuidad y finalmente el componente normativo.

En cuanto al primer componente, calificado como *afectivo*, los autores tomaron en cuenta definiciones tales como:

- “Apego que sienten los individuos, hacia el grupo de trabajo, basado en los afectos y la emoción” (Kanter, 1968, c.p. Meyer y Allen, 1997).
- “Proceso mediante el cual las metas del individuo y de la organización se vuelven cada vez más congruentes” (Hall, Schneuer y Nignen, 1970, c.p. Meyer y Allen, 1997).
- “Actitud u orientación hacia la organización que atrae o vincula la identidad del individuo a la organización” (Sheldon, 1971, c.p. Meyer y Allen, 1997).

Llegando de este modo a establecer que “el *componente afectivo* del compromiso organizacional se refiere al apego emocional, a la identificación con el involucramiento en la organización” (Meyer y Allen, 1997). Sobre este mismo componente los autores definieron o encontraron una serie de elementos que podrían afectarlo de alguna u otra forma, siendo estos:

- *Características Personales*: en este apartado Meyer y Allen (1997) ubicaron, siguiendo a Mowday (1982), algunas características propias del trabajador entre las que tenemos, edad, sexo del individuo y antigüedad, como elementos a considerar a la hora de estudiar el compromiso organizacional; con respecto a estas “sub-variables” algunos estudios han arrojado evidencia suficiente para considerarlos como elementos poco determinantes en los grados de compromiso organizacional de los individuos con sus respectivas organizaciones, encontrando una correlación muy baja pero significativa, cuando se han realizado investigaciones sobre el compromiso organizacional, partiendo como elemento determinante alguno de los antes mencionados. (Córdoba, 2005).
- *Características de tipo Organizacional*: en cuanto a esta sub-categoría, los autores refieren ante todo a la percepción que inspiran en sus trabajadores, las políticas que la empresa posee, haciendo especial énfasis en las vías o canales mediante las cuales estas organizaciones hacen llegar o transmiten esas políticas a sus trabajadores, considerando que el medio y la forma de transmisión resulta fundamental en la generación de compromiso organizacional del trabajador para con la organización (Meyer y Allen, 1997).
- *Experiencias dentro de la Organización*: según Meyer y Allen (1997), es en este apartado donde se han hallado las correlaciones más fuertes, pues a su consideración a medida que el individuo ve satisfechas sus expectativas y/o necesidades por parte de la organización o gracias a esta, en la misma medida dicho trabajador se irá sintiendo atado a su organización, por lo que irá

desarrollando un alto grado de compromiso de carácter afectivo. (Meyer y Allen, 1997).

De igual modo se ha encontrado en relación con este componente del compromiso organizacional otro conjunto de elementos que podrían afectar los niveles de este en el individuo como lo son: nivel de autonomía en la realización de sus actividades laborales (Dunham y Cols. 1995, c.p. Córdoba, 2005), la participación que se le brinde al empleado en los procesos de toma de decisiones (Meyer y Allen, 1997), la medida en la que la organización logra despertar en sus trabajadores un sentimiento de valía, utilidad o importancia, sobre todo si este sentimiento se fortalece con la percepción de parte del empleado que la organización se preocupa por ellos (Meyer y Allen, 1997).

En segundo lugar se encuentra el *componente de continuidad*, que es catalogado en relación a “los costos que los empleados vinculan al pensar en abandonar la organización” (Meyer y Allen, 1997) de lo que se desprende que la fuente del componente continuidad es la valoración de las inversiones realizadas a la organización por parte de sus empleados y/o la percepciones de estos de otras alternativas, por lo que al final la permanencia del individuo dentro de la organización se basaría en una relación “ganancia-pérdidas”; donde el permanecer en la organización es una decisión originada por el interés de no perder nada de lo que se ha obtenido.

En cuanto a este segundo componente, calificado como *de continuidad*, los autores tomaron en cuenta definiciones de otros autores tales como:

- “La asociación de la ganancia con la participación del trabajador y el costo que representa para este abandonar la organización” (Kanter, 1968, c.p. Meyer y Allen, 1997).
- “Un fenómeno estructural que ocurre como resultado de transacciones entre el individuo y la organización en trabajo e inversiones” (Alluto y Hrebiniac, 1972, c.p. Meyer y Allen, 1997).

Sobre este componente los autores definieron un conjunto de elementos que afectaban o definían la intensidad de dicho componente en pro del desarrollo del sentido de compromiso organizacional en el trabajador, tales como:

- *Alternativas*: dentro de esta categoría encontramos las percepciones individuales de cada individuo sobre sus destrezas y/o habilidades y la capacidad de transferir estas a la organización, no sin antes hacer una evaluación al mercado de trabajo, ya que si en este proceso se encuentra una alta demanda de las habilidades y destrezas que el considera que posee, el sentimiento o deseo de permanencia para la organización empleadora será menor. En pocas palabras, en la medida que aumentan las alternativas de trabajo del individuo, menor es el sentimiento o componente de continuidad. (Meyer y Allen, 1997).
- *Inversiones*: en relación a esta categoría, se encontró que el individuo tenderá a valorar el tiempo y dedicación que le ha costado la adquisición de sus destrezas y habilidades y el costo que le implicaría la posibilidad de trasladarse a otra organización, considerando en este sentido los posibles costos que le representarían un posible traslado de su familia hacia otra zona, transporte, etc. (Meyer y Allen, 1997). De igual modo en este apartado, se consideran la valoración o percepción del status inherente al cargo que el individuo ha alcanzado en la organización, así como también las contraprestaciones de índole material o monetaria que esta le reportan. (Whitener & Waltz, 1993, c.p. Meyer y Allen, 1997).

En este sentido resulta conveniente resaltar que estos elementos englobados en inversiones y alternativas, poco efecto tendrán a favor del desarrollo del compromiso organizacional del trabajador hacia la organización, si este no logra hacer conciencia de estos, por lo que resulta conveniente para la organización facilitar de algún modo la creación de

espacios o condiciones que permitan a sus trabajadores evaluar, qué tienen, lo que podrían tener, y lo que perderían en caso de decidir abandonar la organización.

Finalmente en esta concepción multidimensional del compromiso organizacional formulada por Meyer y Allen, tenemos el tercer componente que estos autores identifican en sus estudios al respecto. Este tercer componente es el llamado *componente normativo*, el cual tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede deberse a presiones de tipo cultural o familiar, etc. (Morrow 1993, c.p. Meyer y Allen, 1997).

Siendo este el componente menos estudiado de los tres que conforman el enfoque multidimensional de Meyer y Allen, son pocos los estudios que permitan sustentar los criterios teóricos que se consideran que lo fundamentan. Entre las ideas que consideraron los autores en este aspecto tenemos:

- “Internalización total de las presiones normativas para actuar de manera que concuerden los objetivos del compromiso hacia la organización con los intereses y metas de estas” (Wiener, 1982, c.p. Meyer y Allen, 1997).
- “Las conductas de compromiso son conductas socialmente aceptadas que exceden de las expectativas normativas o formales relevantea para el objeto del compromiso” (Wiener & Geghman, 1997, c.p. Meyer y Allen, 1997).

Para algunos autores este componente es mediatizado por procesos tales como el modelaje, sistemas de recompensas y sistemas de castigo y otra serie de condicionantes que el individuo va internalizando durante el desarrollo de las diferentes interrelaciones entre los individuos o trabajadores en su lugar de trabajo, en virtud de lo cual, el individuo define lo que en ese contexto determinado es correcto y lo que no. (Wiener, 1982, c.p. Meyer y Allen, 1997).

Por otro lado, algunos autores afirman que el elemento principal en este componente del compromiso organizacional es el llamado “contrato psicológico”, ya que este establece una serie de obligaciones de tipo empleado-empresa, que se consideran de importancia y por ende respetadas, hasta el momento en que alguna de esas consideraciones son violentadas por alguna de las partes. (Robinson, Kratz y Roseau, 1994, c.p. Meyer y Allen, 1997).

Según lo antes expuesto el compromiso es pues, el desarrollo del componente normativo, donde juegan un rol fundamental todos los procesos de socialización en los que participa el individuo, pues desde el primer momento donde el trabajador entra en contacto con la organización, va estableciendo una serie de interrelaciones que le permitirán contrastar sus valores y metas con las que posee la organización. (Meyer y Allen, 1997).

Por otra parte, el componente normativo se ve también afectado por la percepción que tenga el trabajador de las inversiones que la organización le hace directamente bien sean orientadas al crecimiento profesional de empleado (cursos de formación, congresos, etc.) o bien al crecimiento del bienestar del individuo y su círculo familiar (becas o ayuda de tipo académicas de hijos, etc.), en razón de que al evaluar estos beneficios, en el trabajador puede originarse un sentimiento de deuda moral, al sentir que toda esa ayuda que le ofrece la organización al empleado en su beneficio general, es difícil de retribuir. (Meyer y Allen, 1997).

Por lo que en líneas generales, y en este sentido consideramos a los otros dos componentes restantes, podemos afirmar que el compromiso organizacional no es una variable dependiente de los elementos de consideración monetaria pues “el trabajador no solo se interesa por los aspectos externos al trabajo tales como bonos, promociones, etc., sino que además intenta, día a día, lograr la satisfacción personal y otras retribuciones no monetarias” (Villegas, 1998, c.p. Córdoba, 2005).

Ideas que complementan a las expuestas Meyer y Allen (1997), quienes afirman que el salario que perciben los empleados como contraprestación a sus servicios no representa un aliciente suficiente para el desarrollo de altos grados de compromiso organizacional, ya que el

desempeño de tareas interesantes, la capacitación y desarrollo de las potencialidades individuales así como la identificación con los valores y metas organizacionales representan para los individuos fuentes más fuertes de compromiso.

1.3 ALGUNAS CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO PERSONAL PARA LAS ORGANIZACIONES

Es posible pensar que el compromiso organizacional acarrea ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una intención de permanencia es decir, continuar manteniendo los nexos con la organización. En contrapartida, la búsqueda de empleo presentaría relaciones negativas con el compromiso. Como es sabido, la rotación de personal implica costos de diversos tipos para las organizaciones (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, etc.).

Igualmente el compromiso organizacional en la medida en que se incrementa es de esperarse un mayor esfuerzo, representado básicamente por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo.

Ahora bien, en el lado negativo, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a la transformación en la misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad (Arias, 2001).

Como antes se mencionó, aunque no se acostumbra adjuntar datos sobre la motivación de los miembros de la organización (y otros aspectos relevantes sobre el factor humano) en los estados financieros, ya existen organizaciones precursoras en este asunto, por ende, en un futuro, dada la intensa competencia en la economía global, el compromiso de las personas hacia su organización será un aspecto de importancia en la toma de decisiones dentro de las empresas. (Arias, 2001).

5. COMPENSACIÓN TOTAL

El concepto de compensación total generalmente se ha trabajado desde dos perspectivas, siendo la primera de ellas, la perspectiva del empleado la cual presenta la compensación total y sus elementos como la principal fuente de ingreso del trabajador como resultado de su trabajo dentro de la empresa, o lo que es lo mismo, la compensación termina siendo la retribución que recibe el empleado por el esfuerzo y la inversión que esta ha realizado en su formación profesional. La segunda de las perspectivas, obviamente resulta la que se origina del lado de los empresarios o de las empresas en general, donde la compensación total y sus elementos terminan siendo un “costo operacional”, los cuales se engloban dentro de la categoría de “costos laborales”. (Milkovich, 1996, c.p. Morales y Velandia, 1999).

Esto que se ha definido como compensación puede ser de carácter financiero o bien de carácter no financiero, las cuales se engloban en dos grandes grupos: compensación directa y compensación indirecta. La llamada compensación financiera (directa) engloba: salario base, incrementos salariales por mérito, incentivos, y ajustes por aumento en el costo de vida; la compensación de carácter no financiero (indirecta) incluye: servicios de salud o similares, pensiones, tiempo libre pagado e inclusive los reconocimientos de la labor realizada. (Milkovich, 1996, c.p. Morales y Velandia, 1999).

6. COMPENSACIÓN DIRECTA

Para Morales y Velandia (1999) la compensación directa, que se ha definido anteriormente como aquella que retribuye el trabajo realizado por el empleado en forma de sueldos e incentivos, se encuentra conformada por cuatro elementos principales:

- Salario Base: que puede entenderse como la cantidad de remuneración que se otorga a un empleado por su desempeño en sus puesto de trabajo, tomando en consideración elementos tales como nivel de complejidad de la actividad y el tiempo que la persona ocupa en dicha actividad a lo largo de la jornada laboral.

- Incrementos por mérito: este componente puede entenderse como el aumento periódico de la asignación básica, tomando en cuenta para el establecimiento de dicho incremento, el rendimiento demostrado por el trabajador en la realización de las actividades asignadas.
- Incentivos salariales: no son otra cosa que los programas que han sido destinados para recompensar de forma variable a aquellos trabajadores cuyo desempeño y rendimiento podría catalogarse de alto, en relación a las expectativas la empresa había establecido al inicio del período evaluado.
- Ajuste por costo de vida: son ajustes a la remuneración que se realizan tomando en cuenta las variaciones de variables macroeconómicas del contexto económico dentro del cual se desempeña la empresa.

7. COMPENSACIÓN INDIRECTA

Este tipo de compensación es aquella que se otorga al empleado, no solo por ejecutar las actividades que le han asignadas o por el servicio que este haya prestado a la empresa, sino que se otorgan ante todo por el simple hecho de pertenecer a la empresa o por desempeñar una función o puesto específico. Este tipo de compensación tiene como principal objetivo el de proteger el bienestar de los empleados y de sus familiares más allegados. Estos “beneficios” pueden ser financiados totalmente por la empresa o bien pueden contar con el aporte de los empleados y entre estos tenemos: protección de la salud, pensiones, entre otros. (Iurkovic y León, 2001)

7.1 EL PAPEL DE LA COMPENSACIÓN INDIRECTA

La existencia de prestaciones y servicios al personal dentro del esquema de compensación total, enmarcada dentro de la categoría de la compensación indirecta obedece según Morales y Velandia (1999) a diversos objetivos entre los que podemos destacar:

7.2 OBJETIVOS SOCIALES

- Toda organización busca soluciones para los problemas de su personal y soluciones de grupo para los problemas sociales que las afectan más directamente.

7.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Reducción de las tasas de rotación.
- Desaliento a los movimientos tendientes al conflicto.
- Ventajas para el reclutamiento de personal.
- Satisfacción de los objetivos de los empleados.

7.4 OBJETIVOS DE LOS EMPLEADOS

- Procurar la obtención de prestaciones y servicios proporcionados por la empresa, en algunos casos, por los menores costos a que puede obtenerlos. Por ejemplo, las pólizas de seguros suelen ser menos costosas.
- Permanecer dentro de una categoría fiscal más baja es otro objetivo de los empleados.
- Indexarse a la inflación. Muchos de los pagos que efectúa la empresa se ajustarán automáticamente. Un objetivo más que logra el empleado es el de "indexarse" a la inflación. Muchos de los pagos que efectúa la empresa se ajustarán automáticamente.

8. INCENTIVOS Y PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES

Para Morales y Velandia (1999) “Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos base en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte los desafíos de un mayor nivel de competencia. Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.”

8.1 LOS DIFERENTES SISTEMAS DE INCENTIVOS

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios. Según Morales y Velandia (1999) existen diferentes tipos de sistemas que consideran los incentivos y lo desarrollan de la siguiente forma:

- **Incentivos sobre unidades de producción:** suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Prácticamente en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones prescriben que estos sistemas de incentivos deben

combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley.

- **Bonos sobre producción:** son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo.
- **Comisiones:** en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.
- **Curvas de madurez:** en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando.
- **Aumentos por méritos:** constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño.
- **Compensación por conocimientos especializados:** constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer.
- **Incentivos no financieros:** por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del empleado.
- **Incentivos a ejecutivos:** la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

Existen otras formas de incentivos, incluyendo las que permiten a los ejecutivos diseñar su propio paquete de compensaciones. El elemento común a la mayor parte de los paquetes de compensación a ejecutivos consiste en su relación con el desempeño en la organización. Cuando estos sistemas no vinculan la compensación a los logros dejan de ser planes de incentivos. La mayor parte de los planes se comprenden dentro de cuatro categorías:

- **Propiedad de los empleados:** el plan más extremo de participación en las utilidades es el de convertir a la organización en una propiedad de los empleados. Muchas empresas incluyen planes de opción de compra de acciones. El resultado consiste en que los empleados que optan por participar poseen de hecho una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras del progreso de la organización.
- **Planes de participación en la producción:** permiten a los grupos de trabajadores recibir bonos al exceder determinado nivel de producción. Tienen a ser a corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas. Se puede ofrecer a un grupo de trabajo, por ejemplo, una cantidad determinada si excede determinados niveles.
- **Planes internacionales de incentivos:** algunas compañías optan por pagar los costos de alojamiento, transporte e impuestos para su personal en el exterior, en lugar de cubrir bonos especiales por aceptar responsabilidades en otros países. Otras prefieren establecer sistemas de motivación basados en el desempeño. Es recomendable que los incentivos internacionales se basen en objetivos estratégicos y financieros controlados por el gerente de la sucursal en el exterior. Se deben establecer en un marco básico de flexibilidad, para ajustarse a las necesidades individuales así como a las realidades locales.
- **Planes de participación en utilidades:** la efectividad de estos planes puede ser reducida por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado. Algunas empresas disminuyen la efectividad de este incentivo al aplicar las sumas correspondientes a la participación en las utilidades a los fondos de jubilación.

8.2 ADMINISTRACIÓN DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS

La administración de un sistema de incentivos puede ser compleja. Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros, al mismo tiempo que se determinan objetivos y maneras de medirlos. Es posible encontrar que la determinación de parámetros muy exactos puede resultar muy costosa, o que la naturaleza misma del trabajo impida la exactitud absoluta. Un sistema puede conducir, por ejemplo, a que los beneficiados reciban una compensación superior a la de sus supervisores. Otro problema puede surgir cuando se presentan factores que el empleado no controla (como desperfectos y averías del equipo que opera), impidiéndole llegar a su objetivo. Morales y Velandia (1999).

9. PROPÓSITO DE LA COMPENSACIÓN NO TRADICIONAL

“Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general acompaña a cada pago quincenal o mensual. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades es mejorar el desempeño. Es importante, sin embargo, determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar.” Morales y Velandia (1999).

10. BENEFICIOS

Los beneficios son un parte importante de la compensación total y la tendencia actual es de volverlos cada vez más flexibles. Prácticamente la totalidad de los empleos y de los

esquemas de compensación total incluyen algunos beneficios, dentro de los que destacan y pueden ser encontrados comúnmente: beneficios para salud -del empleado y de los familiares más cercanos de este-, pago de vacaciones, pago de de feriados y planes de seguros provistos con una participación del empleador.

10.1 BENEFICIOS DENTRO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN

Los beneficios conforman en gran medida la compensación que hasta ahora se ha denominado como *compensación indirecta*, y que como se ha dicho anteriormente es aquella que recibe el trabajador por el simple hecho de formar parte de una organización, realizar dentro de esta alguna actividad o simplemente por ocupar un determinado cargo dentro de la estructura organizacional.

Los planes de beneficios o elementos de estos que conformen la compensación total, deben estar estrechamente relacionados con los planes estratégicos de la organización para así garantizar que cumplan los objetivos que se buscan con la implementación y otorgamiento de tales beneficios. En este sentido toma especial importancia las vías o medios mediante los cuales las empresas comunican el valor de dichos beneficios, ya que de no hacerlo de forma adecuada podrían generar en sus empleados la idea errada que dichos beneficios no son más que derechos adquiridos, con lo que el objetivo principal de generar en los empleados un sentido de pertenencia y de compromiso se estaría perdiendo.

11. VENTAJAS DE LOS BENEFICIOS

La consideración de uno o varios beneficios dentro del sistema o esquema de compensación traen consigo una serie de ventajas o “beneficios” tanto para la empresa que los incluye dentro de esquema de compensación como en los trabajadores que se benefician del otorgamiento de estos. (Chiavenato, 2000).

Las ventajas para la empresa pueden resumirse en:

- Elevan la moral del empleado.
- Reducen rotación y ausentismo.
- Elevan la lealtad del empleado para con la empresa.
- Facilitan las tareas de reclutamiento y retención del personal.
- Pueden aumentar la productividad y reducir costos unitarios del trabajo.
- Demuestran las directrices y propósitos de la empresa para con sus empleados.
- Reducen molestias y quejas del personal.

Las ventajas para los empleados beneficiarios pueden resumirse en:

- Ofrecen ventajas no expresadas en dinero.
- Ofrecen asistencia para la solución de problemas personales.
- Favorecen la satisfacción laboral.
- Contribuyen al desarrollo y bienestar del individuo y de su grupo familiar.
- Reducen la incertidumbre y los sentimientos de inseguridad del empleado.
- Mejora la relación con la empresa.
- Ofrecen remuneración extra.

12. CLASIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS

Para Chiavenato (2000) los beneficios además de brindar apoyo a los trabajadores en su vida tanto adentro de la empresa en los momentos en los que ejerce las actividades relacionadas a su cargo, como cuando se encuentra dentro de la empresa pero sin ejercer actividades relacionadas a su cargo, buscan también apoyar al trabajador en los momentos en los cuales se encuentra ajeno a la organización; y plantea además una categorización de los beneficios que puede resumirse de la siguiente forma:

12.1 EN CUANTO A SUS EXIGENCIAS

- Legales: son aquellos beneficios que son exigidos por ley para ser otorgados a todos los empleados por parte de todas las empresas tales como: vacaciones,

bono vacacional, seguro de accidentes, horas extras, recargo por horas laboradas nocturnas, etc.

- Voluntarios: son beneficios que si bien son otorgados por la empresa a sus empleados, no son obligatorio otorgamiento por parte de la empresa ni por la ley del trabajo ni por negociación colectiva: transporte, préstamos, complementación de la pensión, etc.

12.2 EN CUANTO A SU NATURALEZA

- Monetarios: son aquellos beneficios que son concedidos en dinero a través de la nómina y que generan una serie de prestaciones sociales que se derivan de su otorgamiento, tales como: vacaciones, bono vacacional, pensión, planes de préstamos, primas anuales, etc.
- No monetarios: son beneficios otorgados en forma de servicios, ventajas o comodidades para los beneficiarios, los cuales pueden hacer extensivos dichos beneficios a algunos familiares directos, tales como: asistencia médico-odontológica, acción en club o asociación recreativa, seguro de vida colectivo, entre otros.

12.3 EN CUANTO A SUS OBJETIVOS

- Asistenciales: son aquellos beneficios que buscan brindarle a los empleados seguridad ante situaciones de emergencia de ellos mismos o bien de algún familiar directo. Dentro de estos beneficios encontramos: seguros médico-asistenciales, seguro de accidentes personales, seguro de vida colectivo, ayuda financiera a través de préstamos, etc.
- Recreativos: son beneficios que buscan darle al empleado el esparcimiento y descanso que se merece, con miras al mantenimiento de u salud tanto física como mental. En estos casos dicho beneficio suele ser extensible a familiares directos. Dentro de esta categoría de beneficios encontramos: acciones en club

o asociación recreativa, excursiones o paseos, actividades deportivas, actividades musicales o en general recreacionales, etc.

- Supletorios: son los beneficios o servicios que le brindan al empleado la capacidad de mejorar su calidad de vida de alguna manera, tales como: agencia bancaria dentro de la empresa, transporte, horarios flexibles, estacionamiento privado, etc.

13. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS, BENEFICIOS Y COMPENSACIONES

Morales y Velandia (1999) definen los salarios como uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades. En la industria, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores.

A los gobiernos les interesan sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos. Es lógico que los sindicatos y sus afiliados traten de que los salarios sean altos, para que los trabajadores puedan satisfacer mejor sus necesidades esenciales.

Los salarios elevados también tienen importantes ventajas para la economía en su conjunto, pues en primer lugar, aseguran una fuerte demanda de bienes y servicios, y además estimulan el aumento de la productividad. Si bien lo ideal es que los salarios sean lo suficientemente elevados como para impulsar la demanda de bienes y servicios, cuando son demasiado altos exceden la capacidad de producción, y el resultado es la inflación.

Los problemas fundamentales de salarios son los mismos en todos los países, pero difieren los procedimientos de solución y los métodos de reglamentación. En algunos países es frecuente que el empleador y los trabajadores de cada empresa fijen los salarios. En otros, los

salarios están reglamentados por contratos colectivos que se aplican a toda una industria. En los países con economías planificadas las autoridades centrales fijan la suma total disponible para salarios con arreglo al programa económico nacional; se asignan sumas determinadas a cada sector industrial y a cada empresa y los directores y administradores de las empresas arreglan los detalles relativos a la remuneración de las diferentes categorías de los trabajadores. En consecuencia, los salarios son un elemento importante de las políticas de trabajadores, empleadores y gobiernos y de las relaciones entre ellos.

14. ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN

Para Morales y Velandia (1999) “La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera

profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa. Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.”

14.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES

Estos objetivos según Morales y Velandia (1999) crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

- **Adquisición de personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
- **Retener empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
- **Garantizar la igualdad.** La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- **Controlar costos.** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- **Cumplir con las disposiciones legales.**
- **Mejorar la eficiencia administrativa.** Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

15. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

En una organización, cada función o cargo tiene su valor. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado. Como la organización es un conjunto

integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

- los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.
- los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos, y a su vez el equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios.

Con estas informaciones internas y externas, la organización define una política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

15.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Con el establecimiento y/o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa;
- Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación;

- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento;
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

16. PROBLEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN

El problema central de la administración de un esquema de compensación total está representado por la falta de participación del personal. Lo que lleva a que una vez diseñado el programa de compensación, los empleados encuentren que en muchos casos con que las condiciones consideradas para el establecimiento de los elementos que conforman dicho esquema de compensación total no se ajustan a sus necesidades reales.

Existe, por otra parte, una fuerte tendencia entre los integrantes de una organización a prestar atención solamente a una fracción de los servicios que reciben. Esa falta de conocimientos, así como la imposibilidad práctica de seleccionar prestaciones adecuadas, conduce con frecuencia a continuas solicitudes de más prestaciones. Normalmente, el resultado de estas presiones es un paquete de prestaciones poco equilibrado, junto a mayores costos para la organización.

17. IMPORTANCIA DE LOS SALARIOS

Según Morales y Velandia (1999) el salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el

intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

Para las personas los salarios representan una compleja transacción, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, el dinero, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El salario para las organizaciones es al mismo tanto un costo como una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción, en este caso el trabajo, como un intento por conseguir un retorno mayor.

Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida es la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa.

18. LA COMPENSACIÓN EN LAS EMPRESAS DE RETAIL

Hoy en día las empresas de retail compiten en un ambiente caracterizado por frecuentes cambios en el patrón de consumo de los consumidores, cambios en la estructura organizacional tradicional, mayores riesgos en los procesos de reclutamiento y selección y rápidos avances tecnológicos. Para enfrentar estos retos de forma exitosa la fuerza de ventas debe esforzarse por desarrollar nuevas y novedosas formas de obtener ventajas competitivas con relación a su competencia. Las empresas de retail en este sentido deben utilizar todas las herramientas que estén a su alcance y que los ayuden a permanecer en el mercado, alcanzar mayores participaciones de mercado y por ende mayores ingresos (Berger y Berger, 2000).

Una de las herramientas principales con las que cuentan las empresas de retail son los planes de compensación orientados hacia la fuerza de venta que deben tener como propósito los siguientes aspectos (Chingos, 2002):

- Motivar la ejecución de las estrategias de ventas y de negocios:
 - Conducir los esfuerzos de las ventas y de los servicios para alcanzar objetivos estratégicos.
 - Conducir las prioridades de los clientes y del negocio.

- Apoyar la filosofía de la compensación:
 - Reforzar el deseo de riesgo en función de la cultura de recompensa.
 - Apoyar el ciclo de vida de los productos y servicios de la organización.

- Alinear la organización con los intereses de la administración:
 - Reforzar lo que quieren los ejecutivos de sus canales de ventas
 - Sensibilizar los canales de ventas a los mensajes que envían los inversionistas y analistas externos.
 - Apoyar la creación de valores.

Un plan de ventas, resulta pues un elemento de gran valía para la organización y para quienes hacen vida en la misma, ya que como se ha visto resulta un elemento clave en el plan estratégico que persigue la empresa y que garantizará la consecución de los objetivos que éste presente. Es por esto el diseño de un plan de ventas debe contar con la participación de todo el personal clave de la misma, bien sea presidentes, altos ejecutivos, gerentes de área y ventas y obviamente personal de recursos humanos.

Una vez definida las orientaciones generales sobre el cual girará el plan de ventas resulta conveniente conocer cuales son los elementos que integran los planes de compensaciones de venta que permitan a las empresas de retail la consecución de los objetivos anteriormente mencionados de forma de elegir los que mejor se adapten a las realidades de la organización; en este sentido según Chingos (2002) los elementos que se pueden considerar al momento del diseño e implementación de un plan de compensación de ventas son los siguientes:

Tabla N° 1 Elementos de un plan de ventas

Elemento	Propósito
Salario Base	Proveer un ingreso estable acorde a las habilidades y la experiencia del vendedor.
Incentivos: Comisiones y Bonos	Provee motivación hacia resultados y control de costos
Acciones (Stocks)	Provee una compensación que no se encuentra cuantificada Alinea los intereses económicos de los vendedores y de los accionistas
Concurso (Spiffs)	Provee incentivos a corto plazo para enfrentar actividades de alta prioridad para la organización
Pagos a los vendedores	Crea un mayor esfuerzo por la consecución de objetivos claves.
Reconocimiento	Reconoce a los vendedores con mejor desempeño, a través de recompensas no monetarias.
Beneficios	Provee seguridad financiera de bajo riesgo.

Fuente: Chingos, P. (2002).

CAPÍTULO IV

MARCO REFERENCIAL

Por razones de confidencialidad el nombre de la organización queda en reserva, en virtud de esto de aquí en adelante al momento de nombrar a la empresa donde se realizó el estudio, se hará referencia a la Comercializadora XYZ C.A. la cual es una empresa del Grupo WRH dedicada a desarrollar, implementar y administrar tiendas especializadas con marcas propias en el área de moda y estilos de vida en dos localidades geográficas. A la fecha el Grupo Comercializador representa en el país las marcas exclusivas:

- Ángel Sánchez Concepto: Es una marca contemporánea que reinterpreta el destacado trabajo internacional del diseñador venezolano Ángel Sánchez, para ofrecer alternativas que permitan estar a la moda todos los días, pensando en prendas asequibles para todas las mujeres venezolanas. (Manual corporativo Comercial XYZ, C.A., 2008).
- Fru-Fru: Es la primera marca de “lingerie” y “loungewear” totalmente pensada en Venezuela y producida en Venezuela, Colombia y Perú. (Manual corporativo Comercial XYZ, C.A., 2008).
- Esprit: marca creada en 1968 por Susie Russell y Doug Tompkins en San Francisco, California, quienes comercializaban llamativas prendas en el maletero de su automóvil y que años después, la idea ha evolucionado hasta convertirse en la multinacional ESPRIT Holdings Limited, una de las

compañías más grandes del mundo que es cotizada en el mercado accionario. (Manual corporativo Comercial XYZ, C.A., 2008).

La Comercializadora XYZ C.A lleva a cabo todas sus actividades, orientadas e inspiradas en una misión y una visión, que según su opinión y cultura organizacional, les permitirá la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Ésta visión y ésta misión pueden describirse de la siguiente forma:

- Misión: Agregar valor a través de un portafolio óptimo de marcas aspiracionales desarrolladas o adquiridas. (Manual corporativo Comercial XYZ, C.A., 2008).
- Visión: Ser la empresa tenedora de marcas preferida de los consumidores, colaboradores, accionistas, proveedores y comunidades. (Manual corporativo Comercial XYZ, C.A., 2008).

Adicionalmente la Comercializadora XYZ C.A considera clave tres aspectos para la consecución de los objetivos de la organización y que deben estar presentes en todo momento:

- Pasión: Por lo que hacemos y por como lo hacemos. (Manual corporativo Comercial XYZ, C.A., 2008).
- Trabajo en Equipo: Esto tiene que ser una forma de trabajo, en la Comercializadora XYZ C.A, no despreciamos las individualidades, sino que esas individualidades deben complementarse con el trabajo grupal y la colaboración. (Manual corporativo Comercial XYZ, C.A., 2008).
- Pasarla Bien: En la Comercializadora XYZ C.A estamos convencidos de que tenemos que divertirnos con lo que hacemos, para hacerlo mejor. (Manual corporativo Comercial XYZ, C.A., 2008).

CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo presenta las herramientas y el proceso metodológico que se utilizaron con el fin de recolectar, procesar y presentar la información necesaria para poder llevar a cabo el estudio y dar con una respuesta a la cuestión formulada en cuanto a la relación existente entre la remuneración total y el nivel de compromiso organizacional, en los empleados de la Comercializadora XYZ C.A. en las ciudades de Caracas y Barquisimeto.

1. TIPO DE ESTUDIO

La presente investigación puede decirse que consistió en un estudio de tipo *no experimental*, que según Hernández y Fernández (2000) se fundamenta en la realización de una investigación o estudio donde no existe manipulación alguna de ninguna de las variables involucradas y donde se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después ser analizarlos en función de los datos obtenidos. En este sentido y dado que en la investigación realizada no se realizó manipulación alguna de ninguna de las variables en estudio puede decirse que se logró estar más cerca de las variables hipotetizadas como “reales” por lo que consecuentemente se obtuvo una mayor validez externa o lo que es lo mismo, los procedimientos y resultados obtenidos podrán generalizarse a otros individuos y situaciones cotidianas bajo contextos y poblaciones similares (Hernández y Fernández, 2000).

Por otra parte y considerando que la investigación realizada no tomó en cuenta un universo mayor al que representaban todo los empleados pertenecientes a la Comercializadora XYZ C.A tanto de la ciudad de Caracas así como también de la ciudad de Barquisimeto, se considera que la investigación realizada se enmarca en las calificadas como *Estudio de Caso*, en las cuales se estudia una población específica en detrimento de una población mayor y de mayor heterogeneidad bien sea por razones de tiempo, factibilidad, capacidad, etc.

2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada puede enmarcarse en las investigaciones de tipo *correlacional*, lo que implica que el estudio tuvo el propósito de evaluar la relación que existía entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular; siendo en este caso específico las variables compromiso organizacional de los empleados de la Comercializadora XYZ C.A y la compensación total que estos percibían por la realización de sus asignaciones dentro de la empresa. Las investigaciones de este tipo tienen como propósito fundamental el conocer como es el comportamiento de una variable llamada en este caso dependiente en relación con el comportamiento de una variable catalogada para efectos del estudio como la variable independiente. (Hernández y Fernández, 2000).

De igual modo, la presente investigación tuvo la característica de ser un estudio o una investigación de tipo *transeccional*, ya que según Hernández y Fernández, (2000) este tipo de investigaciones son los estudios que recolectan su información y sus datos en un solo momento, en un tiempo único; en virtud de esto, la recolección de la data necesaria y el estudio en sí se efectuó en un único momento en el tiempo, para posteriormente realizar el análisis y procesamiento de la información que sirvieron para dar respuesta a la pregunta de investigación y los objetivos formulados por la presente investigación.

3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Considerando como unidad de análisis a todos aquellos individuos susceptibles de conformar la muestra que serán medidos tal y como lo afirman Hernández y Fernández, (2000). Se puede decir que la *unidad de análisis* para la presente investigación lo conformaron todos y cada uno de los empleados que laboran en la Comercializadora XYZ C.A tanto de la ciudad de Caracas como de la ciudad de Barquisimeto.

4. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN

Entendiendo la *población* de estudio como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1974 c.p. Hernández y Fernández, 2000) se puede afirmar que la población de estudio de la presente investigación estuvo conformada por todos los trabajadores de la Comercializadora XYZ C.A ubicados en la ciudad de Caracas y en la ciudad de Barquisimeto.

5. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

Las causas por la cual se seleccionan muestras en los procesos investigativos son innumerables por ejemplo puede ocurrir que la población que se definió como la población de estudio tenga un tamaño infinito, y en consecuencia, su estudio a en su totalidad resulta poco menos que imposible. En otras ocasiones, el costo de la observación exhaustiva puede ser muy elevado, el tiempo de recolección de la información es muy extenso, o más aún, la observación de los elementos puede ser destructiva. (Instituto Nacional de Estadística y Censo de Argentina, 2001). Aun así vale destacar que estas condiciones no están presentes en todos los casos ni en todas las investigaciones o estudios, por lo que la selección de la muestra resulta útil y facilita el proceso de recolección y el posterior procesamiento de la información.

Ahora bien, no siempre la selección de una muestra resulta útil para la investigación o estudio en proceso, sobre todo si se trata de poblaciones de tamaños finitos y de no mucha envergadura; en estos casos resulta conveniente realizar el levantamiento de información tomando en consideración a todos y cada uno de los individuos componentes de la población que se este estudiando. En casos como éste en lugar de un muestreo en cualquiera de sus versiones, se procede a realizar un *censo* el cual puede definirse como un método de recolección de datos mediante el cual la información se obtiene relevando la totalidad de los elementos que componen la población o universo bajo estudio; cumpliendo las condiciones de universalidad (censar a todos los elementos de la población) y simultaneidad (realizarse en un momento determinado). (Instituto Nacional de Estadística y Censo de Argentina, 2001).

En este sentido y considerando que la población de la Comercializadora XYZ C.A no resultó ser de gran tamaño (n=62), por lo que resultaba totalmente factible en cuanto a esfuerzo y tiempo su estudio y en especial el proceso de levantamiento de la información, se procedió a realizar un censo donde se tomó en cuenta a todos y cada uno de los empleados que al momento del levantamiento de la información, formaban parte de la nómina de la organización.

6. DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Toda investigación de tipo correlacional presenta un estudio en el cual lo que se busca medir es el grado de relación existente entre al menos dos variables, las cuales pudiesen estar relacionadas o no entre sí. De dichas variables una de estas es considerada como variable independiente, ya que según la orientación de la investigación y del investigador, es la variable cuya variación se cree hará que la otra u otras variables vinculadas a la investigación, sufran una variación que podría ser directa o inversa en relación al cambio de la primera y estas últimas son consideradas como variables dependientes.

Dependiendo de grado de relación de la variable considerada como independiente y la variable o las variables restantes consideradas como dependientes, estas últimas serán consideradas como tal, en el caso de que su comportamiento sea considerablemente sensible

ante algún tipo de variación de la variable definida inicialmente como la variable independiente de la investigación.

De acuerdo a esto para la presente investigación se consideró como variable independiente a la variable compensación total representada para este caso por el grado salarial de los empleados del grupo, en virtud de que dicha variable es considerada como un elemento posiblemente determinante en el grado de presencia de la otra variable en estudio que en este caso resultó ser el compromiso organizacional de los empleados de la Comercializadora XYZ C.A, que sirvió para la realización del estudio.

Adicionalmente y con miras a complementar y nutrir la presente investigación, se decidió incluir una variable adicional representada en este caso por los elementos de la compensación total, siendo considerada ésta como todas las formas de beneficios financieros, servicios tangibles y en general cualquier tipo de beneficio no financiero e intangible que reciban éstos como contraprestación de la relación de trabajo. Milkovich (1996, c.p. Bello y Cortés, 2005) y que pudiesen agruparse en un par de conjuntos, a decir: *compensación directa* y *compensación indirecta*; que desde la perspectiva de la presente investigación, pudiesen afectar o incidir sobre el compromiso organizacional de los trabajadores de la Comercializadora XYZ C.A, C.A. simplemente con su presencia, mejora o incorporación a su paquete compensatorio.

6.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE COMPENSACIÓN TOTAL

Tabla N° 2 Operacionalización compensación total

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Definición Conceptual	Indicadores
Compensación Total	<p>“Todas las formas de beneficios financieros, servicios tangibles y en general cualquier tipo de beneficio no financiero e intangible que reciba un empleado como contraprestación de la relación de trabajo”</p> <p>(Milkovich, 1996, c.p. Bello y Cortés, 2005)</p>	Compensación Directa	<p>Es aquella que retribuye el trabajo realizado por el empleado en forma de sueldos e incentivos</p> <p>(Morales y Velandia, 1999)</p>	<p>Salario Base</p> <p>Caja de Ahorro</p> <p>Fondo de Ahorro</p> <p>Vacaciones</p> <p>Ticket</p> <p>Alimentación</p> <p>Bono Vacacional</p> <p>Utilidades</p> <p>Prima Antigüedad</p>
		Compensación Indirecta	<p>Es aquella que se otorga al empleado, no solo por ejecutar las actividades asignadas, sino que se otorgan ante todo por el simple hecho de pertenecer a la empresa.</p> <p>(Iurkovic y León, 2001)</p>	<p>Préstamos</p> <p>Estacionamiento</p> <p>Seguro Vida</p> <p>Seguro de Accidentes</p> <p>Teléfono Celular</p> <p>Productos de la Empresa</p> <p>Beneficios Flexibles</p>

6.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE NIVEL SALARIAL

Tabla N° 3 Operacionalización compensación total – nivel salarial

Variable	Dimensión	Definición Conceptual	Indicadores Hay Points
Nivel Salarial	Nivel Salarial 1	Liderazgo estratégico. Máxima autoridad en la jerarquía organizacional. Responsable de la misión y visión de la org.	Hay Points 1700 - 1200
	Nivel Salarial 2	Liderazgo funcional, reportes directos a la Gerencia General. Responsables directos de áreas funcionales como Finanzas, RRHH, Logística, etc.	900-1200
	Nivel Salarial 3	Liderazgo táctico; operacionalizán los objetivos estratégicos. Líderes de áreas o departamentos / especialistas de alto nivel sin personal a cargo.	700-900
	Nivel Salarial 4	Nivel profesional y técnico con responsabilidades claramente asignadas sobre los objetivos a lograr.	500-700

Fuente: Manual Corporativo Comercializadora XYZ C.A (2008).

La variable dependiente de la presente investigación es el compromiso organizacional definido por Meyer y Allen (1997) como un “estado psicológico” que relaciona o vincula al individuo con su organización. En este sentido se han considerado de igual forma los tres componentes de dicho concepto formulados por Meyer y Allen (1997) quienes consideraban que la variable compromiso organizacional tenía implícitamente relacionado tres componentes principales llamados componente afectivo, componente continuidad y finalmente el componente normativo. El primero de los componentes, llamado *componente afectivo* del compromiso organizacional, se refiere al “apego emocional, a la identificación con el involucramiento en la organización” (Meyer y Allen, 1997). En segundo lugar se encuentra el *componente de continuidad*, que es catalogado en relación a “los costos que los empleados vinculan al pensar en abandonar la organización” (Meyer y Allen, 1997). Finalmente tenemos el tercer componente del compromiso organizacional, calificado por los autores como *componente normativo*, el cual tiene que ver con el sentimiento de obligación que tiene el

individuo a permanecer en la organización porque piensa que eso es lo correcto, es lo que debe hacer. (Meyer y Allen, 1997). Para la definición operacional de esta variable se han considerado los principales elementos determinantes considerados por Meyer y Allen (1997), para quienes el compromiso organizacional presenta un total de tres componente que pueden ser operacionalizados como se muestra en la tabla anexa:

6.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Tabla N° 4 Operacionalización compromiso organizacional

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Definición Conceptual	Indicadores
Compromiso Organizacional	<p>“Estado psicológico que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización”</p> <p>(Meyer y Allen, 1997)</p>	Componente Afectivo	<p>Disposición de los trabajadores a involucrarse e identificarse con la organización</p> <p>(Meyer y Allen, 1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación con la organización ▪ Involucramiento con la organización
		Componente Normativo	<p>Sentido de obligación que siente los trabajadores de permanecer en la empresa</p> <p>(Meyer y Allen, 1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lealtad con la organización ▪ Sentido de obligación
		Componente de Continuidad	<p>Costo que asocian los trabajadores al dejar la empresa</p> <p>(Meyer y Allen, 1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percepción de alternativas ▪ Inversiones en la organización

7. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Hurtado León, I. y Toro, J. (1998) la selección y la elaboración de los instrumentos que serán utilizados en cada unidad de análisis para recolectar la información vendrá dada por el cuadro técnico metodológico, en el cual se especifica la manera mas adecuada de obtener los datos de cada una de las fuentes identificadas en el problema.

Para la recolección de la información necesaria para presente la investigación se decidió utilizar un cuestionario el cual puede definirse como un “conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” Hernández y Fernández (2000). Se decidió utilizar esta herramienta de recolección ya que permitía la medición de todas las variables que la presente investigación requería en un mayor número de personas en un lapso de tiempo relativamente menor, sin generar mayores interrupciones en la jornada laboral de la población en estudio y especialmente por que con la utilización de un cuestionario se reducen las distorsiones que el entrevistador pudiese generar.

El cuestionario utilizado como instrumento de recolección de datos estaba conformado por 3 partes (Ver Anexo A), la primera de ellas destinada a la recolección de los datos sociodemográficos de la población tales como Sexo, Edad, Estado Civil, Nivel Académico, Antigüedad Grado Salarial, Tipo de Contratación y Ubicación. Con la finalidad estudiar el nivel de compromiso y los elementos de la compensación que según ellos podrían afectarlo, de una forma más amplia y detallada en función de cada una de esa variables sociodemográficas, lo que sin duda enriquece los resultados que la presente investigación arrojó.

La segunda parte de instrumento estaba destinado a medir nivel de la variable Compromiso Organizacional para lo cual se utilizó el cuestionario desarrollado por Meyer y Allen (1997) el cual presentaba en un conjunto de reactivos positivos y negativos con opciones de respuesta de escalamiento tipo Lickert que según Hernández y Fernández (2000) consiste en un conjunto de ítems representados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuáles se pide la reacción de los sujetos a quienes se le aplica el instrumento. Esta parte del instrumento estaba conformado por 18 reactivos que representaban a cada uno de los 3 componentes del

compromiso afectivo (Normativo, Afectivo y Continuidad) desarrollados por Meyer y Allen (1997).

La distribución de los ítems del instrumento según los diferentes componentes del compromiso organizacional quedó de la siguiente forma:

Tabla N° 5 Distribución de ítems compromiso – componentes

Componente del Compromiso	Ítems del Instrumento
Componente Normativo	6 – 9 – 12 – 14 – 15 – 18
Componente Afectivo	2 – 7 – 8 – 10 – 11 – 13
Componente Continuidad	1 – 3 – 4 – 5 – 16 – 17

El instrumento estaba compuesto por reactivos tanto positivos como negativos, cuya distribución quedó de la siguiente forma:

Tabla N° 6 Distribución de ítems compromiso - afirmaciones

Afirmaciones	Ítems del Instrumento
Positivas	10 – 14 – 15 – 18
Negativas	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 11 – 12 – 13 – 16 – 17

Las opciones de respuesta de los reactivos que constituyeron el instrumento eran las siguientes:

- Totalmente en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Medianamente en Desacuerdo
- Ni en desacuerdo ni de Acuerdo
- Medianamente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Totalmente de Acuerdo

En el caso de los reactivos negativos, las opciones de respuestas se mantienen, con la diferencia de que su sentido es inverso, aspecto que se explicará en el apartado dedicado a la codificación de respuestas.

La tercera y última parte de instrumento tiene que ver en cuanto al último aspecto en estudio para efectos de la presente investigación, como lo son los componentes de la compensación total que los individuos consideraban que podían ser influyentes sobre su nivel de compromiso organizacional. Para la medición de este componente de la investigación se construyó un pequeño y simple instrumento con opción de respuesta de selección múltiple (Ver Anexo B) donde de un total de 22 elementos de compensación se debían escoger los 5 elementos que ellos considerasen que afectan o afectarían en mayor medida su nivel de compromiso.

Dicha lista estaba conformada por elementos de compensación tanto directos como indirectos dentro de los cuales se encontraban elementos que los empleados ya recibían al momento de realizar la investigación y un algunos de elementos de compensación que aunque no eran recibidos por los empleados se consideraban elementos nuevos, actuales y de amplia aplicación en otras empresas a nivel mundial que pudiesen ser de interés para individuos o trabajadores en Venezuela y que podrían llamar la atención de la población de estudio y que como ya se dijo y según su propia opinión, afectarían su nivel de compromiso al ser mejorados (si el elemento de compensación ya era recibido por empleado) o al ser aplicados por parte de la empresa (si el componente no era de los que éste recibía al momento de la realización de la investigación). La lista de elementos de compensación que se consideraron para la construcción de esta parte del instrumento fueron los siguientes:

- Salario Base
- Plan Médico
- Horario Flexible
- Cursos/Adiestramiento
- Seguro de Vida
- Bono por Antigüedad
- Oportunidad de Carrera
- Pago de Seminarios/Confé.
- Plan de Retiro
- Asesoría Médica/Nutric.
- Plan Odontológico
- Clima Organizacional Satisfac.

- Plan de Reconocimiento
- Comisiones
- Becas Empleado/Hijos
- Planes Vacacionales/Recreac.
- Primas Maternidad/Matrimo.
- Pago por Desempeño
- Bono por Producción
- Mejoras en Infraestructura
- Planes de Financiamiento
- Mejoras de Equipos

7.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales, el primero de ellos se refiere a la validez y el segundo a la confiabilidad. La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. En el caso del instrumento que estudia la variable compromiso organizacional, éste fue desarrollado por Nathalie Allen y John Meyer (1997) expertos en el tema de medición y estudio de compromiso organizacional, el cual adicionalmente ha sido utilizado y revisado por un número de importantes de investigadores quienes los han validado y confirman que la construcción del instrumento es adecuada y totalmente válido para el estudio del compromiso organizacional.

En cuanto a la confiabilidad y entendiendo esta como al hecho de que los resultados obtenidos con el instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, debiesen ser similares si volviéramos a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas en otro momento en el tiempo (Ruiz, 2007). En este sentido se revisaron los antecedentes de manera de poder constatar la confiabilidad del instrumento, quedando en evidencia que dicho instrumento ha sido validado en todas y cada una de las investigaciones en las cuales se ha utilizado, obteniendo siempre altos valores de confiabilidad representado éste por el índice de Alpha de Cronbach, donde un índice cercano a 1 representa una grado de confiabilidad alto mientras que un índice cercano a 0 representa un grado de confiabilidad bajo. A pesar de esto, se consideró oportuna la realización de una prueba de confiabilidad de forma de conocer en que grado se adecuaba el instrumento utilizado al contexto y características de la población en estudio.

Para ello se efectuó una pequeña prueba piloto con un total de 16 personas perteneciente a la población de estudio escogidos al azar; a quienes se les hizo llenar el instrumento donde luego de recibidos todos éstos debidamente llenados, se procedió a su vaciado en el programa estadístico SPSS en su versión 7.5 para finalmente ejecutar la prueba de validez calculando su Alpha de Cronbach, arrojando éste un índice de 0,8172 (Ver Anexo C) lo que confirma que el instrumento es válido para el estudio y medición del compromiso organizacional para la población en estudio.

En relación al instrumento construido con miras a la medición de los componentes de la compensación que influían en el grado de compromiso organizacional, al ser construido se presentó a dos profesionales del área (Lic. Lorenza Lupo y la Lic. Cláudia Frassine) para que validasen los elementos que se presentaban y para que evaluaran la conveniencia y adecuación de los mismos; una vez revisado y recibida la aprobación del instrumento se procedió igualmente a validar el instrumento evaluando su índice de confiabilidad representado nuevamente por el Alpha de Cronbach.

Para esto se procedió a incorporar este cuestionario al instrumento definitivo de forma de que pudiese incluirse en la prueba piloto efectuada con 16 de los empleados que como ya se mencionó se realizó para validar el instrumento en relación al contexto y población de la organización donde se realizó la investigación. Una vez recibidos todos los instrumentos y procesada la data se calculó la validez a través del programa estadístico SPSS en su versión 7.5 arrojando un índice de confiabilidad de Alpha de Cronbach de 0,8382 (Ver Anexo D) lo que confirma que este nuevo instrumento es apto y válido para su utilización y medición de elementos de compensación en contexto y poblaciones similares.

8. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de toda la información necesaria para la presente investigación se procedió a pasar el instrumento en formato electrónico a la Gerente de Recursos Humanos de la Empresa XYZ, C.A., quien luego de revisarlo por una última vez, procedió a pasarlo en

físico a todos y cada uno de los empleados ubicados en la sede del grupo en la ciudad de Caracas.

De igual forma se procedió con el personal ubicado en las diferentes tiendas del grupo en Caracas, así como también con el personal ubicado en sus oficinas y tiendas ubicadas en la ciudad de Barquisimeto Estado Lara; a quienes se les hizo llegar el instrumento en electrónico para su posterior impresión y llenado.

Una vez rellenos todos y cada uno de los instrumentos, se procedió a su recolección para lo cual se acordó una reunión con la Gerente de Recursos Humanos quien hizo entrega de toda las encuestas para su procesamiento y análisis.

9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento y obtención de toda la información, tablas y gráficos necesarios para dar respuesta a la pregunta de investigación y poder cumplir con todos y cada uno de los objetivos que la presente investigación formulaba, se procedió a vaciar toda la data obtenida a través del instrumento en sus tres partes constituyentes en el programa estadístico SPSS en su versión 7.5 así como también en la herramienta de análisis y procesamiento Microsoft Excel 2007.

Estas herramientas facilitaron y permitieron el procesamiento y cálculo de todas y cada las estadísticas tomando en consideración especial la: descripción de la muestra en función de las variables socio-laborales, de compromiso organizacional y de los elementos de compensación influyentes en el compromiso; haciendo uso para este análisis de la estadística descriptiva y la correlación existente entre el nivel salarial y el compromiso organizacional, sin dejar de lado las restantes variables demográficas para lo cual se hizo uso de la estadística correlacional, específicamente el cálculo del coeficiente de correlación de Pearson (r), definida como “una prueba estadística para analizar la relación entre dos (2) variables medidas en un nivel por intervalos o de razón” (Hernández y Fernández, 2000). Siendo calculado dicho coeficiente de correlación a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos

variables distintas para posteriormente relacionar las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otras variables en los mismos sujetos.

10. CODIFICACIÓN

Entendiendo codificación como el proceso de agrupar numéricamente los datos que se expresan de forma verbal para su posterior procesamiento como datos cuantitativos (Sabino 1997, c.p. Contreras y Lujano, 1999). Una vez obtenida la información necesaria para la presente investigación y con mira a facilitar su procesamiento, se procedió a asignar un número o código a todas y cada una de las variaciones u opciones de respuesta para cada una de las variables o preguntas que conformaban el instrumento de recolección de forma de poder procesarlo de forma más rápida y eficiente. La codificación de las variables y data de la información de la presente investigación quedó de la siguiente forma:

10.1 Variable Demográfica: Sexo

Tabla N° 7 Codificación sexo

Sexo	Código
Masculino	1
Femenino	2

10.2 Variable Demográfica: Edad

Tabla N° 8 Codificación edad

Edad	Código
18-23	1
24-29	2
30-35	3
36-41	4

10.3 Variable Demográfica: Estado Civil

Tabla N° 9 Codificación edo. civil

Edo. Civil	Código
Soltero	1
Casado	2

10.4 Variable Demográfica: Nivel Educativo

Tabla N° 10 Codificación nivel educativo

Nivel Educativo	Código
Bachiller	1
TSU	2
Universitario	3
Post-grado	4

10.5 Variable Demográfica: Antigüedad

Tabla N° 11 Codificación antigüedad

Antigüedad	Código
1-3 meses	1
4-6 meses	2
7-9 meses	3
10-12 meses	4
Mas de 12	5

10.6 Variable Demográfica: Nivel Salarial

Tabla N° 12 Codificación nivel salarial

Nivel Salarial	Código
Nivel 1	1
Nivel 2	2
Nivel 3	3
Nivel 4	4

10.7 Variable Demográfica: Tipo Contratación

Tabla N° 13 Codificación tipo de contratación

Tipo de Contratación	Código
Fijo	1
Contratado	2

10.8 Variable Demográfica: Ubicación

Tabla N° 14 Codificación ubicación

Ubicación	Código
Caracas	1
Barquisimeto	2

10.9 Instrumento Compromiso: Reactivos Positivos

Tabla N° 15 Codificación reactivos positivos

Grado Aprobación	Código
Totalmente en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Medianamente en Desacuerdo	3
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4
Medianamente de Acuerdo	5
De Acuerdo	6
Totalmente de Acuerdo	7

10.10 Instrumento Compromiso: Reactivos Negativos

Tabla N° 16 Codificación reactivos negativos

Grado de Aprobación	Código
Totalmente en Desacuerdo	7
En Desacuerdo	6
Medianamente en Desacuerdo	5
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	4
Medianamente de Acuerdo	3
De Acuerdo	2
Totalmente de Acuerdo	1

10.11 Instrumento Compensación

Tabla N° 17 Codificación elementos de la compensación

Elemento	Código	Elemento	Código
Salario Base	1	Clima Organizacional Satisfactorio	12
Plan Médico	2	Plan Odontológico	13
Horario Flexible	3	Planes de Financiamiento	14
Cursos/Adiestramiento	4	Bono por Producción	15
Seguro de Vida	5	Plan de Reconocimiento	16
Bono por Antigüedad	6	Pago por Desempeño	17
Oportunidad de Carrera	7	Comisiones	18
Pagos de Seminarios/Confe.	8	Becas Empleado/Hijos	19
Plan de Retiro	9	Planes Vacacionales/Recreacionales	20
Asesoría Medica/Nutricional	10	Primas por Maternidad/Matrimonio	21
Mejoras de Equipo/Sistemas	11	Mejoras en Infraestructura	22

CAPÍTULO VI

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo presenta los resultados y el análisis de estos, obtenidos luego de los procesos de recolección y procesamiento de datos en los programas SPSS en su Versión 7.5 y Microsoft Excel 2007. Dichos análisis y resultados se presentan acompañados con sus respectivas gráficas y/o tablas, lo que facilitará su comprensión y entendimiento. Los resultados y análisis se presentarán de la siguiente forma:

- Distribución de frecuencias para las variables sociodemográficas de la población en estudio: Sexo, Edad, Estado Civil, Nivel Educativo Antigüedad, Nivel Salarial, Tipo de Contratación y Ubicación.
- Distribución de frecuencias para la variable clave *Nivel salarial* en función de las variables antigüedad y nivel educativo.
- Distribución de frecuencias individuales para las variables: Compromiso Organizacional y Elementos de Compensación.
- Correlación entre las variables Compromiso Organizacional y Compensación Total.

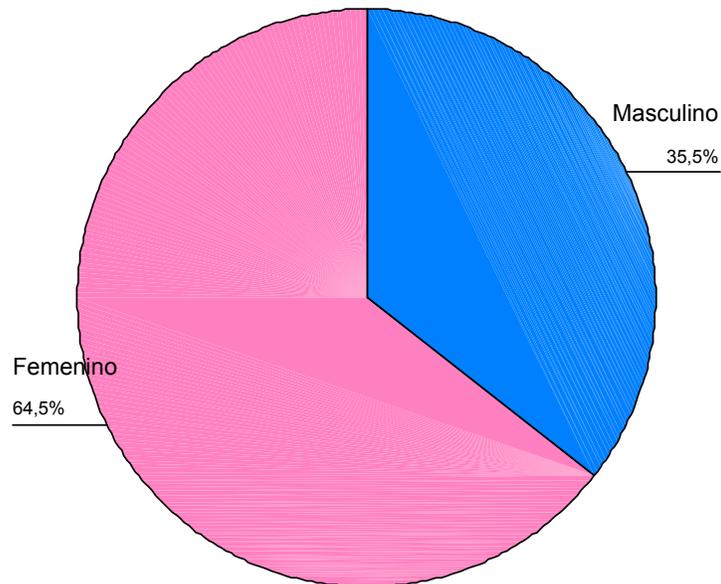
1. DISTRIBUCIÓN DE VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

1.1 Distribución por Sexo

Tabla N° 18 Frecuencia sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	22	35,5	35,5	35,5
	Femenino	40	64,5	64,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	
Total		62	100,0		

Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).



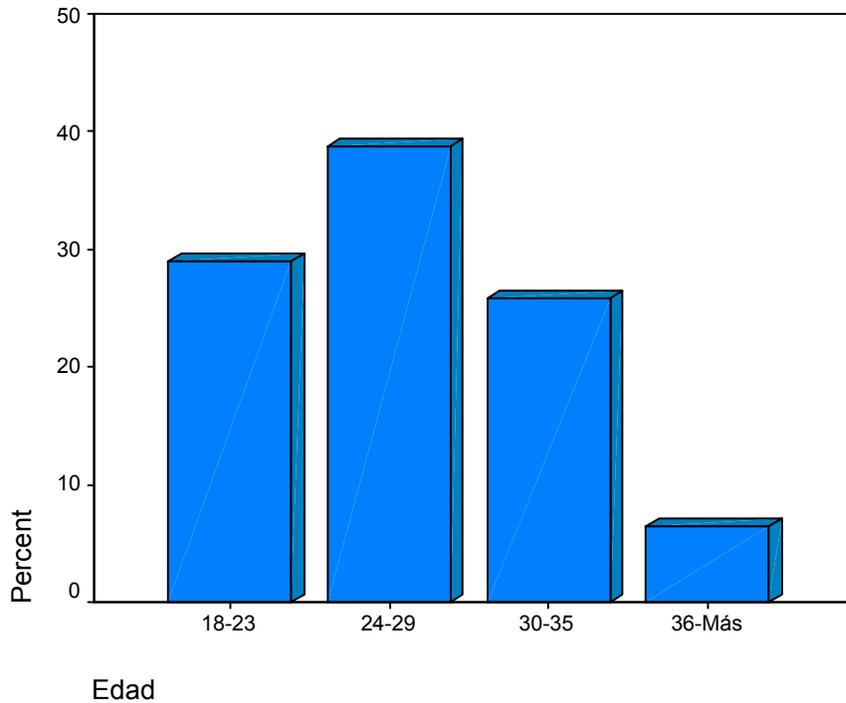
Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Gráfico N° 1 Distribución - sexo

Como puede observarse en la tabla N° 18 así como también en el gráfico N°1, la población de estudio está compuesta en mayor medida por individuos del sexo femenino ya

que estos representan el 64,5% mientras que los individuos de sexo masculino representan el 35,5% restante de la población.

1.2 Distribución por Edad



Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Gráfico N° 2 Distribución - edad

Al considerar la distribución de frecuencias de la población por la edad, puede observarse en el gráfico N°2, que ésta se encuentra conformada en su mayoría por individuos jóvenes cuyas edades están comprendidas entre los 24-29 años representando el 38,7% y entre los 18 y 23 años con un 29,0% (67,7% conjunto) siendo seguidos por los empleados que pudiesen considerarse como en edad madura por poseer edades que están comprendidas entre los 30 y 35 años con 25,8% y los 36 años siendo representados estos por apenas un 6,5%.

1.2 Distribución por Estado Civil

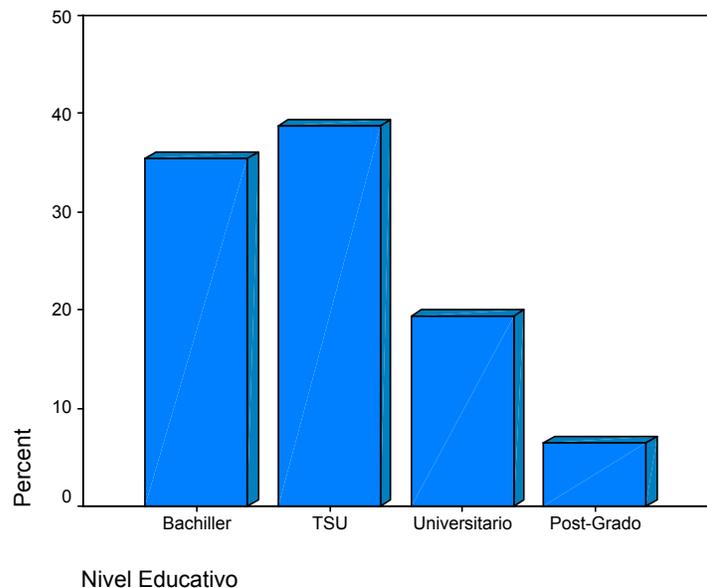
Tabla N° 19 Frecuencia estado civil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Soltero	50	80,6	80,6	80,6
	Casado	12	19,4	19,4	100,0
	Total	62	100,0	100,0	
Total		62	100,0		

Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Como queda en evidencia al observar la tabla N° 19 la población de estudio está representada en su gran mayoría por individuos cuyo estado civil es *soltero* ya que estos representan el 80,6% mientras que los individuos cuyo estado civil es casado representan el 19,4% restante de la población; data que resulta muy coherente si se tomase en cuenta en relación de la edad de la población.

1.3 Distribución por Nivel Educativo



Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Gráfico N° 3 Distribución - nivel educativo

La población de estudio estuvo conformada en mayor medida por individuos cuyo nivel educativo es TSU representando el 38,7% seguidos por los empleados cuyo nivel educativo es Bachiller representando el 35,5% mientras que los empleados cuyos niveles educativos son universitarios y postgrado representan el 19,4% y 6,5% respectivamente. Por lo que puede afirmarse que la población en general posee un nivel educativo medio bajo, representando estos el 74,20%.

1.4 Distribución por Antigüedad

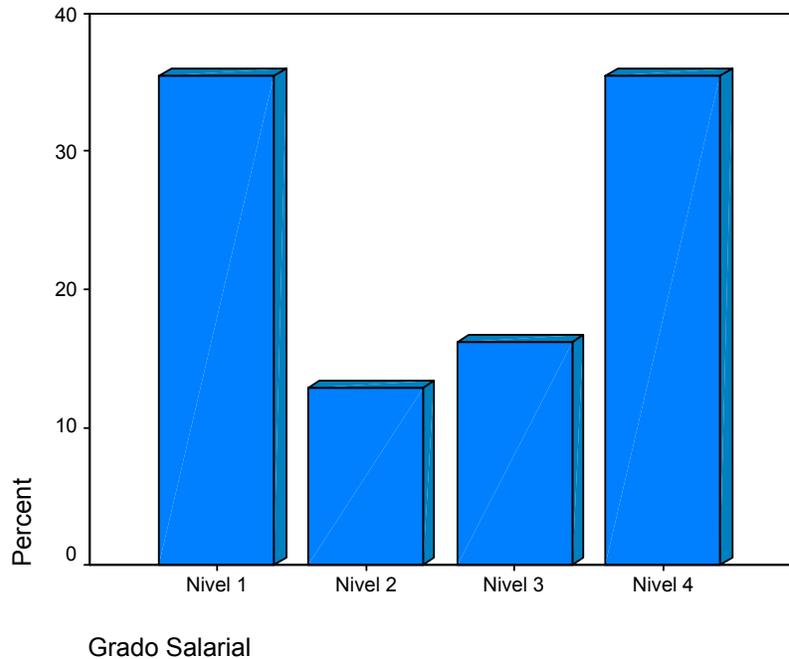
Tabla N° 20 Frecuencia antigüedad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-3 Meses	14	22,6	22,6	22,6
4-6 Meses	10	16,1	16,1	38,7
7-9 Meses	12	19,4	19,4	58,1
10-12 Meses	16	25,8	25,8	83,9
Más de 12 Meses	10	16,1	16,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	
Total	62	100,0		

Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Considerando lo relativamente joven de la organización, resultaba lógico esperar una población de no mucha antigüedad dentro de la misma; dicha idea quedó confirmada cuando se considera que la población de estudio está representada en mayor medida por individuos de poca antigüedad dentro de la empresa ya que sus antigüedades están comprendidas entre los 1-3 meses con un 22,6% y 4-6 meses con 16,1% representando en forma conjunta un 38,7%, seguidos por los empleados cuyas antigüedades están comprendidas entre los 10-12 meses con un 25,8% y aquellos cuyas antigüedades están entre los 7-9 meses y superior a los 12 meses con unos 19,4% y 16,1% cada uno.

1.5 Distribución por Grado Salarial



Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Gráfico N° 4 Distribución - grado salarial

Como puede observarse en el gráfico N°4 la población de estudio está representada en mayor medida por los individuos cuyo nivel salarial es Nivel 1 y Nivel 4 representando en conjunto el 71% de la población o lo que es igual 35,5% cada uno, mientras que el grado salarial Nivel 3 le sigue con un 16,1% y finalmente los trabajadores cuyo nivel salarial es Nivel 2 con un 12,9%. Lo que implica que los polos opuestos en cuanto a nivel salarial respecta conforman la gran mayoría de la población que sirvió para la realización de la presente investigación.

1.6 Distribución por Tipo de Contratación

Como puede observarse la población de estudio está representada en una enorme medida por los individuos cuyo tipo de contratación es *Fijo*, ya que estos representan un

significativo 90,3% de la población mientras que el restante 9,7% esta representado por los trabajadores cuyo tipo de contratación *Contratado por Tiempo Determinado*.

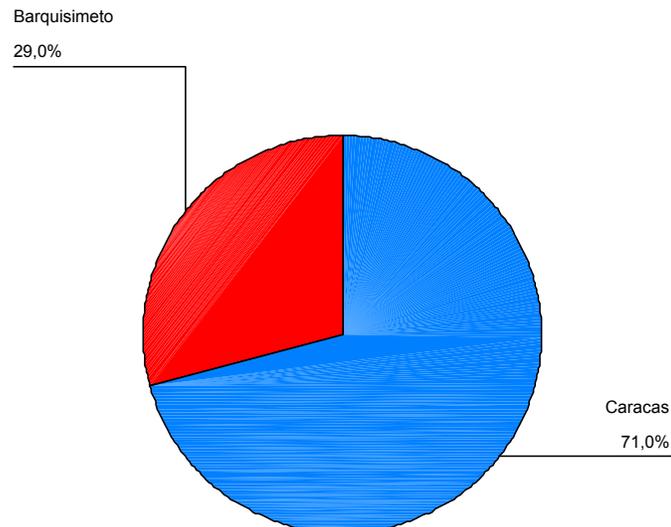
Tabla N° 21 Frecuencia tipo de contratación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fijo	56	90,3	90,3	90,3
	Contratado	6	9,7	9,7	100,0
	Total	62	100,0	100,0	
Total		62	100,0		

Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

1.7 Distribución por Ubicación

Como puede observarse, a pesar de que la Empresa XYZ, C.A. se encuentra en proceso de expansión a nivel nacional, el grueso de su fuerza laboral se encuentra ubicado aún en la ciudad de Caracas como lo evidencia el hecho de que el 71% de la población la población de estudio se encuentre en esa ciudad; mientras que el restante 21% se encuentre ubicado en la ciudad de Barquisimeto Estado Lara.



Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Gráfico N° 5 Distribución - Ubicación

2. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN LAS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS MÁS RELEVANTES

2.1 Contingencia Nivel Salarial – Nivel Educativo – Antigüedad

Con miras al enriquecimiento de la investigación se consideró oportuna la descripción de la población en función de las principales variables que pudiesen determinar el nivel salarial del trabajador, que para efectos de esta investigación fueron: nivel educativo y la antigüedad de los empleados. En este sentido se presenta la siguiente tabla:

Tabla N° 22 Distribución de la población según el nivel educativo y antigüedad

Grado Salarial				Antigüedad					Total	
				1-3 Meses	4-6 Meses	7-9 Meses	10-12 Meses	Más de 12 Meses		
Nivel 1	Nivel Educativo	Bachiller	Count				2	2	4	
			% of Total				9,1%	9,1%	18,2%	
	TSU	Count			2	2			4	
		% of Total			9,1%	9,1%			18,2%	
	Universitario	Count	6		2	2			10	
		% of Total	27,3%		9,1%	9,1%			45,5%	
Post-Grado	Count				2	2		4		
	% of Total				9,1%	9,1%		18,2%		
Total			Count	6		4	8	4	22	
			% of Total	27,3%		18,2%	36,4%	18,2%	100,0%	
Nivel 2	Nivel Educativo	TSU	Count		2	2		2	6	
			% of Total		25,0%	25,0%		25,0%	75,0%	
	Universitario	Count		2					2	
		% of Total		25,0%					25,0%	
Total			Count		4	2		2	8	
			% of Total		50,0%	25,0%		25,0%	100,0%	
Nivel 3	Nivel Educativo	Bachiller	Count			2			2	
			% of Total			20,0%			20,0%	
	TSU	Count	2	2		2	2		8	
		% of Total	20,0%	20,0%		20,0%	20,0%		80,0%	
Total			Count	2	2	2	2	2	10	
			% of Total	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%	
Nivel 4	Nivel Educativo	Bachiller	Count	2	4	4	4	2	16	
			% of Total	9,1%	18,2%	18,2%	18,2%	9,1%	72,7%	
	TSU	Count	4			2			6	
		% of Total	18,2%			9,1%			27,3%	
	Total			Count	6	4	4	6	2	22
				% of Total	27,3%	18,2%	18,2%	27,3%	9,1%	100,0%

Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Considerando la data contenida en la tabla N° 22, puede decirse que la información más relevante en función de las variables considerada para su construcción, que el nivel más alto de la escala salarial, se encuentra compuesto en su mayoría por personal universitario y con estudios de postgrado, lo que resulta totalmente lógico, si se considera que el nivel educativo es uno de los elementos a considerar a la hora de pagar; ahora bien dicho nivel salarial se complementa con la presencia de dos (2) empleados cuyo nivel educativo es el más bajo de la población en estudio, en este caso bachiller, situación que podría entenderse con el hecho de que la antigüedad de estos empleados se encuentra en los rangos más altos. Por otro lado el nivel salarial más bajo de la escala está conformado en su gran mayoría por trabajadores cuyo nivel educativo no supera el bachillerato, representando estos el 72,7% del total de la población del presente nivel salarial. Siendo complementado dicho nivel salarial con un par de trabajadores cuyo nivel educativo es técnico superior universitario, quienes poseen las antigüedades más bajas del grupo. Los niveles intermedios, se encuentran compuestos de forma más o menos homogénea, siendo los técnicos superiores universitarios y los bachilleres quienes en su mayoría conforman dichos niveles, poseyendo estos antigüedades intermedias en la organización.

3. RESULTADOS DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Con la finalidad de facilitar el análisis y comprensión de los resultados de la variable compromiso organizacional se establecieron tres niveles de compromiso, a decir *Nivel Bajo Compromiso*, *Nivel Medio de Compromiso* y *Nivel Alto de Compromiso*, basados en el trabajo de Contreras y Lujano (1999) quienes describieron dichos niveles de la siguiente manera:

- Bajo: este nivel indica una actitud desfavorable o una relación poco intensa del trabajador para con su organización, en el que el individuo no se siente identificado, obligado ni percibe ningún costo importante asociado a dejar la empresa. Contreras y Lujano (1999).
- Medio: este nivel señala una actitud favorable hacia la organización o lo que es igual una relación intensa entre el trabajador y la organización, en la cual el

trabajador posee identificación, obligación para con la empresa y percibe algún costo a dejar la empresa. Contreras y Lujano (1999).

- Alto: este nivel señala una actitud muy favorable hacia la organización o una relación fuerte e intensa entre el sujeto y su organización, en el cual el trabajador se encuentra altamente identificado, obligado y asocia un alto costo a dejar la empresa. Contreras y Lujano (1999).

Para la elaboración de estos niveles se tomaron en consideración los siguientes aspectos: en primer lugar el valor máximo que un individuo podía asignar a los reactivos del instrumento de compromiso desarrollado por Meyer y Allen (1997) era de 7 si su respuesta era *Totalmente de Acuerdo* si el reactivo era positivo y en el caso de los reactivos negativos si su respuesta era *Totalmente en Desacuerdo* que para efectos de esta investigación representa un nivel alto de compromiso; en segundo lugar la puntuación mínima que un individuo podía asignar a los reactivos de dicho instrumento era de 1 si su respuesta era *Totalmente en Desacuerdo* en el caso de los reactivos positivos y si su respuesta era *Totalmente de Acuerdo* en el caso de los reactivos Negativos, que para efectos de la presente investigación representa un nivel bajo de compromiso. Contreras y Lujano (1999).

Considerados esos valores máximos y mínimos de la puntuación del instrumento se estimo que la diferencia o rango posible era 6 lo que es igual a la resta del máximo con su mínimo, lo que posteriormente se dividió en los 3 niveles estimados de compromiso para así obtener los rangos de puntuación correspondientes a cada uno de los niveles anteriormente mencionados. En función a todo esto los rangos quedaron distribuidos de la siguiente forma:

Tabla N° 23 Intervalos interpretación CO

Niveles	Intervalos
Bajo	1-3
Medio	3.1-5.1
Alto	5.2-7

Fuente: Contreras y Lujano (1999).

3.1 Resultados del Compromiso Organizacional

3.1.1 Compromiso Organizacional – Grado Salarial

Tabla N° 24 Niveles de Compromiso Organizacional – Nivel Salarial

	GENERAL	CONTINUIDAD	NORMATIVO	AFECTIVO
NIVEL 1	4,81	3,89	5,00	5,53
DsStd1	1,78	2,04	1,57	1,23
NIVEL 2	4,38	2,96	4,54	5,63
DsStd2	2,13	1,92	2,08	1,42
NIVEL 3	4,50	3,07	4,60	5,83
DsStd3	2,00	1,93	1,80	1,14
NIVEL 4	4,44	4,59	4,14	4,61
DsStd4	2,06	1,98	2,11	2,08

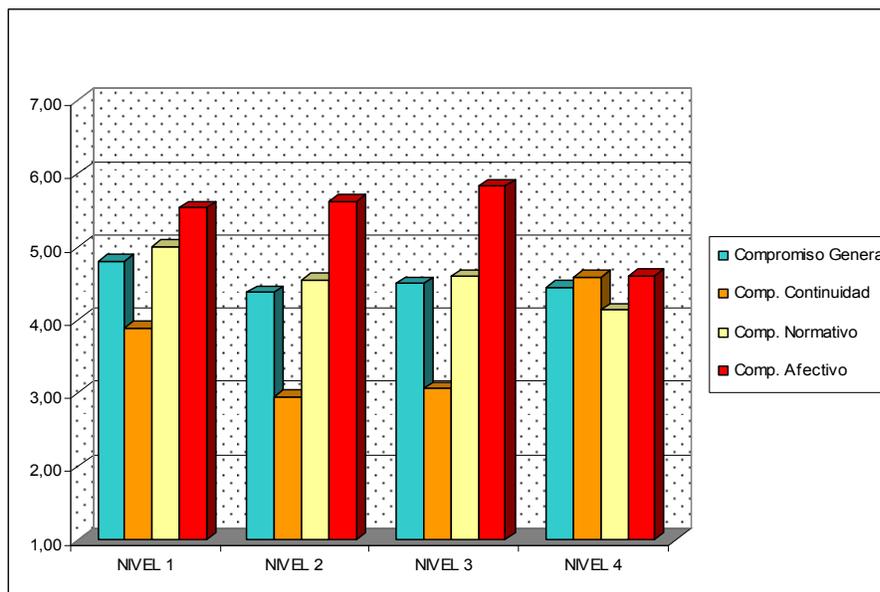
Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Según el grado salarial de la población los trabajadores del nivel 1 tienen un nivel de compromiso global de 4,81 lo que lo ubica en un nivel medio de compromiso, que puede interpretarse a su vez como que los trabajadores pertenecientes este nivel salarial están dispuestos a establecer lazos de mediana intensidad entre ellos y la organización, aunque si se evalúa su Desviación Standard (Std=1,78) puede concluirse que existen trabajadores cuyos niveles de compromiso se encuentran relativamente por encima y relativamente por debajo de la media del grupo. En el presente grupo de trabajadores el componente del compromiso predominante es el afectivo con una media de 5,53 aunque si se evalúa su Desviación Standard siendo ésta igual 1,23 puede concluirse que existe trabajadores con niveles de vinculación afectiva relativamente superiores e inferiores a la media; éste componente del compromiso se ubica en un rango alto lo que puede traducirse en que estos trabajadores se sienten altamente identificados e involucrados con la organización. Los otros dos componentes del compromiso para los trabajadores pertenecientes a este grupo como lo son el compromiso normativo (Md=5,00) y el compromiso de continuidad (Md=3,89) se encuentran en rangos intermedios. Esto se traduce en que estos individuos sienten un grado medio de obligación o lealtad y asignan ciertos costos a dejar la organización.

Según el grado salarial de la población los trabajadores del nivel 2 tienen un nivel de compromiso global de 4,38 lo que lo ubica en un nivel medio de compromiso, que puede interpretarse a su vez como que los trabajadores pertenecientes este nivel salarial están dispuestos a establecer lazos de mediana intensidad entre ellos y la organización, aunque si se evalúa su Desviación Standard ($Std=2,13$) puede concluirse que existen trabajadores cuyos niveles de compromiso se encuentran sustancialmente por encima y sustancialmente por debajo de la media del grupo. En el presente grupo de trabajadores el componente del compromiso predominante es el componente afectivo con una media de 5,63 aunque si se evalúa su Desviación Standard siendo ésta igual 1,42 puede concluirse que existe trabajadores con niveles de vinculación afectiva relativamente superiores e inferiores a la media; éste componente del compromiso se ubica en un rango alto lo que puede traducirse en que estos trabajadores se sienten de alguna u otra forma altamente identificados e involucrados con la organización. Los otros dos componentes del compromiso para los trabajadores pertenecientes a este nivel salarial como lo son el compromiso normativo ($Md=4,54$) se encuentra en rango intermedio mientras que el compromiso de continuidad con una media de 2,96 se encuentra dentro del rango bajo. Esto se traduce en que estos individuos sienten un grado medio de obligación o lealtad y asignan muy pocos costos a dejar la organización.

Según el grado salarial de la población los trabajadores del nivel 3 tienen un nivel de compromiso global de 4,50 lo que lo ubica en un nivel medio de compromiso, que puede interpretarse a su vez como que los trabajadores pertenecientes este nivel salarial están dispuestos a establecer lazos de mediana intensidad entre ellos y la organización, aunque si se evalúa su Desviación Standard ($Std=2,00$) puede concluirse que existen trabajadores cuyos niveles de compromiso se encuentran sustancialmente por encima y sustancialmente por debajo de la media del grupo. En el presente grupo de trabajadores el componente del compromiso predominante es el afectivo con una media de 5,83 aunque si se evalúa su Desviación Standard siendo ésta igual 1,14 puede concluirse que existe trabajadores con niveles de vinculación afectiva relativamente superiores e inferiores a la media; éste componente del compromiso se ubica en un rango alto lo que puede traducirse en que estos trabajadores se sienten de alguna u otra forma altamente identificados e involucrados con la organización. Los otros dos componentes del compromiso para los trabajadores pertenecientes

a este categoría como lo son el compromiso normativo ($Md=4,60$) se encuentra en rango intermedio mientras que el compromiso de continuidad con una media de 3,07 se encuentra dentro del rango bajo. Esto se traduce en que estos individuos sienten un grado medio de obligación o lealtad y asignan muy pocos costos a dejar la organización.



Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Gráfico N° 6 Niveles de compromiso – nivel salarial

Finalmente el nivel salarial 4 posee un nivel de compromiso global de 4,44 lo que lo ubica en un nivel medio de compromiso, que puede interpretarse a su vez como que los trabajadores pertenecientes este nivel salarial están dispuestos a establecer lazos de mediana intensidad entre ellos y la organización, aunque si se evalúa su Desviación Standard ($Std=2,06$) puede concluirse que existen trabajadores cuyos niveles de compromiso se encuentran sustancialmente por encima y sustancialmente por debajo de la media del grupo. En el presente grupo de trabajadores el componente del compromiso predominante es el afectivo con una media de 4,61 aunque si se evalúa su Desviación Standard siendo ésta igual 2,08 puede concluirse que existe trabajadores con niveles de vinculación afectiva relativamente superiores e inferiores a la media; éste componente del compromiso se ubica en un rango medio lo que puede traducirse en que estos trabajadores se sienten de alguna u otra forma medianamente identificados e involucrados con la organización. Los otros dos

componentes del compromiso para los trabajadores pertenecientes a este grupo como lo son el compromiso normativo ($Md=4,14$) y el compromiso de continuidad ($Md=4,59$) se encuentran en rangos intermedios. Esto se traduce en que estos individuos sienten un grado medio de obligación o lealtad y asignan ciertos costos a dejar la organización.

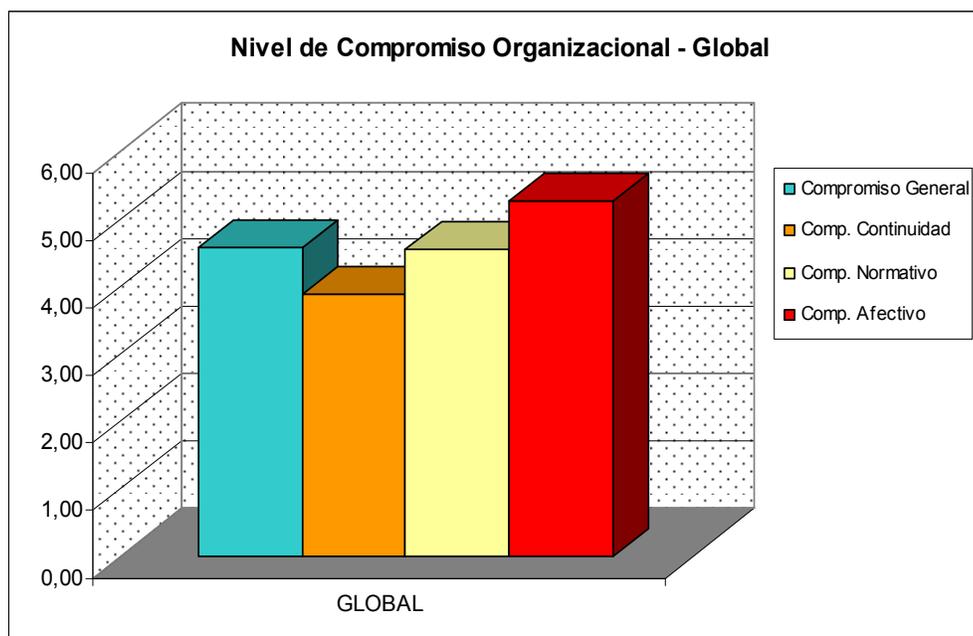
3.1.2 Compromiso Organizacional – Global

Tabla N° 25 Niveles de Compromiso Organizacional – global

	GENERAL	CONTINUIDAD	NORMATIVO	AFECTIVO
GLOBAL	4,57	3,89	4,57	5,26
DsStdG	1,97	2,07	1,91	1,66

Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

El análisis del nivel de compromiso y de sus componentes tomando en consideración a toda la población en estudio, arroja que ésta posee un nivel de compromiso de 4,57 lo que los ubica en un nivel medio de compromiso, que puede interpretarse a su vez como que los trabajadores de la Empresa XYZ, C.A. están dispuestos a establecer lazos de mediana intensidad entre ellos y la organización. Al momento de evaluar su Desviación Standard ($Std=1,97$) puede concluirse que si bien es cierto que el compromiso global esta en el rango medio, existen trabajadores cuyo nivel de compromiso es sustancialmente bajo en relación al promedio y a su vez existen trabajadores cuyo nivel de compromiso general esta por encima de la media. En la presente investigación el componente del compromiso predominante es el compromiso afectivo con una media de 5,26 aunque si se evalúa nuevamente su Desviación Standard siendo ésta igual a 1,66 puede concluirse que existe trabajadores con niveles de vinculación afectiva medianamente superiores e inferiores a la media; éste componente del compromiso se ubica en un rango alto lo que puede traducirse en que los trabajadores se sienten altamente identificados e involucrados con la organización. Los otros dos componentes del compromiso para los trabajadores pertenecientes a la Empresa XYZ, C.A. como lo son el compromiso normativo ($Md=4,57$) y el compromiso de continuidad ($Md=4,89$) se encuentran en rangos intermedios o lo que es lo mismo, estos individuos sienten un grado intermedio de obligación o lealtad para con la organización y asignan ciertos costos a dejar la organización.



Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Gráfico N° 7 Niveles de compromiso – Global

Si se consideran los niveles de compromiso y de sus componentes en función del resto de variables sociodemográficas recogidas con miras a la realización de esta investigación, puede decirse que según el sexo son los hombres quienes poseen un mayor grado de compromiso con una media de 4,88; si se evalúa el compromiso en función de la edad se obtuvo que los empleados más comprometidos con la organización son aquellos cuyas edades se encuentran en el rango de los 36-41 años con una media de 5,06; los empleados casados son quienes poseen un mayor grado de compromiso organizacional con una media de 4,76 en cuanto a estado civil respecta; en cuanto a nivel educativo del empleado, los que poseen el nivel educativo más alto de la población, que en este caso son aquellos empleados con estudios de postgrado, son quienes poseen el nivel de compromiso más alto con una media de 4,92; por antigüedad, quienes poseen un mayor grado de compromiso son aquellos cuya antigüedad es superior a los 12 meses con una media de 5,11; por tipo de contratación los empleados que poseen un mayor nivel de compromiso son aquellos cuyo tipo de contratación es fija quienes poseen una media de 4,61; finalmente al considerar la ubicación de los

empleados aquellos empleados que poseen un mayor nivel de compromiso son aquellos ubicados en la ciudad de Caracas, quienes poseen una media de 4,71. Para mayor detalle pueden referirse a la siguiente tabla:

Tabla N° 26 Resumen niveles de compromiso – sociodemográficos

		GENERAL	CONTINUIDAD	NORMATIVO	AFECTIVO
Sexo	MASCULINO	4,88	4,44	4,82	5,39
	FEMENINO	4,40	3,58	4,43	5,19
Edad	18-23 AÑOS	4,31	3,87	4,24	4,83
	24-29 AÑOS	4,52	3,65	4,53	5,38
	30-35 AÑOS	4,83	3,98	4,90	5,60
	36-41 AÑOS	5,06	5,00	5,00	5,17
Edo. Civil	SOLTERO	4,53	3,91	4,45	5,22
	CASADO	4,76	3,78	5,06	5,44
Niv. Educativo	BACHILLER	4,69	4,59	4,47	5,02
	TSU	4,42	3,49	4,42	5,36
	PROFESIONAL	4,55	3,39	4,83	5,42
	POST-GRADO	4,92	3,92	5,25	5,58
Antigüedad	1-3 MESES	4,3	3,79	4,43	4,69
	4-6 MESES	4,34	3,47	4,6	4,97
	7-9 MESES	4,52	3,67	4,5	5,39
	10-12 MESES	4,66	3,92	4,46	5,6
	+12 MESES	5,11	4,67	5,00	5,67
Contratación	FIJO	4,61	3,86	4,58	5,39
	CONTRATADO	4,24	4,17	4,5	4,06
Ubicación	Caracas	4,71	3,97	4,71	5,45
	Barquisimeto	4,24	3,69	4,22	4,81

Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

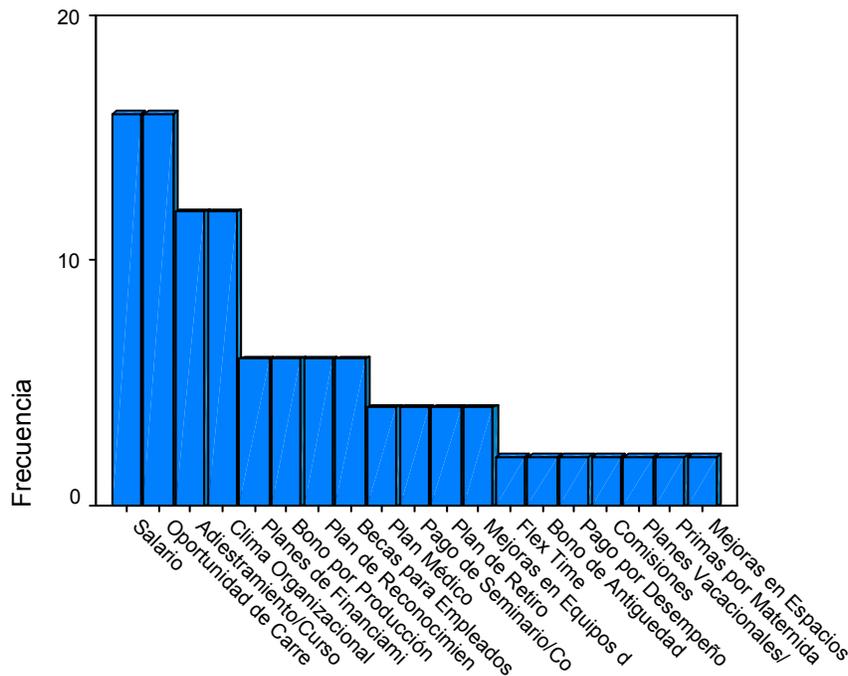
4. ELEMENTOS DE COMPENSACIÓN

A continuación se presentan los resultados que con relación a los elementos de compensación que influyen en mayor medida en los niveles de compromiso organizacional de los empleados de la Empresa XYZ, C.A., con la finalidad de conocer con detalle cuales elementos de l compensación en opinión de los trabajadores inciden en menor y mayor medida en su nivel de compromiso.

4.1 Resultados de Elementos de Compensación por Variables Sociodemográficas

4.1.1 Elementos de Compensación – Nivel Salarial

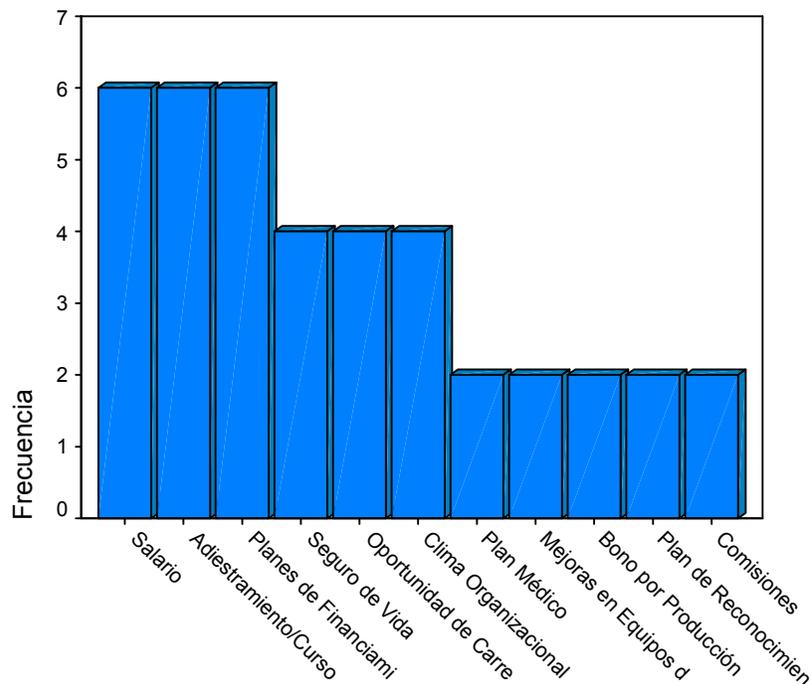
Para los trabajadores pertenecientes al nivel salarial 1 el elemento que se consideró de mayor influencia en el nivel de compromiso se compartió entre el *salario* y la *oportunidad de carrera*, siendo el primero de estos elementos componente de la compensación directa y el último de estos de la compensación indirecta. El segundo elemento seleccionado como influyente o determinante en los niveles de compromiso organizacional se dividió entre el *pago de adiestramientos/cursos* y la existencia de un *clima organizacional satisfactorio* siendo ambos elementos de compensación indirecta; finalmente el tercer elemento más citado como componente de compensación influyente en el nivel de compromiso quedo compartido entre la *plan médico*, *pago de seminarios o conferencias*, *plan de retiro* y *mejoras en equipos en sistemas y procesos*.



Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Gráfico N° 8 Elementos de compensación influyentes en el compromiso – Nivel salarial 1

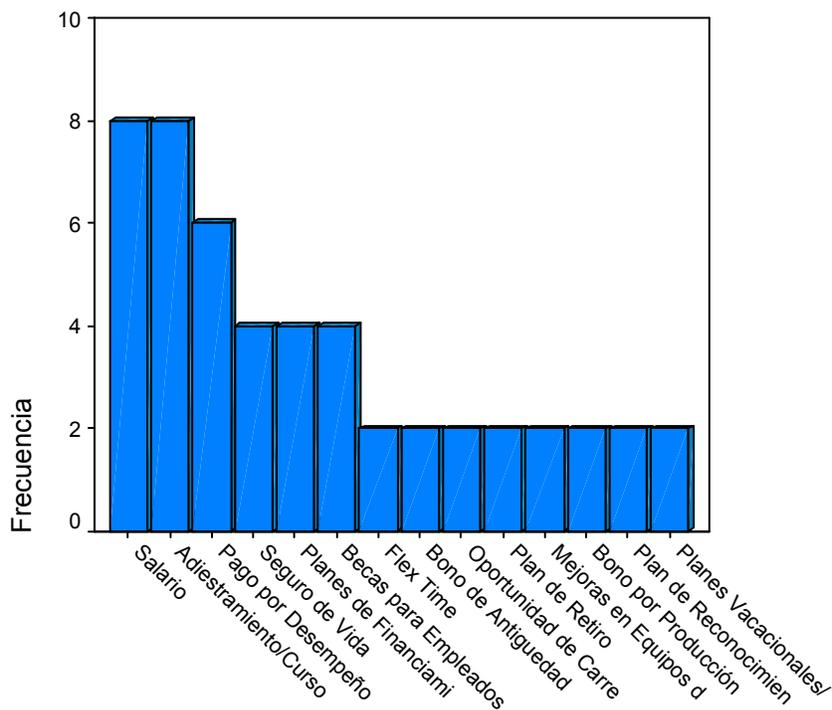
Para los trabajadores pertenecientes al nivel salarial 2 el elemento o mejor dicho los elementos que se consideraron de mayor influencia en el nivel de compromiso fueron *salario*, *planes de financiamiento* y *el pago de adiestramientos o cursos*, siendo el primero de éstos, elementos componentes de la compensación directa y los restantes componentes de la compensación indirecta. El segundo elemento seleccionado como influyente o determinante en los niveles de compromiso organizacional se dividió entre la existencia de un *clima organizacional satisfactorio*, *la oportunidad de carrera* y *el seguro de vida* siendo todos estos elementos de compensación indirecta; finalmente el tercer elemento más citado como componente de compensación influyente en el nivel de compromiso quedo compartido entre la *plan médico*, *bono por producción*, *plan de reconocimiento*, *comisiones* y *mejoras en equipos en sistemas y procesos* como.



Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Gráfico N° 9 Elementos de compensación influyentes en el compromiso – Nivel salarial 2

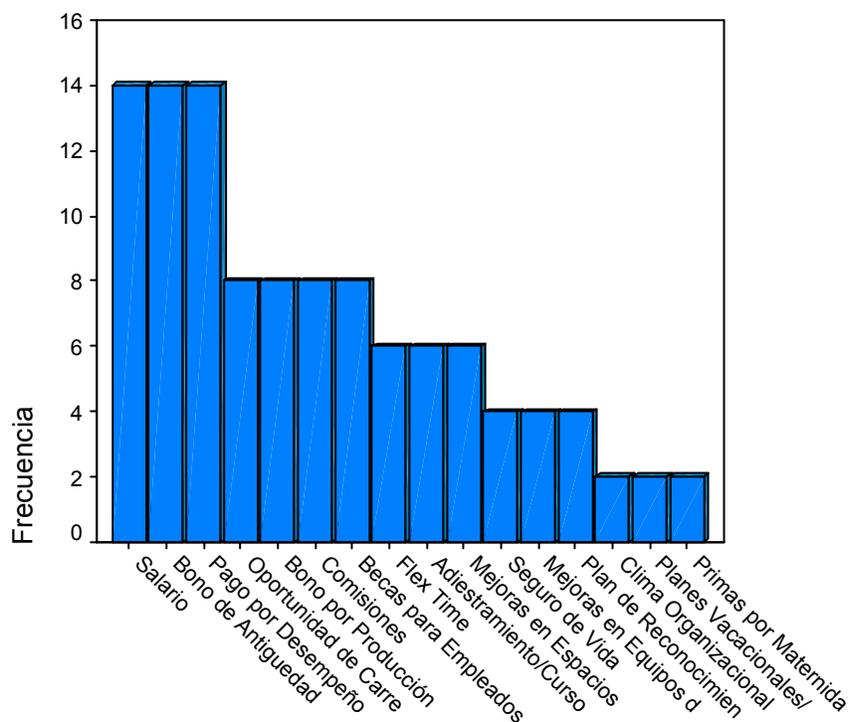
Para los trabajadores pertenecientes al nivel salarial 3 el elemento o mejor dicho los elementos que se consideraron de mayor influencia en el nivel de compromiso fueron *salario*, y *el pago de adiestramientos y cursos*, siendo el primero de éstos, obviamente elemento componente de la compensación directa y el segundo componente de la compensación indirecta. El segundo elemento seleccionado como influyente o determinante en los niveles de compromiso organizacional fue el *pago por desempeño*; finalmente el tercer elemento más citado como componente de compensación influyente en el nivel de compromiso se dividió entre la existencia o implantación de *planes de financiamiento*, *becas tanto para empleados como para hijos* y *el seguro de vida* siendo todos estos elementos de compensación indirecta; como puede observarse en la gráfica N° 10.



Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Gráfico N° 10 Elementos de compensación influyentes en el compromiso – Nivel salarial 3

Finalmente para los trabajadores pertenecientes al nivel salarial 4 el elemento o mejor dicho los elementos que se consideraron de mayor influencia en el nivel de compromiso fueron *salario, bono por antigüedad y pago por desempeño*, donde todos los tres componentes son elementos de la compensación directa. El segundo elemento seleccionado como influyente o determinante en los niveles de compromiso organizacional se dividió entre las *becas tanto para empelados como para hijos y el pago de comisiones y de un bono de producción* y finalmente la existencia de *oportunidad de desarrollo de carrera* dentro de la organización. Por último el tercer elemento más citado como componente de compensación influyente en el nivel de compromiso se compartió entre el *flex time, pago de adiestramientos y/o cursos* y la realización de *mejoras en la infraestructura de la organización* tales como oficinas, comedor, estacionamiento, etc.



Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Gráfico N° 11 Elementos de compensación influyentes en el compromiso – Nivel salarial 4

4.1.2 Elementos de Compensación – Global

Ahora bien, si se considera a toda la población puede decirse que los elementos que se consideraron de mayor influencia en el nivel de compromiso fueron en primer lugar el *salario* el cual es el componente principal de la compensación directa. El segundo elemento seleccionado como influyente o determinante en los niveles de compromiso organizacional fue el *pago de adiestramientos y/o cursos* elemento de compensación indirecta y por último el tercer componente de compensación considerado como un posible elemento determinante o influyente en el nivel de compromiso organizacional fue la *oportunidad de desarrollo de carrera* dentro de la organización, elemento de compensación indirecta.

Si se considerasen únicamente los elementos de compensación directa se tiene que los tres elementos más influyentes en los niveles de compromiso organizacional fueron en primer lugar el *salario base* seguido del *pago por desempeño* y finalmente el pago de un *bono por producción*, siendo estos últimos elementos de compensación directa estrechamente relacionados con el desempeño individual del trabajador.

En el caso de los elementos de compensación indirecta, se tiene que el elemento que fue considerado un mayor número de ocasiones como determinante en el nivel de compromiso organizacional del empleado para con empresa fue el pago por parte de la organización de *adiestramientos o cursos* con miras al desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, lo que se relaciona y podría ser de mucho beneficio para la empresa si se toma en cuenta que el elemento de compensación indirecta que ocupó el segundo lugar de preferencia es la *oportunidad de realizar carrera dentro de la organización*, por último el tercer elemento de compensación indirecta con mayor frecuencia fue la existencia dentro de la empresa de un *clima organizacional satisfactorio* para todos y cada uno de los trabajadores del grupo en estudio.

5. ANÁLISIS CORRELACIONAL DE LAS VARIABLES EN ESTUDIO: COMPENSACIÓN TOTAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Uno de los objetivos principales de la presente investigación era el de estudiar el nivel de relación entre las variables Compensación y la variable Compromiso Organizacional; para poder cumplir con dicho objetivo resultó necesario realizar un estudio de tipo correlacional, el cual puede entenderse como el análisis necesario para poder expresar cuantitativamente el grado en el cual están relacionadas. (Runyon y Harber, 1992 c.p. Marín, 2003).

Para la realización de este tipo análisis existen diferentes coeficientes de correlación con los que trabajar, la utilización de uno u otro dependerá del tipo de variables que se estén estudiando; para la realización de este estudio se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson que según Runyon y Harber (1992) citado por Marín (2003) resulta ser, quizás, el mejor coeficiente y de mayor uso para el estudio del grado de relación existente entre dos variables cuantitativas. Dicho coeficiente toma valores que van desde -1 hasta +1, donde una correlación cercana a +1 indica una relación lineal perfecta positiva y por el contrario una relación cercana a -1 será un indicativo de la existencia de una relación lineal perfecta negativa. Para efectos de su interpretación se utilizó la escala de interpretación de coeficientes de correlación de Hernández y Fernández (2000) donde los coeficientes de correlación se pueden interpretar de la siguiente forma:

Tabla N° 27 Coeficientes de interpretación del coeficiente de correlación

Coeficiente de Correlación - Pearson	Grado de Relación
0,00	No existe Relación entre las variables
+ 0,10 / - 0,10	Correlación Positiva/Negativa Débil
+ 0,50 / - 0,50	Correlación Positiva/Negativa Media
+ 0,75 / - 0,75	Correlación Positiva/Negativa Considerable
+ 0,90 / - 0,90	Correlación Positiva/Negativa Muy Fuerte
+ 1,00 / - 1,00	Correlación Positiva/Negativa Perfecta

Fuente: Hernández y Fernández (2000).

5.1 Resultados del Análisis Correlacional Compromiso Organizacional/ Compensación Total

5.1.1 Compromiso Organizacional – Nivel Salarial

Al analizar la variable nivel salarial con relación a la variable compromiso organizacional, se puede observar que entre estas existe una correlación negativa débil ya que posee un coeficiente de Pearson igual $-0,239$ lo que permite explicar un 19% de las variaciones que ocurren en el compromiso organizacional. Esto puede explicarse también como que a medida en que los trabajadores suben en la escala salarial de la organización sus niveles de compromiso también aumentan, pero no de forma contundente, en este sentido cabe destacar que los niveles salariales en la Empresa XYZ, C.A., donde se realizó el estudio, se distribuyen de forma inversa al común es decir que un nivel 1 es superior a un nivel 2 y así sucesivamente.

Tabla N° 28 Coeficientes de correlación nivel salarial – compromiso general

Correlations			
		Grado Salarial	comgral
Grado Salarial	Pearson Correlation	1	-,239
	Covariance	1,696	-,190
	N	62	62

Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Al considerar la relación de la variable nivel salarial con el componente afectivo del compromiso organizacional puede decirse que entre ambos existe una relación media baja, ya que ésta se encuentra representada por un coeficiente de correlación igual a $0,372$ que adicionalmente es significativa, la cual permite explicar un significativo 47.5% de las variaciones que ocurren en el componente afectivo del compromiso.

Tabla N° 29 Coeficientes de correlación nivel salarial – compromiso afectivo

Correlations

		Grado Salarial	comafect
Grado Salarial	Pearson Correlation	1	-,372**
	Covariance	1,696	-,475
	N	62	62
comafect	Pearson Correlation	**	

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

Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Ahora bien, la relación existente entre la variable nivel salarial con el componente normativo del compromiso organizacional se encuentra en el rango de las correlaciones media baja ya que está representada por un coeficiente de correlación igual a 0,470 que adicionalmente resulta ser significativa con un nivel de confianza de 99% y 1% de error, y que permite explicar un importante 46.3% de las variaciones que ocurren en el componente afectivo del compromiso.

Tabla N° 30 Coeficientes de correlación nivel salarial – compromiso normativo

Correlations

		Grado Salarial	compnorm
Grado Salarial	Pearson Correlation	1	-,470**
	Covariance	1,696	-,463
	N	62	62
compnorm	Pearson Correlation	**	

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

Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Al analizar por último, la relación existente entre el nivel salarial con el componente de continuidad del compromiso organizacional puede decirse que es positiva débil ya que está representada por un coeficiente de correlación igual a 0,253 pero el cual permite explicar un 37,2% de las variaciones que ocurren en el componente de continuidad del compromiso como se refleja en la tabla N° 27 que a continuación se presenta.

Tabla N° 31 Coeficientes de correlación nivel salarial – compromiso continuidad

Correlations

		Grado Salarial	compcont
Grado Salarial	Pearson Correlation	1	,253*
	Covariance	1,696	,372
	N	62	62
compcont	Pearson Correlation	*	

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

Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

Con la finalidad de analizar el efecto de las otras variables sobre el compromiso organizacional, se realizó el análisis de regresión múltiple, el cual proporcionó el coeficiente de correlación múltiple, que al igual que coeficiente de correlación bivariado, permite conocer el grado de relación entre variables. En función de esto se puede decir que en forma conjunta las diferentes variables sociodemográficas explican en 64,9% la variación de la variable compromiso organizacional. Por otra parte al considerar el valor R^2 o lo que es igual la variación que sufre la variable dependiente en función de las independientes, se puede decir que el compromiso organizacional varía en un 34,6% debido a la influencia de las variables consideradas para este análisis.

Tabla N° 31 Coeficientes de correlación nivel salarial – compromiso continuidad

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,649 ^a	,421	,346	,4924

a. Variables predictoras: (Constante), Ubicación, Nivel Educativo, Status de Contratación, Sexo, Antigüedad, Edad, Edo. Civil

Fuente: Datos propios. Núñez y Solano (2008).

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

La presente investigación se planteó como objetivo evaluar cuál es el nivel de compromiso de los empleados de la Comercializadora XYZ, C.A. y cómo está relacionado éste con la compensación, para posteriormente determinar cuáles elementos del sistema de compensación consideran los individuos como los más influyentes en su grado de compromiso organizacional, considerando para esto, elementos tanto de la compensación directa como de la compensación indirecta y psicológica. En este sentido y una vez procesada y analizada toda la información recolectada para tal fin, se puede concluir que:

En general el nivel de compromiso organizacional de los trabajadores de la Comercializadora XYZ, C.A., se encuentra en un nivel medio con una media de 4,57; lo que puede interpretarse como que los trabajadores han desarrollado actitudes favorables hacia la organización, caracterizadas por una mediana identificación de los trabajadores con la misión, visión de la organización así como también un nivel medio de involucramiento, lealtad, sentido de obligación y la asociación de ciertos costos a dejar la organización.

En referencia a los componentes del compromiso propuestos por Allen y Meyer (1997) como lo son el componente afectivo, componente normativo y finalmente el componente de continuidad o calculador, puede afirmarse que el componente del compromiso predominante en los trabajadores en estudio fue el componente afectivo, presentando una media de 5,26 (nivel alto de compromiso afectivo, según la escala construida para medir dichos elementos) en comparación con el componente normativo y el componente de continuidad los cuales

presentaron medias de 4,57 y 3,89 respectivamente, los cuales se encuentran en un rango medio de presencia.

En función a esto puede afirmarse que la vinculación entre empleados y empresa se fundamenta en una vinculación de tipo afectiva, donde el trabajador se siente a gusto dentro de la organización, de alguna forma perciben como propios los problemas que la organización presenta y que la consecución de las metas personales del trabajador está estrechamente vinculadas a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa; se sienten medianamente identificados con las normas y cultura de la organización y asocian algunos pocos costos a dejar la empresa.

Al considerar la variable compromiso organizacional en función o en relación a la variable compensación total, donde se administra esta última a través de los diferentes niveles salariales que la organización posee, el análisis del paquete estadístico arrojó que la relación entre ambas es negativa débil, representada por un Alpha de Cronbach de -0,239; esto implica que a medida de que los trabajadores van ascendiendo en la escala salarial de la organización, su nivel de compromiso sube de forma leve más no de forma contundente o definitiva (la organización en estudio posee niveles salariales invertidos al común, donde quienes se encuentran en el nivel 1 ganan más que aquellos trabajadores que se encuentran en los niveles subsiguientes; así, estadísticamente hablando la relación de ambas variables sería más bien positiva). Éste resultado se vuelve llamativo sobre todo si se considera que las empresas del sector retail o ventas al detal a través de tiendas especializadas dependen en gran medida de la atención al cliente y rendimiento de sus trabajadores en general, pero especialmente de su fuerza de ventas o asesores de piso de ventas, quienes se convierten en la imagen de la empresa frente a los posibles consumidores, por lo que deberían tener un nivel de compromiso considerable con respecto a la organización para así poder dar lo mejor de sí, potenciando significativamente los resultados de la organización. (Corporate Leadership Council, 2006).

Si se evalúa los niveles de compromiso organizacional con respecto a las otras variables demográficas consideradas en esta investigación, podemos decir que en relación al sexo, fueron los hombres quienes presentaron un nivel de compromiso organizacional superior (4,88) en comparación con sus pares femeninas (4,40); según la edad puede afirmarse que son los empleados de mayor edad quienes para la presente investigación son todos aquellos que se encuentran en un rango de edad de entre 36 y 41 años, quienes presentaron un mayor nivel de compromiso (5,06); en lo que a estado civil respecta, fueron los trabajadores casados quienes presentaron un nivel de compromiso mayor (4,76) que sus similares solteros quienes presentaron una media ligeramente inferior (4,53); si se considera el nivel educativo o académico de los trabajadores, se tiene que fueron los trabajadores de mayor nivel educativo, que en esta investigación son aquellos trabajadores que han culminados estudios de postgrado, quienes presentaron un nivel superior de compromiso (4,92) al resto de empleados pertenecientes a niveles educativos más bajos; al evaluar a los empleados y sus niveles de compromiso según su antigüedad, se tiene que al igual que en el caso de los empleados y sus edad, son los empleados de mayor antigüedad (+ de 12 meses) quienes presentaron niveles de compromiso superiores al resto (5,11); según el tipo de contratación fueron los empleados fijos quienes presentaron un mayor nivel de compromiso (4,61) con respecto a sus pares contratados por tiempo determinado (4,24) y finalmente si se evalúan los niveles de compromiso de los trabajadores según su ubicación física, se tiene que los trabajadores ubicados en la ciudad de Caracas, presentaron niveles de compromiso superiores a sus pares ubicados en Barquisimeto promediando una media de 4,71 versus la media lareense de 4,24.

Ahora bien, al considerar cuáles fueron los elementos de compensación que los empleados consideraron de mayor influencia en sus niveles de compromiso se tiene que:

De los elementos de compensación directa los considerados de mayor influencia en el compromiso fueron el salario base seguido del bono por desempeño y el bono por producción, donde los dos últimos resultan evidentes si se considera que se trata de una empresa del sector retail o de ventas al detal.

Si se evalúan los elementos de compensación indirecta se tiene que los elementos considerados de mayor influencia en el compromiso fueron el pago por parte de la organización de programas de adiestramiento o cursos con miras al desarrollo personal y profesional de sus trabajadores; el segundo lugar de preferencia fue la oportunidad de realizar carrera dentro de la organización y por último el tercer elemento de compensación indirecta con mayor frecuencia fue la existencia dentro de la empresa de un clima organizacional satisfactorio.

Al evaluar ésta variable en detalle según las variables demográficas consideradas se tiene que tanto para hombres como para mujeres el elemento de mayor influencia fue el salario base; si se considera las edades de los trabajadores se tiene que para los rangos de edad de 18-23, 24-29 y 36-41 el elemento considerado de mayor influencia fue el salario bases, en cambio para los trabajadores ubicados en el rango de edad de 30-35 prefirieron la oportunidad de desarrollar carrera; según el estado civil ambos estados escogieron el salario base como el elemento de la compensación de mayor influencia en sus grados de compromiso; por nivel educativo los resultados fueron que las poblaciones de bachilleres y técnicos superiores consideraron al salario base como el elemento de mayor influencia en sus niveles de compromiso, los trabajadores universitarios por su parte consideraron a la oportunidad de desarrollar carrera dentro de la organización como el elemento más influyente, finalmente los trabajadores con postgrado escogieron por igual el clima organizacional satisfactorio, el salario base, mejoras en equipos/sistemas y un plan de reconocimiento, como los elementos que en mayor medida podría influir en su niveles de compromiso.

Al considerar la antigüedad se tiene que los trabajadores de menor antigüedad (1-3 meses) consideraron al pago de adiestramiento y/o cursos como el elemento de mayor influencia en sus niveles de compromiso, por su parte el resto de trabajadores según rango de edad, escogieron el salario como el elemento más influyente; los elementos considerados de mayor influencia según nivel salarial fueron para el nivel salarial 1 la oportunidad de desarrollo de carrera, para el nivel salarial 2 planes de financiamiento, pago de adiestramiento o cursos y el salario base, para el nivel salarial 3 fueron pago adiestramientos o cursos, salario base y finalmente para los empleados del nivel salarial 4 fueron el salario base y los bonos por desempeño y antigüedad.

En lo que respecta el tipo de contratación, el elemento considerado de mayor influencia en el nivel de compromiso por parte del personal fijo fue el salario base, mientras que el personal contratado prefirió el pago de adiestramiento o cursos; por último al evaluar esta variable en función de la ubicación del trabajador se tiene que el elemento de mayor influencia según el personal de Caracas fue el salario base, mientras que el personal de Barquisimeto se dividió entre el horario de trabajo flexible, plan de reconocimiento, plan médico y el pago de comisiones.

En virtud de todo lo antes expuesto y considerando que toda organización necesita contar con un capital humano comprometido con su organización para la consecución de los resultados que ésta busca alcanzar, las organizaciones deben hacer uso de todas las herramientas que estén a su alcance para lograr el desarrollo del compromiso organizacional en su capital principal como lo es su talento humano.

La compensación en sus diversas modalidades entra entonces en juego como herramienta para fomentar tal vinculación entre empleado y empresa, y aunque vale decir que la compensación nos es la única herramienta con la que cuenta la organización para tal fin, resulta ser una de las principales para alcanzar ese objetivo, sobre todo si se considera el contexto socioeconómico que caracteriza al país, donde la inflación y la reciente ola de escasez de ciertos productos preocupan cada día más a la población.

Es por eso que las organizaciones deben aceptar y considerar la diversidad de las expectativas de su fuerza laboral, para lo que necesitan tener un panorama sobre en que grado el capital humano se encuentra comprometido con la organización, en qué medida ésta se relaciona compensación, y de ésta última que elementos componentes pudiesen afectar de forma significativa el nivel de compromiso.

Esta investigación ofreció entonces, un sencillo acercamiento al tema del compromiso organizacional y los elementos de la compensación, pudiendo observar la relación entre estas variables; con lo que la empresa cuenta con herramientas para evaluar sus políticas de recompensa de forma tal de poder acercarla y segmentarla de acuerdo a los intereses y necesidades de su fuerza de trabajo, considerando o evaluando, capacidad e intención de pago, cultura y valores de la organización y valoración de los elementos de compensación por parte de la fuerza laboral.

RECOMENDACIONES

Para la organización:

- Evaluar en qué medida el índice de compromiso se encuentra relacionado con el desempeño y productividad de su fuerza laboral, especialmente en el equipo de ventas.
- Identificar dentro de la empresa los segmentos de la fuerza de trabajo con mayor índice de compromiso y analizar las prácticas de recursos humanos existentes, a fin de replicarlas y de contribuir así al incremento y consolidación de los niveles de compromiso.
- Diseñar planes de recompensas diferenciados que se acerquen en una mayor medida a las diferentes necesidades de su capital humano, segmentando a la población de acuerdo a su perfil demográfico y expectativas, de forma de contribuir efectivamente al incremento del compromiso de estos con la organización.
- Realizar una evaluación de las variables estudiadas más adelante en el tiempo, y especialmente luego de que la organización realice cambios y mejoras en los planes de comunicación de sus esquemas de compensación, para evaluar la eficacia de las medidas tomadas y analizar el comportamiento del compromiso de sus trabajadores históricamente.

Para próximas investigaciones:

- Realizar la investigación considerando empresas de distintos sectores económicos y tamaños diversos, de forma de poder establecer si existen o no diferencias en el comportamientos de las variables en empresas de sectores distintos al retail o con volúmenes de ventas mayores, y que posiblemente tenga esquemas de compensación diferentes.
- Considerar el carácter multidimensional de la variable compromiso organizacional, por lo que se hace necesario evaluar dicha variable en función de otro conjunto de variables que permitan entender de forma más amplia lo que determina el nivel de compromiso y de sus componentes en la fuerza laboral.
- Considerar una reducción en la categorías de respuestas en el instrumento de compromiso, de forma de poder establecer actitudes muchos más claras y precisas de los trabajadores en relación a sus empresas.
- Realizar un estudio con mayor profundidad que permita determinar las razones por las cuales los niveles del componente de continuidad son los más bajos en relación con los componentes normativo y afectivo del compromiso organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, G. (2005). *Jornada Laboral y Compromiso Organizacional*. Tesis de Grado. Universidad de Vigo. Vigo
- Arias, F. (2001). *El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento*. *Revista Administración y Contaduría*. 200. UNAM.
- Bayona, C. Goñi, S & Madorrán, C. (S/F). *Compromiso Organizacional: Implicaciones para la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Extraído el 7 de Junio de 2007 desde: <http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/dt33-99.pdf>
- Bello, C. y Cortés, D. (2005). *Tipos de compromiso organizacional, frente a los mecanismos de compensación total*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Berger, L. y Berger, D. (2000). *The Compensation Handbook. A state of the art guide to compensation strategy and design*. (4th Ed.). EE.UU: McGraw Hill.
- Cervantes, R.D. (2001). *Análisis del Recurso Humano y su Compromiso Organizacional en la Empacadora Santa Engracia, S.A. de C.V.* Tesis de Doctorado inédita. Universidad de Tamaulipas. Extraído el 7 de Junio de 2007 desde: <http://colaboracion.uat.edu.mx/portal/tesis/Documentos%20compartidos/Rosa%20Deli a%20Cervantes.pdf>

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta Ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Chingos, P. (2002). *Paying for performance: A guide to compensation Management*. (2nd. Ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Colmenares, E. y Nevado L. (1999). *Aproximación a la estructura y tendencias de compensación total en el sector consumo masivo*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Contreras L. y Lujano, C. (1999). *El compromiso organizacional en trabajadores accionistas*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Córdoba, C. (2005). *Compromiso Organizacional en Empleados Contratados por Empresas de Empleo Temporal*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Corporate Leadership Council. (2006). *Driving retail store manager retention through engagement*. EE.UU.: Corporate Executive Board
- Dressler, G. y Veandía, J. (2004). *Gerencia del Recurso Humano; Enfoque Latinoamericano*. Bogotá: Pearson.
- Gibson, J. Ivancevich, J. y Donnelly J. (1994). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. (7^{ma} Ed.). EE.UU.: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Grupo Comercializador Amand. (2008). *Comercial Amand, C.A.* Portafolio de Marcas 2008. Caracas.
- Hernández y Fernández. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

- Hernández, O. (S/F). *Compensación - Sistema de Administración de la Compensación*. Extraído el 17 de Febrero de 2008 desde: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/compensaciondefinicion/
- Hurtado, L. y Toro, J. (1998). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Editorial Episteme Consultores y Asociados. Valencia.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo de Argentina. (2001). *¿Qué es el Censo?*. Extraído el 10 de octubre de 2008 desde: <http://www.indec.mecon.ar/proyectos/censo2001/maestros/quees/masinfo.doc>
- Iurkovic, D. y León, D. (2001). *Influencia de los componentes de la compensación total sobre la retención de los trabajadores*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas
- Marín, M (2003). *Relación ente Clima y Compromiso Organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas
- Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research and application*. EE.UU: Sage Publications.
- Morales, J. y Velandia, N. (1999). *Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Loli, A.E. (2006). *Compromiso Organizacional de los Trabajadores de una Universidad Pública de Lima y su Relación con Algunas Variables Demográficas*. Extraído el 7 de Junio de 2007 desde: http://sisbib.unmsm.edu.pe/Bvrevistas/Investigacion_Psicologia/v09_n1/pdf/a04v9n1.pdf

- Robbins, S. (1996). *Compromiso Organizacional*. (7^{ma} Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Ruiz, C. (2007). Confiabilidad [Documento online]. Consultado el día 9 de agosto de 2008 disponible en: <http://www.carlosruizbolivar.com/articulos/archivos/Curso%20CII%20%20UCLA%20Art.%20Confiabilidad.pdf>
- San Martín, S. (2003). *Una comparación del compromiso organizacional del trabajador español y el trabajador mejicano*. Tesis de Grado. Universidad de Burgos. Burgos.
- Sierra-Bravo, R. (1994). *Técnicas de Investigación Social*. Madrid: Editorial Pareminfo.
- Zurita, I. (2005). *Motivación, Compromiso Organizacional y Características del puesto de Trabajo, AIESEC: Venezuela, Perú y Colombia*. Tesis de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas

ANEXO A: INSTRUMENTO COMPROMISO ORGANIZACIONAL

<p>El presente instrumento tiene como objetivo estudiar el compromiso organizacional en relación a la compensación total, como parte de Trabajo de Grado para optar al Título de Industriólogo de la Universidad Católica Andrés Bello.</p> <p>La información que se recabe será utilizada únicamente con fines académicos, y será totalmente confidencial.</p> <p>Instrucciones: Llene todos y cada uno de los datos demográficos que se presentan a continuación.</p>	
Datos del Encuestado.	
Edad:	_____
Sexo:	M__ F__
Edo. Civil:	_____
Nivel de Instrucción:	_____
Tiempo de Antigüedad:	_____
Grado Salarial:	_____
Cargo:	_____
Fijo o Contratado:	_____
Ubicación:	_____

Parte II. A continuación se presentan una serie de reactivos, por favor marque con una X la respuesta que más se acerque a su opinión según el reactivo. No deje ningún reactivo sin responder. Gracias

		Totamente en desacuerdo	En desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totamente de acuerdo
1	Si no hubiese invertido tanto de mí mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte.							
2	Aunque fuese ventajoso para mí, no siento que sea correcto dejar a la organización.							
3	Si desease renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.							
4	Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.							
5	Si renunciaré a esta organización, pienso que tendría pocas alternativas.							
6	Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.							
7	Me sentiría culpable si renunciara a la organización en este momento.							
8	Esta organización merece mi lealtad.							
9	Realmente siento los problemas de la organización como propios.							
10	No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleo actual.							
11	Yo no renunciaría a mi trabajo ahora, porque me siento obligado con la gente de mi organización.							
12	Esta organización para mí, tiene un alto grado de significado personal.							
13	Le debo mucho a mi organización.							
14	No me siento "parte de la familia" en mi organización.							
15	No tengo un fuerte sentimiento de permanencia hacia mi organización.							
16	Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización, es la escasez de alternativas.							
17	Sería difícil para mí, dejar mi organización, incluso deseándolo. (Si lo deseara).							
18	No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.							

ANEXO B: INSTRUMENTO ELEMENTOS DE COMPENSACIÓN

A continuación se le presenta una lista de elementos que conforman o que podrían conformar su esquema de compensación, de esta lista **Ud. deberá seleccionar los 5** elementos cuya mejora o implementación por parte de la empresa Ud. Considere que podrían incidir en su nivel de compromiso organizacional:

- | | |
|----------------------------------|---|
| Salario Base ____ | Plan Odontológico ____ |
| Plan Médico ____ | Planes de Financiamiento ____ |
| Horario Flexible ____ | Bonos por Mejora Profesional ____ |
| Cursos/Adiestramiento ____ | Plan de Reconocimiento ____ |
| Seguro de Vida ____ | Pago por Desempeño ____ |
| Bono por Antigüedad ____ | Comisiones ____ |
| Oportunidad de Carrera ____ | Becas Empleado/Hijos ____ |
| Pago de Seminarios/Confe. ____ | Planes Vacacionales/Recreacionales ____ |
| Plan de Retiro ____ | Primas por Maternidad/Matrimonio ____ |
| Asesoría Médica/Nutricional ____ | Bono por Producción ____ |

ANEXO C: CONFIABILIDAD INSTRUMENTO COMPROMISO-PILOTO

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

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

* * * Warning * * * Determinant of matrix is zero

Statistics based on inverse matrix for scale ALPHA
are meaningless and printed as .

N of Cases = 16,0

Item Means Variance	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min
1,9724	4,5000	2,6250	6,5000	3,8750	2,4762

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
RCA1	77,0000	172,0000	,4899	,8821
RCA2	75,5000	184,5714	,1508	,8028
RCA3	75,3750	178,5536	,4332	,8872
RCAN4	74,8750	194,9821	-,0843	,8065
RCAN5	74,6250	199,1250	-,3888	,8095
RCAN6	74,5000	200,2857	-,4532	,8111
RCC1	78,2500	209,3571	-,5043	,8274
RCC2	77,5000	167,4286	,3924	,8149
RCC3	75,8750	168,4107	,4697	,7823
RCC4	78,3750	149,9821	,6726	,8531
RCC5	78,1250	159,5536	,6125	,8706
RCC6	77,7500	158,5000	,5997	,8111
RCN1	78,0000	162,8571	,6125	,8719
RCN2	78,1250	150,1250	,7929	,8043
RCN3	75,1250	175,5536	,5028	,8233
RCN5	76,8750	165,8393	,3982	,7890
RCN6	75,6250	176,2679	,5795	,8819
RCNN4	75,5000	173,7143	,4123	,8166

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

Reliability Coefficients 18 items

Alpha = ,8172

ANEXO D: CONFIABILIDAD INSTRUMENTO COMPENSACIÓN-PILOTO

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

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

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ELEMCOM2	47,6429	131,0165	,4770	,8705
ELEMCOM3	42,1429	102,4396	,8583	,7359
ELEMCOM4	39,8571	117,8242	,8811	,7338
ELEMCOM5	37,0714	137,9176	,7754	,7774
ELEMCOMP	53,2857	185,9121	,4691	,8646

Reliability Coefficients

N of Cases = 16,0

N of Items = 5

Alpha = ,8382

ANEXO E: CONFIABILIDAD INSTRUMENTO COMPROMISO-TOTAL

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

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

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
RCA1	78,0968	100,1544	,5830	,7684
RCA2	76,6452	108,8884	,3457	,6027
RCA3	76,9032	102,3839	,5231	,7779
RCAN4	77,0645	121,7663	-,1169	,6637
RCAN5	77,2258	128,6367	-,2777	,7874
RCAN6	76,4194	108,8377	,3162	,7051
RCC1	79,0323	124,9498	-,1939	,6757
RCC2	77,9677	107,1137	,2247	,7167
RCC3	76,9355	114,2909	,1036	,6314
RCC4	79,6774	103,3696	,3747	,7931
RCC5	79,2903	106,7668	,2646	,6100
RCC6	77,7097	93,1930	,6156	,7487
RCN1	79,2258	108,6367	,2675	,7100
RCN2	79,0968	108,0888	,2278	,6157
RCN3	76,2258	113,3580	,3402	,7110
RCN5	78,3871	111,7821	,1324	,6299
RCN6	77,0323	109,7366	,3854	,7017
RCNN4	76,5484	102,6124	,5964	,7742

Reliability Coefficients

N of Cases = 62,0

N of Items = 18

Alpha = ,7385

ANEXO F: CONFIABILIDAD INSTRUMENTO COMPENSACIÓN-TOTAL

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

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

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ELEMCOM2	43,6774	99,5664	,5191	,7367
ELEMCOM3	38,9355	62,6843	,7854	,6296
ELEMCOM4	35,6129	71,2575	,7320	,6515
ELEMCOM5	31,4194	105,8868	,4770	,7509
ELEMCOMP	47,5161	127,2702	,3231	,7952

Reliability Coefficients

N of Cases = 62,0

N of Items = 5

Alpha = ,7703

ANEXO G: INFORMACIÓN REFERENCIAL SEXO Y EDAD

Tabla de contingencia Grado Salarial * Sexo

			Sexo		Total
			Masculino	Femenino	
Grado Salarial	Nivel 1	Recuento	8	14	22
		% de Grado Salarial	36,4%	63,6%	100,0%
		% del total	12,9%	22,6%	35,5%
	Nivel 2	Recuento	2	6	8
		% de Grado Salarial	25,0%	75,0%	100,0%
		% del total	3,2%	9,7%	12,9%
	Nivel 3	Recuento	6	4	10
		% de Grado Salarial	60,0%	40,0%	100,0%
		% del total	9,7%	6,5%	16,1%
	Nivel 4	Recuento	6	16	22
		% de Grado Salarial	27,3%	72,7%	100,0%
		% del total	9,7%	25,8%	35,5%
Total		Recuento	22	40	62
		% de Grado Salarial	35,5%	64,5%	100,0%
		% del total	35,5%	64,5%	100,0%

Tabla de contingencia Grado Salarial * Edad

			Edad				Total
			18-23	24-29	30-35	36-Más	
Grado Salarial	Nivel 1	Recuento		8	12	2	22
		% de Grado Salarial		36,4%	54,5%	9,1%	100,0%
		% del total		12,9%	19,4%	3,2%	35,5%
	Nivel 2	Recuento		6	2		8
		% de Grado Salarial		75,0%	25,0%		100,0%
		% del total		9,7%	3,2%		12,9%
	Nivel 3	Recuento	6	4			10
		% de Grado Salarial	60,0%	40,0%			100,0%
		% del total	9,7%	6,5%			16,1%
	Nivel 4	Recuento	12	6	2	2	22
		% de Grado Salarial	54,5%	27,3%	9,1%	9,1%	100,0%
		% del total	19,4%	9,7%	3,2%	3,2%	35,5%
Total		Recuento	18	24	16	4	62
		% de Grado Salarial	29,0%	38,7%	25,8%	6,5%	100,0%
		% del total	29,0%	38,7%	25,8%	6,5%	100,0%

ANEXO H: INFORMACIÓN REFERENCIAL ESTADO CIVIL Y ANTIGÜEDAD

Tabla de contingencia Grado Salarial * Edo. Civil

			Edo. Civil		Total
			Soltero	Casado	
Grado Salarial	Nivel 1	Recuento	12	10	22
		% de Grado Salarial	54,5%	45,5%	100,0%
		% del total	19,4%	16,1%	35,5%
	Nivel 2	Recuento	6	2	8
		% de Grado Salarial	75,0%	25,0%	100,0%
		% del total	9,7%	3,2%	12,9%
	Nivel 3	Recuento	10		10
		% de Grado Salarial	100,0%		100,0%
		% del total	16,1%		16,1%
	Nivel 4	Recuento	22		22
		% de Grado Salarial	100,0%		100,0%
		% del total	35,5%		35,5%
Total	Recuento	50	12	62	
	% de Grado Salarial	80,6%	19,4%	100,0%	
	% del total	80,6%	19,4%	100,0%	

Tabla de contingencia Grado Salarial * Antigüedad

			Antigüedad					Total
			1-3 Meses	4-6 Meses	7-9 Meses	10-12 Meses	Más de 12 Meses	
Grado Salarial	Nivel 1	Recuento	6		4	8	4	22
		% de Grado Salarial	27,3%		18,2%	36,4%	18,2%	100,0%
		% del total	9,7%		6,5%	12,9%	6,5%	35,5%
	Nivel 2	Recuento		4	2		2	8
		% de Grado Salarial		50,0%	25,0%		25,0%	100,0%
		% del total		6,5%	3,2%		3,2%	12,9%
	Nivel 3	Recuento	2	2	2	2	2	10
		% de Grado Salarial	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
		% del total	3,2%	3,2%	3,2%	3,2%	3,2%	16,1%
	Nivel 4	Recuento	6	4	4	6	2	22
		% de Grado Salarial	27,3%	18,2%	18,2%	27,3%	9,1%	100,0%
		% del total	9,7%	6,5%	6,5%	9,7%	3,2%	35,5%
Total	Recuento	14	10	12	16	10	62	
	% de Grado Salarial	22,6%	16,1%	19,4%	25,8%	16,1%	100,0%	
	% del total	22,6%	16,1%	19,4%	25,8%	16,1%	100,0%	

ANEXO I: INFORMACIÓN REFERENCIAL TIPO DE CONTRATACIÓN Y EDAD

Tabla de contingencia Grado Salarial * Status de Contratación

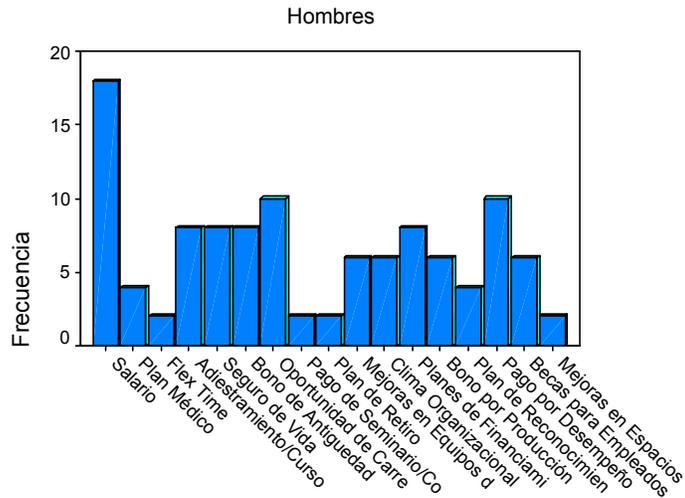
			Status de Contratación		Total
			Fijo	Contratado	
Grado Salarial	Nivel 1	Recuento	20	2	22
		% de Grado Salarial	90,9%	9,1%	100,0%
		% de Status de Contratación	35,7%	33,3%	35,5%
	Nivel 2	Recuento	8		8
		% de Grado Salarial	100,0%		100,0%
		% de Status de Contratación	14,3%		12,9%
	Nivel 3	Recuento	10		10
		% de Grado Salarial	100,0%		100,0%
		% de Status de Contratación	17,9%		16,1%
	Nivel 4	Recuento	18	4	22
		% de Grado Salarial	81,8%	18,2%	100,0%
		% de Status de Contratación	32,1%	66,7%	35,5%
Total		Recuento	56	6	62
		% de Grado Salarial	90,3%	9,7%	100,0%
		% de Status de Contratación	100,0%	100,0%	100,0%

Tabla de contingencia Grado Salarial * Edad

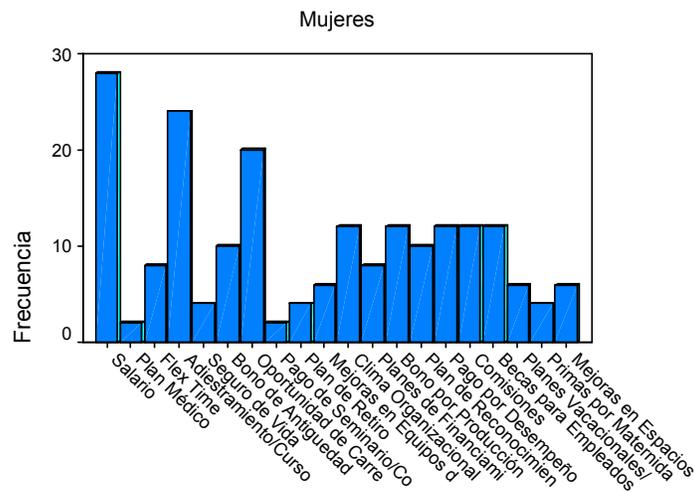
			Edad				Total
			18-23	24-29	30-35	36-Más	
Grado Salarial	Nivel 1	Recuento		8	12	2	22
		% de Grado Salarial		36,4%	54,5%	9,1%	100,0%
		% del total		12,9%	19,4%	3,2%	35,5%
	Nivel 2	Recuento		6	2		8
		% de Grado Salarial		75,0%	25,0%		100,0%
		% del total		9,7%	3,2%		12,9%
	Nivel 3	Recuento	6	4			10
		% de Grado Salarial	60,0%	40,0%			100,0%
		% del total	9,7%	6,5%			16,1%
	Nivel 4	Recuento	12	6	2	2	22
		% de Grado Salarial	54,5%	27,3%	9,1%	9,1%	100,0%
		% del total	19,4%	9,7%	3,2%	3,2%	35,5%
Total		Recuento	18	24	16	4	62
		% de Grado Salarial	29,0%	38,7%	25,8%	6,5%	100,0%
		% del total	29,0%	38,7%	25,8%	6,5%	100,0%

ANEXO J: INFORMACIÓN REFERENCIAL ELEMENTOS DE COMPENSACIÓN

Elementos de Compensación
Influyentes en el Compromiso

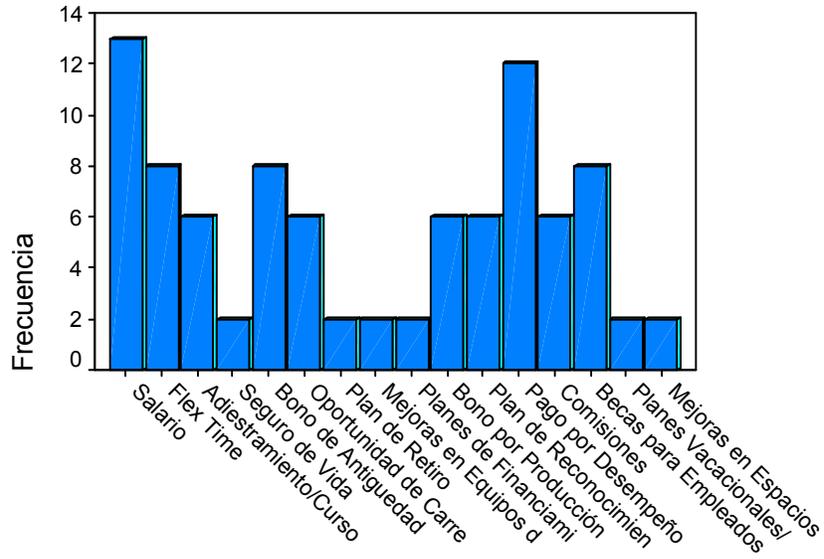


Elementos de Compensación
Influyentes en el Compromiso



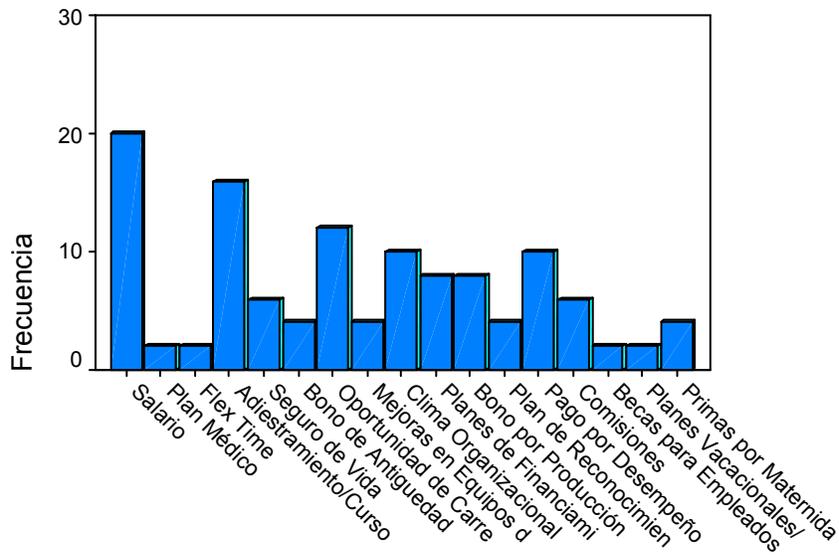
Elementos de Compensación
Influyentes en el Compromiso

18-23 Años



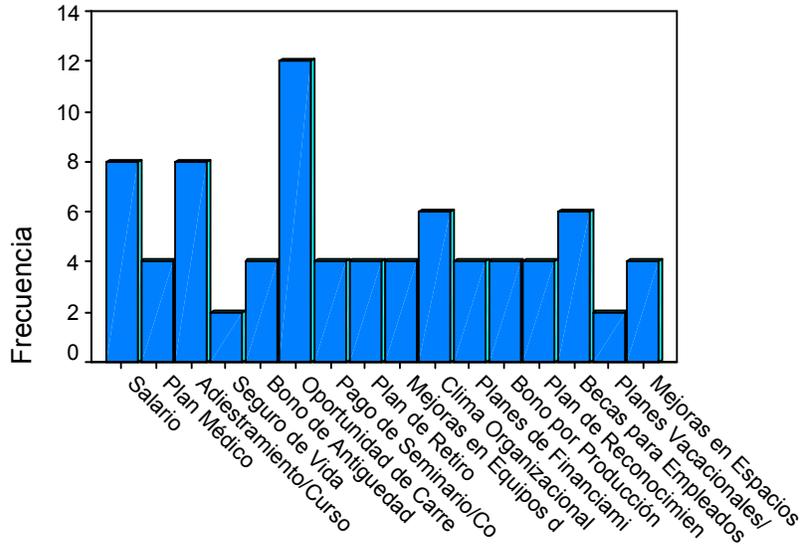
Elementos de Compensación
Influyentes en el Compromiso

24-29 Años



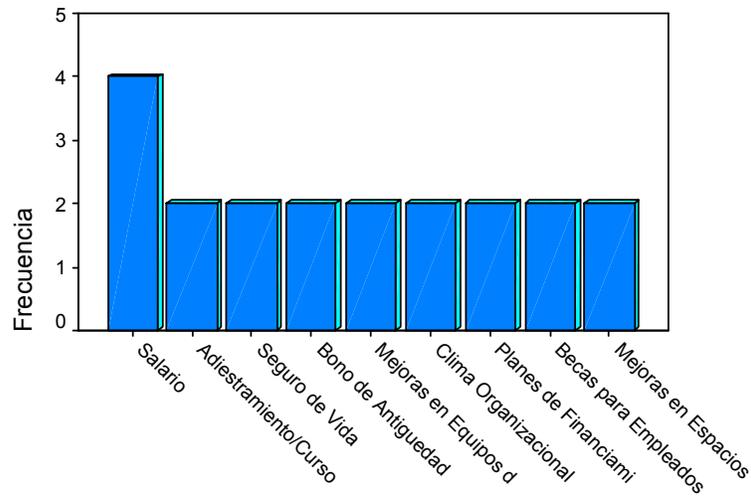
Elementos de Compensación
Influyentes en el Compromiso

30-35 Años

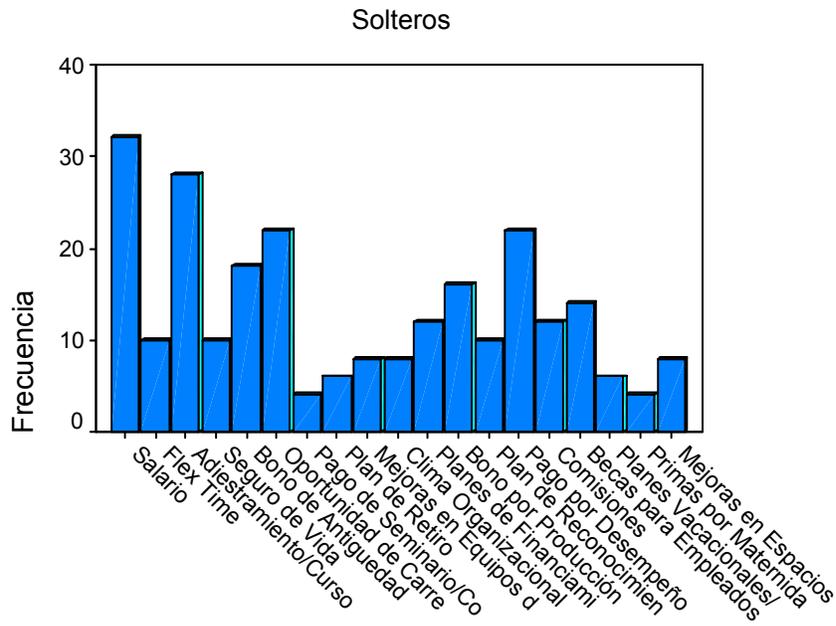


Elementos de Compensación
Influyentes en el Compromiso

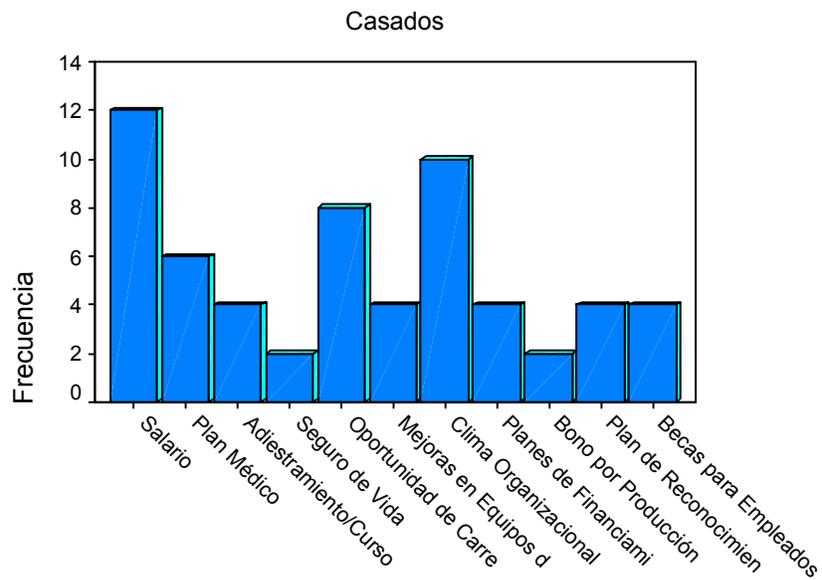
36-41 Años



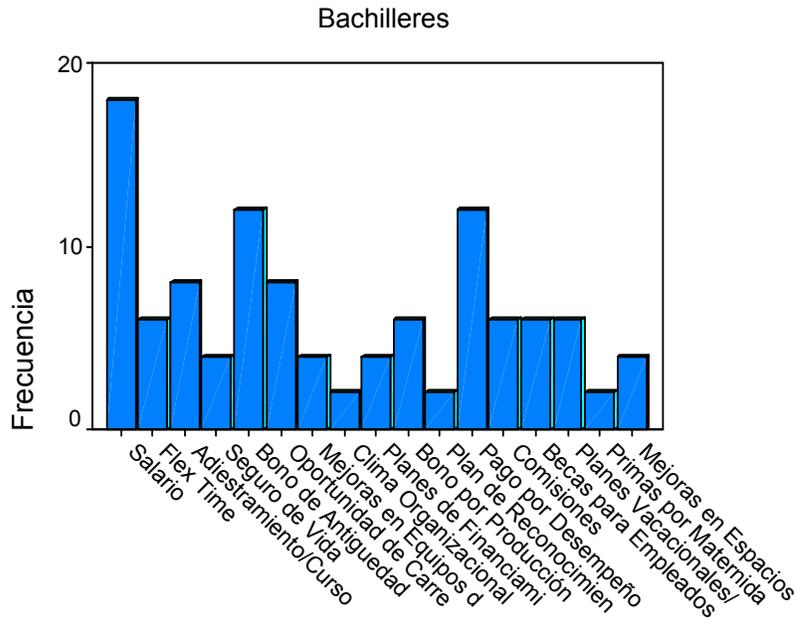
Elementos de Compensación
Influyentes en el Compromiso



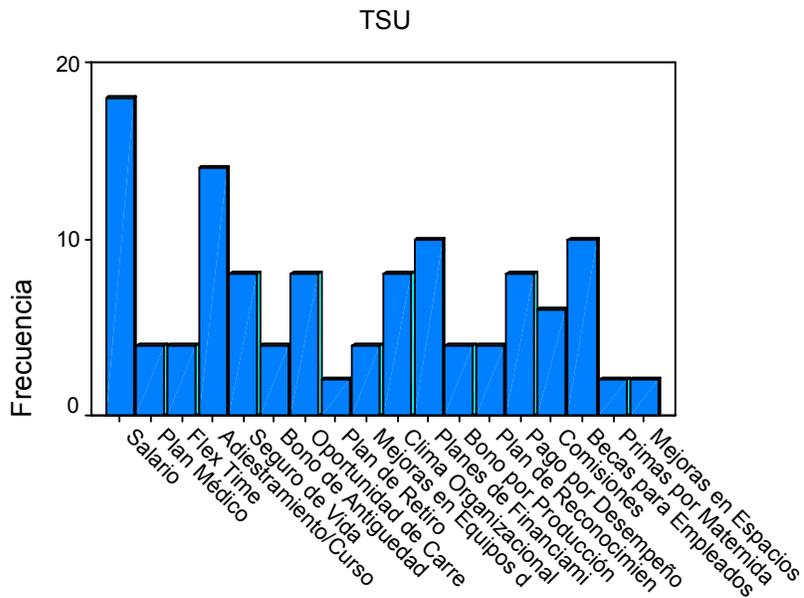
Elementos de Compensación
Influyentes en el Compromiso



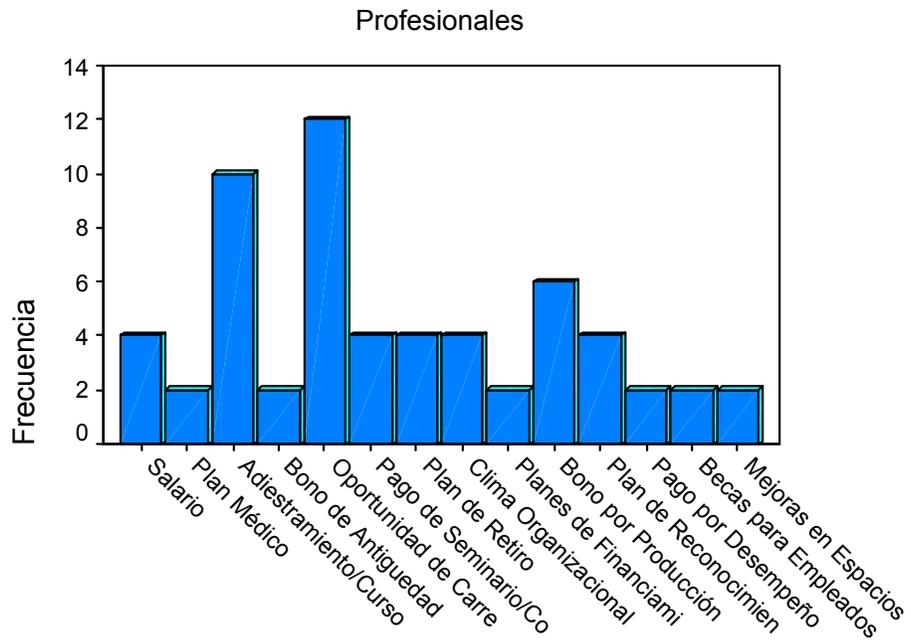
Elementos de Compensación
Influyentes en el Compromiso



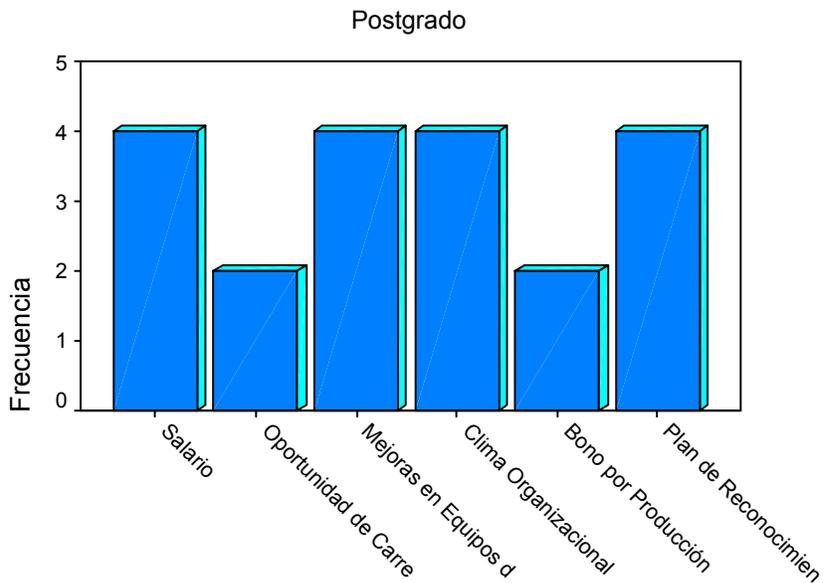
Elementos de Compensación
Influyentes en el Compromiso



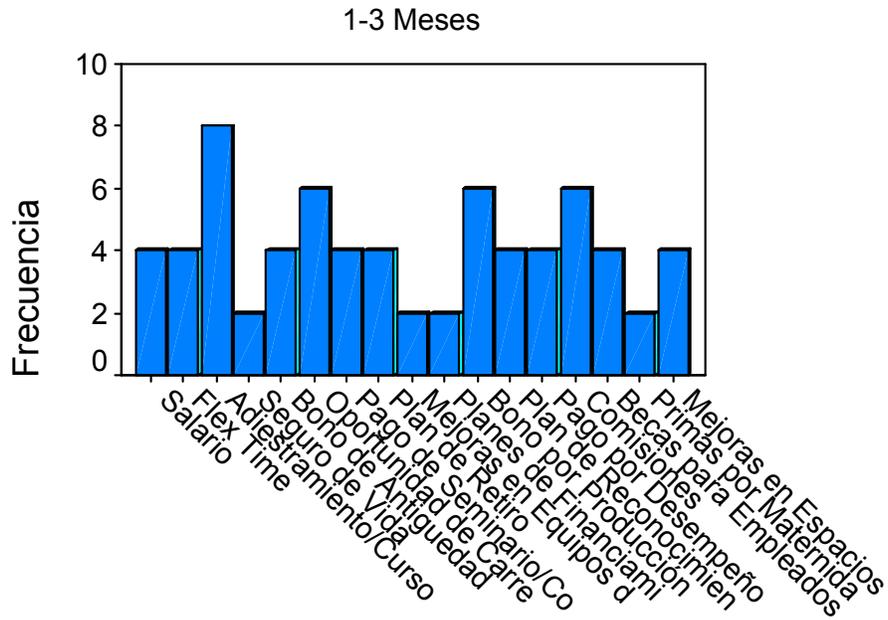
Elementos de Compensación
Influyentes en el Compromiso



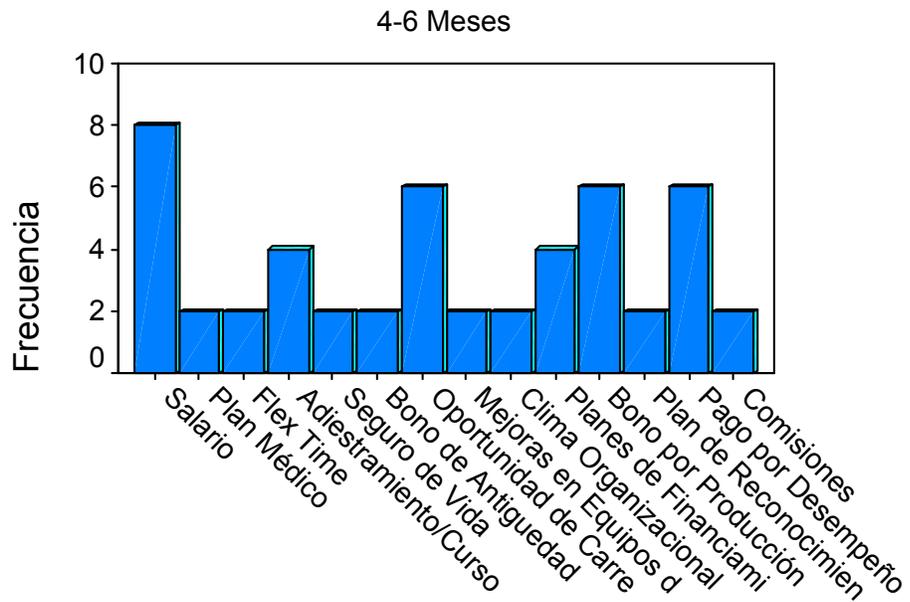
Elementos de Compensación
Influyentes en el Compromiso



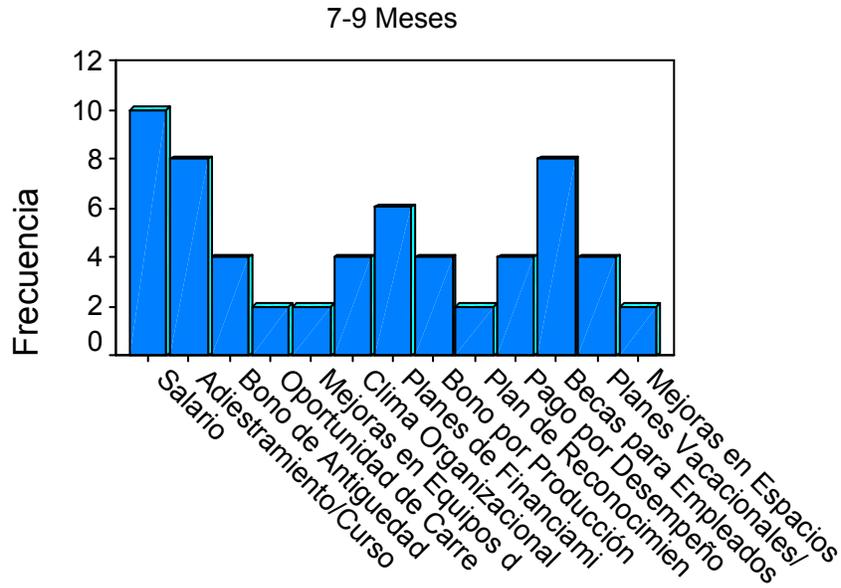
Elementos de Compensación
influyentes en el Compromiso



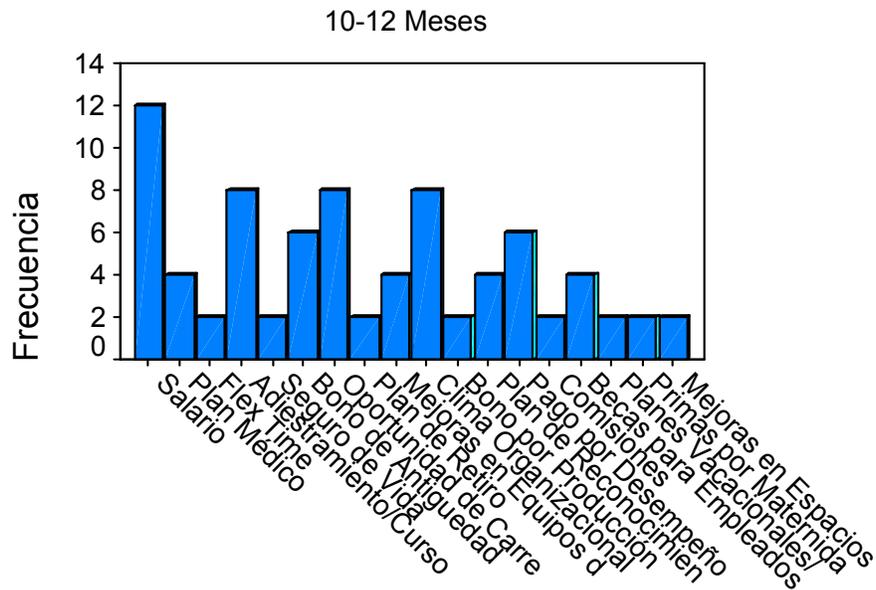
Elementos de Compensación
influyentes en el Compromiso



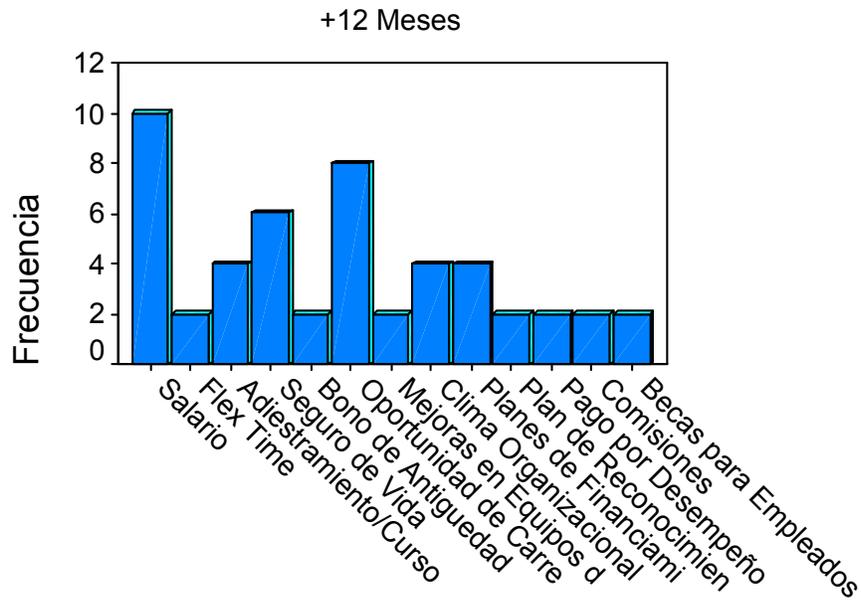
Elementos de Compensación
influyentes en Compromiso



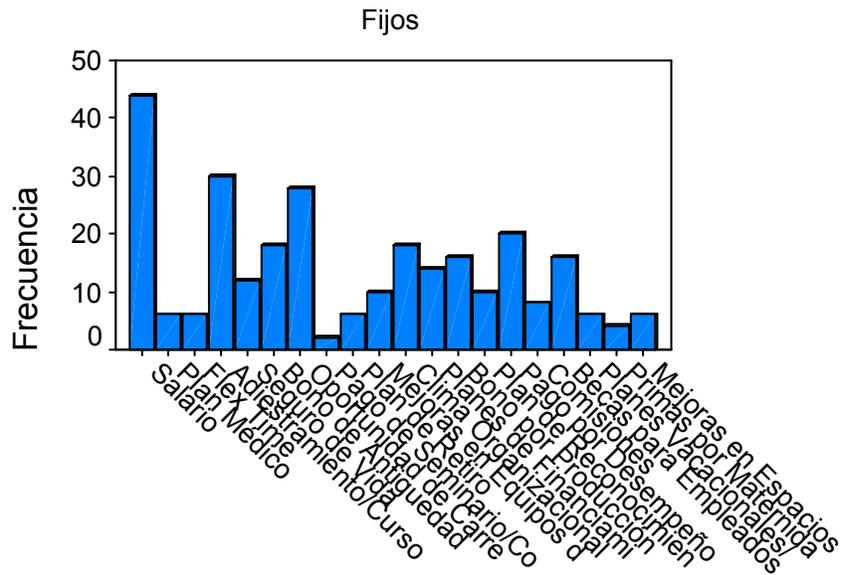
Elementos de Compensación
influyentes en el Compromiso



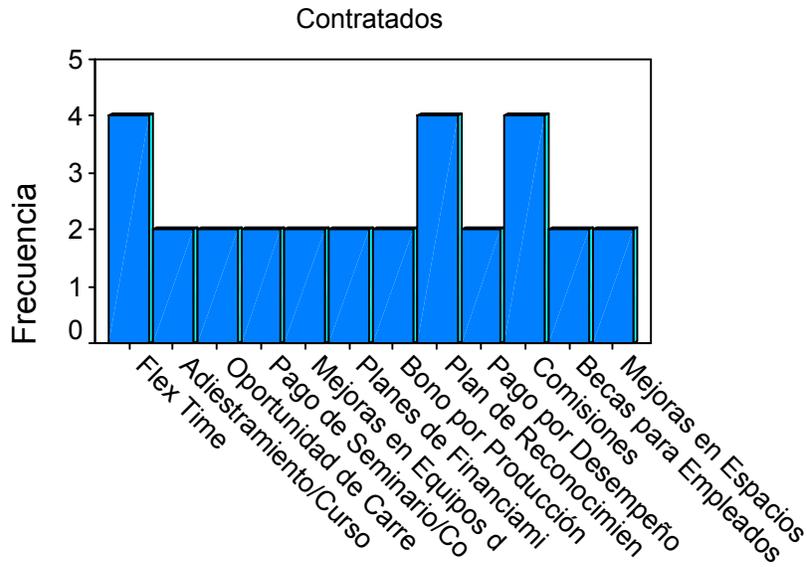
Elementos de Compensación
influyentes en el Compromiso



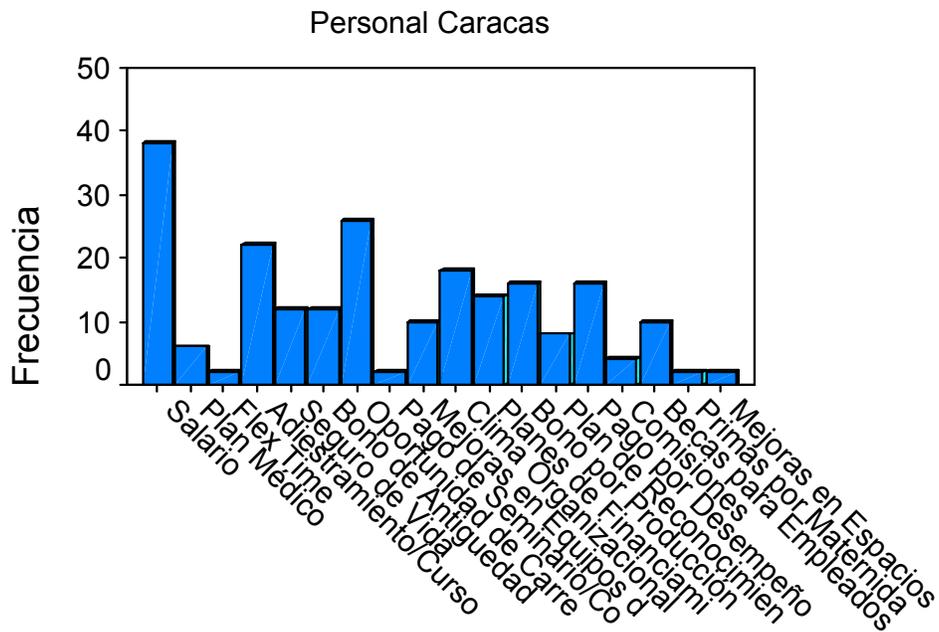
Elementos de Compensación
influyentes en el Compromiso



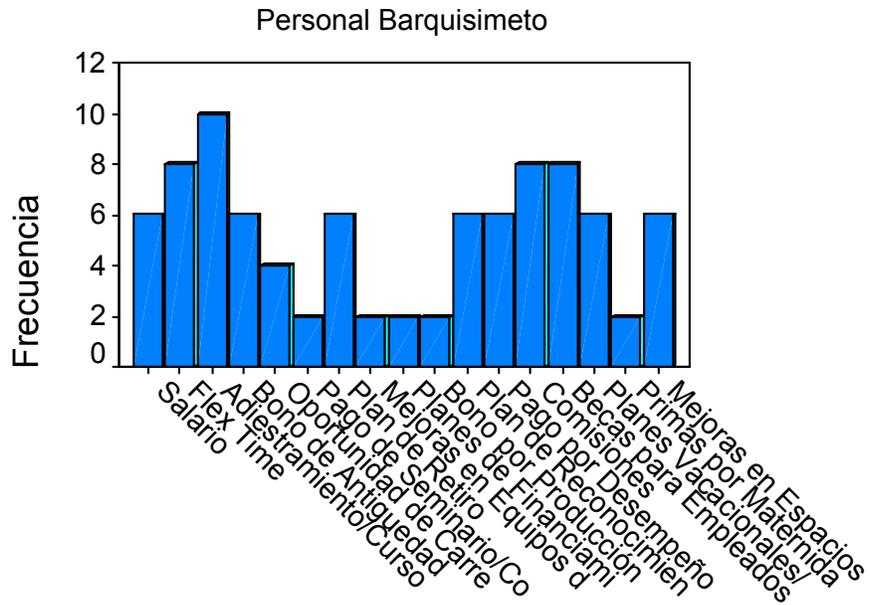
Elementos de Compensación
influyentes en el Compromiso



Elementos de Compensación
influyentes en el Compromiso



Elementos de Compensación
 influyentes en el Compromiso



ANEXO K: INFORMACIÓN REFERENCIAL CORRELACIÓN COMPROMISO SOCIODEMOGRÁFICO

Correlations

		Sexo	comgral
Sexo	Pearson Correlation	1	-,380**
	Covariance	,233	-,112
	N		62
Pearson Correlation		**	

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

Correlations

		Sexo	comafect
Sexo	Pearson Correlation	1	-,100
	Covariance	,233	-,047
	N	62	62

Correlations

		Sexo	compnorm
Sexo	Pearson Correlation	1	-,245
	Covariance	,233	-,090
	N	62	62

Correlations

		Sexo	compcont
Sexo	Pearson Correlation	1	-,367**
	Covariance	,233	-,200
	N	62	62
compcont	Pearson Correlation	-,367**	

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

Correlations

		Edad	comgral
Edad	Pearson Correlation	1	,376**
	Covariance	,810	,206
	N	62	62
comgral	Pearson Correlation	,376**	

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

Correlations

		Edad	comafect
Edad	Pearson Correlation	1	,231
	Covariance	,810	,203
	N	62	62

Correlations

		Edad	compnorm
Edad	Pearson Correlation	1	,351**
	Covariance	,810	,239
	N	62	62
compnorm	Pearson Correlation	,351**	

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

Correlations

		Edad	compcont
Edad	Pearson Correlation	1	,172
	Covariance	,810	,175
	N	62	62

Correlations

		Edo. Civil	comgral
Edo. Civil	Pearson Correlation	1	,150
	Covariance	,159	,036
	N	62	62

Correlations

		Edo. Civil	comafect
Edo. Civil	Pearson Correlation	1	,091
	Covariance	,159	,035
	N	62	62

Correlations

		Edo. Civil	compnorm
Edo. Civil	Pearson Correlation	1	,317*
	Covariance	,159	,095
	N	62	62
compnorm	Pearson Correlation	,317*	

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

Correlations

		Edo. Civil	compcont
Edo. Civil	Pearson Correlation	1	-,048
	Covariance	,159	-,022
	N	62	62

Correlations

		Nivel Educativo	comgral
Nivel Educativo	Pearson Correlation	1	-,005
	Covariance	,819	-,002
	N	62	62

Correlations

		Nivel Educativo	comafect
Nivel Educativo	Pearson Correlation	1	,181
	Covariance	,819	,160
	N	62	62

Correlations

		Nivel Educativo	compnorm
Nivel Educativo	Pearson Correlation	1	,258*
	Covariance	,819	,177
	N	62	62
compnorm	Pearson Correlation	*	

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

Correlations

		Nivel Educativo	compcont
Nivel Educativo	Pearson Correlation	1	-,341**
	Covariance	,819	-,348
	N	62	62
compcont	Pearson Correlation	**	

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

Correlations

		Antiguedad	comgral
Antiguedad	Pearson Correlation	1	,419**
	Covariance	1,999	,360
	N	62	62
comgral	Pearson Correlation	**	

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

Correlations

		Antiguedad	comafect
Antiguedad	Pearson Correlation	1	,385**
	Covariance	1,999	,534
	N	62	62
comafect	Pearson Correlation	**	

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

Correlaciones

		COMPNORM	Antiguedad
Correlación de Pearson	COMPNORM	1,000	,160
		,160	1,000
Covarianza	COMPNORM	,573	,172
		,172	1,999
N			62

Correlations

		Antiguedad	compcont
Antiguedad	Pearson Correlation	1	,238
	Covariance	1,999	,379
	N	62	62

Correlations

		Status de Contratación	comgral
Status de Contratación	Pearson Correlation	1	-,181
	Covariance	,089	-,033
	N	62	62

Correlations

		Status de Contratación	comafect
Status de Contratación	Pearson Correlation	1	-,406**
	Covariance	,089	-,119
	N	62	62
comafect	Pearson Correlation	**	

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

Correlations

		Status de Contratación	compnorm
Status de Contratación	Pearson Correlation	1	-,030
	Covariance	,089	-,007
	N	62	62

Correlations

		Status de Contratación	compcont
Status de Contratación	Pearson Correlation	1	,081
	Covariance	,089	,027
	N	62	62

Correlations

		Ubicación	comgral
Ubicación	Pearson Correlation	1	-,352**
	Covariance	,209	-,098
	N	62	62
comgral	Pearson Correlation	**	

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

Correlations

		Ubicación	comafect
Ubicación	Pearson Correlation	1	-,295*
	Covariance	,209	-,132
	N	62	62
comafect	Pearson Correlation	*	

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

Correlations

		Ubicación	compnorm
Ubicación	Pearson Correlation	1	-,296*
	Covariance	,209	-,103
	N	62	62
compnorm	Pearson Correlation	*	

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

Correlations

		Ubicación	compcont
Ubicación	Pearson Correlation	1	-,116
	Covariance	,209	-,060
	N	62	62

ANEXO L: BASE DE DATOS

SEXO	EDAD	EDO. CIVIL	NIVEL EDUCATIVO	ANTIGUEDAD	NIVEL SALARIAL	CONTRATACION	UBICACION	1 R1C	2 R2N	3 R3C	4 R4C	5 R5C
2	2	1	1	4	3	1	2	4	2	1	6	1
2	1	1	1	3	5	1	2	3	2	1	7	1
1	2	1	2	2	5	1	1	4	5	2	7	2
1	2	1	2	1	5	1	1	2	3	4	6	1
2	2	1	2	4	6	1	1	2	1	5	5	6
2	2	1	1	5	3	1	1	2	2	6	7	4
1	3	1	3	1	3	2	1	2	6	6	6	6
1	3	2	2	2	4	1	1	2	4	4	6	2
2	2	1	3	3	3	1	1	2	2	2	5	1
2	2	2	3	4	3	1	1	4	6	6	6	1
1	3	2	4	5	3	1	1	6	6	6	5	3
2	3	2	4	4	3	1	1	1	4	4	6	1
2	2	1	3	2	4	1	1	2	1	1	1	1
2	2	1	2	1	6	1	1	4	4	5	5	1
2	2	1	2	5	4	1	1	2	5	2	7	2
2	2	1	2	3	4	1	1	3	4	2	2	5
2	3	1	3	1	3	1	2	2	4	4	2	4
2	3	1	3	1	3	1	2	2	3	6	6	2
2	3	1	1	3	6	1	2	2	2	7	7	2
2	1	1	2	2	6	1	2	6	2	6	6	2
2	1	1	2	1	6	2	2	6	1	2	6	2
1	1	1	1	1	6	2	2	5	3	6	6	2
1	1	1	2	4	5	1	2	4	2	1	6	1
2	1	1	1	2	6	1	1	2	5	6	3	2
2	1	1	1	4	6	1	1	2	3	7	4	2
1	1	1	1	4	6	1	1	7	1	6	6	6
1	1	1	1	3	6	1	1	7	1	6	6	6
1	4	1	1	4	6	1	1	7	1	6	6	6
1	4	2	2	3	3	1	1	1	4	4	6	4
2	1	1	2	5	5	1	1	2	5	6	3	2
1	3	2	2	4	3	1	1	2	2	5	7	1
1	3	2	4	5	3	1	1	6	6	6	5	3
1	4	2	2	3	3	1	1	1	4	4	6	4
2	1	1	2	1	6	2	2	6	1	2	6	2
2	2	1	2	5	4	1	1	2	5	2	7	2
2	1	1	1	4	6	1	1	2	3	7	4	2
1	2	1	1	5	6	1	1	7	1	6	6	6
1	1	1	2	4	5	1	2	4	2	1	6	1
2	3	1	3	1	3	1	2	2	4	4	2	4
2	3	1	3	1	3	1	2	2	3	6	6	2
2	2	2	3	4	3	1	1	4	6	6	6	1
2	2	1	1	4	3	1	2	4	2	1	6	1
2	3	2	4	3	3	1	1	1	4	4	6	1
2	2	1	3	2	4	1	1	2	1	1	1	1
2	2	1	2	1	6	1	1	4	4	5	5	1
2	1	1	1	3	5	1	2	3	2	1	7	1
2	2	1	2	3	4	1	1	3	4	2	2	5
1	3	2	2	2	4	1	1	2	4	4	6	2
1	2	1	2	1	5	1	1	2	3	4	6	1
2	3	1	1	3	6	1	2	2	2	7	7	2
2	1	1	1	2	6	1	2	6	2	6	6	2
2	2	1	3	3	3	1	1	2	2	2	5	1
2	1	1	1	1	6	2	2	5	3	6	6	2
2	2	1	1	5	3	1	1	2	2	6	7	4
2	1	1	1	2	6	1	1	2	5	6	3	2
1	2	1	2	2	5	1	1	4	5	2	7	2
2	2	1	2	4	6	1	1	2	1	5	5	6
1	1	1	1	3	6	1	1	7	1	6	6	6
1	4	1	1	4	6	1	1	7	1	6	6	6
1	3	1	3	1	3	2	1	2	6	6	6	6
2	1	1	2	5	5	1	1	2	5	6	3	2
1	3	2	2	4	3	1	1	2	2	5	7	1

6 R6A	7 R7N	8 R8N	9 R9A	10 R10N	11 R11N	12 R12A	13 R13N	14 R14A	15 R15A	16 R16C	17 R17C	18 R18A
4	3	6	7	7	5	6	5	6	7	5	6	6
4	3	7	6	7	4	5	6	7	7	2	1	7
6	5	6	6	6	6	6	4	6	2	2	5	6
4	3	6	6	6	4	5	4	5	6	3	2	6
2	1	6	2	6	5	6	5	7	7	6	2	7
4	4	7	5	7	5	7	6	7	7	3	7	5
6	7	7	7	6	7	7	7	6	6	6	6	6
6	4	6	6	7	2	5	5	3	6	2	6	6
2	2	4	6	4	4	4	4	6	6	1	3	6
6	6	6	6	5	6	5	6	3	6	1	6	4
6	5	6	6	6	4	6	6	6	2	3	6	6
5	5	4	6	7	6	5	4	6	6	1	5	7
2	1	6	6	2	6	6	6	7	7	1	1	7
4	3	4	5	5	2	4	4	5	6	2	4	6
6	2	7	5	7	2	7	7	7	7	4	7	7
4	2	6	6	6	4	7	7	4	4	4	2	4
3	6	5	6	6	3	3	4	6	6	6	6	6
4	6	6	5	6	3	6	5	6	5	2	3	6
7	1	7	7	5	2	7	7	7	2	1	6	7
1	6	6	6	6	2	2	5	2	2	6	6	2
1	1	6	2	4	2	2	6	6	6	2	2	2
3	2	6	2	2	6	2	2	3	3	2	2	3
6	1	6	7	7	1	7	5	6	6	2	2	7
4	4	7	6	6	2	5	5	7	6	2	6	7
4	4	7	7	5	2	6	4	7	6	2	7	7
5	1	6	6	7	6	6	6	2	2	6	6	7
5	1	6	6	7	6	6	6	2	2	6	6	7
5	1	6	6	7	6	6	6	2	2	6	6	7
4	4	7	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6
4	4	7	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6
4	4	7	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6
4	4	7	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6
4	4	7	6	6	6	6	6	6	6	2	6	6
1	1	6	2	4	2	2	6	6	6	2	2	2
6	2	7	5	7	2	7	7	7	7	4	7	7
4	4	7	7	5	2	6	4	7	6	2	7	7
5	1	6	6	7	6	6	6	2	2	6	6	7
6	1	6	7	7	1	7	5	6	6	2	2	7
3	6	5	6	6	3	3	4	6	6	6	6	6
4	6	6	5	6	3	6	5	6	5	2	3	6
6	6	6	6	5	6	5	6	3	6	1	6	4
4	3	6	7	7	5	6	5	6	7	5	6	6
5	5	4	6	7	6	5	4	6	6	1	5	7
2	1	6	6	2	6	6	6	7	7	1	1	7
4	3	4	5	5	2	4	4	5	6	2	4	6
4	3	7	6	7	4	5	6	7	7	2	1	7
4	2	6	6	6	4	7	7	4	4	4	2	4
6	4	6	6	7	2	5	5	3	6	2	6	6
4	3	6	6	6	4	5	4	5	6	3	2	6
7	1	7	7	5	2	7	7	7	2	1	6	7
1	6	6	6	6	2	2	5	2	2	6	6	2
2	2	4	6	4	4	4	4	6	6	1	3	6
3	2	6	2	2	6	2	2	3	3	2	2	3
4	4	7	5	7	5	7	6	7	7	3	7	5
4	4	7	6	6	2	5	5	7	6	2	6	7
6	5	6	6	6	6	6	4	6	2	2	5	6
2	1	6	2	6	5	6	5	7	7	6	2	7
5	1	6	6	7	6	6	6	2	2	6	6	7
5	1	6	6	7	6	6	6	2	2	6	6	7
6	7	7	7	6	7	7	7	6	6	6	6	6
4	4	7	6	6	2	6	5	7	6	2	6	7
4	2	7	7	5	1	7	6	3	6	1	4	6

	Comp. Elements				COMPGRAL	COMPAFEC	COMPNORM	COMPCONT
1	4	18	20	21	4,83	6,00	4,67	3,83
1	4	14	19	20	4,44	6,00	4,83	2,50
1	4	11	14	17	4,78	5,33	5,33	3,67
1	4	5	15	17	4,22	5,33	4,33	3,00
4	7	12	17	19	4,50	5,17	4,00	4,33
1	3	7	12	14	5,28	5,83	5,17	4,83
4	7	8	14	15	6,11	6,33	6,67	5,33
1	2	5	7	14	4,56	5,33	4,67	3,67
1	7	15	16	17	3,56	5,00	3,33	2,33
1	2	4	7	12	4,94	5,00	5,83	4,00
1	7	11	12	16	5,22	5,33	5,50	4,83
1	11	12	15	16	4,61	5,83	5,00	3,00
4	7	12	15	16	3,56	5,83	3,67	1,17
1	6	15	18	21	4,06	5,00	3,67	3,50
1	4	5	14	18	5,17	6,50	5,00	4,00
1	4	11	12	14	4,22	4,83	4,83	3,00
4	6	7	9	22	4,56	5,00	4,67	4,00
4	7	8	9	19	4,56	5,33	4,83	3,50
4	6	19	20	22	4,78	6,17	4,00	4,17
1	3	15	17	18	4,11	2,50	4,50	5,33
3	16	18	19	22	3,28	3,17	3,33	3,33
3	11	16	17	18	3,33	2,67	3,50	3,83
3	6	9	16	17	4,28	6,50	3,67	2,67
1	6	7	15	17	4,72	5,83	4,83	3,50
1	4	6	7	17	4,78	6,17	4,17	4,00
1	5	6	7	17	5,11	4,67	4,50	6,17
1	6	15	17	19	5,11	4,67	4,50	6,17
1	5	6	11	22	5,11	4,67	4,50	6,17
1	4	12	14	19	5,00	5,67	5,50	3,83
1	4	5	7	19	4,78	6,00	4,83	3,50
1	2	7	12	19	4,22	5,50	3,83	3,33
1	7	11	12	16	5,22	5,33	5,50	4,83
1	4	12	14	19	5,00	5,67	5,50	3,83
3	16	18	19	22	3,28	3,17	3,33	3,33
1	4	5	14	18	5,17	6,50	5,00	4,00
1	4	6	7	17	4,78	6,17	4,17	4,00
1	5	6	7	17	5,11	4,67	4,50	6,17
3	6	9	16	17	4,28	6,50	3,67	2,67
4	6	7	9	22	4,56	5,00	4,67	4,00
4	7	8	9	19	4,56	5,33	4,83	3,50
1	2	4	7	12	4,94	5,00	5,83	4,00
1	4	18	20	21	4,83	6,00	4,67	3,83
1	11	12	15	16	4,61	5,83	5,00	3,00
4	7	12	15	16	3,56	5,83	3,67	1,17
1	6	15	18	21	4,06	5,00	3,67	3,50
1	4	14	19	20	4,44	6,00	4,83	2,50
1	4	11	12	14	4,22	4,83	4,83	3,00
1	2	5	7	14	4,56	5,33	4,67	3,67
1	4	5	15	17	4,22	5,33	4,33	3,00
4	6	19	20	22	4,78	6,17	4,00	4,17
1	3	15	17	18	4,11	2,50	4,50	5,33
1	7	15	16	17	3,56	5,00	3,33	2,33
3	11	16	17	18	3,33	2,67	3,50	3,83
1	3	7	12	14	5,28	5,83	5,17	4,83
1	6	7	15	17	4,72	5,83	4,83	3,50
1	4	11	14	17	4,78	5,33	5,33	3,67
4	7	12	17	19	4,50	5,17	4,00	4,33
1	6	15	17	19	5,11	4,67	4,50	6,17
1	5	6	11	22	5,11	4,67	4,50	6,17
4	7	8	14	15	6,11	6,33	6,67	5,33
1	4	5	7	19	4,78	6,00	4,83	3,50
1	2	7	12	19	4,22	5,50	3,83	3,33