



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**

**Relación entre percepción de oportunidades de desarrollo y/o
adestramiento y el compromiso organizacional**

Realizado por: Federica Assandria Elsen
Carla Piovesan Rivero

Profesor guía: Hilda Ruiz

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, _____ de _____ de _____

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

TRABAJO DE GRADO

**Relación entre percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el
compromiso organizacional.**

Tesista: Federica Assandria Elsen

Tesista: Carla Piovesan Rivero

Tutor: Hilda Ruiz

Caracas, 28 de octubre de 2008

AGRADECIMIENTOS

A mis papas, por enseñarme que los esfuerzos siempre valen la pena, por siempre apoyarme y confiar en mí.

A mi familia, por estar siempre presente y colaborando en todo lo que fuera necesario.

A mi compañera de tesis, Carla, por ser la mejor de las compañeras que me pudo tocar.

A Asdrúbal, por comprenderme, apoyarme y estar siempre a mi lado.

A todas las empresas que participaron en la investigación, en especial a los trabajadores de cada una de ellas que de una u otra forma colaboraron con nosotras.

A nuestra tutora, Hilda Ruiz, por guiarnos y estar siempre dispuesta a ayudarnos en todo momento, por ser el pilar que nos mantuvo firmes durante tanto tiempo.

A todos aquellas personas que de una forma u otra siempre pusieron su granito de arena.

Muchas Gracias!!

Federica Assandria

Quisiera agradecer realmente todas aquellas personas que de manera directa e indirecta ayudaron y contribuyeron en la realización de trabajo de grado. En especial:

A mi familia por el apoyo constante e incondicional que me dieron en todo momento.

A nuestra tutora por guiarnos y encaminarnos durante este largo trayecto, sirviendo de guía y madre al mismo tiempo.

A mi compañera de tesis por servir de gran soporte y apoyo en todo momento. Gracias por todo.

Por último, no puedo dejar de mencionar el agradecimiento especial a todas aquellas empresas que nos abrieron las puertas sin mayores inconvenientes permitiéndonos realizar esta investigación, de igual modo quisiera también agradecer a todos aquellos trabajadores de esas empresas que participaron en el estudio contribuyendo de este modo a que la pudiéramos realizarla con total éxito.

Muchísimas gracias a todos.

Carla Piovesan

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION	12
CAPÍTULO I	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
CAPÍTULO II	21
OBJETIVOS	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos	21
Hipótesis	22
CAPÍTULO III	23
MARCO TEÓRICO	23
I. ADiestRAMIENTO	23
1. Conceptos	23
2. Importancia del adiestramiento	25
3. Tipos de adiestramiento	26
II. DESARROLLO	28
1. Conceptos	28
2. Objetivos del desarrollo	29
3. Ventajas del desarrollo de personas.	30
4. Aspectos relacionados al desarrollo individual	31
5. Relación entre desarrollo de personas y otras técnicas o funciones de Recursos Humanos.	32
5.1 Evaluación de desempeño	33
5.2 Estimación de potencial.	34
5.3 Desarrollo y/o Planificación de carrera.	36
III. ADiestRAMIENTO Y DESARROLLO	38
IV. MÉTODOS DE ADiestRAMIENTO Y DESARROLLO	40
1. Método de desarrollo y formación de personas según los autores Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuller	41
2. Método de Desarrollo de Recursos Humanos según Mondy y Noe (1997)	43
3. Método de desarrollo de personas según Chiavenato (2002).....	46
4. Enfoques de Capacitación y desarrollo según Werther y Davis, (1995).....	48
5. Método de desarrollo de personas según Gómez Mejías, Balkin y Cardy (2004)	50
V. PERCEPCIÓN	50
VI. COMPROMISO ORGANIZACIONAL	55
1. Dimensiones del compromiso	58

2.	Causas del Compromiso Organizacional	61
3.	Consecuencias del Compromiso Organizacional	62
4.	Indicadores del Compromiso Organizacional	63
5.	Beneficios del Compromiso Organizacional.....	65
6.	Factores que determinan el Compromiso Organizacional.....	65
7.	Características del empleado comprometido.....	66
VII. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y/O ADIESTRAMIENTO PERCIBIDAS POR LOS TRABAJADORES Y SU COMPROMISO ORGANIZACIONAL.....		66
CAPÍTULO IV,		71
MARCO REFERENCIAL		71
1.	ZUOZ PHARMA.....	71
1.1	Reseña Histórica	71
1.2	Visión, Misión y Valores	72
2.	MERCK SHARP & DOHME DE VENEZUELA.....	73
2.1	Historia en Venezuela: Una Tradición de Servicios.....	73
2.2	Filosofía.....	74
2.3	Visión, Misión y Valores	74
3.	Reseña de Empresa Anónima, Sector Consumo Masivo.....	75
3.1	Reseña Histórica	75
3.2	Misión.....	76
3.3	Objetivo	77
4.	GRUPO BIMBO.....	77
4.1	Reseña Histórica.....	77
4.2	Filosofía.....	79
4.3	Valores.....	80
4.4	Propósito.....	80
4.5	Misión	81
4.6	Compromiso	81
CAPITULO V		82
MARCO METODOLÓGICO.....		82
1.	Diseño de la investigación.....	82
2.	Tipo de Investigación	83
3.	Población, Unidad de Análisis y Muestra	84
4.	Variables: Definición Conceptual y Operacional.....	87
4.1	<i>Percepción de oportunidades de desarrollo y adiestramiento.....</i>	<i>87</i>
4.2	<i>Compromiso Organizacional</i>	<i>91</i>

5.	Variables Demográficas	93
6.	Instrumentos de Recolección de Datos	94
7.	Recolección de la Información y procesamiento de los datos.....	97
8.	Codificación de los datos	98
CAPITULO VI ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		100
1.	Presentación de los resultados de las variables demográficas.....	101
1.1	Presentación de los resultados de las variables demográficas a nivel general.	101
1.2	Presentación de los resultados de las variables demográficas por sector económico.....	103
1.2.1	Sector Farmacéutico	103
1.2.2	Sector Consumo Masivo	105
1.3	Presentación de los resultados de las variables demográficas por empresa.	108
1.3.1	Resultados de la variable demográficas de la empresa 1: Zuoz Pharma	108
1.3.2	Resultados de las variables demográficas obtenidos en la empresa 2: Merck, Sharp & Dohme. 110	
1.3.3	Resultados de las variables demográficas obtenidos en la empresa 3: Anónima.....	112
1.3.4	Resultados de las variables demográficas obtenidos en la Empresa 4: Grupo Bimbo.	114
2.	Presentación de los resultados de la variable percepción oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento.....	117
2.1	Resultados de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento a nivel General	117
2.2	Resultados de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento por sector.....	119
2.2.1	Resultados de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento en el sector farmacéutico	119
2.2.2	Resultados de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento en el sector consumo masivo.	121
2.3	Resultados de la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento por empresa	123
2.3.1	Resultados de la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento en la empresa Zuoz Pharma.....	123
2.3.2	Resultados de las variables percepción de oportunidades de desarrollo en Merck, Sharp & Dohme.	126
2.3.3	Resultados de las variables percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento en la empresa 3 (anónima).....	128
2.3.4	Resultados de las variables percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento del Grupo Bimbo.	130
3.	Presentación de los resultados de la variable compromiso organizacional.	133
3.1	Resultados del Compromiso Organizacional a nivel general.....	133
3.2	Resultados del Compromiso Organizacional por Sector.....	134

3.2.1 Resultados del Compromiso Organizacional en el sector Farmacéutico	134
3.2.2 Resultados del Compromiso Organizacional en el sector Consumo Masivo	135
3.3 Resultados del Compromiso Organizacional por empresa.....	137
3.3.1 Resultados de compromiso de Zuoz Pharma.	137
3.3.2 Resultados Compromiso organizacional de Merck, Sharp & Dohme.....	138
3.3.3 Resultados Compromiso organizacional de Empresa 3 (anónimo).....	139
3.3.4 Resultados Compromiso organizacional de Grupo Bimbo	140
4. Resultados de la correlación entre en la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional.....	142
4.1 Resultados de la correlación entre en la variable percepción de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional a nivel general.....	142
4.2 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional por sector económico.	144
4.2.1 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para el sector Farmacéutico.....	144
4.2.2 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de oportunidades desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para el sector Consumo Masivo.	146
4.3 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable el compromiso organizacional por empresa.	148
4.3.1 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para Zuoz Pharma.	148
4.3.2 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para Merck, Sharp & Dohme	150
4.3.3 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para empresa 3 (anónima)	152
4.3.4 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para Grupo Bimbo.....	153
5. Resultados de la correlación entre la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/p adiestramiento, la variable compromiso organizacional y las variables demográficas a nivel general	155
CAPÍTULO VII	157
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	157
CAPITULO VIII.....	164

CONCLUSIONES	164
RECOMENDACIONES	166
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	167
ANEXOS.....	175
Anexo 1. Carta de validación al instrumento de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento.....	176
Anexo 2. Carta a las empresas para solicitar el permiso para realizar el estudio en las mismas.	177
Anexo 3. Carta Informativa personal de oficina.....	178
Anexo 4. Carta Informativa personal fuerza de ventas o fuera de oficinas principales.....	179
Anexo 5. Instrumentos.....	180
Anexo 6. Confiabilidad de la escala.....	184
Percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento.	184
Anexo 7. Confiabilidad de la escala.....	185
Compromiso Organizacional.	185
Anexo 8: Base de datos SPSS.....	186

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Diferencias entre Formación y Desarrollo.....	38
Tabla N° 2: Métodos de Desarrollo según Mondy y Noe.	43
Tabla N° 3: Cuadro de Población y Muestra de las empresas.....	86
Tabla N° 4. Operacionalización de la variable percepción de oportunidades de adiestramiento y/o desarrollo.....	88
Tabla N° 5: Operacionalización de la Variable Compromiso Organizacional.....	92
Tabla N° 6: Escala de medición de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y adiestramiento.	94
Tabla N° 7: Escala de medición de la variable compromiso organizacional	97
Tabla N° 8: Codificación de los datos para la variable edad.....	98
Tabla N° 9: Codificación de los datos para la variable sexo	99
Tabla N° 10. Codificación de los datos para la variable nivel académico	99
Tabla N° 11: Codificación de los datos para la variable antigüedad.....	99
Tabla N° 12: Frecuencias y porcentajes para la variable sexo a nivel general.....	101
Tabla N° 13: Frecuencias y porcentajes para la variable edad a nivel general	101
Tabla N° 14: Frecuencias y porcentajes para la variable nivel académico a nivel general	102
Tabla N° 15: Frecuencias y porcentajes para la variable antigüedad a nivel general.....	103
Tabla N° 16: Frecuencias y porcentajes para la variable sexo para el sector farmacéutico	103
Tabla N° 17: Frecuencias y porcentajes para la variable edad para el sector farmacéutico.....	104
Tabla N° 18: Frecuencias y porcentajes para la variable nivel académico para el sector farmacéutico	104
Tabla N° 19: Frecuencias y porcentajes para la variable antigüedad para el sector farmacéutico	105
Tabla N° 20: Frecuencias y porcentajes para la variable sexo para el sector Consumo Masivo.....	106
Tabla N° 21: Frecuencias y porcentajes para la variable edad para el sector Consumo Masivo	106
Tabla N° 22: Frecuencias y porcentajes para la variable nivel académico para el sector Consumo Masivo.....	107
Tabla N° 23: Frecuencias y porcentajes para la variable antigüedad para el sector Consumo Masivo.....	107
Tabla N° 24: Frecuencias y Porcentajes de la variable sexo en Zuoz Pharma	108
Tabla N° 25: Frecuencias y Porcentajes de la variable edad en Zuoz Pharma.....	108
Tabla N° 26: Frecuencias y Porcentajes de la variable nivel académico en Zuoz Pharma	109
Tabla N° 27: Frecuencias y Porcentajes de la variable antigüedad en Zuoz Pharma.....	109
Tabla N° 28: Frecuencias y Porcentajes de la variable sexo en Merck, Sharp & Dohme.....	110
Tabla N° 29: Frecuencias y Porcentajes de la variable edad en Merck, Sharp & Dohme.....	110
Tabla N° 30: Frecuencias y Porcentajes de la variable nivel académico en Merck, Sharp & Dohme	111
Tabla N° 31: Frecuencias y Porcentajes de la variable antigüedad en Merck, Sharp & Dohme.....	112

Tabla N° 32: Frecuencias y Porcentajes de la variable sexo en Empresa Anónima.....	112
Tabla N° 33: Frecuencias y Porcentajes de la variable edad en Empresa 3 (Anónima).....	113
Tabla N° 34: Frecuencias y Porcentajes de la variable nivel académico en Empresa Anónima.....	113
Tabla N° 35: Frecuencias y Porcentajes de la variable antigüedad en Empresa Anónima.....	114
Tabla N° 36: Frecuencias y Porcentajes de la variable sexo en Grupo Bimbo.....	114
Tabla N°37: Frecuencias y Porcentajes de la variable edad en Grupo Bimbo.....	115
Tabla N° 38: Frecuencias y Porcentajes de la variable nivel académico en Grupo Bimbo.....	115
Tabla N° 39: Frecuencias y Porcentajes de la variable antigüedad en Grupo Bimbo.....	116
Tabla N° 40: Estadísticos Descriptivos para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento a nivel general.....	117
Tabla N° 41: Estadísticos Descriptivos por indicador de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento a nivel general.....	118
Tabla N° 42: Estadísticos Descriptivos para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para el sector Farmacéutico.....	120
Tabla N° 43: Estadísticos Descriptivos por indicador de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para el sector Farmacéutico.....	120
Tabla N° 44: Estadísticos Descriptivos para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para el sector Consumo Masivo.....	122
Tabla N° 45: Estadísticos Descriptivos por indicador de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para el sector Consumo Masivo.....	122
Tabla N°46: Estadísticos descriptivos de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para la empresa Zuoz Pharma.....	124
Tabla N° 47. Estadísticos descriptivos por indicadores de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para la empresa Zuoz Pharma.....	124
Tabla N° 48: Estadísticos descriptivos de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento la empresa Merck, Sharp & Dohme.....	126
Tabla N° 49: Estadísticos descriptivos por indicador de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para la empresa Merck, Sharp & Dohme.....	126
Tabla N° 50: Estadísticos descriptivos de la variable de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para la empresa 3 (anónimo).....	128
Tabla N° 51: <i>Estadísticos descriptivos por indicador</i> de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento <i>para la empresa 3 (Anónima)</i>	128
Tabla N° 52: Estadísticos descriptivos de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para la empresa Grupo Bimbo.....	130
Tabla N° 53: Estadísticos descriptivos por indicador de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para la empresa Grupo Bimbo.....	131

Tabla N° 54: Estadísticos Descriptivos para la variable compromiso organizacional a nivel general	133
Tabla N° 55: Estadísticos Descriptivos por dimensiones para la variable Compromiso Organizacional a nivel general	133
Tabla N° 56: Estadísticos Descriptivos para la variable compromiso organizacional para el sector Farmacéutico	134
Tabla N° 57: Estadísticos Descriptivos por dimensiones para la variable compromiso organizacional para el sector Farmacéutico	135
Tabla N° 58: Estadísticos Descriptivos para la variable compromiso organizacional para el sector Consumo Masivo	136
Tabla N° 59: Estadísticos Descriptivos por dimensiones para la variable compromiso organizacional para el sector Consumo Masivo	136
Tabla N° 60: Estadísticos Descriptivos para la variable compromiso organizacional para Zuoz Pharma	137
Tabla N° 61: Estadísticos Descriptivos por dimensión para la variable compromiso organizacional para Zuoz Pharma	137
Tabla N° 62: Estadísticos Descriptivos para la variable compromiso organizacional para Merck, Sharp & Dohme	138
Tabla N° 63: Estadísticos Descriptivos por dimensión para la variable compromiso organizacional para Merck, Sharp & Dohme	138
Tabla N° 64: Estadísticos Descriptivos para la variable compromiso organizacional para la empresa 3 (anónimo)	139
Tabla N° 65: Estadísticos Descriptivos por dimensión para la variable compromiso organizacional para la empresa 3 (anónima)	139
Tabla N° 66: Estadísticos Descriptivos para la variable compromiso organizacional para Grupo Bimbo	140
Tabla N° 67: Estadísticos Descriptivos por dimensión para la variable compromiso organizacional para Grupo Bimbo	140
Tabla N° 68: Coeficiente de correlación de Pearson para la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y compromiso organizacional	142
Tabla N° 69: Coeficiente de correlación de Pearson por indicador para la percepción de oportunidades de desarrollo /o adiestramiento a nivel general	143
Tabla N° 70: Coeficiente de correlación de Pearson para la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para el sector Farmacéutico	145
Tabla N° 71: Coeficiente de correlación de Pearson entre la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional en el sector Farmacéutico	146

Tabla N° 72: Coeficiente de correlación de Pearson para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para el sector Consumo Masivo	147
Tabla N° 73: Coeficiente de correlación de Pearson entre la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional en el sector Farmacéutico	147
Tabla N° 74: Coeficiente de correlación de Pearson para la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para Zuoz Pharma	149
Tabla N° 75: Coeficiente de correlación de Pearson para la percepción de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional en Zuoz Pharma	149
Tabla N° 76: Coeficiente de correlación de Pearson para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para Merck, Sharp & Dohme	150
Tabla N° 77: Coeficiente de correlación de Pearson para la percepción de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional para Merck, Sharp & Dohme.....	151
Tabla N° 78: Coeficiente de correlación de Pearson para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organización para empresa 3 (anónima).....	152
Tabla N° 79: Coeficiente de correlación de Pearson para la percepción de desarrollo y/o adiestramiento para empresa 3 (anónima).....	153
Tabla N° 80: Coeficiente de correlación de Pearson para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para Grupo Bimbo	154
Tabla N° 81: Coeficiente de correlación de Pearson para la percepción de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional para Grupo Bimbo	154
Tabla N° 82: Tabla resumen del coeficiente de correlación de Pearson entre la percepción de oportunidades de desarrollo y /o adiestramiento y y las variables demográficas.....	156
Tabla N° 83: Coeficiente de correlación de Pearson entre el compromiso organizacional y las variables demográficas	156

RESUMEN

Uno de los objetivos de las organizaciones, en especial de la gestión de Recursos Humanos, es diseñar e implementar técnicas apropiadas para ofrecerle a los trabajadores mejores oportunidades para desarrollarse profesionalmente; creando condiciones favorables para que esto sea posible, logrando de esta manera mejorar constantemente la relación entre el empleado y la organización a través del desarrollo del compromiso organizacional. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuller, 2003).

Para que se cree un sentimiento de retribución, afinidad y vinculación, mejor conocido como compromiso organizacional, es necesario que el empleado se identifique e integre en todo nivel con la organización; para esto es preciso que no sólo se tenga conocimiento de la existencia de diferentes oportunidades de desarrollo y adiestramiento, sino que se perciba que efectivamente se llevan a cabo dentro de la organización. (Sturges, Guest, Conway, Mackenzie Davey, 2002).

Razón por la cual el objetivo principal de la presente investigación es determinar la relación existente entre la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional en profesionales de cuatro empresas privadas de dos sectores económicos distintos ubicadas en el área Metropolitana de Caracas. La muestra estuvo conformada por todos los trabajadores de las empresas seleccionadas que cumplieron con el perfil establecido, es decir, que tuvieran una antigüedad entre uno y diez años, de ambos sexos y que posean un título universitario. Para esto, se utilizó un muestreo aleatorio en cada una de las empresas que formaron parte de la investigación..

Este estudio es de tipo correlacional, y corresponde a una investigación de campo no experimental, por no haberse manipulado las variables antes mencionadas sino que se tomaron directamente de su contexto natural. Para su medición fueron utilizados dos instrumentos bajo la modalidad de escala likert; en el caso de compromiso organizacional fue aplicado el instrumento de los autores Allen y Meyer. Mientras que para la variable de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento, requirió de la elaboración de un instrumento, el cual fue validado por expertos del área y posteriormente se determinó la confiabilidad del mismo a través de una prueba piloto, la cual arrojó un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,86.

Por último, se calculó el coeficiente de Pearson para el análisis de los datos, arrojando un coeficiente de 0,277, lo cual confirma la hipótesis de trabajo planteada, es decir, que si existe relación, aunque de forma baja directa y significativa, entre la percepción de oportunidades de desarrollo y /o adiestramiento y el compromiso organizacional, por lo que a medida que una de ellas aumenta la otra variable también aumenta en la misma medida o viceversa. Esta asociación se ve explicada principalmente por el compromiso normativo y las técnicas de rotación de puestos, proyectos e instrucción programada y formación por computador.

Palabras claves: desarrollo de personas, adiestramiento, percepción, oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y compromiso organizacional.

INTRODUCCION

La creciente importancia de la productividad y la competitividad, han obligado a las empresas a asumir su compromiso con el mejoramiento continuo de la capacidad de los recursos humanos. El adiestramiento y desarrollo del personal es una de las tareas estratégicas de toda organización que pretenda ser exitosa. (Chávez, 2002)

Sin embargo, no sólo a través del desarrollo y adiestramiento del personal se puede alcanzar el éxito en una organización, hay que tener presente muchos otros factores, entre ellos el compromiso organizacional. Para Tabakman, (2008) "en el entorno del negocio actual, ganarse el corazón y la mente del empleado puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso", a lo que agregó que el desafío es diseñar estrategias que estimulen el compromiso organizacional y así motivar a los empleados para conseguir contribuciones más elevadas. (c/p Revista Conocimiento y Dirección, 2008).

En base a estas nuevas preocupaciones y tendencias que están presentes actualmente en el departamento o unidad de Recursos Humanos, surge nuestro interés en estudiar variables que juegan un papel importante tanto para los trabajadores como para la misma organización. Es por ello que la presente investigación se centra en determinar la relación existente entre la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional, en profesionales que trabajan en cuatro empresas privadas de dos sectores económicos ubicados en el área Metropolitana de Caracas.

El siguiente documento contiene toda la información relacionada a la investigación, la cual se divide en ocho capítulos, a continuación se hará una breve descripción de cada uno de ellos.

El Capítulo I hace referencia al planteamiento del problema, el cual expone todos aquellos argumentos y antecedentes que nos motivaron a estudiar las variables principales. El Capítulo II establece los objetivos, tanto el general como los específicos, así como la hipótesis que buscamos comprobar.

En el Capítulo III se desarrollarán conceptos y aspectos teóricos que sustentan la formulación del problema de investigación, ayudando al lector a una mejor comprensión del tema a tratar. Posteriormente en el Capítulo IV se presentará una breve descripción de las empresas que participaron en el estudio, haciendo referencia a aspectos de interés como lo son la reseña histórica e información corporativa como misión, visión y valores, entre otros.

El Capítulo V contiene la metodología empleada a lo largo del estudio, específicamente el tipo de investigación, el diseño de la misma, la operacionalización de las variables, la población y la muestra seleccionada y los procedimientos y técnicas utilizadas para recolectar la información y datos necesarios. Seguidamente, el Capítulo VI contiene la presentación de los resultados alcanzados, mientras que en el Capítulo VII se podrá observar el análisis y discusión de los mismos.

Por último, en el Capítulo VIII se explicarán las conclusiones arrojadas después de la realización de dicha investigación, comprobando así la hipótesis formulada en un comienzo, es decir, si existe o no relación entre las variables percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“El entorno cambiante en el que evolucionan las empresas determina de forma continua nuevas exigencias en términos de conocimientos, habilidades y capacidades de los trabajadores, a los que la empresa debe dar respuesta a través de sus políticas de Recursos Humanos“. (Sastre y Aguilar, 2003. p.213).

En el devenir de la empresa se puede observar con frecuencia como las competencias, habilidades y conocimientos que anteriormente resultaban útiles y suficientes para lograr ventajas competitivas con respecto a otras empresas, ya no son suficientes. Es por ello que los especialistas en Recursos Humanos están aplicando nuevas modalidades y prácticas que tienen como enfoque asegurar la durabilidad y efectividad del capital humano. Ya no es suficiente captar a los mejores trabajadores, sino que es necesario reforzarlos y complementarlos mediante políticas de formación y desarrollo. (Sastre y Aguilar, 2003)

Cada vez será más importante para la organización captar e incorporar trabajadores que tengan potencial para ser desarrollados y que garanticen beneficios mutuos. Sin embargo, en la actualidad la concepción de un puesto de trabajo para toda la vida va a estar cada vez más en desuso. El entorno de la empresa se vuelve inseguro, debido a los continuos cambios. En el nuevo mercado laboral la empresa no puede prometer un contrato para toda la vida, pero sí puede formar y desarrollar al empleado facilitando su posible transición a un nuevo puesto en la misma o fuera de ella. (Bañuelos y Moriano, s/f).

Considerando lo anterior y las nuevas tendencias, las empresas toman en cuenta, cada vez más, la necesidad de aprender constantemente, generando conocimientos nuevos y desarrollando las capacidades de los trabajadores que laboran en ellas. Los autores Bañuelos y Moriano (s/f), afirman en su estudio que ofrecer oportunidades de desarrollo dentro de la empresa en donde se encuentra el trabajador es una de las estrategias que contribuye a la retención de los profesionales valiosos, minimizando o disminuyendo el índice de rotación. La organización debe ser la encargada de proporcionarle al individuo las herramientas para que estos desarrollen sus capacidades, destrezas, actitudes, habilidades y conocimientos. Sin

embargo, el individuo no debe esperar que siempre sea así, éste debe tomar la iniciativa de aprender por su cuenta, es decir, de contribuir a su formación y adquisición de conocimientos. (Bañuelos y Morieano, s/f)

Es por ello que las organizaciones ofrecen diferentes planes y programas destinados a incrementar y mejorar las capacidades de los individuos, ya sea para el desempeño de un puesto actual o uno futuro. Es aquí cuando observamos la existencia de dos conceptos, que si bien están vinculados entre sí, cada uno hace referencia a un método y objetivo distinto. El desarrollo está orientado a incrementar y formar al individuo para el futuro, mientras que el adiestramiento está destinado a un aprendizaje a corto plazo y relacionado a una tarea o cargo en particular. Las actividades de formación de personal comprenden por un lado el adiestramiento y actualización técnica relacionada con la experiencia de la persona y del cargo, y por el otro, la formación y desarrollo de las habilidades necesarias para escalar posiciones dentro de la jerarquía organizacional, el rango y nivel de funciones y responsabilidades dentro de la misma. (De Aldaz y Parra, 1993)

En la actualidad existe la tendencia a confundir ambos términos, tanto por parte de la organización como por parte de los empleados, englobando dentro de desarrollo a todo lo referente al adiestramiento, es por ello que en este estudio utilizaremos ambos términos con la finalidad de abarcar todos los programas que se pueden ofrecer dentro de la organización para el crecimiento de sus trabajadores. (Ochoa, conversación personal, 9 de junio, 2008)

Se entiende por oportunidades de desarrollo, todas aquellas “posibilidades de incrementar las capacidades y por tanto de aumentar el propio capital humano” (Davenport, 2000, p. 53). Por lo tanto, las oportunidades de desarrollo y adiestramiento son las acciones ofrecidas por la empresa para el mejoramiento de su personal, a través del desarrollo de capacidades y la adquisición de diferentes conocimientos, ya sea a largo o corto plazo. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuller, (2003). Es importante resaltar que no es lo mismo las oportunidades que la empresa dice ofrecer a sus trabajadores que aquellas que realmente ejecuta y que éstos perciben como tal. (Morales s/f).

La percepción es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. Lo que un individuo percibe con respecto a una realidad puede ser totalmente distinto a la misma. (Robbins, 2004)

La percepción de las oportunidades de desarrollo y adiestramiento que les ofrece la organización a los trabajadores es importante debido a que ésta es la que permitirá determinar cuál es el interés real y efectivo de la organización hacia ellos. Es decir, de esa percepción que tienen los individuos en cuanto a las oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento dentro de la organización, se podrá determinar la relación existente entre los intereses del trabajador y los de la organización.(Dolan, et al, 2003).

Las empresas invierten tiempo y recursos en el crecimiento profesional de sus trabajadores en función de sus planes estratégicos; cuando estos están bien diseñados convierten la relación empleado-empendedor en vínculos de ganar y ganar, ya que las empresas cumplen sus objetivos al mismo tiempo que los empleados, a través de las oportunidades de desarrollo y adiestramiento que perciben, aumentan su compromiso hacia la organización. (Alles, 2003)

“Los individuos se comportan de cierta manera no sólo por como sea su ambiente externo, si no principalmente por lo que creen que es. La percepción que tiene un empleado de su situación se convierte en la base de su conducta...La insatisfacción con las condiciones laborales o la opinión de que no hay oportunidades de ascender en la organización, son juicios que se basan en intentos de asignarle un sentido al trabajo”. (Robbins, 2004, p. 145). Es por ello, que se puede inferir, que cuando el empleado no percibe oportunidades de crecimiento profesional, su conducta o actitud no será favorable para la organización, es decir, no generará ningún tipo de compromiso. (Robbins, 2004)

Esto refleja que uno de los beneficios que se le puede atribuir al desarrollo y/o adiestramiento de personas es su función integradora; ésta es utilizada como una estrategia para aumentar el compromiso organizacional de sus trabajadores, logrando de este modo, que éstos se sienta identificados con la organización y a su vez estén satisfechos con su trabajo. La relación existente entre las estrategias que utiliza la empresa para retener y desarrollar el capital humano, la identificación y el compromiso que sienten los trabajadores que son

motivados a través de estas, se hace evidente. Esto se debe, a que mientras la empresa brinde más oportunidades de desarrollo y adiestramiento a sus trabajadores, será más fuerte el compromiso de ellos hacia la misma, siendo ésta una manera de retribuirle el esfuerzo, tiempo, recursos y dedicación invertidos en ellos. (Alles, 2003)

Se entiende por compromiso organizacional “los vínculos que los trabajadores establecen con la organización para proteger sus propios intereses personales y no correr el riesgo de perder “las inversiones” que han hecho a lo largo de su vida profesional”. (Allen y Meyer, 1997).

El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la unidad de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización. Al conseguir que los empleados se sientan identificados e implicados en la empresa en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma, facilitando el desarrollo de las habilidades y capacidades individuales. (Bañuelos y Mariano, s/f).

Lagomarsino (s/f) en su estudio analiza las consecuencias que trae para la organización el compromiso organizacional, una de ellas hace mención de que en trabajadores con un alto grado de compromiso, se espera mayores niveles de proactividad, entusiasmo, laboriosidad y dedicación, producto del interés por la tarea o el entorno en el que se desarrollan o porque esperan un avance profesional futuro.

Blau (1989) estudió la relación entre las variables compromiso organizacional y voluntad a ser promovidos dentro de la organización; como resultado obtuvo que aquellos empleados que tienen mayor grado de compromiso e integración fueron aquellos que desarrollaron mejor voluntad ante las oportunidades de movilidad que se les pueden presentar dentro de la organización. (c/p. Raymond y Barber, 1993).

Asimismo, en el año 2002 un grupo de especialistas en el área, entre ellos Sturges, Guest, Conway y Mackenzie realizaron un estudio en el Reino Unido, el cual buscaba establecer la relación existente entre el desarrollo de planes de carrera a nivel organizacional

e individual y el compromiso organizacional. El mismo fue aplicado a una muestra de individuos que tienen entre entre cero a diez años de graduados.

El interés del estudio anterior, surge por una gran cantidad de antecedentes y estudios previos que enfatizaban la importancia de tener experiencias laborales en los primeros años de graduados, pues es durante esta etapa que la organización ofrece procesos como socialización, entrenamiento y desarrollo para el establecimiento del compromiso organizacional. (Sturges, et al, 2002).

Este estudio considera a los nuevos profesionales como un grupo de empleados claves en muchas organizaciones, porque todavía el costo de inversión en su desarrollo no es tan alto y éstos traen consigo altas expectativas en cuanto a querer ser desarrollados por la misma. Los profesionales con pocos años de graduados esperan que el adiestramiento y desarrollo que les proporciona la organización desde el momento que ingresan a ella, sea proporcional a su experiencia y esté siempre presente. Como resultado obtuvieron que el desarrollo organizacional e individual puede traer impactos positivos en los profesionales y su compromiso organizacional, beneficiándose de este modo la organización en todos sus aspectos. De esta manera se hace evidente, por lo menos en el Reino Unido, que las percepciones sobre las oportunidades de desarrollo y promoción para los nuevos profesionales son importantes predictores del compromiso organizacional (Sturges, et al, 2002).

Las personas se comprometen cuando perciben que la organización está comprometida con ellos más allá de las promesas, es decir, cuando las oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento disponibles son reales, efectivas y llevadas a cabo. (Paulin y Quintero, 2006). Esto permite enlazar el concepto de percepción de oportunidades de desarrollo y adiestramiento de personas al del compromiso organizacional.

Por lo tanto, considerando el estudio del Reino Unido mencionado anteriormente el cual resalta que es en los primeros años de experiencia laboral cuando se tienen más expectativas para ser adiestrados y/o desarrollados por la organización, para efectos de esta investigación utilizaremos el término antigüedad para referirnos a la experiencia laboral que van adquiriendo los trabajadores dentro de la organización a lo largo de su permanencia

dentro de la misma. Por lo que para efectos de esta investigación se considerará el mismo rango de experiencia pero en profesionales del área Metropolitana de Caracas, que tengan entre 1 y diez años de experiencia laboral porque nos parece interesante ver como se comportar dichas variables en esta población.

Considerando lo mencionado anteriormente queremos determinar en una población de profesionales que tengan entre uno y diez años de antigüedad, como es la relación entre la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional, es decir, como influye en la conducta y actitud de los individuos hacia la organización, la percepción de las posibilidades de crecimiento profesional.

En tal sentido, la presente investigación tiene como finalidad aportar mayores conocimientos sobre uno de los procesos de la unidad de Recursos Humanos dentro de la organización, como lo es el desarrollo y adiestramiento del personal. Nuestro interés en particular es estudiar uno de los beneficios que puede tener para la organización ofrecer oportunidades para el crecimiento profesional e incluso personal de sus empleados, ya que éstas pueden generar en el empleado un sentimiento de afinidad, retribución y responsabilidad mejor conocido como compromiso organizacional. Esto aportará información relevante para entender un poco más la situación actual del área o unidad de adiestramiento y desarrollo.

Del mismo modo, con este estudio se desea aportar información valiosa que impulse nuevas investigaciones en este campo, y que generen mayor cantidad de evidencias que soporten la importancia de ofrecer oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento reales y oportunas para los empleados para que éstas a su vez sean tomadas en cuenta por la organización como estrategias indispensables que permiten desarrollar y reforzar el sentido de compromiso e identificación de sus trabajadores, en pro de niveles más altos de productividad y eficiencia.

Todo lo anteriormente planteado nos lleva a formular la siguiente pregunta de investigación: “ **¿CUÁL ES LA RELACION ENTRE LA PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y/O ADIESTRAMIENTO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN PROFESIONALES QUE TRABAJAN EN**

**EMPRESAS PRIVADAS DE DOS SECTORES ECONÓMICOS UBICADOS EN EL
ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS? ”**

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

Los objetivos de investigación son aquellos que permiten conocer las características de un problema, la posible relación entre las variables y anticipar fenómenos en las que éstas pueden intervenir. Son aquellos temas que se plantean, para poder resolverlos, facilitando así la realización de la investigación. (Fernández-Collado y Baptista, 1998).

Para que una investigación sea efectiva se deben plantear uno o dos objetivos generales y no más de cinco específicos. Los objetivos generales son aquellos que permiten englobar en un sólo enunciado el fin que se persigue, mientras que los objetivos específicos son aquellos planteamientos que complementan al objetivo general. (Hernández, Sampieri, 2006).

Objetivo General

Determinar la relación existente entre la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional, en profesionales que trabajan en cuatro empresas privadas de dos sectores económicos ubicadas en el área Metropolitana de Caracas.

Objetivos Específicos

1. Determinar las oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento percibidas por los profesionales con una antigüedad laboral entre 1 a 10 años pertenecientes a cuatro empresas privadas de dos sectores económicos ubicadas en el área Metropolitana de Caracas.
2. Medir el grado de compromiso organizacional existente en los profesionales pertenecientes a cuatro empresas privadas de dos sectores económicos ubicadas en el área Metropolitana de Caracas, de acuerdo a la tipología de los autores Allen y Meyer.

3. Observar la influencia de las variables demográficas en la relación entre la percepción de las oportunidades de desarrollo y /o adiestramiento y el compromiso organizacional en cada una de las empresas seleccionadas.

Hipótesis

A mayor grado de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento dentro de la organización en la cual se desempeña actualmente el trabajador, mayor será el grado de compromiso organizacional que éste manifestará con la misma.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

En este capítulo situaremos el problema de investigación dentro de un conjunto de teorías, la estructura del marco teórico abarca principalmente conceptos y técnicas utilizados por distintos autores, así como los antecedentes que nos permiten desarrollar nuestro objetivo de investigación principal. El mismo lo subdividiremos en ocho áreas de interés haciendo referencia a: el adiestramiento de personal, el desarrollo de personas, la relación entre desarrollo de personas y otras técnicas o funciones de Recursos Humanos, el adiestramiento y desarrollo, los métodos de adiestramiento y/o desarrollo, la percepción, el compromiso organizacional y por último, las oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento percibidas por los trabajadores y su compromiso organizacional.

I. ADIESTRAMIENTO

1. Conceptos

Sobre adiestramiento, existen diversos puntos de vista y conceptos dependiendo de los autores, sin embargo tal como veremos más adelante, la mayoría coinciden en que es un proceso por medio del cual se le da al trabajador la oportunidad de desarrollar sus capacidades, incrementando sus conocimientos, habilidades y destrezas para así aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y contribuciones a su propio bienestar y al de la organización.

En este sentido, en sus inicios “El adiestramiento es el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa”. (McGehee y Thayer, 1962, p. 16).

Años más tarde, las autoras Flores y Martínez (1987, p. 13), definen al adiestramiento como un “proceso de enseñanza-aprendizaje orientado al óptimo desarrollo de las aptitudes

del hombre y mediante el cual se procura formarlo y capacitarlo, proporcionándole de esta forma conocimientos, destrezas manuales, habilidades intelectuales y actitudes que se relacionan directamente con su participación en las actividades de la organización, y por ende, en el logro de los objetivos organizacionales”.

Según Otaño (1999), éste es “toda acción intencionada orientada al óptimo desarrollo de las aptitudes del hombre que persigue proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales y actitudes directamente relacionadas con su participación en las actividades productivas”. (Otaño, 1999, C/P Bustillo y Vásquez, 2002, p. 9)

Por otro lado, Chávez (2002, p.13) define al adiestramiento como el proceso que consiste en “proporcionar y/o fortalecer los conocimientos que el individuo necesita para su eficiente desempeño en el desarrollo de sus actividades laborales, de acuerdo con los cambios tecnológicos, los nuevos requerimientos de procesos de trabajo de la organización y de las presiones cambiantes de las actividades modernas”.

Chiavenato utiliza el concepto de entrenamiento para expresar lo que otros autores señalan como adiestramiento. Para él, dicho término tiene diferentes definiciones, entre la más resaltante está el que “es un proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. El entrenamiento se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo, y está dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito”. (Chiavenato, 2002, p. 306).

Sin embargo, para el autor existen otras definiciones que vale la pena destacar, la primera de ellas se refiere como aquel “proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, incluyendo en sus comportamientos”. (Chiavenato, 2002, p.306). Mientras que la otra lo señala como “un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades para alcanzar objetivos definidos”. (Chiavenato, 2002, p.306).

2. Importancia del adiestramiento

El adiestramiento es de gran importancia ya que logra complementar los conocimientos y experiencias previas del trabajador, así como establecer el equilibrio con las exigencias del cargo, para que éste lo pueda desempeñar a cabalidad. A través de éste, se busca que el individuo se identifique con su puesto, y esto se logra en la medida que el trabajador conozca todos los aspectos y vías para realizar su trabajo de la mejor manera, entendiendo que su labor es importante y vital para el funcionamiento de la empresa, alcanzado su realización personal. (Chávez, 2002)

Para McGehee y Thayer (1962) la importancia que tiene el adiestramiento dentro de la organización es que a través de él se suministran ciertas experiencias que buscan desarrollar o modificar el comportamiento de los empleados de tal forma que lo que el empleado realice en su trabajo sea eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales.

El adiestramiento es uno de los procedimientos de personal utilizados por la empresa para el logro de sus fines, sin embargo es un proceso que no opera de manera aislada a otros procedimientos de personal, como por ejemplo reclutamiento y selección, sino que en conjunto permiten el uso efectivo de numerosos instrumentos y recursos que contribuyen a la eficacia y efectividad de todos los procesos del área de recursos humanos. Un problema o desviación en el proceso de selección de nuevos empleados puede causar inconvenientes a la hora de determinar los planes y programas de adiestramiento adecuados para cada individuo, es por ello que se hace hincapié en la alineación y eficiencia de todos los procesos relacionados. (Rizo, material de clase, enero, 2007).

De igual forma, según Silva (2007) el adiestramiento persigue los siguientes objetivos que son de gran importancia tanto para la empresa como para los trabajadores:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador
- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos/cargos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.

- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento.
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renuncias, destituciones y otros.
- Reducir el costo del aprendizaje.
- Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
- Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión de personal.
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Reducir el costo de operación.

3. Tipos de adiestramiento

Para Cortiula y Mascetti (2000), dentro de toda organización se puede encontrar al adiestramiento representado de dos maneras diferentes: informal y formal, los cuales a su vez están íntimamente ligados. El primero se realiza en cualquier empresa cuando algún miembro de la dirección hace uso de su habilidad, experiencia, ideas, convicciones y actitudes para comunicarles algo a sus empleados; es decir, que todo miembro representante de la dirección es, en virtud de su cargo, un adiestrador. El formal, comprende el desarrollo de las habilidades específicas necesarias para cumplir con las tareas que le han sido encomendadas a una persona de la manera más eficaz; es decir, es toda enseñanza que se imparte con fines de preparar al trabajador, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para desempeñar su puesto de trabajo. (Cortiula y Mascetti, 2000).

Según estos mismos autores se pueden distinguir diferentes tipos de adiestramiento, entre los cuales están:

- Formación: Es proporcionar al individuo un conjunto de conocimientos, habilidades y/o destrezas que le permitan desarrollarse en un área donde hasta ahora no ha tenido experiencia previa alguna. Es la primera etapa del aprendizaje del individuo.
- Capacitación: Es dar al individuo un conjunto de conocimientos, habilidades y/o destrezas sobre las cuales ya existe un basamento fundamental. Es cuando se trata de optimizar el rendimiento del individuo dentro de la tarea que desempeña. A diferencia de la formación, es la segunda etapa del aprendizaje y está destinada al reforzamiento de conductas ya adquiridas.
- Actualización: Es darle al individuo todo el conocimiento, habilidades y/o destrezas como consecuencia de la incorporación de nuevos sistemas, procedimientos, técnicas y/o equipos dentro de la organización. Se entiende que la actualización es una consecuencia directa de los cambios tecnológicos.
- Reciclaje: es proporcionar al individuo el conjunto de conocimientos, habilidades y/o destrezas para el desempeño de una nueva función, tarea o conjunto de tareas diferentes al área de su desarrollo. Puede ser consecuencia de necesidades individuales u organizacionales.

Por otro lado, la autora Silva (2007) comenta que en toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo los objetivos y las metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, para ello, es necesario que este recurso esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural. Por esto, surge la necesidad en toda empresa de implantar programas de adiestramiento que le permitan desarrollar, capacitar y actualizar en su personal, los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las funciones inherentes al cargo. Es por ello que se pueden distinguir cuatro tipos de adiestramiento que hacen esto posible, estos son:

- Inducción: Es la orientación general, que se le da al empleado para adecuarlo al puesto, al grupo y a la institución. Este tipo de formación tiene por meta crear una actitud favorable del empleado y facilitar su proceso de integración.
- Adiestramiento a través de la experiencia: Consiste en reunir un grupo de personas en base a tareas o áreas similares para intercambiar experiencias, métodos, recursos y otros. En tales espacios se debe establecer un flujo informativo precisando objetivos, expectativas, dinámicas, metodología, aspectos organizativos y el código para el

análisis. Este tipo de formación podría ser muy útil, ya que de la experiencia de los individuos o grupos se enriquece el trabajo y se comparten vivencias muy significativas.

- Adiestramiento “en” y “para” la organización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial humano de la institución por vía de la implementación de un sistema de educación permanente que abarque las siguientes etapas:
 1. Preparación y actualización para el mejor desempeño del cargo.
 2. Preparación para otros cargos que pudiera ocupar el empleado.
 3. Preparación para el desarrollo general integral.
- Centros de adiestramiento especializados: Habiendo procesado de antemano las necesidades actuales y futuras del personal, se puede ofrecer la oportunidad de formación y entrenamiento en un centro de capacitación, para que el empleado asuma con mayor responsabilidad y eficacia el trabajo que desempeña.

II. DESARROLLO

1. Conceptos

Inicialmente el autor Grados (1999, p. 30), define al desarrollo como “ la acción destinada a modificar actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en su superación personal.

Más adelante, Chiavenato define al desarrollo como “aquellas experiencias no necesariamente relacionadas con el cargo actual, pero que proporciona oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional”. (Chiavenato, 2002, p.335) asimismo también hace referencia al desarrollo con aquel “conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósito), proporcionadas por la organización dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano”. (Chiavenato, 2002, p. 335).

En el 2004, Gómez, Balkin y Cardy, mencionan que el desarrollo es un esfuerzo organizado y formalizado que tiene un mayor alcance y duración que el proceso de formación, teniendo por objetivo enriquecer a los trabajadores para así contar con trabajadores más capacitados. A su vez ellos ven al desarrollo como una opción estratégica que tiene la organización si quiere sobrevivir dentro del entorno global y cada vez más competitivo.

Por otro lado podemos definir desarrollo como todas “las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará en el futuro”. (Alles, 2005. p.112)

Según De Cenzo y Robbins (2001), el desarrollo está más centrado en el crecimiento del empleado, específicamente en los puestos futuros que se desea ocupar dentro de la organización. Conforme su trabajo y su carrera avanzan, el individuo requerirá nuevas habilidades y aptitudes que son fundamentales para alcanzar el éxito a lo largo de su vida laboral.

2. Objetivos del desarrollo

Según Ayala (2004), los principales objetivos del desarrollo de personal son:

1. Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
3. Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. El contenido de los planes de desarrollo puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

1. Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido, es necesario distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de

conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

4. Desarrollo de conceptos: el desarrollo puede estar conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

3. Ventajas del desarrollo de personas.

Según Atilio (2006), experto en el área de Recursos Humanos, el desarrollo de las personas puede beneficiar no sólo a los trabajadores, sino también a la organización. A continuación mencionaremos una serie de ventajas que trae consigo el desarrollo de personas dentro de la organización, ellas son:

1. Mejorar el desempeño y la productividad.
2. Mejorar el desarrollo de las habilidades del personal.
3. Mejorar aprendizaje.
4. Mejorar la relación entre compañeros, alternos y subalternos.
5. Favorecer el ambiente laboral.
6. Aportar más tiempo para el líder.

7. Incentivar y favorecer la creatividad.
8. Permitir tomar decisiones de manera rápida y eficiente.
9. Incrementar la flexibilidad.
10. Permitir el uso óptimo de las personas en cuanto a sus habilidades y recursos.

4. Aspectos relacionados al desarrollo individual.

El desarrollo a nivel individual es un proceso cuyo éxito va a depender de la motivación y el interés de cada individuo, así como de las restricciones organizativas como el apoyo directo, el establecimiento de metas y la difusión del programa. Adicionalmente existen una serie de factores personales que pueden o no condicionar la implementación de este proceso. (Ariza, Morales G y Morales F, 2004).

Según estos autores, estos factores son:

- Ciclo vital-profesional del empleado: “en la planificación de la carrera profesional se tiene en consideración las motivaciones personales del empleado. La predisposición de éste en relación a su carrera profesional está fuertemente condicionada por el ciclo vital que esté viviendo en ese instante”. (p.248) Eventos como formar y mantener una familia, ser padre o madre, entre otros, son aspectos fundamentales que están enmarcados en diferentes etapas del ser humano.
- Equilibrio vida profesional-personal: este factor va a depender de la decisión individual de cada persona, la cual se basa en determinar el punto de equilibrio que se desea obtener entre la vida profesional y personal. Ésta brecha tiene un significado distinto para cada persona, en función de las propias metas objetivos y expectativas vitales que se desean alcanzar.

En pocas palabras, es el propio individuo quien debe evaluar cuáles son sus intereses, metas, sueños, etc. para en función de esto darle prioridad a los que más tenga peso para él. Es aquí cuando se podrá observar la influencia de estos factores en la motivación y en el deseo de desarrollarse o ser desarrollado. (Ariza et al, 2004).

Bohlander, Scott y Sherman (2001) hacen referencia a que la buena disposición y la motivación son dos factores que influyen en que el proceso de aprendizaje y desarrollo tenga éxito, para ello los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento y habilidades nuevas, así como de conservar el deseo de aprender mientras avanza el proceso. “Si bien la mayoría de los empleados están motivados por ciertas necesidades comunes, la importancia relativa de tales necesidades es diferente para ellos en un momento determinado, por ejemplo los universitarios recién graduados suelen poseer un alto deseo de progreso y se han establecido metas específicas para su avance profesional. Los objetivos de capacitación que se relacionan claramente con las necesidades individuales de los participantes, aumentará su interés en tener éxito en los programas de capacitación”(Bohlander, Scott y Sherman 2001, p.224)

Por otro lado, los autores Sastre y Aguilar (2003) señalan que no sólo la motivación es un aspecto influyente en el desarrollo, sino que va a depender también del grado de esfuerzo que cada trabajador presente sobre las acciones formativas. Del mismo modo “la historia personal del trabajador también influye en el grado de motivación del mismo frente a la formación. Así parece que en términos generales, la edad y la antigüedad en el puesto de trabajo propician una actitud negativa frente a las acciones formativas. En cuanto a los trabajadores mayores dicha predisposición negativa se debe fundamentalmente a que les resulta más difícil el aprender que sus colegas más jóvenes....dicha dificultad está asociada a la pérdida de confianza en su capacidad de aprendizaje” (Sastre y Aguilar, 2003)

5. Relación entre desarrollo de personas y otras técnicas o funciones de Recursos Humanos.

Durante una conversación personal con la Licenciada Ingrid Ochoa, se obtuvo información relevante sobre un enfoque de desarrollo de personal que está estrechamente vinculado con otros subsistemas utilizados por el Departamento de Recursos Humanos y que son esenciales para llevar a cabo el desarrollo de los empleados con éxito. La teoría aportada toma en cuenta tres nuevos conceptos, estos son: evaluación de desempeño, estimación de potencial y planificación o desarrollo de carrera.

Lo expuesto por Ochoa concuerda con lo presentado en un trabajo de grado realizado por Montero y Bonadonna en el IESA (1994), en donde proponen que un programa efectivo de desarrollo de personal consta de las siguientes partes:

- Evaluación de actuación (o mejor conocido como evaluación de desempeño).
- Estimación de potencial.
- Planificación de carrera.

A continuación se realizará una breve descripción de estos conceptos.

5.1 Evaluación de desempeño

Los autores Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2003) definen a la evaluación de desempeño o rendimiento como “un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”. (p.165)

Del mismo modo, se puede definir como “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar y estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo, su contribución al negocio de la organización”. (Chiavenato, 2002, p. 198)

Éste mismo autor afirma que la evaluación del desempeño es un proceso que se caracteriza por ser dinámico y que incluye principalmente al evaluado y a su gerente (en otras ocasiones puede incluir el supervisor de éste último y los compañeros o pares del evaluado). A su vez, representa un medio excelente a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de integración a la organización, adecuación al cargo, posibles faltas de entrenamiento, lo que permite establecer medios y programas necesarios para eliminar o suprimir dichas disonancias, con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y de vida en las organizaciones. Por otro lado, permite evaluar los procesos de recursos humanos, como

reclutamiento, selección y los programas de capacitación y desarrollo, los cuales están estrechamente ligados a los resultados de la evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2002)

En cuanto a la relación entre la evaluación de desempeño y el desarrollo de personal, el autor Dessler (2001) menciona que “el análisis de desempeño permite constatar si existe una deficiencia significativa en el desempeño y en determinar si dicha deficiencia se rectificará mediante capacitación o por otros medios” (p. 256). En otras palabras, la evaluación de desempeño permite no sólo evaluar el funcionamiento de los programas de desarrollo, es decir, si estos están acorde a las necesidades del personal, sino que también permite comparar el desempeño actual de la persona con el esperado, para así buscar nuevas alternativas de desarrollo que sean aptas y permitan alcanzar los resultados esperados.

La autora Molina (s/f) establece las siguientes ventajas de la evaluación del desempeño:

- Mejora el desempeño futuro a través de la retroalimentación.
- Permite establecer nuevas políticas de compensación, ya que es la base para determinar los aumentos salariales.
- Permite tomar las decisiones en cuanto a las promociones, transferencias y incluso despidos.
- Sirve de insumo para determinar nuevas necesidades de capacitación y desarrollo.
- Sirve de guía para las decisiones sobre posibilidades de desarrollo y planificación de carrera de cada individuo.
- Permite identificar posibles errores en el diseño de los puestos de trabajo.

5.2 Estimación de potencial.

“La necesidad de determinar el potencial de un empleado se ha desarrollado por la preocupación que tiene la mayoría de las organizaciones en crecimiento, de asegurarse gerentes y líderes adecuados en el futuro de la misma. La evaluación de potencial se enfoca en la medición del nivel y tipo de trabajo que un individuo podría ser capaz de llevar a cabo en

el futuro, mediante el ensamblaje de información sobre el trabajo pasado y las aspiraciones personales”. (Hubsch, Mariñas y Rodríguez, 1992, p. 5)

Según Montero y Bonadonna (1994), la estimación de potencial es utilizada para detectar las capacidades de las personas, para, posteriormente colocarlas en posiciones adecuadas a las mismas y evitar así el desperdicio de energías al tratar de dirigir a las personas en posiciones para las cuales no tienen inclinaciones, la estimación de potencial sirve para identificar a los futuros gerentes y especialistas de forma temprana, para así planificar el desarrollo de carrera cónsono con las potencialidades de cada quien.

Para estos autores, los objetivos de un programa de estimación de potencial son:

- Identificar aquellos individuos que poseen las cualidades necesarias para desempeñar efectivamente trabajo de mayor nivel
- Brindar una estimación útil de los recursos gerenciales y técnicos con los cuales cuenta la organización dentro de su jerarquía organizacional.
- Mejorar la toma de decisiones en cuanto a las acciones de desarrollo de personal.
- Identificar individuos con alto potencial para desempeñar cargos de mayor nivel jerárquico, los cuales pueden no estar relacionados con su área de competencia funcional, nivel jerárquico o gerencia a la cual pertenecen en el momento en el que se estima el potencial.
- Predecir a los futuros ocupantes de los puestos antes de que las vacantes ocurran.

La evaluación de potencial no tiene como finalidad única el satisfacer las necesidades del negocio, sino que permite que los gerentes se conviertan en asesores de carrera, ya que identifican futuras oportunidades, en las cuales se requerirán combinaciones y habilidades únicas en un empleado. El gerente, en este caso, actúa como cofacilitador orientando al empleado hacia esas oportunidades. (Hubsch et al, 1992, p. 6)

El proceso de evaluación del potencial comienza cuando los gerentes obtienen información interna en función de su planificación estratégica, sobre las probables necesidades de talentos y los tiempos en los cuales van a ser requeridos. En esta fase, es de suma importancia la claridad que la gerencia de la organización tiene respecto a su

crecimiento futuro. Posteriormente se lleva a cabo el estudio de los recursos humanos con que cuenta la organización, de igual forma se investigan las tendencias de desempeño que han mostrado determinados empleados respecto a sus trabajos pasados. A su vez, se determinan los intereses sobre carrera de los elegidos. (Hubsch, et al, 1992, p. 5)

Es importante que las organizaciones mantengan la separación entre la evaluación de desempeño y la estimación de potencial. La primera es una evaluación del individuo en el presente y en un período acotado en el tiempo, la cual puede ser variable de un período a otro. La segunda, tiene por objetivo predecir la capacidad de un individuo para desempeñar futuras posiciones con diferentes funciones, deberes, responsabilidades a las que actualmente desempeña, así como, también distintas demandas de conocimientos, habilidades y capacidades. Del mismo modo, la evaluación de desempeño permite identificar las fortalezas y debilidades de los individuos en base a su actuación del día a día en el trabajo y cargo actual, mientras que la estimación de potencial representa el complemento lógico a la evaluación de desempeño, permitiendo identificar las áreas en las cuales el individuo tiene sus mayores fortalezas y debilidades, lo cual permitirá elaborar su programa de desarrollo en forma óptima (Carol y Schneider, 1984, c/p Montero y Bonadonna, 1994).

5.3 Desarrollo y/o Planificación de carrera.

Muchos autores comentan que cuando hablamos de desarrollo de personal, es necesario hablar de desarrollo o planificación de carrera ya que es una de las técnicas y factores que influyen para que efectivamente sea desarrollo y no sólo adiestramiento o capacitación, es decir, para que exista una visión a largo plazo es necesario ubicar el empleado en el futuro de la organización planificando estratégicamente su carrera. (Conversacion personal con Ingrid Ochoa, junio 2008)

“El desarrollo de las personas se halla estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. Carrera es una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos”. (Chiavenato, 2002, p. 338)

Se entiende por planificación de carrera profesional “el proceso de formular los objetivos que deseamos lograr en nuestra vida laboral. Sin estos, existe el riesgo de que el empleado se deje llevar sin rumbo...Así pues, establecer objetivos y seguir consejos y recomendaciones permite a las personas asumir el control del desarrollo de su propia carrera profesional”. (Dolan, et al, 2003, p. 146)

Según Werther y Davis (1995), estudios llevados a cabo entre grupos de empleados han revelado que existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:

- Igualdad de oportunidades.
- Apoyo del jefe inmediato.
- Conocimiento de las oportunidades.
- Interés del empleado.
- Satisfacción profesional.

Estos factores relevantes y esenciales, así como los deseos, opiniones y objetivos de cada individuo, deben ser tomados en cuenta en los programas de planeación, ya sea de desarrollo de personal como de desarrollo de carrera, pues son los que determinaran el éxito o fracaso de los mismos. (Werther y Davis, 1995).

Los programas de planificación de carrera deben utilizar como insumo todos los datos acerca de los centros de evaluación, las pruebas psicológicas, la evaluación del desempeño, las proyecciones de ascensos, los planes de reemplazo y por supuesto, todo lo referente a los programas o técnicas de desarrollo y adiestramiento en donde participó el individuo. Esto con la finalidad de alinear y sintonizar los planes de desarrollo con los de planificación de carrera, con el propósito de ofrecerle al individuo todas las herramientas que le permitan un crecimiento profesional y personal. (Chiavenato, 2002).

III. ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

Conocidos los conceptos y teorías asociadas a cada uno de los términos esenciales en este estudio, como los son adiestramiento y desarrollo, es necesario no solo conocer las diferencias entre estos, sino también establecer los vínculos que en muchas ocasiones conllevan a confundirlos o que sean tratados como un sólo concepto en el campo de actividad de la Unidad de Recursos Humanos.

Por otro lado, también es importante saber que en la actualidad existen muchos términos que se utilizan para referirse a un sólo concepto en particular, por ejemplo, en el caso de adiestramiento, varios autores lo denominan formación, así como otros utilizan el término capacitación. En este caso utilizaremos el término de adiestramiento ya que es el más conocido y utilizado en la práctica por las organizaciones y profesionales del área.

Se sabe que el desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito principal es mejorar su rendimiento presente o futuro dentro del puesto de trabajo, aumentando así su capacidad, a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Aunque la formación es frecuentemente usada tanto como desarrollo ambos términos no son sinónimos. La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que ellos necesitarán en el futuro. (Dolan, et al, 2003).

En el siguiente cuadro se puede notar la diferenciación de ambos conceptos que establecen los autores mencionados anteriormente.

Tabla N°1: Diferencias entre Formación y Desarrollo

	FORMACION	DESARROLLO
Enfoque	Trabajo actual	Trabajo Futuro
Alcance	Individual	Grupo organización
Marco de tiempo	Inmediato	Largo Plazo
Meta	Corregir Déficit de Habilidad	Preparar Para el Futuro

Normalmente la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto, mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles dentro de la organización. (Dolan, et al, 2003). A pesar de esta diferenciación, los autores utilizan los mismos métodos para el desarrollo o formación del personal, lo único que los diferencia es el objetivo del mismo, ya sea a corto o largo plazo, así como la habilidad o actitud que se desea mejorar, ya sea dentro o fuera del puesto de trabajo.

El desarrollo del Capital Humano, es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de adiestramiento (o capacitación) y desarrollo. Sin embargo, en ocasiones se hace una distinción entre estos dos términos. La capacitación o adiestramiento está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual, tiene un enfoque a largo plazo., es decir, prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. (Mondy y Noe, 1997).

Por otro lado, la Consultora Perfiles Profesionales (s/f) hace referencia a que “el desarrollo del recurso humano estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal. El adiestramiento es tan importante como la selección, ambas actividades se complementan entre sí; si no se realiza una, la otra no tendrá éxito, ya que al seleccionar un empleado debe de comprobarse que el individuo contratado tenga la suficiente inteligencia y aptitudes, así como la actitud adecuada para ejercer un cargo, la empresa una vez que contrata una persona tiene la obligación de adiestrarlo en las destrezas y los conocimientos indispensables para que cumpla bien su trabajo”. (Según Consultora Perfiles Profesionales, (s/f)).

Para Wherter y Davis (1995) “aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de

esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy nítida. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando potencial a su capacidad como empleado directivo”. (Werther y Davis, 1995, p. 208)

Los autores Bohlander, Snell y Sherman, (2001) utilizan el término capacitación con frecuencia y de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación , que tiende a considerarse de manera más estrecha y a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo que se orienta mas a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras, Por lo general, la tendencia es combinar ambos términos en una frase : “capacitación y desarrollo”, para reconocer la combinación de actividades requeridas por la organización, a fin de elevar la base de habilidades de sus empleados.

IV. MÉTODOS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO.

Antes de mencionar varias de las técnicas y/o métodos de adiestramiento y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para adiestramiento como para desarrollo, solo de ser necesario se señalaran las diferencias pertinentes. (Werther y Davis, 1995)

Para Werther y Davis, (1995) es importante destacar que ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método va a depender de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del facilitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Cada técnica ha sido diseñada para situaciones diferentes, es por ello que los aspectos anteriores deben ser tomados en cuenta a la hora de seleccionar la técnica adecuada para el adiestramiento o desarrollo de un individuo. En muchas ocasiones las organizaciones combinan varias técnicas, lo cual en la mayoría de las veces favorece el proceso y lo complementa. (Grados, 1999).

1. Método de desarrollo y formación de personas según los autores Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuller.

En su libro, los autores hacen referencia a una serie de procesos llevados a cabo por La Unidad de Recursos Humanos, los cuales permiten el desarrollo de las personas dentro y fuera del lugar de trabajo, permitiéndoles de esta forma adquirir mejores y mayores habilidades, conocimientos, destrezas, y por supuesto, experiencia. Entre estos se encuentran los siguientes:

1.1. Métodos de desarrollo en el lugar de trabajo: son aquellas actividades de desarrollo que son llevadas a cabo dentro de las instalaciones de la organización, ya sean dentro o fuera del puesto de trabajo. (Dolan, et al, 2003)

1.1.1 *Medios de desarrollo directo en el puesto de trabajo:* se refieren a aquellos métodos utilizados por la organización para el desarrollo del trabajador, específicamente dentro del área física donde desempeña diariamente sus actividades. El desarrollo en el puesto de trabajo suele ser programado e impartido por la organización. Las organizaciones se sirven de la formación en el puesto porque aportan una experiencia de aprendizaje “práctico” que facilita su transferencia adaptándose mejor al flujo de actividades de la organización.

Entre ellos están:

- **Contratos en práctica (proyectos):** a menudo forman parte de acuerdos entre universidades e institutos, los cuales proponen proyectos relacionados al área donde se desempeña el trabajador.

- **Ayudantía:** consiste en la exposición a tiempo completo o parcial a una gama de puestos de trabajo. Cabe destacar que la experiencia del aprendiz es de carácter limitado.
- **Rotación de puestos:** se utiliza para formar al empleado en diversas materias y posicionarlos ante diferentes situaciones de toma de decisiones. A pesar que la rotación de puestos expone al empleado a diferentes situaciones reales, el grado de esto a largo plazo si no se sabe llevar puede parecer un poco exagerado porque el empleado no completa su desarrollo.
- **Tutoría y preparación:** consiste en la preparación o consejos diarios al trabajador con respecto a cómo hacer el trabajo y cómo salir adelante dentro de la organización. Actualmente es conocido como Coaching.

1.1.2 Medios de desarrollo fuera del puesto de trabajo: los nuevos avances en la tecnología han incrementado con rapidez las opciones con las que cuenta la organización para proporcionarle a sus empleados el desarrollo, pero no directamente en su puesto de trabajo. Esto resulta adecuado cuando se desea que se produzcan contactos entre diferentes unidades de trabajo, así como, le permite al individuo adquirir las habilidades y conocimiento estando alejado de las presiones habituales del trabajo. Las técnicas utilizadas para este tipo de desarrollo pertenecen a lo que se conoce actualmente como E-learning.

Entre ellos están:

1. Instrucción programada: consiste en descomponer en bloques las habilidades y tareas que deben aprenderse de manera sistemática.
2. Cintas de video: consiste en cintas con la instrucción grabada, permitiendo detenerse y ponerse en marcha en cualquier punto de la misma, pudiendo estandarizarse la enseñanza.
3. Formación por computador o interacción a través de videos: consiste en presentaciones visuales y narraciones ante la que las personas que se está formando debe responder permitiendo un aprendizaje verdaderamente individualizado.

1.2. Medios fuera del lugar de trabajo: por el otro lado, la organización también puede proveer medios de desarrollo para su personal fuera de las instalaciones de la empresa. (Dolan, et al, 2003)

Entre ellos destacan:

- **Clases y cursos reglados:** permiten transmitir grandes cantidades de información a un grupo de personas.
- **Conferencias y debates:** es parecido al anterior, excepto que hay un mayor grado de participación de las personas, y por lo tanto se hace el aprendizaje más dinámico.
- **Estudio de casos:** consiste en una descripción narrada de una situación real o ficticia, preparada con fines didácticos.
- **Simulación:** consiste en presentar a los participantes situaciones que se parezcan a las situaciones del trabajo real.

2. Método de Desarrollo de Recursos Humanos según Mondy y Noe (1997)

A continuación se presentara un cuadro en donde los autores mencionan los diferentes métodos para el desarrollo de recursos humanos, a quien va dirigido y donde es llevado a cabo. Posteriormente se definirán cada uno de ellos.

Tabla N° 2: Métodos de Desarrollo según Mondy y Noe.

Método	Utilizado para			Llevado a cabo	
	Gerentes y profesionales	Empleados operativos	Ambos	En el trabajo	Fuera del trabajo
Asesoramiento/mentoría			X	X	
Juegos de negocios	X				X
Estudio de caso	X				X

Método de conferencia	X				X
Modelado de conducta	X				X
Capacitación con charola de pendientes	X				X
Estancia laboral	X			X	
Actuación de papeles	X				X
Rotación de puestos			X	X	
Instrucción programada			X		X
Capacitación basada por computadora			X		X
Disertación en aulas			X		X
Capacitación en el puesto		X		X	
Capacitación de aprendices		X		X	
Simuladores		X			X
Capacitación vestibular		X			

A continuación los conceptos o detalles de cada uno de los métodos.

- **Asesoramiento y mentoría:** mejor conocido como coaching, es el método en donde se le da al gerente una oportunidad para enseñar sobre una base uno a uno. Además de tener la oportunidad de observar, también se le asignan al subordinado tareas significativas que exigen habilidades para la toma de decisiones. El mentor, suele ser un ejecutivo con experiencia que sirve de anfitrión, amigo, confidente y consejero a un nuevo miembro de la empresa.
- **Juegos de negocios:** son las simulaciones que representan situaciones reales a las que se expone a los trabajadores, consiste en la asignación de papeles, la toma de decisiones por parte de estos y la manipulación de las situaciones.

- **Estudios de casos:** es un método de capacitación o adiestramiento que utiliza problemas simulados de negocios para que sean resueltos por los trabajadores.
- **Método de conferencia o de discusión:** es un enfoque de instrucción que se utiliza para reunir a varios individuos que comparten intereses con el objetivo de analizar y tratar de resolver problemas.
- **Método de la conducta:** es un método que se vale de demostraciones vivas o de video para ilustrar las habilidades interpersonales efectivas y la forma en que funcionan los gerentes en diversas situaciones.
- **Entrenamiento en charola de pendientes:** o conocido como entrenamiento in-basket, es una simulación en la que se le da al participante cierto número de documentos de negocios, aquí se exige a los participantes que actúen sobre la información contenida en los documentos.
- **Estancia laboral:** es un método de reclutamiento en el que los estudiantes universitarios dividen su tiempo entre asistir a clases y trabajar para una organización. Proporciona un medio para que la empresa observe futuros candidatos potenciales para que ingresen de forma permanente a la organización.
- **Actuación de papeles:** conocido como role-playing, es un método en donde se exige a los participantes que respondan a problemas específicos que puedan encontrar en sus puestos de trabajo. La idea es que los trabajadores aprendan haciendo y no viendo o escuchando.
- **Rotación de puestos:** significa hacer pasar a los empleados de un puesto a otro para ampliar su experiencia. A menudo se necesita esta amplitud de conocimientos para desarrollar tareas de un nivel superior.
- **Instrucción programada:** es un método de enseñanza que proporciona instrucción sin la intervención de un maestro o tutor. El estudiante lee cada una de las estructuras o informaciones asignadas, responde a unas preguntas y recibe retroalimentación inmediata sobre lo realizado.
- **Capacitación basada en computadoras:** aprovecha la velocidad, memoria y capacidad de manipulación de datos de la computadora para mayor flexibilidad y acceso a información, tareas, actividades, videos, entre otros.
- **Disertaciones en el aula:** son las conferencias o charlas transmitidas a través de equipos de teleconferencia. Se puede realizar de forma individual o grupal.

- **Capacitación en el puesto:** es un enfoque informal que permite que un empleado aprenda las tareas en su puesto al desarrollarlas realmente.
- **Capacitación de aprendices:** este método combina la instrucción en las aulas con la capacitación en el trabajo.
- **Simuladores:** son dispositivos de capacitación de diversos grados de complejidad que modelan el mundo real, van desde simples maquetas de papel hasta simulaciones computarizadas de ambientes totales.
- **Capacitación vestibular:** se desarrolla en lugares apartados del área de producción en equipos que se parecen mucho a los equipos que realmente se utilizan en las instalaciones de la organización.

3. Método de desarrollo de personas según Chiavenato (2002)

El autor clasifica los métodos para el desarrollo de personas en dos categorías: en el cargo de trabajo y fuera del cargo. A continuación se definirán los métodos de acuerdo a cada clasificación:

3.1. Métodos de desarrollo dentro del cargo

- **Rotación de cargos:** hace referencia al desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización con el fin de ampliar sus habilidades conocimientos y capacidades. Esta rotación puede darse de forma horizontal o vertical. Es un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización, permitiendo así el aumento de las experiencias individuales y estimular el desempeño de nuevas ideas.
- **Posiciones de asesoría:** son aquellas oportunidades que se le dan a las personas con elevado potencial para que trabajen bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización, “la persona trabaja como asistente de staff o en equipos de asesoría directa, pudiendo desempeñar diferentes tareas bajo la conducción de un gerente que la apoya” (Chiavenato, 2002, p.336)
- **Aprendizaje práctico:** “es una técnica a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos u otros departamentos” (Chiavenato, 2002, p.336)

- **Asignación de proyectos:** “es la oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue problemas específicos de la organización.” (Chiavenato, 2002, p.336)

3.2. Métodos de desarrollo fuera del cargo

- **Participación en cursos y seminarios externos:** es una forma tradicional de desarrollo que se da mediante cursos formales de lectura y seminarios. Ellos ofrecen la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas.
- **Ejercicios de simulación:** estos ejercicios buscan crear un ambiente semejante al de las situaciones reales donde trabajan las personas, con la finalidad de que estos desempeñen papeles y simulen posibles eventos que se les pueden presentar en el día a día, buscando de esta manera adquirir conocimientos útiles y experiencia. Esta técnica puede incluir los estudios de casos, juegos de empresa, simulación de papeles y el role playing.
- **Entrenamiento fuera de la empresa:** está relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y por lo tanto se deben obtener fuera de ella, son ofrecidas por empresas especializadas de acuerdo a la necesidad detectada.
- **Estudio de caso:** “es un método de desarrollo en el que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver”. Esta técnica le permite al empleado diagnosticar el problema y presentar diferentes alternativas para solucionarlo. (Chiavenato, 2002, p.337).
- **Juegos de empresa:** también conocidos como management games o business games, es una técnica en que los equipos de empleados o gerentes compiten entre si tomando decisiones computarizadas con respecto a situaciones reales o simuladas presentes en las empresas.
- **Centros de desarrollo interno o in-house development centers:** “son métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados a ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades personales”. (Chiavenato, 2002, p.337)

Por otro lado el autor también hace referencia a dos métodos muy conocidos que permiten el desarrollo dentro y/o fuera del cargo de acuerdo a la necesidad que se presente, estos son:

- **Tutoría mentoring o Coaching:** es el papel activo que cumple un gerente o supervisor para guiar y orientar al trabajador en su carrera con el objetivo de colaborar en el crecimiento del empleado, ya sea a través del desarrollo de habilidades requeridas para el puesto actual o uno futuro.
- **Asesoría:** “el gerente brinda asesoría para ayudar a que el empleado desempeñe su cargo. La asesoría se aproxima al enfoque de la tutoría pero difiere en un aspecto: ésta se presenta cuando surge un problema de desempeño y el enfoque de la discusión está relacionado con el proceso de disciplina”. (Chiavenato, 2002, p.337).

4. Enfoques de Capacitación y desarrollo según Werther y Davis, (1995)

Los autores establecen nueve enfoques que permiten el adiestramiento y/o capacitación y el desarrollo de sus empleados, estos son:

- **Instrucción directa sobre el puesto de trabajo:** es impartida durante las horas de trabajo, la instrucción es impartida por un capacitador con la finalidad principal de que el individuo adquiera todos los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su cargo. Durante este método se distinguen varias etapas. En primer lugar, se brinda a la persona que va a recibir la instrucción una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, a continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo a seguir. De esta manera el empleado puede transferir los conocimientos a su puesto e imitarlos. Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación.
- **Rotación de puestos:** busca ofrecer al individuo experiencias en diferentes puestos y cargos a través de los movimientos del personal, por lo general la rotación viene precedida por una instrucción directa del nuevo puesto.

- **Relación experto-aprendiz:** en esta relación se observan altos niveles de participación y transferencia al trabajo, se fomenta la retroalimentación y el paso de información y conocimientos.
- **Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares:** estas técnicas tienden a depender más de la comunicación y no tanto de la imitación y participación activa. Este método con frecuencia asume la forma de juegos, en donde se ponen a prueba los conocimientos y habilidades de los participantes, con la finalidad no solo de evaluarlos sino también de darles los resultados.
- **Simulación de condiciones reales:** consiste en la utilización de instalaciones que simulan las condiciones de operación real, esta técnica permite la transferencia, repetición y participación notable de los individuos.
- **Actuación o sociodrama:** este enfoque obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades o roles con la finalidad de evaluar mejor sus capacidades y conocimientos, en especial fuera de sus tareas cotidianas.
- **Estudio de casos:** mediante el estudio de una situación específica real o simulada, se le exige a la persona que aprenda sobre las acciones que son deseables para que este emprenda en diversas circunstancias.
- **Lectura, estudios individuales, instrucción programada:** en esta modalidad se incluyen los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.
- **Capacitación en laboratorio:** constituye una modalidad de capacitación o desarrollo en grupo, se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales, así como para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.

Como ya hemos comentado con anterioridad, a pesar de las diferencias existentes entre los conceptos de desarrollo y/o adiestramiento, según varios autores los métodos aplicados para llevarlos a cabo son los mismos, lo único que varía es el objetivo y la temporalidad de los mismos. Es por ello, que una vez conocidos los diferentes enfoques y métodos de adiestramiento y desarrollo de personas, es importante resaltar que para efectos de esta investigación, nos centraremos en los métodos utilizados por Chiavenato, a los cuales incluiremos algunos señalados por otros autores y sobre los cuales se tiene adicionalmente conocimiento que son puestos en práctica por las organizaciones objeto de estudio.

Por otro lado, es necesario destacar que todos estos métodos pueden ser utilizados con fines de desarrollo y/o adiestramiento, lo que los diferencia es el tiempo de duración y la finalidad del mismo, es decir; si es a corto o largo plazo, y que se desea desarrollar o formar.

5. Método de desarrollo de personas según Gómez Mejías, Balkin y Cardy (2004)

Según estos autores los programas más comunes de desarrollo que pueden ofrecer las organizaciones son los programas de mecenazgo, entrenamiento, rotación en el trabajo y apoyo en tutorías. A continuación detallaremos cada uno de ellos:

- **Mecenazgo:** “es una relación, dirigida al desarrollo entre dos trabajadores, donde uno de los cuales tiene experiencia y el otro no. Estas relaciones pueden producirse a todos los niveles y en todas las áreas de la organización, y pueden ser voluntarias o no”.
- **Entrenamiento:** “consiste en hacer reuniones continuadas, a veces espontáneas, entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos y el desarrollo profesional del empleado”.
- **Rotación en el trabajo:** “implica la asignación de los empleados a diversos trabajos de forma que puedan adquirir una base más amplia de cualidades”. Esto permite que los empleados pueden obtener una experiencia más amplia y más flexible mediante la formación en diversas funciones.
- **Programas de tutoría:** estos programas sirven para respaldar la educación y el desarrollo de los empleados.

V. PERCEPCIÓN

Se entiende por percepción “la interpretación de los estímulos o mensajes sensoriales”, es decir, consiste básicamente en formular hipótesis y tomar decisiones sobre diferentes situaciones, dicho proceso está determinado por las necesidades, valores sociales, aprendizajes y, en general por las características permanentes y temporales de lo que se percibe (Morales s/f, p. 19).

Robbins, (2004) menciona que la percepción es “un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el objeto de dar significado a su entorno”, es importante resaltar que este proceso ocurre de igual forma en todos los individuos, “cada persona da significado diferentes a los estímulos, distintos individuos verán la misma cosa de distinta manera”. (c/p Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1990).

Gordon (1997) menciona que “la percepción suele hacer que diferentes personas tengan diferentes interpretaciones o visiones, en ocasiones incluso contradictorias, del mismo hecho o persona”.

Según Marín (2003), durante el proceso de percepción influyen numerosos factores que determinan la calidad del proceso. Entre ellos podemos destacar los factores relacionados al perceptor y los factores asociados al contenido de lo que se percibe.

De igual forma estos autores afirman que las condiciones generales que pueden influir de manera directa en la percepción de las personas son:

- Condiciones no identificables.
- Factores emocionales.
- La situación o contexto dentro de la cual se realiza la percepción.
- Los juicios preceptuales difíciles
- Evidencia perceptual de una fuente más respetada.

Los factores relativos al contenido de la percepción son aquellos que influyen en la importancia otorgada a dicho contenido, y que, de cierta forma influyen en el proceso general de la formación de impresiones. Entre ellos destacan los efectos de orden, el tono evaluativo de los elementos informativos, la información única y redundante, el carácter ambiguo de la información y el propio contenido de la misma.

Asimismo, los factores asociados al perceptor son de gran importancia, ya que son los que van a relacionar lo percibido con lo que se espera percibir realmente. Estos son las metas,

los objetivos, las expectativas y los factores específicos, como por ejemplo familiaridad, valor del estímulo, significado emotivo del estímulo y la experiencia.

A su vez, Robbins (2004) destaca que el perceptor, el objetivo y la situación son factores que influyen notablemente en la percepción que una persona pueda tener, definiéndolos de la siguiente manera:

El perceptor: la interpretación que un individuo pueda darle a un objetivo está influenciada en gran medida por sus características personales, entre las más relevantes que afectan la percepción están las actitudes, motivaciones, intereses, experiencias pasadas y las expectativas.

“Las necesidades no satisfechas o motivacionales estimulan a los individuos y podrían ejercer una fuerte influencia en sus percepciones”. Este fenómeno tiene una aplicación en el contexto organizacional, por ejemplo, “podemos encontrar un jefe inseguro que perciba los esfuerzos que sus subordinados efectúan por hacer un excelente trabajo como una amenaza a su propia posición; es decir, la inseguridad personal puede ser transferida a la percepción de que los demás están tratando de *conseguir mi puesto* sin importar la intención de los subordinados”. Así como este ejemplo, podemos encontrar muchas situaciones dentro de la organización en donde la percepción y sus características personales juegan un papel fundamental. (Robbins, 2004)

El objetivo: las características del objetivo que se está observando puede afectar lo que la gente percibe, en ello influyen los movimientos, los sonidos, el tamaño y otros, moldeando la forma en que vemos y percibimos un objetivo.

La situación: el contexto en el cual vemos los objetos o eventos es importante, los elementos alrededor del ambiente influyen en nuestras percepciones.

Por otro lado, para Gordon (1997) “Las percepciones verdaderamente objetivas son raras, la mayoría de las percepciones son subjetivas y, en consecuencia, adolecen de inexactitud o distorsiones, aunque estos juicios son normales y humanos, pueden tener

consecuencias considerables cuando los administradores y otros miembros de la organización actúan con base a ellas”. Estas distorsiones según el autor son:

Los estereotipos: “Se presentan siempre que suponemos que los otros tienen ciertas características o actitudes sencillamente porque pertenecen a un determinado grupo o categoría. Aún cuando algunos estereotipos pueden ser exactos muchas veces no lo son y dan por resultado actos injustificados”.

Se puede atribuir como causa de la formación de estereotipos a que muchas veces, las personas u objetos no reúnen datos suficientes necesarios para describir un comportamiento, actitud o características precisas que la definan.

Efecto de Halo: “ocurre cuando una persona permite que un rasgo o característica sobresaliente de otra domine en su evaluación del otro, e decir, cuando inferimos una impresión general acerca de un individuo con base en una característica única. Con frecuencia el efecto es utilizado en las evaluaciones de desempeño de los empleados”. (Gordon, 1997)

La proyección: “ocurre cuando una persona atribuye sus propios sentimientos o actitudes a otra. Las personas recurren a la proyección como mecanismo de defensa, para echar la culpa a otra persona o para protegerse contra sus propios sentimientos inaceptables”. Esto implica un prejuicio emocional de las percepciones.

La gente que se involucra en la proyección tiende a percibir a los demás de acuerdo con lo que ellos mismo son y no de acuerdo con lo que realmente es la persona es la persona que está siendo observada.

La profecía que se cumple: “En muchas situaciones los participantes esperan ciertos comportamientos de los otros participantes, y después observan que dichos comportamientos ocurren, sea verdad o no. Ésta resulta particularmente común en situaciones interculturales, muchas veces tenemos expectativas en cómo actuarán las personas de otras culturas, éstas expectativas se suelen derivar de experiencias similares en nuestra propia cultura”.

Adicionalmente, Robbins (2004), menciona dentro del proceso de percepción dos distorsiones de la percepción el efecto de contraste y la percepción selectiva.

Efecto contraste: “Consiste en que las evaluaciones de las características de una persona son afectadas mediante comparaciones con otra gente, recientemente confrontada que calificó más alto o más bajo en la misma característica”.

Percepción selectiva: “La gente interpreta selectivamente lo que ve con base en sus intereses, historia, experiencias y actitudes”. Ya que no podemos asimilar todo lo que observamos, tomamos porciones y fragmentos, pero éstos no se escogen al azar; al contrario se eligen de acuerdo con nuestros intereses, circunstancia, experiencias y actitudes, ya que vemos lo que queremos ver, podemos extraer conclusiones no garantizadas de una situación ambigua.

Una vez entendido el significado de los factores que determinan la importancia del proceso de percepción en la vida diaria de los individuos, podemos mencionar el papel que juega la formación de impresiones y la asimilación de la información que se obtiene a través del proceso de percepción en el mundo del trabajo, la cual le permite a los todos los miembros de la organización crear su propio significado de lo que es en realidad la organización. (Marín, 2003).

La percepción juega un papel importante en cualquier ámbito de la vida de todo ser humano, ya que ésta es la que le va a permitir, a través de una serie de factores y categorías, establecer la importancia y significado de objetos, cosas e incluso personas. La percepción puede definir si algo es bueno o malo, viejo o nuevo, etc., ayudando así a las personas a formar sus propios criterios, determinando la manera de actuar y pensar en base a una situación que no siempre coincide con la realidad. (Marín, 2003).

Se hace referencia a oportunidades de desarrollo como la posibilidad de incrementar las capacidades y por tanto de aumentar el volumen del propio capital humano. Este factor supone oportunidades de aprender y desarrollarse personalmente y de progresar dentro de la organización” (Davenport, 2000, p.53)

Son éstas las que le puede brindar la organización al trabajador para su desarrollo y mejoramiento continuo dentro de la misma. Como ya mencionamos anteriormente existen distintos métodos que permiten el desarrollo y/o adiestramiento de las personas dentro y fuera del lugar de trabajo. Estos permitirán que los individuos determinen el interés que tiene la organización hacia ellos y su crecimiento profesional, así como el poder conocer sus capacidades, limitaciones, habilidades, debilidades y destrezas que pueden y deben ser desarrolladas dentro de la misma, permitiendo así volverse más competitivos dentro del mercado laboral. (Dolan, et al, 2003).

Los dos conceptos anteriormente señalados (percepción y oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento de personas en la organización), se pueden vincular ya que a través del proceso de percepción se pueden conocer y determinar cuáles son las oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento desde la perspectiva de cada individuo y no desde la de la organización.

En la presente investigación otro concepto que es relevante y que adicionalmente forma parte de las variables a estudiar es el compromiso organizacional, el cual desarrollaremos a continuación de una manera más detallada.

VI. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Para comprender mejor el término compromiso organizacional, en primer lugar debemos comenzar por señalar la vinculación que tiene con las actitudes, para esto haremos referencia a Fernández (s/f), quien hace mención a que el compromiso organizacional se da en el momento en que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos, y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir, se refiere a identificarse plenamente con su labor específica dentro del trabajo. El compromiso no se trata de una habilidad o destreza personal, innata o por adquirir, sino, más precisamente, de un sentimiento a cultivar o desarrollar, generador de actitudes y conductas positivas.

Siendo por tanto las actitudes expresiones que reflejan los sentimientos de las personas, se consideran determinantes sobre la conducta, ya que están ligadas a la

percepción, a la personalidad y a la motivación. Por tanto, una actitud se puede definir como un sentimiento o estado mental positivo o negativo de buena disposición, conseguido y organizado a través de la experiencia que ejerce una influencia específica sobre la respuesta de la persona hacia los demás, hacia los objetos y hacia las situaciones. (Gibson, 1994)

Por otro lado, B Von Haller (1963) define la actitud en el trabajo como el “sentimiento que el empleado tiene acerca de su labor, su disposición a reaccionar en un sentido o en otro ante factores específicos relacionados con su trabajo”. Mientras que para Robbins, una actitud son “las proposiciones evaluatorias (favorables o desfavorables) de objetos, personas o circunstancias” (Robbins, 1999, p.179).

Partiendo de esto, podemos inferir que las actitudes sirven para orientar a la organización y en la medida en que son tomadas en cuenta van a ayudar a mejorar la participación de los trabajadores en su labor permitiéndoles así alcanzar sus objetivos. En primer lugar, porque las actitudes se aprenden, por lo que al mejorar las condiciones de trabajo se puede obtener una actitud positiva hacia la organización; en segundo lugar, porque las actitudes definen nuestra predisposición hacia determinados aspectos; en tercer lugar, porque las actitudes nos proporcionan las bases tanto emocionales como de identificación con los demás, y finalmente; porque las actitudes se organizan muy próximas al núcleo de la personalidad de las personas. (Robbins, 1999)

Al hablar del grado en que cada uno de nosotros contribuye a los resultados de la organización (y partiendo de una suficiente sintonía entre el puesto y la persona que lo ocupa), parece que lo relacionamos muy directamente con elementos como la responsabilidad, la motivación, la inteligencia, la satisfacción profesional, el talento, la diligencia y, entre otros, el compromiso que se tiene con la organización. (Fernández, s/f).

El compromiso organizacional es un término que se ha utilizado con sentidos muy diversos, desde el inicio, Allport en 1943 lo define como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto-respeto, autonomía y auto imagen. (Revista de Psicología Social, 1989).

Los autores Allen y Meyer (1997) definen el compromiso organizacional como al hablar del grado en que cada uno de nosotros contribuye a los resultados de la organización, parece que lo relacionamos directamente con elementos como la responsabilidad, la motivación, la inteligencia, la satisfacción profesional, el talento, la diligencia y, entre otros el compromiso que se tiene con la organización.

A su vez también lo definen como aquellos vínculos que los trabajadores establecen con la organización con el objetivo de proteger sus intereses personales y así no correr el riesgo de perder las inversiones que han hecho a lo largo de toda su vida profesional. (Allen y Meyer, 1997).

Por compromiso organizacional también se entiende el nivel o el grado en que un empleado se identifica con la organización y con sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía. (Keith y Robbins, 1996, c/p Marín, 2003).

Según Rocha y Böhr, (2003), el término general de compromiso organizacional agrupa diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costes percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la misma. Aquí surgen los tres componentes del compromiso:

- Identificación: consiste en tener las mismas metas, creencias, propósitos, ideas y objetivos que los de la empresa.
- Membresía: es aquel sentimiento de pertenencia hacia la organización.
- Lealtad: es el cumplimiento y respeto hacia la organización mediante la utilización de ciertas acciones destinadas a defenderlas.

Puede verse también el compromiso como una fortaleza del carácter que, como el afán de aprender, la amplitud de miras, la creatividad, la integridad, la prudencia, la diligencia y algunas más, supone la intervención de la voluntad, para decidir la actuación o postura ante un escenario que la demanda. Decidimos comprometernos, o no; cuando los trabajadores se comprometen con la organización los esfuerzos se orientan, los intereses se subordinan y la conducta se adapta, por tanto se puede decir que hay personas más dispuestas a comprometerse que otras. (Fernández, s/f).

Por tanto el compromiso organizacional, puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos, para analizar la lealtad y la vinculación de los empleados con su organización, ya que en la actualidad es la noción más acertada que existe para conocer cuáles son las relaciones que se establecen entre los individuos y la misma organización en la que desarrollan su trabajo. (Rocha y Böhr, 2003).

1. Dimensiones del compromiso

El término de compromiso organizacional agrupa diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Es aquí donde surgen las tres dimensiones que según Allen y Meyer (1997) lo conforman. Estas establecen los distintos tipos de compromiso que puede sentir el individuo por la organización, las cuales son:

Compromiso afectivo:

El compromiso afectivo es conocido como “la fuerza de identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. (Mowday, Steers y Porter, 1979).

Para Allen y Meyer, 1997 es la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización en particular, la cual se encuentra unida a tres factores:

- Aceptación de los objetivos y valores de la organización.
- Disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización.
- Deseo de permanecer en la organización

El compromiso organizacional afectivo consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. (Allen y Meyer, 1997).

En la realidad es frecuente que el empleado no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa; sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo del empleado hacia su organización. A su vez, esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del empleado con los problemas de su empresa, se preocupa cuando su empresa vá mal, y muestra una gran felicidad cuando va bien. (Allen y Meyer, 1997).

Normalmente los empleados con este tipo de compromiso, tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables en la implantación de procesos. (Allen y Meyer, 1997).

Finalmente lo definen como “la forma más deseable de compromiso y el que las organizaciones probablemente quieren inculcar en sus empleados” (Allen y Meyer, 1997, p.67). ya que un trabajador con altos niveles de compromiso afectivo se caracteriza por tender a manifestar una predisposición favorable a los cambios organizacionales, involucrándose de manera activa en ellos y dispuestos a trabajar más de lo que está establecido. (Allen y Meyer, 1997).

Compromiso continuo:

El compromiso continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, revelando el apego de carácter material del trabajador con la misma. Este compromiso puede desarrollarse como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo que representa abandonar la organización, dado que el empleado reconozca que estos costos existen. (Allen y Meyer, 1997).

La toma de conciencia sobre las inversiones y alternativas por parte del empleado, representa el proceso por medio del cual éstas afectan el compromiso de permanencia (Márquez, 2000, c/p Marín, 2003).

Con el paso del tiempo, el empleado percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, que espera que las retribuyan, pudiendo ser inversiones monetarias tales como

planes de pensiones, compra de acciones, o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones intangibles como el status que tiene en la empresa y que perdería si se fuera de ella. Es decir, el empleado está vinculado con la organización porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella, y dejarla significaría dejar perder todo lo invertido. (Allen y Meyer, 1997)

Otro aspecto que considera esta variable es la oportunidad de conseguir otro empleo en condiciones similares a las que tiene en la organización actual en la que trabaja, en la medida que percibe que sus oportunidades fuera de la empresa son reducidas, se incrementa su apego con la organización donde trabaja. (Allen y Meyer, 1997).

Los empleados con altos niveles de compromiso continuo, tienden a mostrar estabilidad laboral de tipo situacional, así como dedicación y entrega parcial al trabajo para alcanzar un mínimo aceptable, es decir, solo cumpliendo con lo estrictamente necesario para seguir en el trabajo y capitalizar sus inversiones. (Allen y Meyer, 1997).

Compromiso normativo

Es la última dimensión del compromiso organizacional, en la cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer a la empresa. (Allen y Meyer, 1997). Adicionalmente el autor Morrow (1993), agrega a esta definición el carácter de querer permanecer en la empresa porque se considera que eso es lo correcto, es decir lo que debe hacer en ese momento. Este sentimiento de lealtad del individuo con la organización puede derivarse de presiones de tipo cultural o familiar. (Morrow, 1993, c/p. Allen y Meyer, 1997).

Este compromiso es la totalidad de presión internalizada por el empleado para actuar de tal modo que se logren los intereses y objetivos de la organización. (Allen y Meyer, 1997)

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales, es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa que lo

contrate. Desde luego la paliación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona. (Allen y Meyer, 1997)

Por otra parte el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado oportunidad y/o recompensada que fué intensamente valorada por el colaborador. (Allen y Meyer, 1997)

Un empleado con fuertes niveles de compromiso normativo se caracteriza por su incondicionalidad a la hora de comenzar un nuevo proyecto, a pesar de que no necesariamente con la disposición y entusiasmo de un trabajador que éste comprometido de modo afectivo, pero si con la garantía de que estará en todo momento. (Allen y Meyer, 1997).

2. Causas del Compromiso Organizacional.

Del mismo modo, Lagomarsino (s/f) hace mención a que los distintos tipos de compromiso dependen principalmente de dos grandes grupos causales: la configuración institucional de la organización y el estilo de liderazgo.

La configuración institucional refiere a las medidas que la empresa puede tomar en el diseño de sus políticas de dirección de personal. La forma en que la empresa selecciona su personal, lo organiza, desarrolla, promueve, remunera, etc. Los trabajadores toman en cuenta estas condiciones al momento de evaluar su relación con la firma, y por lo tanto son un importante antecedente o causa del compromiso organizacional. (Lagomarsino, s/f)

La organización también puede intentar que sus empleados se identifiquen con los valores que ella impulsa mediante la declaración formal de una misión, que supere los simples objetivos del negocio. Más allá de una coincidencia formal entre la ética de los empleados y la de la organización, la coherencia entre los valores declarados en la misión de la empresa y los efectivamente vividos en el día a día, especialmente por la alta dirección, será fundamental para que los empleados se identifiquen efectivamente con dicha filosofía. (Lagomarsino, s/f)

El estilo de liderazgo que exhiban los directivos frente a sus subordinados tendrá también gran efecto sobre el tipo de compromiso de los trabajadores. Es frecuente que la admiración que este tipo de directivos despierta en sus colaboradores, los lleve a asumir como propios los valores e ideales que éste sostiene. En la medida en que esos valores coincidan con los de la organización en general, el compromiso moral de los trabajadores se verá también incrementado. (Lagomarsino, s/f)

3. Consecuencias del Compromiso Organizacional

Lagomarsino, (s/f) resalta la diferencia entre el compromiso y sus consecuencias, es importante porque mientras el compromiso es un estado interno de la persona, es decir, un cierto vínculo con una organización particular, son las consecuencias de ese compromiso (conductas externas) las que en definitiva importan a la organización.

Por el simple hecho de asumir un vínculo laboral con una empresa, se dice que nos comprometemos con la organización, pero no todas las personas desarrollan igual grado de compromiso. En la empresa, si bien todos sus participantes tienen un compromiso asumido, las peculiaridades de ese compromiso y su fuerza relativa son sumamente variadas al momento de plasmarse en conductas externas. (Lagomarsino, s/f).

El nivel de esfuerzo, proactividad, dedicación o laboriosidad puede esperarse de trabajadores en los que está presente el compromiso económico y, por ende, simplemente porque no tienen una alternativa en el mercado que les ofrezca mejores condiciones económicas. La respuesta es sencilla: el mínimo esfuerzo necesario para asegurar la continuidad en el puesto de trabajo. En la medida que vea que su retribución peligra, son capaces de desarrollar grandes esfuerzos para no perderla. La retribución puede peligrar porque la empresa corre riesgo de desaparecer, o porque el sistema de supervisión y control de la empresa monitorea el esfuerzo individual, y los que no cumplen con las expectativas pueden ser despedidos. Por el contrario, si los trabajadores perciben que la retribución está asegurada, el esfuerzo será tan cercano a cero como la organización lo tolere. De trabajadores con alto nivel de compromiso de crecimiento, por el contrario, pueden esperarse elevados

niveles de proactividad, entusiasmo, laboriosidad y dedicación. Lo harán porque la tarea o el entorno en el que lo desarrollan les resulta interesante, desafiante o porque esperan un avance profesional futuro. (Lagomarsino, s/f).

En este caso el centro de atención es el propio interés del trabajador; el esfuerzo aparecerá en la medida que la tarea le atraiga o le resulte beneficiosa para su carrera. No necesariamente se tratará de tareas que resulten ventajosas para la organización en su conjunto. El compromiso no es con la organización sino, principalmente, con la tarea. En la medida en que otra organización ofrezca condiciones de trabajo más atractivas o desafiantes, o mejores perspectivas de desarrollo profesional, será lógico esperar que el trabajador cambie hacia esa nueva organización. (Lagomarsino, s/f).

Por último, los trabajadores con alto nivel de compromiso moral hacia sus organizaciones, naturalmente exhiben comportamientos que van alineados con los objetivos últimos de la organización, ya que ellos asumen esos objetivos como propios. De esta forma, encontramos empleados que van más allá de la línea del deber, y toman iniciativas que resultan beneficiosas para la organización, independientemente de si esa conducta es evaluada o recompensada por la empresa. (Lagomarsino, s/f).

4. Indicadores del Compromiso Organizacional.

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no solo al trabajo. El autor Fernández (s/f) menciona que para medir el grado de compromiso de los trabajadores hacia la organización es necesario observar ciertas conductas y comprobar su autenticidad. Entre ellas tenemos:

- Desarrollar con diligencia y esmero las tareas.
- Asegurar su contribución a resultados colectivos de la organización.
- Neutralizar cualquier circunstancia o evento que ponga en riesgo las metas perseguidas.

- Guiar la actuación de nuestros colaboradores.
- Asegurar el alineamiento de éstos con las metas comunes.
- Seguir las reglas y métodos establecidos para la convivencia profesional.
- Subordinar intereses propios a los colectivos.
- Cultivar los valores corporativos.
- Colaborar con los demás.
- Ejercer crítica constructiva, inteligentemente formulada.
- Hacer fluir la información y conocimientos de que disponemos.
- Ser leales, íntegros y coherentes.
- Ser pre-activos o proactivos, lejos de la reactividad o la inactividad.
- Conjugar la percepción de la realidad con el optimismo.
- Perseverar ante las dificultades.
- Superarnos a nosotros mismos cada día.
- Perseguir la mejora continua y la innovación.
- Representar dignamente a nuestra organización ante terceros.
- Equilibrar la relación personal con la ejecución de tareas.
- Contribuir a la calidad de vida en el trabajo.

El compromiso que cada trabajador tenga con la organización, se puede desvanecer por diversas razones endógenas y exógenas. Entre las principales razones exógenas, podemos destacar algunas quizá más frecuentes:

- La corrupción de los ejecutivos.
- La desviación de las metas originales.
- La pérdida de vigencia de las mismas.
- La falta de transparencia de la organización.
- El fracaso en los resultados.
- El sentimiento de ser preterido o excluido.
- El desacuerdo con las tácticas o los métodos.

Por otro lado, las razones endógenas para romper los compromisos son igualmente importantes, pero pueden variar más de unas personas a otras.

5. Beneficios del Compromiso Organizacional.

Allen y Meller (1997) al estudiar la importancia que tiene el compromiso organizacional, tanto para los individuos como la organización, señalan cuatro beneficios fundamentales que este proporciona al estar presente de manera directa y favorable, estos son:

1. Los empleados con altos niveles de compromiso tienden a permanecer más tiempo en la empresa, esto es positivo en la medida en que una de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable con alto nivel de desempeño.
2. Los empleados que presentan altos niveles de identificación con la empresa, tratan de retribuirle a la misma a través de su trabajo todo lo recibido.
3. El sentimiento de compromiso se manifiesta a través de bajos niveles de ausencia en el trabajo, evitando así, impactos negativos en las actividades que se desarrollan dentro de la organización.
4. En la medida en que un trabajador se compromete con su empresa tiende a desempeñar mejor su trabajo, vinculándose con las estrategias y decisiones de la organización y realizando un mayor esfuerzo por esta.

6. Factores que determinan el Compromiso Organizacional

Según Baron y Greenberg, (1995) c/p. Cardozo y Goncalvez, 1998). El compromiso de los trabajadores con la organización se puede ver influenciado por:

1. **Las características del trabajo:** el compromiso es más alto en la medida que las personas tienen mayor autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de una tarea determinada.
2. **La naturaleza de las recompensas que recibe el individuo:** los autores señalan que el uso de planes de participación en los beneficios, permite incrementar el

- compromiso con la organización, así como los incentivos y recompensas que esta reparta.
3. **La existencia de alternativas u oportunidades de empleo:** según los autores, en la medida que un sujeto percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, tendrá menores niveles de compromiso con su organización.
 4. **Las características personales del trabajador:** en este sentido es importante mencionar los siguientes aspectos: antigüedad, edad, sexo, estado civil y nivel educativo.
 5. La socialización y los sistemas de valores de la organización.

7. Características del empleado comprometido.

“El empleado comprometido es descrito como aquel que permanece con la organización en sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día y quizás más, protege los bienes de la compañía y comparte sus metas. Visto desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida parecería ser claramente una ventaja. Las oportunidades de realizar trabajos importantes y desafiantes, reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades, y desarrollarse como personas, guían el desarrollo del compromiso” (Allen y Meyer, 1997).

VII. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y/O ADIESTRAMIENTO PERCIBIDAS POR LOS TRABAJADORES Y SU COMPROMISO ORGANIZACIONAL

En la actualidad, la concepción de un contrato de trabajo de por vida está cada vez más en desuso, en realidad lo que se ofrece al trabajador es un contrato finito, es decir, aquel que durará mientras sea beneficioso para ambas partes. “Para la empresa, ese contrato será beneficioso en tanto el trabajador utilice sus competencias para maximizar las ventajas de la organización, agregándole valor al trabajo que realice. Para el trabajador, el contrato será beneficioso mientras la organización le ofrezca oportunidades para aplicar, desarrollar e incorporar competencias que aumenten su empleabilidad dentro o fuera de la misma empresa”. (Majad, 2007, p.1)

Corporaciones tales como Apple, Time-Warner, Sun Microsystems, y British-Petroleum han hecho público su deseo de ofrecer a sus empleados oportunidades de desarrollar sus posibilidades de empleo y de carrera, a través de un asesoramiento y planificación de las mismas por parte de cada una de las empresas, esto es lo que anima a los empleados a que consideren la movilidad dentro de la organización como el componente más importante para sentirse seguros dentro de sus empleos. (Abstrac Document Summary, s/f).

La movilidad dentro de la organización es importante por muchas razones. Según la perspectiva de la organización, ésta permite promover el desarrollo de los individuos, mejorando las habilidades y destrezas que permitirán obtener mejores resultados a través de la combinación entre nuevas tecnologías, habilidades y las condiciones de trabajo, evitando la fuga de talentos (McCall, Lombardo y Morrison, 1998). Por el lado de los trabajadores, esta puede presentar importantes oportunidades de desarrollo de carrera, así como puede afectar en su grado de satisfacción y compromiso. (Barrett, Noble, Bramlage, Brett y Pinder, s/f. c/p. Raymond y Barber, 1993).

Lawler (1971), señala que los empleados sólo trabajan más para ser promovidos si ellos perciben que existen oportunidades para ascender dentro de la organización. En relación a esta afirmación se realizó un estudio en donde se demostró que cuando los empleados tienen pocas oportunidades para avanzar en su trabajo, presentan actitudes no tan positivas hacia su trabajo u organización. Aquellos trabajadores que cuando reciben una promoción no sólo mejoran su actitud hacia el trabajo, sino que aumentan los niveles de compromiso organizacional. (c/p. McElroy, Morrow, Mullen, 1996).

Todo lo anterior llevó a estos autores, (1996), a realizar una investigación con el fin de determinar la relación entre la movilidad interna y cómo esta afecta en la variedad de actitudes y percepciones de las personas ante el trabajo. Para realizar este estudio se utilizó una población de 1029 trabajadores de una agencia de estado (sin mencionar los detalles de la misma), a quienes se les envió un cuestionario vía mail, al que respondieron sólo 690 trabajadores. En el cuestionario aplicado se tomaron en cuenta variables como raza, sexo, educación y edad, ya que estudios anteriores habían demostrado que esto podía afectar en la movilidad de los empleados dentro de la organización. Como resultado obtuvieron un

coeficiente de correlación positivo, esto indica una relación directa entre las variables medidas, no sólo se encontró que la movilidad interna está relacionada a las actitudes que puedan presentar el empleado hacia el trabajo y la organización, sino que también hay diferencias en cuanto a la raza y el sexo, así como el deseo de ser promovido.

“La percepción de oportunidades de movilidad interna, incluyendo los movimientos verticales y horizontales en el trabajo, tienen una gran implicación en la motivación y en la actitud mostrada hacia el trabajo”. (McElroy, et al, 1996).

Asimismo, Blau, (1989) estudió la relación entre las variables compromiso organizacional y voluntad a ser promovidos dentro de la organización, como resultado obtuvo que aquellos empleados que tienen mayor grado de compromiso e integración serán aquellos que desarrollen mejor voluntad ante las oportunidades de movilidad que se puedan presentar, ya que según estos la movilidad es un requerimiento para alcanzar sus objetivos profesionales. (c/p. Raymond y Barber, 1993).

Los empresarios revelan una dedicación clara y creciente a la constitución del capital humano a través de una formación patrocinada por las organizaciones. En más del 80% de las empresas se proporciona una formación formal o estructurada, ya sea en los puestos de trabajo o en los centros de formación. Sin embargo, esto genera una paradoja, ya que aunque la mayoría de las empresas dice que proporcionan desarrollo y adiestramiento, menos del 20% de los empleados afirman que reciben de sus patronos algún tipo de capacitación formal. Es aquí donde la percepción entra a jugar un papel importante, ya que es la que permite determinar si efectivamente existen o no las oportunidades de crecimiento (ya sea a través del desarrollo o adiestramiento). (Davenport, 2000).

Anderson, Milkovich y Tsui (1981) plantearon en una investigación nueve hipótesis diferentes que trataban de establecer la relación entre la movilidad en el trabajo con otras variables como lo son las expectativas individuales, las características de la movilidad y las oportunidades ofrecidas. En la hipótesis número ocho, se quiere determinar la relación existente entre la experiencia y expectativas de la movilidad con la motivación, satisfacción, compromiso e identificación de los empleados con la organización. Como respuesta a esta inquietud concluyeron que no sólo la experiencia de movilidad afecta las expectativas que se

puedan tener para ser promovidos y desarrollados, sino que también está relacionado con las actitudes que se puedan presentar en el trabajo, entre las cuales se encuentra el compromiso.

Al tomar en cuenta la movilidad interna (mejor conocida como rotación de puestos) como uno de los factores o técnicas utilizadas para el desarrollo de personas dentro de la organización, se puede destacar la influencia que ésta tiene en los empleados, y más específicamente con el compromiso organizacional que estos pueden sentir y demostrar. (Anderson, et al, 1981)

Según Juana Duque, directora de Consultoría para la Región Andina de Haygroup, “las corporaciones están lidiando frecuentemente con un alta rotación de personal y una desconexión generalizada del empleado de la labor que realiza, lo que influye directamente sobre su desempeño y productividad; aún y cuando los incentivos económicos le favorezcan”. La respuesta a esta situación según la especialista es el grado de compromiso y motivación que puedan generar con los empleados, tanto con la organización como con su trabajo. (c/p Ascanio, Revista Gerente, Edición Especial, 2006, p. 244)

Es por ello, que Duque propone que no sólo brindar incentivos económicos cada vez más ventajosos sea la solución a dicho problema, sino que se requiere aplicar una gerencia emocional e inspiradora que otorgue significado y valor dentro de la institución. En base a esto, Haygroup ha diseñado un modelo que busca “estimular el entusiasmo de los empleados por su trabajo y dirigido hacia el éxito de la organización”. (c/p Ascanio, Revista Gerente, Edición Especial, 2006, p. 244). Esta metodología persigue los siguientes objetivos:

- Proveer un liderazgo efectivo.
- Lograr una misión y propósito organizacional inspirador.
- Crear condiciones para que los empleados puedan tener éxito con sus roles.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo a los empleados, y
- Diseñar un sistema de recompensas para reconocer el desempeño superior.

Si estos objetivos se logran cumplir, entre los cuales se encuentra ofrecer oportunidades de desarrollo, entonces las empresas verán los beneficios que esto le puede generar, entre los cuales se encuentra no sólo el aumento de la productividad, sino también la

generación del sentimiento de afinidad y compromiso. (c/p Ascanio, Revista Gerente, Edición Especial, 2006)

Al evaluar la relación presente entre el desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional se encuentra un factor de nexo que completa el proceso. Este agente interconector es la percepción del apoyo organizacional (Tansky y Cohen, 2001).

Al implementar actividades de desarrollo los trabajadores tienden a percibir que la organización se interesa por ellos al ofrecerle diferentes oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento, éstos se empiezan a sentir valorados creando un favorable ambiente de trabajo o ambiente laboral. Además de este beneficio los trabajadores pueden sentirse en deuda con la organización haciendo que retribuyan acciones recibidas aumentando su nivel de compromiso hacia la organización (Tansky y Cohen, 2001).

Finalmente mencionaremos el estudio realizado por Hampton, Summer y Webber (1982), sobre la motivación individual, determinaron que existe una importante influencia positiva cuando una organización satisface las necesidades humanas de sus trabajadores. Esto se demostró a través de un estudio realizado en un hospital, donde concluyeron que un médico al encontrar que muchas de las cosas que desea de la vida las gana trabajando allí, es más probable que desarrolle actitudes positivas hacia éste y de que lleve a cabo las labores y responsabilidades necesarias que requiere para lograr el éxito del hospital como institución. Es decir, mientras éste satisface sus necesidades (entre las cuales se encuentran las básicas/personales y profesionales) su lealtad y compromiso hacia la organización en que labora será mucho más fuerte.

Después de hacer referencia a los puntos mencionados anteriormente, que nos permiten conformar las bases teóricas que ayudarán a comprender y dar explicación a los resultados de esta investigación, presentaremos a continuación una breve reseña sobre cada una de las empresas que formaron parte y participaron en el estudio.

CAPÍTULO IV,

MARCO REFERENCIAL

1. ZUOZ PHARMA.

1.1 Reseña Histórica

Zuoz Pharma S.A. fue fundada el 10 de mayo de 1984, por el Dr. Héctor Valentiner, graduado en el University of the Sciences in Philadelphia.

En sus comienzos la empresa se especializó en la comercialización de productos pediátricos y meses después se incorporó la línea biológica conformada principalmente por vacunas, alcanzando en un corto plazo una posición de liderazgo en el mercado farmacéutico venezolano. Posteriormente, Zuoz Pharma S.A. se convierte en la empresa con la mejor red de productos distribuidos en cadena de frío.

En el año 1996 amplió sus líneas de trabajo y se encargó también de realizar el mercadeo de los productos de casas representadas por Laboratorios Vargas S. A., que abarcaban una gran gama de especialidades médicas, tales como: cardiología, gastroenterología, ginecología, medicina general, medicina interna, neumonología y pediatría.

La promoción de estos productos está a cargo de un excelente equipo especializado en el mercadeo farmacéutico, apoyado por una fuerza de ventas altamente calificada la cual opera a nivel nacional.

Zuoz Pharma S.A. cuenta con centros de facturación y despacho en diferentes regiones del país y está sustentada por una moderna plataforma tecnológica y administrativa.

1.2 Visión, Misión y Valores

Visión:

Ser una empresa reconocida como proveedora de productos y servicios de primera calidad, destinada al área de la salud, con un estilo de gestión dinámico y participativo, apoyada en un equipo humano calificado y motivado que garantice una rentabilidad económica y una imagen exitosa.

Misión:

Zuoz Pharma S.A., es una empresa farmacéutica proveedora de productos y servicios innovadores de alta calidad, que cuenta con el respaldo de importantes casas nacionales e internacionales y, así mismo, con un recurso humano creativo, comprometido, dedicado y orientado al logro, el cual está apoyado por sistemas eficaces y tecnología de punta. La estructura y cultura empresarial de Zuoz Pharma, S. A. garantiza la satisfacción de sus clientes y de sus socios comerciales, asegurando así, la rentabilidad, la solidez y el crecimiento sostenido y, al mismo tiempo, contribuye con la salud y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad venezolana.

Valores:

- Honestidad.
- Constancia.
- Integridad.
- Calidad Humana.
- Pasión.
- Humildad.
- Confianza.

2. MERCK SHARP & DOHME DE VENEZUELA.

2.1 Historia en Venezuela: Una Tradición de Servicios.

Desde su fundación en Venezuela, esta empresa se ha esforzado por mejorar la calidad de vida de los pacientes venezolanos, brindándoles medicamentos de óptima calidad y emprendiendo múltiples iniciativas a favor del bienestar social en materia de salud.

En 1957, como resultado de la fusión previamente comentada, comenzó a operar en suelo venezolano una subsidiaria cuya finalidad era la venta y distribución de productos farmacéuticos y agros veterinarios. Cuatro años más tarde, en 1961, la elaboración local de los productos ya era una realidad gracias a la inauguración de la planta de producción ubicada en Los Ruices la cual operó hasta 1984.

Años más tarde, en 1996 Venezuela comenzó la importación plena desde México, Ecuador, Costa Rica, Francia, Reino Unido y Holanda.

Actualmente la subsidiaria de Venezuela tiene la responsabilidad de representar, mercadear y promocionar a escala nacional los productos, para la salud humana. Para cumplir cabalmente con este fin, cuenta con alrededor de 200 profesionales quienes, con su perseverancia y dedicación, contribuyen al éxito de la Compañía.

En todo el camino recorrido, esta compañía se ha convertido en líder del Sector Farmacéutico de igual forma ha ido cosechando muchos logros; el mayor de ellos: la confianza de los pacientes y del gremio médico en el país. Entre los múltiples galardones recibidos están el *Premio al Laboratorio Farmacéutico de Mayor Crecimiento*, y también a *los mejores medicamentos de su segmento* otorgados por La Asociación Venezolana de Ejecutivos de La Industria Farmacéutica (AVEINFAR) en el año 2000. Estos reconocimientos son solo una muestra del compromiso por mejorar y promover la salud en este país, objetivo al cual ha dedicado todas sus energías y proyectos, demostrando con cada una de sus acciones, una larga tradición de servicio.

2.2 Filosofía

“Debemos recordar que los medicamentos son para los pacientes. Nunca olvidar que la medicina es para la gente y no para obtener un beneficio económico. Las ganancias son consecuencia de lo anterior y mientras más lo recordemos, tanto mayor será.

¿Cómo podemos llevar lo mejor de la medicina a cada una y todas las personas? No podemos descansar hasta no encontrar manera de que, con nuestra ayuda, se lleven nuestros más finos logros a todo el mundo”.

2.3 Visión, Misión y Valores

Visión:

“Ser la compañía farmacéutica más exitosa al proveer a nuestros clientes externos soluciones mutuamente beneficiosas para mejorar la salud de los venezolanos”.

Misión:

“Ser una organización de crecimiento de primer orden, logrando liderar la participación en todas las clases terapéuticas en las que participamos y brindando medicamentos oportunamente a los pacientes”.

“Ser reconocidos como un modelo de excelencia profesional y una compañía farmacéutica ética y líder, donde los principios de liderazgo y los valores tengan la más alta prioridad”.

“Proveer a nuestros empleados la oportunidad de alcanzar sus metas personales y profesionales, dentro de un ambiente laboral adecuado y de diversidad, desarrollando futuros líderes para Venezuela, Latinoamérica y el Mundo entero”.

Valores:

Los valores que caracterizan a esta empresa son:

- Compromiso con los clientes
- Persona
- Innovación/ Creatividad
- Facultar/ Empowerment
- Recompensas/ Reconocimiento
- Integridad/ Ética
- Respeto/ Empatía
- Comunicaciones
- Confianza/ Transparencia
- Diversidad
- Profesionalismo
- Responsabilidad/ Compromiso
- Amplitud de mente
- Trabajo en equipo
- Comunidad
- Balance de vida/ Trabajo

3. Reseña de Empresa Anónima, Sector Consumo Masivo.

3.1 Reseña Histórica

A fines de la década de 1890, el fundador, escribió sus ideas para la creación de un producto revolucionario que ayudó a promover la limpieza y la higiene en la Inglaterra de la época victoriana. El mismo estaba destinado a hacer de la limpieza algo común, reducir el trabajo de las mujeres, fomentar la salud y ayudar a lograr la belleza personal, para que la vida fuera más agradable y gratificante para las personas que utilizaron nuestros productos.

Esto ocurrió mucho antes de que se inventara la expresión “Misión corporativa”, pero las mismas ideas siguieron siendo el eje del negocio. Aunque el lenguaje y la idea que sólo las mujeres se ocupen de las tareas domésticas resulten desactualizadas.

A fines del siglo XIX las empresas que más adelante conformarían la actual empresa eran de las más filantrópicas de su época. Establecieron proyectos para mejorar la situación de sus trabajadores y crearon productos con un impacto social positivo, convirtiendo la higiene y

el cuidado personal en algo común y mejorando la nutrición al agregar vitaminas a alimentos que ya eran de consumo diario.

Hoy en día, la concepción del éxito significa actuar con “los más altos niveles de conducta corporativa hacia nuestros empleados, los consumidores y las sociedades y el mundo en los que vivimos”. A través de los años han lanzado o participado en una creciente gama de iniciativas destinadas a obtener suministros sustentables de materias primas, a proteger el medio ambiente, a apoyar comunidades locales y mucho más.

A través del tiempo su cartera de marcas fue evolucionando. Hoy, a comienzos del siglo XXI, la estrategia del camino al crecimiento hace que se centren en marcas globales de alto potencial y su misión de vitalidad los está llevando a una nueva fase para su desarrollo

En esta historia, que ya atraviesa tres siglos, el éxito de la empresa se vio afectado por los principales acontecimientos contemporáneos: auge económico, depresión, guerras mundiales, cambios en los estilos de vida de los consumidores y avances en la tecnología. Durante todos estos eventos, han creado productos que ayudan a la gente a sacarle más provecho a la vida, reduciendo el tiempo que pasan con las tareas domésticas, mejorando la nutrición, permitiéndoles disfrutar de la comida y cuidando su hogar, su ropa y su persona.

3.2 Misión

Vitalidad es el corazón de todo lo que se hace. Está sus nuestras marcas, su gente y sus valores. Vitalidad significa cosas diferentes para las diferentes personas. Para algunos es energía; para otros, algo más amplio como la salud del cuerpo y el alma o sentirse vivos.

Más allá de la definición personal, millones de personas alrededor del mundo usan sus productos todos los días para agregar vitalidad a sus vidas: para sentirse bien con su pelo o su sonrisa brillante; para tener sus casas limpias y frescas o disfrutar una gran taza de té o un snack saludable.

Vitalidad define lo que son: sus valores, lo que los hace diferentes y cómo contribuyen a la sociedad. Es el hilo común que conecta sus marcas y es la idea central para la forma única en que operan alrededor del mundo.

“Esta misión compromete a hacer crecer nuestro negocio respetando parámetros de salud y nutrición. Nos enfocamos en prioridades como la nutrición infantil y familiar, la salud cardiovascular y el control del peso”.

3.3 Objetivo

“El objetivo central es lograr un impacto positivo de muchas maneras: a través de las marcas, de las operaciones, de las relaciones comerciales, por medio de contribuciones voluntarias y de otras formas a través de las cuales nos comprometemos con la sociedad”

4. GRUPO BIMBO.

4.1 Reseña Histórica

En 1928, una familia Venezolana de Apellido Villamizar, decide crear una panadería, la cual en sus inicios estuvo ubicada en una Casa Colonial en la esquina Cipreses de la ciudad de Caracas. La panadería con el nombre Villamizar, se dedica a la producción del llamado “pan tradicional”; con el pasar del tiempo, la demanda de sus productos fue incrementándose, generando la necesidad de expandir sus instalaciones, deciden para Octubre de 1949 mudarse a un moderno Edificio localizado en la Urb. San Martín, ahora con el nombre de **Panificadora Villamizar**, dedicándose a la producción de pan, galletas y pastelería.

En 1965, la Empresa recibe una oferta de compra, realizada por la Compañía extranjera HOLSUM de Miami, representada por la Fucks Baking Company, asignándole un

nuevo nombre “**Panificadora Holsum de Venezuela. C.A**”, adquiriendo nuevos productos y ampliando las labores de producción de pan de forma industrial.

El 30 de septiembre de 1969, es vendida a la cadena de supermercados Pueblo de Puerto Rico, el cual continúa sus operaciones en la Planta de San Martín hasta noviembre de 1972. Luego se mudan a una planta mayor en tamaño, ubicada en las Minas de Baruta de Caracas, estableciendo varias sucursales en el ámbito nacional, dedicadas a la venta y distribución de sus productos.

En 1983, la empresa nuevamente cambia de dueños, pero en este caso la red de Supermercado Pueblo decide vender tanto la fábrica como la firma a un grupo de trabajadores de la empresa.

La Empresa con su continuo éxito, ocasionaba un impacto sobre la producción, esto provocó problemas de espacio físico, las instalaciones que presentaban se vuelven cada vez menores, obligándolos a adquirir un terreno para la construcción de una planta propia. En 1989, surge la nueva sede ubicada en Guarenas donde hasta el día de hoy realiza sus operaciones, destacándose que el traslado de la maquinaria y del equipo no fue motivo de paralización de la producción, ni la venta de ninguno de sus productos en el ámbito nacional, esfuerzo logrado con el apoyo de los trabajadores.

En Abril de 1993, el GRUPO INDUSTRIAL BIMBO C.A, con sede en la República de México, adquiere la mayoría de las acciones de Supermercado Pueblo, invirtiendo en nueva maquinaria y equipo. Así adquirieron apoyo técnico, lo que permitió un nuevo alcance del Mercado Nacional, con la apertura de nuevas agencias de Mercado para su distribución, las cuales llegan hasta ahora a doce que son: Maracaibo, Coro, San Cristóbal, Barquisimeto, Maracay, Valencia, Puerto Ordaz, Barcelona, Margarita, San Martín, Macaracuy y la Yaguara.

El 2 de noviembre de 1992 EL GRUPO BIMBO DE VENEZUELA C.A. en su interés por entrar en el mercado venezolano adquiere la planta de productos INDUSTRIAS TAOBE C.A, ubicado en Caucagua., el cual pertenecía al GRUPO POLAR desde el año 1988. Inmediatamente le cambian el nombre a INDUSTRIA MARINELA DE VENEZUELA C.A.. Comenzando casi en forma inmediata la producción de sus productos Marínela (Pingüino y Twinkey). Tanto el consumo promedio de materia prima como la producción fueron incrementando a medida que la demanda se hacía mayor.

Para Mayo del año 1999 deciden fusionar ambas empresas, aunque ellas trabajaban en conjunto anteriormente, pero debido a la situación económica que vivía el país en esos momentos, crean una sola empresa BIMBO DE VENEZUELA C.A. con sus dos plantas (Planta Caucagua y Planta Guarenas).

En 2002, Bimbo de Venezuela cierra las líneas de Marinela de planta Caucagua (Galletas, Panque y Pastelería), así como elimina un turno por línea, esto debido a la situación social y política en que se encontraba el país.

Ya en el año 2005 se crea el proyecto Milenium, que busca la consolidación de las plantas en una sola. Esto es motivado por situaciones económicas y sociales y para minimizar costos y optimización de los recursos cierra la planta constituida en la zona de Caucagua y traslada las líneas de producción a la planta Guarenas. Las líneas que fueron mudadas de Caucagua a Guarenas fueron Bollería 400, Tortillas y Cachitos.

4.2 Filosofía

“Es la guía de todas nuestras acciones. El perseguir su logro día con día y el que diariamente avancemos en Nuestros Propósitos constituye nuestra razón de ser como empresa. Nuestros Principios y Valores son los que nos dan la Personalidad, la forma de ser. Los Valores sólo se entienden en conjunto como un complemento integral. Representamos a cada

uno de los Valores con los colores primarios y secundarios. En el centro de todos, como principio fundamental, está la Persona, origen y fin de nuestra acción”.

4.3 Valores

- **Persona:** "Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento."
- **Pasión:** "Vemos nuestro trabajo como una misión, una pasión, una aventura. El compartir esto en un ambiente de participación y confianza es lo que constituye el alma de la empresa."
- **Rentabilidad:** "Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo."
- **Efectividad:** "Lograr que las cosas sucedan: Resultados. Servir bien es nuestra razón de ser."
- **Trabajo en equipo:** "Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos."
- **Confianza:** "Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común."
- **Calidad:** "Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de Calidad y Servicio."

4.4 Propósito

“Hacer de nuestro negocio un negocio, ser productivos. Alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos. Lograr un creciente volumen y participación de nuestras marcas. Estar cerca de nuestros consumidores y clientes, ellos son nuestra razón de ser. Buscar que nuestro personal se desarrolle y realice plenamente (vivir nuestra filosofía). Orientados permanentemente a aprender. Asegurar la operación en un adecuado ambiente de control (información, sistemas y confianza). Participación y autocontrol”.

4.5 Misión

“Laborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas. Comprometiéndonos a ser una empresa: Altamente productiva y plenamente humana. Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores. Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo”.

4.6 Compromiso

“Impulsar el respeto por el uso sustentable del medio ambiente. Cooperar en programas comunitarios encaminados al bienestar social. Promover el bienestar de las comunidades donde Grupo Bimbo opera. Fomentar el respeto y apoyo a la unión familiar y a las tradiciones nacionales”.

Después de hacer referencia a los puntos mencionados anteriormente, que nos permiten conformar las bases teóricas que ayudarán a comprender y dar explicación a los resultados de esta investigación, presentaremos a continuación todo lo relativo a el marco metodológico en el cual se detalla la metodología aplicada con la finalidad de medir las variables objeto de estudio.

Una vez detallado todo lo anterior, lo que nos permite conformar las bases teóricas que ayudarán a comprender y dar explicación a los resultados de esta investigación, presentaremos a continuación todo lo relativo a el marco metodológico en el cual se detalla la metodología aplicada con la finalidad de medir las variables objeto de estudio.

CAPITULO V

MARCO METODOLÓGICO

“Por investigación científica entendemos a una actividad que nos permite obtener un conocimiento científico, es decir, un conocimiento que procura ser objetivo, sistemático, claro y general, respecto a ciertos elementos de la realidad”. (Sabino, 1986, p.33).

Para poder obtener estos conocimientos científicos, es necesario establecer un conjunto de parámetros y criterios que permitan recolectar, organizar e interpretar la información obtenida. Esto es lo que se conoce como metodología, entendiéndose por ésta a todas aquellas técnicas, herramientas y procedimientos que intervendrán en la evolución de la investigación. (Sabino, 1986).

En este capítulo se presentará el procedimiento metodológico que será utilizado para desarrollar la investigación; del mismo modo se indicará el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra seleccionada, definición conceptual y operacional de las variables, así como las estrategias para la recolección de datos, los instrumentos a utilizar y el correspondiente análisis de los datos.

1. Diseño de la investigación

De acuerdo a los objetivos propuestos en nuestra investigación, se puede catalogar como un diseño no experimental, ya que los datos son tomados en un momento de la realidad, sin necesidad de manipular las variables involucradas en la investigación.

“La investigación no experimental es una investigación sistemática y empírica en el que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural”. (Hernández, Sampieri, 2006, p.185).

En este estudio se considerará la medición de las diversas respuestas manifestadas por los elementos en estudio ante situaciones que no serán manipuladas o en las cuales la ubicación de los elementos no depende del investigador, ya que las variables estudiadas estarán previamente preestablecidas y no serán sometidas a ningún tipo de control.

Adicionalmente, el estudio será realizado en un período de tiempo determinado y en una sola ocasión, lo que corresponde a un estudio transversal, mejor conocido como aquel “tipo de diseño en donde se recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único”. (Hernández, et al, 1998, p.185). Estos diseños son empleados cuando se desea evitar que el transcurso del tiempo modifique algún fenómeno y dificulte su comprensión, o en el caso que la variable tiempo no tenga un impacto mayor en los resultados, como ocurre en nuestro caso. (Hernández, et al, 1998).

2. Tipo de Investigación

Como se ha mencionado, la intención del presente estudio es medir la relación existente entre percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y compromiso organizacional. Este tipo de estudio corresponde a un estudio correlacional.

Según Hernández et al (2006), una investigación de tipo correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular.

La correlación puede ser de tipo positiva o de tipo negativa. “Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable, tenderán a mostrar altos valores en la otra variables.... Si es negativa significa que sujetos con altos valores en una variable, tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable...Si no hay correlación entre las variables ello nos indica, que éstas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí...”. (Hernández, et, al, 2006, p.63).

3. Población, Unidad de Análisis y Muestra

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz, 1974, c/p Hernández, Fernández y Baptista, 1998. p. 204).

El estudio fue realizado en cuatro empresas privadas ubicadas en el área Metropolitana de Caracas pertenecientes a dos sectores económicos distintos a saber: el sector farmacéutico; Zuoz Pharma (empresa 1) y Merck, Sharp & Dohme de Venezuela (empresa 2), y el sector consumo masivo: Empresa 3 cuyo nombre se mantendrá en anonimato y El Grupo Bimbo (empresa 4), siguiendo las pautas acordadas con dicha empresa. Lo anterior lleva a definir como población de este estudio los profesionales adscritos a las empresas antes mencionadas con una antigüedad comprendida entre 1 y 10 años.

En un principio se tenía la intención de realizar este estudio en seis empresas divididas en tres empresas por sector económico respectivamente, es decir, tres empresas Farmacéuticas y tres de Consumo Masivo. Todas las empresas habían aceptado con anterioridad participar en esta investigación, sin embargo en el caso de la tercera empresa Farmacéutica, el mecanismo posible acordado por la Gerencia General para la recolección de la información fue vía correo, esto dificultó recolectar toda la data en el tiempo establecido y sólo se recibió respuesta de 17 personas de un total de 59 trabajadores pertenecientes a la muestra, por lo tanto nos fue imposible incluir esta empresa en el estudio. Por otro lado, en el caso de la tercera empresa del sector Consumo Masivo, debido a procesos internos de la organización así como la demora en el proceso comunicativo del estudio hacia los empleados, ocasionó que no se logrará concretar el inicio de dicho proceso.

La unidad de análisis se refiere “a quienes van a ser medidos en una investigación”. (Hernández, et al, 2006. p. 209). La misma estará compuesta por profesionales que trabajan en empresas privadas de los dos sectores económicos seleccionados ubicados en el Área Metropolitana de Caracas que tengan una antigüedad en la organización entre uno y diez años dentro de cada una de las empresas que conformarán el estudio. Entendemos por profesionales, a todos aquellos que tengan por lo menos un título universitario, sin importar la carrera cursada o sus estudios posteriores.

Una vez conocida la población y la unidad de análisis, es decir, el número de profesionales con una antigüedad entre uno y diez años de cada una de las empresas privadas se aplicó un muestreo aleatorio. El cual se define como: “aquel en el que cada uno de los elementos del universo tiene una probabilidad conocida y determinada de ser seleccionado para aparecer en ella”. (Sabino, 1986, p. 106).

Primero se procedió a hacer el cálculo del número muestral para saber el total de la muestra por empresa y luego se hizo la selección aleatoria de los sujetos que conformaron la muestra. Para ello se obtuvo la nómina o lista de personal de cada empresa, procediéndose de inmediato a realizar la selección aleatoria, la cual consistió en la elaboración de una lista con todos los individuos que cumplían con las características establecidas para la unidad de análisis, numerándolos correlativamente a cada uno; posteriormente los individuos fueron tomados al azar hasta completar el tamaño de muestra establecido para cada una de las empresas que participaron en el estudio, lo que garantizó una selección completamente aleatoria y simple de los trabajadores en cada una de las empresas. El total de la muestra estuvo conformada por la sumatoria de los muestreos aleatorios simples de cada empresa.

Según Bravo (1994) la fórmula que se utiliza para determinar universos infinitos a 100.000 es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 * N * P * Q}{(N-1) * e^2 + z^2 * P * Q}$$

Donde:

N: es el tamaño de la población.

n: es el tamaño de la muestra.

z: es el nivel de confianza.

P: es la variabilidad positiva.

Q: es la variabilidad negativa.

e: es la precisión o error.

Para calcular la fórmula y poder obtener la muestra por empresa se utilizaron los siguientes valores:

N: de acuerdo a la población de cada empresa.

z: el nivel de confianza utilizado fue de 1,96 el cual equivale a 95% de validez e: el nivel de error utilizado fue del 5%.

P: la probabilidad de éxito es desconocida, por lo tanto se utilizó un valor de 0,5.

Q: $1 - 0.5 = 0,5$.

A continuación se presentará un cuadro con los resultados arrojados para la muestra en cada una de las empresas:

Tabla N° 3: Cuadro de Población y Muestra de las empresas

Empresas Farmacéuticas	Población	Muestra
Empresa 1 Zuoz Pharma	90	73
Empresa 2 Merck, Sharp & Dhome	52	43
Total Farmacéuticas	142	116
Empresas de Consumo Masivo	Población	Muestra
Empresa 3 Anónima	73	61
Empresa 4 Grupo Bimbo	45	40
Total Consumo Masivo	118	101
TOTAL	260	217

4. Variables: Definición Conceptual y Operacional

La operacionalización de variables es fundamental porque a través de ella se precisan los aspectos y elementos que se quieren conocer, cuantificar y registrar con el fin de llegar a los resultados y a las conclusiones arrojadas por la investigación. A continuación se presentarán los cuadros donde se podrá observar la operacionalización de las variables a utilizar en el estudio.

4.1 Percepción de oportunidades de desarrollo y adiestramiento.

Definición conceptual: Interpretación del conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización a los trabajadores para mejorar el desempeño en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevee que ocupará en el futuro. (Robbins, 1999 y Chiavenato, 2002).

Definición operacional: respuestas dadas por los sujetos de la muestra a las preguntas formuladas para medir si el conjunto de técnicas puestas en práctica por la organización, ya sea dentro o fuera del cargo, son interpretadas por los trabajadores como propicias para mejorar su desempeño actual y/o futuro.

Tabla N° 4. Operacionalización de la variable percepción de oportunidades de adiestramiento y/o desarrollo

Variable	Dimensiones	Indicadores *	Ítems
Oportunidades de desarrollo y adiestramiento	Iniciativas de desarrollo y adiestramiento dentro del cargo	-Proyectos. -Rotación de puestos. -Instrucción directa sobre el puesto. -Tutoría/coaching/mentoring y asesoría.	1, 2, 3 y 4. 5, 6 y 18 7, 8 y 9. 10 y 11.
	Iniciativas de desarrollo y adiestramiento fuera del cargo	-Instrucción programada. -Estudio de casos. -Simulación/ Role playing. -Formación por computador. -Cursos y seminarios externos. -Conferencias y debates	12. 13. 14. 15. 16. 17.

* Los indicadores se asocian a la percepción del individuo con respecto a sus oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento mediante el empleo de las iniciativas listadas en el cuadro.

Dimensiones:

1. Técnicas de desarrollo y adiestramiento dentro del cargo: son todas aquellas acciones que se realizan junto con la tarea cotidiana dentro de la organización. Estas técnicas son: tutoría, coaching, mentoring o asesoría, rotación de puestos, instrucción directa sobre el puesto y instrucción programada.

Los indicadores que la conforman son:

- *Proyectos*: “es la oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue problemas específicos de la organización”. (Chiavenato, 2002, p.336) Pueden ser acuerdos entre universidades e institutos especializados los cuales proponen proyectos relacionados al área donde se desempeña el trabajador. (Dolan, et al, 2003).
- *Rotación de puestos*: hace referencia al desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización, con el fin de ampliar sus habilidades, conocimiento y capacidades. Esta rotación puede darse de forma horizontal o vertical. (Chiavenato, 2003). Se utiliza para formar al empleado en diversas materias y posicionarlos ante diferentes situaciones que requieren de la toma de decisiones. (Dolan, et al, 2003).
- *Instrucción directa sobre el puesto*: es impartida durante las horas de trabajo por un capacitador con la finalidad principal de que el individuo adquiera los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su cargo. Durante ésta, se brinda a la persona una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se obtienen de él, posteriormente el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo a seguir. (Werther, 1995)
- *Tutoría, coaching, mentoring y asesoría*: consiste en el papel activo que cumple un gerente o supervisor para guiar y orientar al trabajador en su carrera, con el objetivo de colaborar en el crecimiento del empleado. (Chiavenato, 2002).

2. *Técnicas de desarrollo y adiestramiento fuera del cargo*: son el grupo de actividades dirigido tanto a la transmisión de conocimientos como al desarrollo de competencias, que son planeadas por la organización que pueden realizarse tanto dentro de su ámbito como fuera de él, que pueden llevarse a cabo en el horario laboral de cada persona o en cualquier otro. Estos son instrucción programada, estudio de casos, simulación o role playing, formación por computador, cursos o seminarios externos, conferencias y debates y cintas de videos.

Los indicadores que permiten medir esta variable son los siguientes:

- *Instrucción programada*: es un método de enseñanza que proporciona instrucción sin la intervención de un maestro o tutor. (Mondy y Noe, 1997). En esta técnica se incluye los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. (Werther, 1995)
- *Estudio de casos*: “es un método de desarrollo en el que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver”. (Werther, 1995).
- *Simulación-role playing*: estos ejercicios buscan crear un ambiente semejante al de las situaciones reales donde trabajan las personas, con la finalidad de que estos desempeñen papeles y simulen posibles eventos que se le pueden presentar en el día a día. (Chiavenato, 2002).
- *Formación por computador*: esta técnica aprovecha la velocidad, memoria y capacidad de manipulación de datos de la computadora, para ofrecerle al trabajador mayor flexibilidad y acceso a la información lo que permite el aprendizaje, a través de la realización de diferentes actividades, tareas, videos, entre otros. (Mondy y Noe, 1997).
- *Cursos y seminarios externos*: está relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y por lo tanto se deben obtener fuera de ella. Es una forma tradicional de desarrollo que se da mediante cursos formales de lecturas y seminarios. Estos cursos pueden ser impartidos por especialistas, ya sea dentro o fuera de las instalaciones de la organización. (Chiavenato, 2002).
- *Conferencias y debates*: es un enfoque de instrucción que se utiliza para reunir a varios individuos que comparten intereses con el objetivo de analizar y tratar de resolver problemas y a través del cual se da la adquisición de nuevos conocimientos. (Mondy y Noe, 1997).

- *Cintas de video*: consiste en cintas con instrucción programada, con material audiovisual, las cuales buscan el aprendizaje a través de la comunicación y de la visualización y no de la participación activa y de la imitación. (Werther, 1995)

4.2 Compromiso Organizacional

Definición conceptual: “Vínculos que los trabajadores establecen con la organización para proteger sus propios intereses personales y no correr el riesgo de perder “las inversiones” que han hecho a lo largo de su vida profesional”. (Allen y Meyer, 1997).

Definición operacional: Respuestas dadas por los sujetos de la muestra a las preguntas del instrumento que mide los sentimientos normativo, continuo y afectivo que muestren los trabajadores hacia la organización.

Tabla N° 5: Operacionalización de la Variable Compromiso Organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Compromiso Organizacional	Normativo	-Sentimiento de obligación de pertenencia en la organización. -Sentimiento de obligación hacia los individuos que trabajan en la organización. - Sentimiento de retribución hacia la organización a causa de beneficios recibidos.	2 7-8-10 11 y 13
	Continuidad	- Deseos de pertenencia a causa del tiempo, energía y trabajo invertido en la organización. -Dificultad por conseguir un nuevo empleo. -Necesidad de poseer una fuente de ingreso estable.	1 y 3 4 y 5 16 y 17
	Afectivo	-Sentimiento de pertenencia a causa del ambiente de trabajo. -Vinculación afectiva con la organización. -Solidaridad con los problemas de la organización.	6 y 9 12 y 14 15 y 18

Dimensiones:

1. Compromiso afectivo: consiste en la identificación psicológica del colaborador con los valores y filosofía de la empresa. Será medido a través del: sentimiento de pertenencia a causa del ambiente de trabajo, vinculación afectiva con la organización, solidaridad con los problemas de la organización.

2. Compromiso continuo: se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo que representa abandonar la organización, dado que el empleado reconozca que estos costos existen. Los indicadores son: deseos de pertenencia a causa del tiempo, energía y trabajo invertido en la organización, dificultad por conseguir un nuevo empleo, necesidad de poseer una fuente de ingreso estable.

3. Compromiso normativo: en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer a la empresa. Será medido a través del: sentimiento de obligación de pertenencia en la organización, sentimiento de obligación hacia los individuos que trabajan en la organización, sentimiento de retribución hacia la organización a causa de beneficios recibidos.

5. Variables Demográficas

En el presente estudio se consideraron las siguientes variables demográficas: antigüedad en la empresa, sexo, edad y nivel educativo.

La razón de incluir estas variables en el estudio, responde al interés en conocer el grado de influencia que pueden ejercer ó no en la relación que existe entre las variables principales de estudio, es decir, entre la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional.

6. Instrumentos de Recolección de Datos

Para realizar el presente estudio se utilizaron dos instrumentos para recolectar los datos necesarios y así poder medir cada una de las variables.

6.1 Instrumento para medir percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento.

Para medir la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento, se elaboró un instrumento bajo la modalidad de una escala likert, con cuatro alternativas de respuesta a saber:

Tabla N° 6: Escala de medición de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y adiestramiento.

Grado de Aprobación	Valor de respuesta
Completamente de acuerdo	4
Medianamente de acuerdo	3
Medianamente en desacuerdo	2
Completamente en desacuerdo	1
No Respondió	0

Dicho instrumento fue elaborado considerando la operacionalización de la variable, es decir, que los ítems están en función de las dimensiones y de los indicadores mencionados en el cuadro de operacionalización.

Él mismo fue entregado a expertos del área para su evaluación, análisis y validación. Una vez obtenidas las observaciones y correcciones pertinentes realizadas por los mismos, se tomaron en cuenta dichas recomendaciones y se procedió a la elaboración del instrumento final, el cual fue sometido a un estudio piloto.

Lo anterior permitió determinar la validez y la confiabilidad del mismo. Se entiende por validez que las preguntas o los ítems tengan una correspondencia directa con los

objetivos de la investigación; es decir, que las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir. (Arias, 2006).

Mediante la aplicación de la prueba piloto se determinó la confiabilidad del instrumento, lo que hace referencia a la consistencia interna del mismo, a su capacidad para discriminar en forma constante entre un valor y otro. (Sabino, 1978). Ésta prueba fue aplicada a veinticuatro (24) personas que laboran en una empresa de Consumo Masivo ajena a las tomadas en consideración para la muestra del presente estudio, esto con el fin de determinar cómo se comporta el instrumento en una muestra de sujetos con características similares a la muestra objeto de estudio, así como, para evaluar la confiabilidad u homogeneidad de las preguntas se empleó el coeficiente de alfa de Cronbach, el cual puede tomar valores entre 0 y 1, en donde 0 significa confiabilidad nula y 1 representa la confiabilidad total. Éste coeficiente se calcula mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total. La formula es la siguiente:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

- S_i^2 : es la suma de varianzas de cada ítem.
- S_t^2 : es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces).
- K: es el número de preguntas o ítems.

Una vez calculada la fórmula, se obtuvo un alfa de Cronbach igual a 0,86; este índice indica que el instrumento es confiable en un 86%, es decir, que los resultados de la opinión de los veinticuatro (24) encuestados respecto a los ítems considerados se encuentran correlacionados de manera altamente confiable y muy aceptable.

La versión definitiva del instrumento está conformada por dieciocho ítems, el puntaje mínimo que se puede obtener es de dieciocho puntos (18) y el más alto es de setenta y dos puntos (62). (Ver anexo 5)

6.2 Instrumento para medir compromiso organizacional.

En el caso de la variable Compromiso Organizacional, se utilizó el instrumento elaborado por Allen y Meyer en el año de 1973, el cual consiste en una escala likert, que permite medir diferentes actitudes con el fin de conocer el grado en que un individuo esta o no de acuerdo con la proposición teórica planteada.

El instrumento empleado en la investigación pertenece a la versión revisada por Allen y Meyer (1993), él mismo cuenta con dieciocho ítems de los cuales cuatro son reversibles, este instrumento está estructurado en tres categorías, que corresponden a las dimensiones de la variable compromiso organizacional. La primera dimensión hace referencia al compromiso afectivo, la segunda dimensión indica el compromiso continuo, y por último se encuentra la dimensión normativa, cada una de ellas abarca seis (6) ítems por separado. (Ver anexo 5).

El instrumento fue traducido y aplicado por primera vez en Venezuela en una empresa del sector ferretero por las tesis González y Alemán (1997) en su trabajo de grado, el mismo fue sometido a un proceso de análisis por expertos en el área de desarrollo organizacional y psicometría. Los resultados de la investigación reportaron un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,81 para la escala completa del instrumento, lo que indica una alta consistencia interna de los elementos de la prueba.

En el año 2006, las tesis Paulin y Quintero utilizaron nuevamente el instrumento empleado por Alemán y González (1997), en este caso el coeficiente de Alfa de Cronbach fue de 0.795. Éste tenía la particularidad de que fue medido a través de cuatro categorías de respuesta en vez de las siete categorías que contiene originalmente el instrumento, esto se debió a recomendaciones realizadas por expertos en el área metodológica, para evitar que hubiera una categoría intermedia, ya que de ser así se presumía la tendencia a que la mayoría se inclinara por este tipo de respuesta. Para efectos de esta investigación se utilizó el instrumento original con las siete (7) posibilidades de respuesta, ya que su Alfa de Cronbach es más alto, indicando mayor confiabilidad del mismo.

La siguiente tabla muestra la codificación de la escala empleada en el instrumento utilizado.

Tabla N° 7: Escala de medición de la variable compromiso organizacional

Grado de Aprobación	Valor de respuesta
Totalmente de acuerdo	7
Medianamente de acuerdo	6
Débilmente de acuerdo	5
Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	4
Débilmente en desacuerdo	3
Medianamente en desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1
No Respondió	0

De acuerdo a esta codificación, el puntaje mínimo que puede tener un trabajador es de dieciocho puntos (18), asumiendo que se encuentra totalmente en desacuerdo con todas las afirmaciones, mientras que el máximo puntaje es de ciento veintiséis puntos (126), lo que representa que el trabajador está totalmente de acuerdo en todos los casos planteados. Las especificaciones de los dieciocho ítems que posee el instrumento se encuentra en el anexo 2.

7. Recolección de la Información y procesamiento de los datos

El proceso de recolección de la información se llevo a cabo de distinta manera en cada una de las empresas objeto de estudio, ya que cada una de ellas estableció el procedimiento más conveniente para ellos.

En la mayoría de las empresas, los instrumentos fueron entregados a cada uno de los individuos seleccionados en sus puestos de trabajo y luego de un tiempo prudencial durante el mismo día se procedió a recogerlos. En el caso de la fuerza de ventas debido a su estilo de trabajo, éstos fueron enviados por correo electrónico para ser respondidos en un tiempo límite establecido previamente con la empresa.

Una vez recolectados los datos, éstos fueron vaciados y procesados en el programa estadístico SPSS para Windows en la versión 12.0, para posteriormente proceder a realizar el análisis de los datos para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

En cuanto a el procesamiento estadístico se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, ya que es la prueba estadística que mejor se adecua a la pregunta de investigación del presente estudio, siendo éste un índice estadístico que mide la relación lineal entre dos variables cuantitativas.

El cálculo del coeficiente de correlación lineal se realiza dividiendo la covariancia por el producto de las desviaciones estándar de ambas variables:

$$r = \frac{\sum Z_x Z_y}{n-1}$$

El valor del índice de correlación varía en el intervalo [-1, +1].

8. Codificación de los datos

Para facilitar el manejo de los datos, se le asignó un número a cada categoría de respuesta de cada una de las variables demográficas presentes en esta investigación a saber: edad, sexo, nivel académico y antigüedad. La codificación se realizó de la siguiente manera:

Tabla N° 8: Codificación de los datos para la variable edad

Edad	Código
Menos de 21 años	1
Entre 21 y 30 años	2
Entre 31 y 40 años	3
Entre 41 y 50 años	4
Más de 50 años	5

Tabla N° 9: Codificación de los datos para la variable sexo

Sexo	Código
Femenino	1
Masculino	2

Tabla N° 10. Codificación de los datos para la variable nivel académico

Nivel académico	Código
Técnico Superior	1
Universitario	2
Especialización	3
Magister/Master	4
Doctorado	5

Tabla N° 11: Codificación de los datos para la variable antigüedad

Antigüedad	Código
Entre 12 y 24 meses	1
Entre 25 y 36 meses	2
Entre 37 y 48 meses	3
Entre 49 y 60 meses	4
Entre 61 y 72 meses	5
Entre 73 y 84 meses	6
Entre 85 y 96 meses	7
Entre 97 y 108 meses	8
Entre 109 y 120 meses	9

CAPITULO VI

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo presentaremos todo lo concerniente a los cálculos estadísticos efectuados y su correspondiente análisis. Con la finalidad de estimar la confiabilidad de los instrumentos utilizados en el estudio se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes: para la escala Percepción de Oportunidades de Adiestramiento y/o Desarrollo, se obtuvo un nivel de confiabilidad elevado y positivo ($r_{tt}= 0,8993$), es decir, todos los ítems que componen el instrumento presentan una correlación positiva en relación al puntaje total de la prueba, con correlaciones que van desde 0,4426 hasta 0,7012 (Ver Anexo 6).

Para la escala de Compromiso Organizacional, de igual modo se obtuvo un nivel de confiabilidad alto y positivo ($r_{tt}=0,6479$); la mayoría de los ítems presentan una correlación positiva con el puntaje total de la prueba. Es necesario destacar que el ítem 1 relacionado con el compromiso continuo, el ítem 10 al normativo y finalmente los ítems 14, 15 y 18 que pertenecen a la dimensión afectiva, presentaron correlaciones bajas y negativas con respecto al total de la prueba ($r_{tt1}= -0,0157$; $r_{tt10}= -0,1807$; $r_{tt14}= -0,2168$; $r_{tt15}= -0,2083$; $r_{tt18}= -0,1840$) esto se debe a que las preguntas están colocadas como una negación. (Ver Anexo 7).

Posteriormente, se llevó a cabo una estimación de los estadísticos descriptivos con el fin de estudiar la distribución y el comportamiento de la muestra de cada una de las empresas evaluadas para cada una de las variables incluidas en el estudio, tomando en cuenta los indicadores de la escala de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y las dimensiones del compromiso organizacional.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la siguiente investigación. En primer lugar se exponen los resultados obtenidos a modo general, luego los resultados arrojados por sector y finalmente los resultados obtenidos por empresa objeto de estudio.

1. Presentación de los resultados de las variables demográficas.

1.1 Presentación de los resultados de las variables demográficas a nivel general.

- *Sexo*

En el Tabla N° 12 podemos observar cómo se distribuye la variable sexo para las personas que conforman el total de la muestra (217) que participo en el estudio, donde un 59% pertenecen sexo femenino y el 41% restante son hombres.

Tabla N° 12: Frecuencias y porcentajes para la variable sexo a nivel general

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	128	59,0
Masculino	89	41,0
Total	217	100,0

- *Edad*

En cuanto a la edad de las personas que conformaron el total de la muestra tenemos en primer lugar que el 48,4% de las personas tienen entre 21 y 30 años de edad, seguidos por un 38,7% con edades comprendidas entre los 31 y 40 años, un 12% que tienen entre 41 y 50 años de edad, es importante destacar que de un total de 217 personas sólo el 0,9% de ellas son mayores de 50 años. (Ver Tabla N° 13)

Tabla N° 13: Frecuencias y porcentajes para la variable edad a nivel general

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 21 y 30 años	105	48,4
Entre 31 y 40 años	84	38,7
Entre 41 y 50 años	26	12,0
Más de 50 años	2	,9
Total	217	100,0

- *Nivel Académico*

Con respecto al nivel académico de la muestra, en la tabla N° 14 se puede observar que un 39,6% de la muestra alcanza un nivel académico de técnico superior, el 40,01% son universitarios, el 14,3% tienen especialización, seguidos de un 5,1% que tienen un magíster y finalmente el grado de doctorado lo conforman el 0,9% de la muestra.

Tabla N° 14: Frecuencias y porcentajes para la variable nivel académico a nivel general

Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje
Técnico Superior	86	39,6
Universitario	87	40,1
Especialización	31	14,3
Magíster	11	5,1
Doctorado	2	,9
Total	217	100,0

- *Antigüedad medida en meses en la empresa.*

Finalmente se encuentra la tabla N° 15 que presenta la antigüedad de los trabajadores que participaron en el estudio, en la cual se puede apreciar que de un total de 217 personas un 27,6% tienen entre 12 y 24 meses trabajando en la misma organización, un 22,1% tiene entre 25 y 36 años, seguidos de un 10,6% con un lapso de trabajo comprendido entre los 37 y 48 meses de antigüedad, a estos les siguen aquellos que tienen entre 49 y 60 meses que representan sólo el 5,1%, seguidos del 4,6% que tiene entre 61 y 72 meses y el 8,8% con 85 y 96 meses de antigüedad, finalizando con un 11,5% de aquellos que tienen entre 109 y 120 meses trabajando continuamente en la misma organización.

Tabla N° 15: Frecuencias y porcentajes para la variable antigüedad a nivel general

Antigüedad (Meses)	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	1	,5
Entre 12 y 24 meses	60	27,6
Entre 25 y 36 meses	48	22,1
Entre 37 y 48 meses	23	10,6
Entre 49 y 60 meses	11	5,1
Entre 61 y 72 meses	10	4,6
Entre 73 y 84 meses	11	5,1
Entre 85 y 96 meses	19	8,8
Entre 97 y 108 meses	9	4,1
Entre 109 y 120 meses	25	11,5
Total	217	100,0

1.2 Presentación de los resultados de las variables demográficas por sector económico

1.2.1 Sector Farmacéutico

- *Sexo*

En el sector Farmacéutico tenemos que el género de las 116 personas que allí laboran está representado por un 64,7% correspondiente al sexo femenino, mientras que sólo 35,3 % pertenecen al sexo masculino. (Ver Tabla N° 16)

Tabla N° 16: Frecuencias y porcentajes para la variable sexo para el sector farmacéutico

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	75	64,7
Masculino	41	35,3
Total	116	100,0

- **Edad**

En la tabla N° 17 podemos observar la distribución de los porcentajes y frecuencias referentes a las edades de las personas que conformaron este sector donde un 43,1% tienen entre 21 y 30 años, seguidos de un 40,5% que tienen entre 31 y 40 años, un 14,7% representa el rango entre 41 y 50 años y finalmente sólo el 1,7% tiene más de 50 años de edad.

Tabla N° 17: Frecuencias y porcentajes para la variable edad para el sector farmacéutico

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 21 y 30 años	50	43,1
Entre 31 y 40 años	47	40,5
Entre 41 y 50 años	17	14,7
Más de 50 años	2	1,7
Total	116	100,0

- **Nivel académico**

En la tabla N° 18, referida al nivel académico que tienen los trabajadores que trabajan en empresas farmacéuticas, se observa que un 42,2% presentan un nivel universitario, seguido de un 29,3% que tiene un nivel de técnico superior, el 20,7% tienen especialización, el 6% que poseen algún magíster y finalmente el 1,7% completaron el doctorado.

Tabla N° 18: Frecuencias y porcentajes para la variable nivel académico para el sector farmacéutico

Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje
Técnico Superior	34	29,3
Universitario	49	42,2
Especialización	24	20,7
Magíster	7	6,0
Doctorado	2	1,7
Total	116	100,0

- **Antigüedad medida en meses en la organización**

En la tabla N° 19 se pueden apreciar los porcentajes y las frecuencias de la antigüedad de las 116 personas que conforman esta muestra: un 25% está representado por aquellas personas que tienen entre 12 y 24 meses, un 18,1% entre 25 y 36 meses, un 16,4% de aquellos que tienen entre 109 y 120 meses de antigüedad en este sector, el 12,1% que tienen entre 37 y 60 meses de antigüedad, y un 10,3% que tiene entre 85 y 96 meses de antigüedad. Por otra parte, encontramos un segundo bloque conformado por los porcentajes de menor antigüedad en este sector, a saber: un 6% representan una antigüedad entre 73 y 84 meses, en un 5,2% que tienen entre 97 y 108 meses y finalmente un 2,3 % que tienen 49 y 60 meses de antigüedad.

Tabla N° 19: Frecuencias y porcentajes para la variable antigüedad para el sector farmacéutico

Antigüedad (Meses)	Frecuencia	Porcentaje
Entre 12 y 24 meses	29	25,0
Entre 25 y 36 meses	21	18,1
Entre 37 y 48 meses	14	12,1
Entre 49 y 60 meses	3	2,6
Entre 61 y 72 meses	5	4,3
Entre 73 y 84 meses	7	6,0
Entre 85 y 96 meses	12	10,3
Entre 97 y 108 meses	6	5,2
Entre 109 y 120 meses	19	16,4
Total	116	100,0

1.2.2 Sector Consumo Masivo

- **Sexo**

En el sector consumo masivo tenemos el 52,5% está representado por el sexo femenino, mientras que el sexo masculino lo conforman el 47,5% restante. (Ver Tabla N° 20)

Tabla N° 20: Frecuencias y porcentajes para la variable sexo para el sector Consumo Masivo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	53	52,5
Masculino	48	47,5
Total	101	100,0

- *Edad*

En la tabla N° 21 podemos observar la distribución de las edades de las 101 personas que conformaron la muestra en este sector, donde el 54,5% tiene edades comprendidas entre un los 21 y 30 años de edad, el 36,6% tiene entre 31 y 40 años de edad y finalmente un 8,9% que tiene un 41 y 50 años.

Tabla N° 21: Frecuencias y porcentajes para la variable edad para el sector Consumo Masivo

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 21 y 30 años	55	54,5
Entre 31 y 40 años	37	36,6
Entre 41 y 50 años	9	8,9
Total	101	100,0

- *Nivel Académico*

En lo que respecta al nivel académico en éste sector, encontramos que un 51,5% alcanza un nivel Técnico Superior, el 3,6% universitarios, un 6,9% tiene una especialización y el 4% del total de la muestra tienen un magíster. (Ver Tabla N°22)

Tabla N° 22: Frecuencias y porcentajes para la variable nivel académico para el sector Consumo Masivo

Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje
Técnico Superior	52	51,5
Universitario	38	37,6
Especialización	7	6,9
Magíster	4	4,0
Total	101	100,0

- *Antigüedad medida en meses en la organización*

En la tabla N° 23 podemos observar los porcentajes y las frecuencias de la antigüedad de las personas de este sector, donde se puede observar que los mayores porcentajes reflejan menor antigüedad en las empresas, y por consiguiente son los porcentajes más bajos los que pertenecen a las antigüedades más altas.

Tabla N° 23: Frecuencias y porcentajes para la variable antigüedad para el sector Consumo Masivo

Antigüedad (Meses)	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	1	1,0
Entre 12 y 24 meses	31	30,7
Entre 25 y 36 meses	27	26,7
Entre 37 y 48 meses	9	8,9
Entre 49 y 60 meses	8	7,9
Entre 61 y 72 meses	5	5,0
Entre 73 y 84 meses	4	4,0
Entre 85 y 96 meses	7	6,9
Entre 97 y 108 meses	3	3,0
Entre 109 y 120 meses	6	5,9
Total	101	100,0

1.3 Presentación de los resultados de las variables demográficas por empresa.

1.3.1 Resultados de la variable demográficas de la empresa 1: Zuoz Pharma.

- *Sexo*

En cuanto a la variable sexo, en la Tabla N° 24, se puede observar que más de la mitad de la muestra, es decir, un 61,6% pertenecen al sexo femenino, y por lo tanto el 38,4% restante son del sexo masculino.

Tabla N° 24: Frecuencias y Porcentajes de la variable sexo en Zuoz Pharma

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	45	61,6
Masculino	28	38,4
Total	73	100,0

- *Edad*

Al observar los datos expuestos en la Tabla N° 25, se puede apreciar un 61.6 % del total de la muestra de los trabajadores de la empresa Zuoz Pharma poseen entre 21 y 30 años de edad, seguido por un 35,6% que poseen entre 31 y 40 años de edad, y el 2,7% restante poseen entre 41 y 50 años de edad.

Tabla N° 25: Frecuencias y Porcentajes de la variable edad en Zuoz Pharma

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 21 y 30 años	45	61,6
Entre 31 y 40 años	26	35,6
Entre 41 y 50 años	2	2,7
Total	73	100,0

- *Nivel Académico*

La Tabla N° 26 revela que un 46,6% posee un nivel académico Universitario, seguido por el 39,7% de la muestra quienes poseen un nivel académico de Técnico Superior

Universitario, mientras que un 11% posee especialización, y un 2,7% posee un Magíster o Master.

Tabla N° 26: Frecuencias y Porcentajes de la variable nivel académico en Zuoz Pharma

Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje
Técnico Superior	29	39,7
Universitario	34	46,6
Especialización	8	11,0
Magíster	2	2,7
Total	73	100,0

- *Antigüedad medida en meses en la organización*

En la Tabla N° 27 se puede observar la distribución de la antigüedad en la empresa Zuoz Pharma, en donde un 32,9% posee entre 12 y 24 meses, seguido por un 26% que tiene entre 25 y 36 meses en la organización, así como un 12,3% con una antigüedad entre 49 y 60 meses, seguidos por un 6,8% que posee entre 73 y 84 meses y 85 y 96 meses respectivamente, luego un 5,5% posee entre 61 y 72 y entre 109 y 120 meses de antigüedad cada uno, y por último un 4,1% que corresponde al rango comprendido entre 49 y 60 meses de antigüedad.

Tabla N° 27: Frecuencias y Porcentajes de la variable antigüedad en Zuoz Pharma

Antigüedad (meses)	Frecuencia	Porcentaje
Entre 12 y 24 meses	24	32,9
Entre 25 y 36 meses	19	26,0
Entre 37 y 48 meses	9	12,3
Entre 49 y 60 meses	3	4,1
Entre 61 y 72 meses	4	5,5
Entre 73 y 84 meses	5	6,8
Entre 85 y 96 meses	5	6,8
Entre 109 y 120 meses	4	5,5
Total	73	100,0

1.3.2 Resultados de las variables demográficas obtenidos en la empresa 2: Merck, Sharp & Dohme.

- *Sexo*

Al observar los datos de la Tabla N° 28 se puede apreciar que un 69,8% de la muestra pertenece al género femenino, mientras que el 30,3% restante conforman el género masculino.

Tabla N° 28: Frecuencias y Porcentajes de la variable sexo en Merck, Sharp & Dohme

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	30	69,8
Masculino	13	30,2
Total	43	100,0

- *Edad*

En la Tabla N° 29 se puede observar la distribución de las frecuencias y porcentajes de la variable edad en la tercera empresa de la muestra, es decir; Merck Sharp & Dohme, en donde casi la mitad de la misma (48,8%) tiene entre 31 y 40 años de edad, seguido por un 34,9% que posee entre 41 y 50 años de edad, mientras que un 11,6% tiene entre 21 y 30 años, y por último un 4,7% tiene más de 50 años de edad.

Tabla N° 29: Frecuencias y Porcentajes de la variable edad en Merck, Sharp & Dohme

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 21 y 30 años	5	11,6
Entre 31 y 40 años	21	48,8
Entre 41 y 50 años	15	34,9
Más de 50 años	2	4,7
Total	43	100,0

- ***Nivel Académico***

En cuanto a la variable que mide el nivel académico, se puede observar que el 37,2% poseen una especialización, seguido por un 34,9% son Universitarios, mientras que hay un 11,6% que representa aquellos que poseen un título de Técnico Superior Universitario y Magíster respectivamente y un 4,7% poseen Doctorado. (Ver tabla N° 30)

Tabla N° 30: Frecuencias y Porcentajes de la variable nivel académico en Merck, Sharp & Dohme

Nivel Académico	Frecuencia	Porcentaje
Técnico Superior	5	11,6
Universitario	15	34,9
Especialización	16	37,2
Magíster	5	11,6
Doctorado	2	4,7
Total	43	100,0

- ***Antigüedad medida en meses en la organización***

En la Tabla N° 31 se puede observar la distribución de los porcentajes de la variable antigüedad en la empresa Merck, Sharp & Dohme, en donde un 34,9% de las personas que conforman la muestra, tienen entre 109 y 120 meses laborando en la organización, a este le sigue un 16,3% que tiene entre 85 y 96 meses de antigüedad, un 14% que posee entre 97 y 108 meses, un 11,6% que tiene entre 12 y 24 meses y entre 37 y 48 meses de antigüedad respectivamente, seguido por un 4,7% que tiene una antigüedad en la organización de 25 y 36 meses y entre 73 y 84 meses cada uno. Por último sola una persona que representa el 2,3% tiene entre 61 y 72 meses en la organización.

Tabla N° 31: Frecuencias y Porcentajes de la variable antigüedad en Merck, Sharp & Dohme

Antigüedad (meses)	Frecuencia	Porcentaje
Entre 12 y 24 meses	5	11,6
Entre 25 y 36 meses	2	4,7
Entre 37 y 48 meses	5	11,6
Entre 61 y 72 meses	1	2,3
Entre 73 y 84 meses	2	4,7
Entre 85 y 96 meses	7	16,3
Entre 97 y 108 meses	6	14,0
Entre 109 y 120 meses	15	34,9
Total	43	100,0

1.3.3 Resultados de las variables demográficas obtenidos en la empresa 3: Anónima.

- *Sexo*

En la tabla N° 32 se puede detallar la distribución de los porcentajes de la variable sexo, en donde un 54,1% pertenece al género femenino y el 45,9% restante al género masculino.

Tabla N° 32: Frecuencias y Porcentajes de la variable sexo en Empresa Anónima.

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	33	54,1
Masculino	28	45,9
Total	61	100,0

- *Edad*

La Tabla N° 33 muestra las frecuencias y porcentajes de la variable edad en la tercera Empresa (anónima) en donde se puede observar que un 55,7% de la muestra pose entre 21 y

31 años de edad, seguido por un 36,1% que tiene una edad entre 31 y 40 años y finalmente el 8,2% restante posee entre 41 y 50 años de edad.

Tabla N° 33: Frecuencias y Porcentajes de la variable edad en Empresa 3 (Anónima).

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 21 y 30 años	34	55,7
Entre 31 y 40 años	22	36,1
Entre 41 y 50 años	5	8,2
Total	61	100,0

- *Nivel Académico*

Al observar la tabla N° 34, se extrae que un 45,9% posee un nivel académico de Técnico Superior Universitario y un 39,3% que posee título Universitario. Seguido por un 9,8% que posee una especialización y por último un 4,9% posee un Magíster.

Tabla N° 34: Frecuencias y Porcentajes de la variable nivel académico en Empresa Anónima.

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
Técnico Superior	28	45,9
Universitario	24	39,3
Especialización	6	9,8
Magíster	3	4,9
Total	61	100,0

- *Antigüedad medida en meses en la organización*

Por último la Tabla N ° 35, hace referencia a las frecuencias y porcentajes de la variable antigüedad de los trabajadores de la muestra, el porcentaje mas alto (32,8%) lo tienen las personas con una antigüedad entre 12 y 24 meses laborando allí, luego un 29,5% representa aquellas personas tienen entre 25 y 36 meses de antigüedad, seguido por un 9,8% que agrupa a aquellos trabajadores con una antigüedad entre 37 y 48 meses, mientras que un 1,6% se ubica en el rango que comprende entre 109 y 120 meses.

Tabla N° 35: Frecuencias y Porcentajes de la variable antigüedad en Empresa Anónima.

Antigüedad (meses)	Frecuencia	Porcentaje
Entre 12 y 24 meses	20	32,8
Entre 25 y 36 meses	18	29,5
Entre 37 y 48 meses	6	9,8
Entre 49 y 60 meses	5	8,2
Entre 61 y 72 meses	3	4,9
Entre 73 y 84 meses	2	3,3
Entre 85 y 96 meses	4	6,6
Entre 97 y 108 meses	2	3,3
Entre 109 y 120 meses	1	1,6
Total	61	100,0

1.3.4 Resultados de las variables demográficas obtenidos en la Empresa 4: Grupo Bimbo.

- *Sexo*

Con respecto a la variable sexo de la muestra del Grupo Bimbo, la distribución del género es igual para ambos sexos, es decir, cada uno de ellos representa el 50%. (Ver Tabla N° 36)

Tabla N° 36: Frecuencias y Porcentajes de la variable sexo en Grupo Bimbo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	20	50,0
Masculino	20	50,0
Total	40	100,0

- *Edad*

En la Tabla N° 37 se puede observar la distribución de las frecuencias y porcentajes correspondiente a la edad de la muestra del Grupo Bimbo, donde el 52,5% posee una edad

comprendida entre los 21 y los 30 años, seguido por un 37,5% que posee entre 31 y 40 años de edad, y el 10% restante posee entre 41 y 50 años de edad.

Tabla N°37: Frecuencias y Porcentajes de la variable edad en Grupo Bimbo

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 21 y 30 años	21	52,5
Entre 31 y 40 años	15	37,5
Entre 41 y 50 años	4	10,0
Total	40	100,0

- *Nivel Académico*

Al observar la Tabla N° 38 que muestra las frecuencias y los porcentajes de la variable nivel académico, encontramos que 24 trabajadores de la muestra (representado por un 60%) poseen un título de Técnico Superior Universitario, seguido por un 35% que son Universitarios, por último observamos un porcentaje igual de sujetos (2,54%) que posee especialización o Magíster.

Tabla N° 38: Frecuencias y Porcentajes de la variable nivel académico en Grupo Bimbo

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
Técnico Superior	24	60,0
Universitario	14	35,0
Especialización	1	2,5
Magíster	1	2,5
Total	40	100,0

- *Antigüedad medida en meses en la organización.*

Por último, en la Tabla N° 39 se puede observar la distribución de los porcentajes y frecuencias correspondiente a la antigüedad de la muestra en la empresa Grupo Bimbo, en donde un 27,5% posee entre 12 y 24 meses, seguido por un 22,55% que tiene entre 25 y 36 meses en la organización, así como un 12,55% con una antigüedad mayor entre 109 y 120 meses, y de forma descendente le sigue un 7,5% que tienen entre 37 y 48 meses, entre 49 y 60

meses y entre 85 y 96 meses respectivamente, un 5% que posee entre 61 y 72 meses y entre el rango de 73 y 84 meses cada uno, y por último una persona (2,5%) de la muestra posee una antigüedad de entre 97 y 108 meses. Es importante destacar que una persona encuestada no respondió ante la variable antigüedad.

Tabla N° 39: Frecuencias y Porcentajes de la variable antigüedad en Grupo Bimbo

Antigüedad (meses)	Frecuencia	Porcentaje
No respondió	1	2,5
Entre 12 y 24 meses	11	27,5
Entre 25 y 36 meses	9	22,5
Entre 37 y 48 meses	3	7,5
Entre 37 y 48 meses	3	7,5
Entre 49 y 60 meses	2	5,0
Entre 49 y 60 meses	2	5,0
Entre 61 y 72 meses	3	7,5
Entre 73 y 84 meses	1	2,5
Entre 73 y 84 meses	5	12,5
Entre 85 y 96 meses		
Entre 97 y 108 meses		
Entre 109 y 120 meses	40	100,0
Total		

En resumen: puede extraerse que en las cuatro empresas objeto de estudio el sexo predominante es el femenino, el rango de edad que más se observa es el de 21 a 30 años de edad, la antigüedad promedio se ubica entre 12 y 24 meses, a excepción de la empresa Merck Sharp & Dohme, cuya antigüedad promedio más alta se ubica en el rango entre 109 y 120 meses, por último en cuanto al nivel académico encontramos que en el sector farmacéutico predomina el nivel Universitario y de especialización, en contrastaste con el sector consumo masivo en el que predomina el nivel de Técnico Superior Universitario.

2. Presentación de los resultados de la variable percepción oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento.

2.1 Resultados de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento a nivel General

Para medir la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento se utilizo un instrumento con cuatro posibilidades de respuesta a saber: completamente en desacuerdo (1), medianamente en desacuerdo (2), medianamente de acuerdo (3) y completamente de acuerdo (4). Sin embargo, para el vaciado y análisis de la información en el programa SPSS se utilizo “0” para denotar “no respondió” evitando de esta manera perder el resto de la información arrojada por el sujeto de la muestra. Del mismo modo la puntuación mínima posible del instrumento es de 18 puntos, mientras que la máxima es de 72, con una media esperada de 36 puntos, que indica que las respuestas se ubican en el rango central y no son ni favorables ni desfavorables.

En cuanto a los estadísticos descriptivos para esta variable a nivel general se puede observar que los mínimos y máximos obtenidos concuerdan con los mínimos y máximos posibles de respuesta, es decir, 18 y 72 puntos. La media de 51,069 indica una tendencia de respuesta por encima de la media esperada (36 puntos), es decir, que los valores se acercan en su gran mayoría a las opciones de respuesta medianamente de acuerdo y completamente de acuerdo. La simetría obtenida confirma esta tendencia, ya que los valores se ubican a la derecha de la curva y están distribuidos de manera platicúrtica ($k=-0,236$) lo que refleja una distribución pareja entre esas opciones de respuesta. (Ver Tabla N° 40)

Tabla N° 40: Estadísticos Descriptivos para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento a nivel general

	N	Mínimo	Máximo	Media	S	As	K
Percepción	217	18	72	51,069	11,260	-0,5222	-0,236

Tabla N° 41: Estadísticos Descriptivos por indicador de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento a nivel general

	Mínimo	Máximo	M	S	As	K
Proyectos	3,00	16,00	11,8848	2,6996	-,779	,329
Rotación de Puestos	2,00	12,00	8,6175	2,5687	-,462	-,640
Instrucción directa sobre el puesto	,00	12,00	8,1290	2,8123	-,511	-,329
Tutoría/Coaching/Mentoring/Asesoría	,00	12,00	6,5484	1,6911	-1,035	1,408
Instrucción programada	0	4	2,85	1,07	-,718	-,458
Estudio de casos	0	4	2,76	1,01	-,530	-,549
Simulación/Role playing	0	4	2,35	,99	-,072	-,913
Formación por computador	0	4	2,75	1,11	-,507	-,769
Cursos y seminarios externos	0	4	2,66	1,12	-,334	-1,033
Conferencias y debates	0	4	2,53	1,09	-,099	-1,130

En lo que se refiere a los estadísticos descriptivos por indicador para esta variable, podemos observar que un mayor puntaje indica mayor percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento. En lo referente al indicador de “*proyectos*” el cual está conformado por cuatro ítems (1, 2, 3, 4) obtuvo en puntaje mínimo de 3 y en máximo de 16 con una media aritmética de 11,8 y una asimetría negativa ($As=-0,779$) lo que indica que los datos tendieron a agruparse en puntuaciones superiores de forma leptocúrtica ($k=0,329$), es decir, con estos datos podemos concluir que las respuestas dadas por los individuos hacia este indicador están en promedio hacia las alternativas medianamente de acuerdo y completamente de acuerdo. De igual modo, la “*tutoría*” que esta medida con los indicadores 10 y 11, presentó un puntaje mínimo de 0 y un máximo de 12 con una media aritmética de 6,54 y una asimetría alta y negativa, indicando que los datos se agruparon en las puntuación 3 y 4 de la escala de respuestas, asimismo se presenta de forma leptocúrtica ($As=-1,03$; $k=1,40$) manifestando para estos indicadores que los datos están concentrados especialmente en la opción de medianamente de acuerdo. (Ver Tabla N° 41)

Mientras que en el indicador “*rotación de puestos*”, conformado por otros tres ítem, el puntaje mínimo obtenido fue de 2 y el máximo de 12 con una media aritmética de 8,61 y una asimetría media y negativa ($As=-0,462$) y de forma platicúrtica ($k=-0,640$) lo que indica que los datos tendieron a agruparse de forma relativa en las puntuaciones centrales, es decir, las respuestas para este indicador estuvieron concentradas en las opciones medianamente en

desacuerdo y medianamente de acuerdo del instrumento. Asimismo, los ítems que conforman “*la instrucción directa sobre el puesto*”, obtuvieron un puntaje mínimo de 0 y un máximo de 12 con una media aritmética de 8,12 y una asimetría negativa ($As=-0,511$) que indica que los datos tendieron a agruparse en las mejores puntuaciones, es decir, medianamente de acuerdo y completamente de acuerdo, estando distribuidas de forma platicúrtica ($k=-0,329$). (Ver Tabla N° 41)

Para la dimensión *técnicas de desarrollo y/o adiestramiento fuera del cargo*, la “*instrucción programada*”, obtuvo un puntaje mínimo fue de 0 y el máximo de 4 con una media aritmética de 2,85, lo cual indica estar muy cercana a la media posible que es de 2 puntos, y una asimetría negativa ($As=-0,71$) ($k=-0,45$) reflejan que los datos tendieron a agruparse relativamente parejos en puntuaciones centrales específicamente en medianamente de acuerdo. Un comportamiento similar a esta última se puede ver en los indicadores restantes: “*estudio de casos*”, “*simulación*”, “*formación por computador*”, “*cursos y seminarios externos*” y “*conferencias y debates*” (Ver Tabla N° 41).

2.2 Resultados de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento por sector

2.2.1 Resultados de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento en el sector farmacéutico

En la Tabla N°42 se pueden detallar los estadísticos descriptivos de la variable en cuanto a la escala completa, en donde se obtuvo un mínimo de 18 y un máximo de 72 con una media aritmética de 49,577, reflejando una tendencia de respuesta hacia los valores más altos de la escala. La simetría al ser negativa ubica los valores hacia la derecha de la curva, es decir, que en este sector las repuestas oscilaron principalmente entre medianamente y completamente de acuerdo, lo que manifiesta una alta percepción de oportunidades de desarrollo y a/o adiestramiento en este sector económico.

Tabla N° 42: Estadísticos Descriptivos para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para el sector Farmacéutico.

	N	Mínimo	Máximo	Media	S	As	K
Percepción	116	18	72	49,577	11,984	-0,510	-0,275

Tabla N° 43: Estadísticos Descriptivos por indicador de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para el sector Farmacéutico

	Mínimo	Máximo	M	S	As	K
Proyectos	3,00	16,00	11,9483	2,8494	-,867	,293
Rotación de Puestos	2,00	12,00	8,3103	2,6781	-,325	-,871
Instrucción directa sobre el puesto	,00	12,00	7,7069	3,0131	-,420	-,524
Tutoría/Coaching/Mentoring/Asesoría	,00	8,00	6,5948	1,8177	-1,375	1,329
Instrucción programada	0	4	2,63	1,17	-,468	-,957
Estudio de casos	0	4	2,67	1,09	-,492	-,770
Simulación/Role playing	0	4	2,31	1,09	,008	-1,097
Formación por computador	0	4	2,47	1,16	-,204	-,998
Cursos y seminarios externos	0	4	2,53	1,20	-,268	-1,184

A mayor detalle podemos observar en la Tabla N° 43, los estadísticos descriptivos por indicador. La primera dimensión de la variable, relacionada a la *técnicas dentro del cargo* presenta que el indicador proyectos obtuvo un mínimo de 3 y un máximo de 16, con una media aritmética de 11,94 lo que indica una tendencia de respuestas altas, presentando una simetría ($As = -0,86$) y una kurtosis ($k = 0,293$), es decir, que los datos se encuentran hacia la derecha de la escala y están distribuidos de forma leptocúrtica principalmente en la opción de respuesta medianamente de acuerdo. En cuanto al indicador “rotación de puestos”, se puede observar un mínimo de 2 y un máximo de 12 con una media aritmética de 8,3 indicando una tendencia de respuesta entre los valores centrales, es decir, medianamente en desacuerdo y medianamente de acuerdo, esto se ve confirmado a través de la simetría que se presenta de forma negativa y baja y una kurtosis platicúrtica. Ésta misma tendencia la podemos notar de igual modo en el indicador “instrucción directa sobre el puesto de trabajo” presentando valores similares que indican la tendencia de respuesta hacia los valores centrales de la escala.

Para el caso de “tutoría o coaching” se observa un mínimo de 0 y un máximo de 8, el mínimo obtenido fue de cero puntos ya que como comentamos anteriormente para el análisis

de los datos se incluyó cero como la opción de respuesta “no respondió”, en esta oportunidad al obtener este mínimo refleja que por lo menos una persona no respondió al indicador. Con una media de 6,59 y una simetría ($As=-1,35$) y una kurtosis ($k=1,32$), estos valores reflejan una tendencia de respuesta hacia los valores más altos de la escala, es decir, medianamente de acuerdo y completamente de acuerdo, ya que su asimetría negativa y alta ubica los valores hacia el extremo derecho de la escala y su kurtosis leptocúrtica hace que dichos valores se encuentren distribuidos concentrados en esos valores.

En segundo lugar los valores de la dimensión *técnicas fuera del puesto de trabajo*, presenta un comportamiento similar en los indicadores, “*instrucción programada*”, “*estudio de casos*”, “*formación por computador*”, “*cursos y seminarios*” y “*conferencias y debates*”, los cuales están conformados por un ítem cada uno, obteniendo un mínimo de 0 y un máximo de 4, con una media cercana a 2, indicando que a pesar que tienen una tendencia por encima de la media posible de dos puntos, las respuestas se ubican de forma leptocúrtica en los valores centrales, especialmente en la opción de medianamente de acuerdo. En cuando al indicador “*estudio de casos*”, se observa de igual modo un mínimo de 0 y un máximo de 4 con una media similar a la de los indicadores anteriores, pero su simetría es positiva lo que manifiesta que las respuestas predominan en el extremo izquierdo de la escala, es decir, en completamente en desacuerdo y medianamente en desacuerdo.

2.2.2 Resultados de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento en el sector consumo masivo.

En el sector consumo masivo el mínimo de respuesta obtenido fue de 26 y su máximo de 70, con una media de 52,324 superior a la media posible, es decir, a 36 puntos, lo que indica una tendencia favorable ubicando los valores de respuesta en los rangos más altos y de forma pareja (platicúrtica, $k=-0,656$), es decir, entre las categorías medianamente de acuerdo y completamente de acuerdo. (Ver Tabla N° 44)

Tabla N° 44: Estadísticos Descriptivos para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para el sector Consumo Masivo

	N	Mínimo	Máximo	Media	S	As	K
Percepción	108	26	70	52,324	10,375	-0,387	-0,656

Tabla N° 45: Estadísticos Descriptivos por indicador de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para el sector Consumo Masivo

	Mínimo	Máximo	M	S	As	K
Proyectos	3,00	16,00	11,8119	2,5287	-,662	,431
Rotación de Puestos	3,00	12,00	8,9703	2,4019	-,605	-,233
Instrucción directa sobre el puesto	3,00	13,00	8,6139	2,4899	-,475	-,367
Tutoría/Coaching/Mentoring/Asesoría	2,00	8,00	6,4950	1,5403	-,426	1,672
Instrucción programada	1	4	3,10	,89	-,894	,237
Estudio de casos	1	4	2,85	,90	-,459	-,474
Simulación/Role playing	1	4	2,39	,86	-,168	-,746
Formación por computador	1	4	3,08	,95	-,813	-,221
Cursos y seminarios externos	1	4	2,80	1,01	-,303	-1,036
Conferencias y debates	1	4	2,67	1,03	-,143	-1,137

En la Tabla N° 45 se presentan los descriptivos por indicador de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento, en donde podemos apreciar que “*proyectos*” obtuvo la puntuación más alta al presentar una media de 11,811 y una asimetría de -0,662 indicando una tendencia de respuesta hacia los valores medianamente de acuerdo y completamente de acuerdo, sin embargo su kurtosis 0,431 refleja una distribución (leptocúrtica) concentrando la gran mayoría de las respuestas en la opción medianamente de acuerdo. El indicador “*tutoría*” presentó una media moderada de 6,495 con una distribución negativa, por lo que los datos arrojados en las respuestas se encuentran hacia la derecha, especialmente en las opciones medianamente y completamente de acuerdo. Por último los indicadores “*rotación de puestos*” y “*instrucción directa sobre el puesto*” presentan una media cercana a 8, presentando una asimetría negativa (As=-0,605 y -0,475 respectivamente) y una kurtosis de (K=-2,33 y -0,367 respectivamente) lo que refleja que en estos indicadores las respuestas tendieron hacia el lado derecho del instrumento indicando que son percibidos de forma positiva por las personas, en las opciones medianamente y completamente de acuerdo.

Para la dimensión de las técnicas de adiestramiento fuera del cargo, podemos observar que el indicador “*instrucción programada*” obtuvo un mínimo de 1 y máximo de 4 con una media de 3,10, lo que indica una tendencia hacia los valores de respuesta más altos, (medianamente y completamente de acuerdo) esto puede ser confirmado a través de la simetría obtenida para este indicador (0,894) lo cual refleja que los valores de respuesta se ubican hacia la derecha de la escala, sin embargo, la kurtosis de 0,237 hace que su distribución sea leptocúrtica agrupando la mayoría de las respuestas en una de las categorías de respuesta en específico, en este caso en medianamente de acuerdo. Este mismo comportamiento se puede notar en el indicador “*formación por computador*” con la única diferencia que presenta por el contrario una distribución platicúrtica ubicando los valores de forma equitativa entre las opciones de medianamente de acuerdo y completamente de acuerdo.

En la tabla N° 45 también se puede observar que los demás indicadores que conforman a la dimensión técnicas de desarrollo fuera del puesto de trabajo como son: “*estudio de casos*”, “*simulación*”, “*cursos y seminarios*” y “*conferencias y debates*” presentan medias moderadas bajas y cercanas a 3, estando agrupados de forma platicúrtica distribuidos hacia los lados derechos de la escala, específicamente en el rango de respuesta medianamente de acuerdo.

2.3 Resultados de la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento por empresa

2.3.1 Resultados de la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento en la empresa Zuoz Pharma

En la Tabla N° 46, se pueden observar los datos estadísticos descriptivos de las variable de estudio para la Empresa Zuoz Pharma. En lo que se refiere a la escala que evalúa la Percepción de Oportunidades de Adiestramiento y/o Desarrollo, se obtuvo un mínimo y un máximo estimado, es decir, que el mínimo esperado fue de 18 y se obtuvo el mismo puntaje al igual que ocurrió con el máximo, es decir, de 72 puntos. A su vez se puede notar una media

de 49,616 ubicándose por encima de la media posible (36 puntos). En cuanto al análisis de la asimetría, las respuestas tienden a ser asimétricas negativas, es decir, que las respuestas dadas por los trabajadores de esta empresa se agrupan hacia la derecha (en las opciones medianamente de acuerdo y completamente de acuerdo), indicando una tendencia hacia mayor percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento. De igual forma los resultados arrojados por la kurtosis confirman esta tendencia, ya que es un valor diferente de cero y negativo, distribuyendo los datos de forma platicúrtica.

Tabla N°46: Estadísticos descriptivos de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para la empresa Zuoz Pharma

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Éstándar	Asimetría	Kurtosis
Percepción	73,000	18,000	72,000	49,616	12,687	-0,565	-0,244

Tabla N° 47. Estadísticos descriptivos por indicadores de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para la empresa Zuoz Pharma

	Mín.	Máx.	Media	S	As	K
Proyectos	3,00	16,00	12,0548	3,1793	-,921	,001
Rotación de Puestos	2,00	12,00	8,7123	2,6483	-,607	-,548
Instrucción directa sobre el puesto	,00	12,00	8,0411	3,1598	-,606	-,300
Tutoría/Coaching/Mentoring/Asesoría	,00	8,00	6,6849	1,9067	-1,597	1,873
Instrucción programada	0	4	2,37	1,23	-,151	-1,251
Estudio de casos	0	4	2,53	1,20	-,255	-1,174
Simulación/Role playing	0	4	2,26	1,13	,058	-1,087
Formación por computador	0	4	2,11	1,11	,151	-,714
Cursos y seminarios externos	0	4	2,52	1,24	-,275	-1,291
Conferencias y debates	0	4	2,33	1,14	,120	-1,224

Una vez conocidos los resultados de los estadísticos de la variable en general, presentaremos los resultados del mismo por indicador. Dentro de la dimensión de *técnicas de desarrollo y/o adiestramiento dentro del cargo*, el primer indicador, “*proyectos*”, obtuvo un puntaje mínimo de 3,00 y un máximo de 16,00; con una media aritmética de 12,05 (S=3,17); indicando que los sujetos evaluados tendieron a percibir que en la empresa Zuoz Pharma hay

altas posibilidades de participar en “*proyectos*” debido a que los datos representan asimetría positiva y están distribuidos de forma leptocúrtica indicando que las respuestas están concentradas hacia la opción más alta, es decir, completamente de acuerdo. (Ver Tabla N° 47).

De igual modo los ítems (del 1 al 4) que conforman la “*rotación de puestos*”, obtuvieron en general un puntaje mínimo de 2,00 y un máximo de 12 con una media aritmética de 8,71 ($S=2,64$) lo cual indica una alta percepción de la técnica de “*rotación de puestos*” ya que los valores de respuesta se ubican a la derecha de la escala. Así mismo, “*la instrucción directa sobre el puesto*” y “*tutoría o coaching*” manifestaron valores que reflejan un alta percepción de estas técnicas como herramientas de desarrollo y adiestramiento en la empresa, ubicando sus valores de respuesta en los valores más altos, principalmente en medianamente de acuerdo. (Ver Tabla N° 47).

En la segunda dimensión de la variable que se refiere a ***técnicas de desarrollo y/o adiestramiento fuera del cargo*** se encontró para el indicador de “*instrucción programada*”, un puntaje mínimo de 0 y uno máximo de 4 con una media aritmética de 2,37 ($S=1,23$), una asimetría ($AS= -0,15$) y una kurtosis ($k=-1,2$) lo cual indica que los sujetos tienen una percepción media de recibir algunos de los mecanismos utilizados en la “*instrucción programada*”, ya que sus valores de respuesta se ubican en los valores centrales de la escala. Posteriormente el indicador “*estudio de casos*”, presento un puntaje mínimo de 0 y uno máximo de 4 con una media aritmética de 2,53 ($S=1,20$), indicando la presencia de esa técnica en la empresa Zuoz Pharma. Así mismo, se evidenció una baja percepción de la herramienta de desarrollo y/o adiestramiento “*role playing*”, con una tendencia de respuesta hacia los valores más bajos de la escala. Por último, los resultados arrojaron una percepción menor de las técnicas “*formación por computador*”, así como también la posibilidad de participar en “*cursos y seminarios externos*” y a “*conferencias y debates*” debido a que manifiestan asimetrías negativas indicando que los resultados están agrupados en forma relativamente pareja entre las primera opciones de respuesta completamente en desacuerdo y medianamente en desacuerdo. (Ver Tabla N° 47).

A través del análisis anteriormente señalado, es importante destacar que en esta empresa las ***técnicas de desarrollo y/o adiestramiento dentro del cargo*** poseen una

puntuación mayor con respecto a las técnicas usadas fuera del mismo, lo cual indica que en la empresa Zuoz Pharma, los trabajadores perciben mayores posibilidades de desarrollarse dentro de sus cargos actuales a través de las técnicas que conforman esta dimensión, en especial a través de la rotación de puestos, la participación en proyectos, la instrucción directa sobre el puesto y la tutoría o coaching.

2.3.2 Resultados de las variables percepción de oportunidades de desarrollo en Merck, Sharp & Dohme.

En la segunda empresa, Merck, Sharp & Dohme, se utilizó una escala likert para medir la primera variable, en donde el mínimo posible de respuesta es 4 y el máximo es 72 puntos, en este caso el mínimo obtenido fue de 26 y el máximo de 68 puntos. La media de 49,512 manifiesta una tendencia hacia los valores más altos de respuesta. La distribución de la muestra es de carácter asimétrica negativa indicando valores altos de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento. Por otro lado, el valor arrojado en la Kurtosis indica un distribución platicúrtica lo que caracteriza una muestra plana con las observaciones distribuidas en forma relativamente pareja entre las opciones de respuesta medianamente de acuerdo y completamente de acuerdo. (Ver Tabla N° 48)

Tabla N° 48: Estadísticos descriptivos de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento la empresa Merck, Sharp & Dohme

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Asimetría	Kurtosis
Percepción	43,000	26,000	68,000	49,512	10,833	-0,370	-0,492

Tabla N° 49: Estadísticos descriptivos por indicador de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para la empresa Merck, Sharp & Dohme

	Mín.	Máx.	M	S	As	K
Proyectos	5,00	15,00	11,7674	2,2021	-,742	1,035
Rotación de Puestos	3,00	12,00	7,6279	2,6188	,103	-,798
Instrucción directa sobre el puesto	2,00	12,00	7,1395	2,6867	-,202	-,762
Tutoría/Coaching/Mentoring/Asesoría	2,00	8,00	6,4419	1,6662	-,946	,396
Instrucción programada	1	4	3,07	,91	-,937	,371

Estudio de casos	1	4	2,91	,84	-,830	,589
Simulación/Role playing	1	4	2,40	1,03	-,050	-1,154
Formación por computador	1	4	3,07	,99	-,928	-,031
Cursos y seminarios externos	0	4	2,56	1,14	-,251	-,967
Conferencias y debates	0	4	2,53	1,12	-,251	-,901

El análisis de los datos estadísticos descriptivos de los indicadores por separado para la segunda empresa, específicamente en la dimensión de *técnicas de desarrollo y/o adiestramiento dentro del cargo*, reflejan que la muestra evaluada percibe altas oportunidades para participar en los “proyectos” de la empresa y en “rotación de puestos” así como también la posibilidad de recibir “instrucción directa” debido a que presentan medias moderadamente altas con una asimetría negativa lo que coloca el promedio de las respuestas a la derecha de la escala, en las opciones medianamente de acuerdo y completamente de acuerdo.

Por último, en esta dimensión se encontró que el promedio de los empleados entrevistados se encuentra de medianamente de acuerdo con el papel activo que cumple un gerente o supervisor para guiar y orientar al trabajador en su carrera, mejor conocido como “tutoría o coaching” (M=6,44; S=1,66). (Ver Tabla N° 49)

En lo que se refiere a la segunda dimensión *técnicas de desarrollo y adiestramiento fuera del cargo*, se encontró una muy buena percepción de la “instrucción programada” (M=3,07; S=0,91) y la “formación por computador” que se aplica en esta empresa (M=3,07; S=0,99); mientras que la muestra está medianamente de acuerdo con las oportunidades que les ofrecen para aplicar la técnica de “simulación”, así como también para asistir a “cursos y seminarios externos” (M=2,56; S=1,14) y a “conferencias y debates” (M=2,53; S=1,12). (Ver Tabla N° 49)

Después de analizar a detalles los estadísticos descriptivos de los indicadores para la empresa Merck, Sharp & Dohme podemos concluir que los trabajadores de esta empresa perciben posibilidades medias altas de participar en “proyectos”, en “rotación de puestos” y

en “*instrucción programada*”, es decir, las técnicas de desarrollo y/o adiestramiento dentro del puesto de trabajo. Sin embargo, instrucción programada y formación por computador también obtuvieron puntajes significativos que indican la presencia e importancia de los mismos para esta organización.

2.3.3 Resultados de las variables percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento en la empresa 3 (anónima)

La tabla N° 50 se presentan los datos estadísticos descriptivos obtenidos para cada uno de las variables en la empresa 3 (anónima), en donde el mínimo de respuesta para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento fue de 26 y el máximo fue de 69, ubicándose muy cerca al máximo posible de respuesta (72 puntos) lo que indica que la gran mayoría de los sujetos evaluados están bastante de acuerdo con los ítems presentados en el instrumento. Esto también puede ser corroborado a través de la media aritmética obtenida (54,836), así como de la asimetría (-0,780) quienes reflejan una tendencia hacia los valores más altos de la escala. Sin embargo, la kurtosis revela una distribución leptocúrtica ya que posee un valor diferente de cero y es positiva, es decir, que la distribución es de tipo afilada concentrándose los valores mayoritariamente en la respuesta medianamente de acuerdo.

Tabla N° 50: Estadísticos descriptivos de la variable de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para la empresa 3 (anónimo)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Asimetría	Kurtosis
Percepción	61,000	26,000	69,000	54,836	10,139	-0,780	0,053

Tabla N° 51: Estadísticos descriptivos por indicador de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para la empresa 3 (Anónima)

	Mín.	Máx.	M	S	As	K
Proyectos	3,00	16,00	12,1803	2,5594	-1,170	1,836
Rotación de Puestos	3,00	12,00	9,5246	2,3138	-1,097	1,120
Instrucción directa sobre el puesto	3,00	12,00	8,9508	2,5523	-,435	-,717
Tutoría/Coaching/Mentoring/Asesoría	2,00	8,00	6,57	1,47	-,04	0,602
Instrucción programada	1	4	3,26	,83	-1,067	,723

Estudio de casos	1	4	2,93	,93	-,641	-,311
Simulación/Role playing	1	4	2,39	,84	-,345	-,746
Formación por computador	1	4	3,36	,78	-1,179	1,168
Cursos y seminarios externos	1	4	2,87	1,01	-,436	-,905
Conferencias y debates	1	4	2,72	1,02	-,189	-1,092

El análisis por indicador reflejado en la tabla N° 51 refleja que para la dimensión de *técnicas de desarrollo y adiestramiento dentro del cargo*, la muestra evaluada presenta una percepción media alta de las técnicas “proyectos”, “rotación de puestos”, “instrucción directa sobre el puesto” y “Tutoría/ Coaching/ Mentoría/ Asesoría”, ya que son negativas simétricamente por lo que las respuestas dadas para esos ítems están concentradas en las opciones 3 y 4 de respuesta (medianamente de acuerdo y completamente de acuerdo), sin embargo, al momento de analizar la kurtosis tenemos que en el caso de “proyectos”, “tutoría” y de la “instrucción sobre el puesto” es de tipo positiva, indicando que los datos están distribuidos de forma marcada hacia la respuesta medianamente de acuerdo, mientras que en el caso de la “rotación de puestos” su kurtosis es de tipo platicúrtica agrupando los datos de forma equitativa en ambas opciones de respuesta.

En la segunda dimensión de esta variable, *técnicas de desarrollo y/o adiestramiento fuera del cargo*, se encontró que la muestra estaba altamente de acuerdo con las oportunidades para recibir “instrucción programada” (M=3,26; S=0,83), “formación por computador” (M=3,36; S=0,78); así como también perciben oportunidades adecuadas para aplicar el “estudio de caso” (M=2,93; S=0,92). Así mismo, se encuentran medianamente de acuerdo con las oportunidades para aplicar la técnica de “simulación” (M=2,39; S=0,84); así como también para participar en “cursos y seminarios enteros” (M=2,87; S=1,01) y en “conferencias y debates” (M=2,72; S=1,02). (Ver Tabla N° 51)

Concluyendo, para la empresa 3 (Anónima) las técnicas instrucción programada, formación por computador y tutoría presentan las medias más elevadas, es decir, indican una alta percepción de las mismas por parte de la muestra, mientras que la rotación de puestos,

proyectos y la instrucción directa sobre el puesto poseen medias moderadas que reflejan de igual forma su presencia en esta organización.

2.3.4 Resultados de las variables percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento del Grupo Bimbo.

Para la última empresa de estudio, Grupo Bimbo, la percepción de oportunidades de desarrollo y /o adiestramiento, arrojo un puntaje máximo de 70 puntos y una media de 49,650, reflejando una tendencia moderada alta |en la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento, sin embargo, la distribución que presentan los datos es positiva, lo que indica que los mismo tienden a ubicarse más hacia la izquierda de la curva, por lo tanto al tener una media moderada y asimetría de este tipo, se puede concluir que las respuestas arrojadas por los trabajados de la empresa Grupo Bimbo se ubican de manera similar entre medianamente en desacuerdo y medianamente de acuerdo. (Ver tabla N° 52)

Tabla N° 52: Estadísticos descriptivos de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para la empresa Grupo Bimbo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Asimetría	Kurtosis
Percepción	40,000	32,000	70,000	49,650	9,469	0,105	-0,808

Tabla N° 53: Estadísticos descriptivos por indicador de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para la empresa Grupo Bimbo

	Mín.	Máx.	M	S	As	K
Proyectos	6,00	16,00	11,2500	2,4046	,074	-,607
Rotación de Puestos	3,00	12,00	8,1250	2,3115	-,055	-,670
Instrucción directa sobre el puesto	3,00	12,00	8,1000	2,3293	-,781	,263
Tutoría/Coaching/Mentoring/Asesoría	2,00	8,00	6,2750	1,3957	-,998	1,380
Instrucción programada	1	4	2,85	,92	-,724	-,051
Estudio de casos	1	4	2,73	,85	-,226	-,427
Simulación/Role playing	1	4	2,38	,90	,060	-,688
Formación por computador	1	4	2,65	1,03	-,278	-,994
Cursos y seminarios externos	1	4	2,70	1,02	-,117	-1,116
Conferencias y debates	1	4	2,60	1,06	-,071	-1,184

Por otro lado, en Tabla N° 53 se pueden observar los resultados de los datos estadísticos descriptivos de acuerdo a los indicadores medidos en la empresa Grupo Bimbo, específicamente en la dimensión referente a las *técnicas de desarrollo y adiestramiento dentro del cargo*, en donde podemos apreciar que la muestra evaluada presentó una percepción media alta del indicador “*proyectos*” con una media de 11,25 lo que indica que las respuestas estuvieron por encima de la media esperada (8 puntos), sin embargo, la simetría es baja y positiva manifestando una tendencia que ubica las respuesta de forma pareja por debajo de los valores centrales de respuesta en este caso en la opción de medianamente en desacuerdo. Para la “*rotación de puestos*” la media fue de 8,125 indicando que los valores están ubicados en la opción de respuesta medianamente de acuerdo esto se verifica a través de la simetría quien posee un valor negativo, es decir, que los datos se agrupan a hacia las puntuaciones más altas de la escala.

Finalmente los indicadores “instrucción directa sobre el puesto” y la “*tutoría o coaching*” presentan medias moderadamente altas al ubicar sus puntajes por encima de las medias de respuesta, siguiendo una distribución leptocúrtica, colocando la mayoría de las respuestas en la opción medianamente de acuerdo. (Ver Tabla N° 53)

Mientras que, en la segunda dimensión la cual hace referencia a las *técnicas de desarrollo y adiestramiento fuera del cargo*, la muestra evaluada percibe oportunidades moderadas para recibir “*instrucción programada*” (M=2,85; S=0,92), “*formación por computador*” (M=2,65; S=1,03); aplicar herramientas como “*estudio de casos*” (M=2,73; S=0,85); y recibir “*cursos y seminarios externos*” (M=2,70; S=1,02); así como “*debates y conferencias*” (M=2,60; S=1,05). Para todos estos indicadores la simetría es negativa, ubicando las respuestas de los sujetos hacia el lado derecho de la escala, mayormente en las respuestas medianamente en desacuerdo y medianamente de acuerdo, y de forma platicúrtica, es decir, la distribución es de forma pareja entre estas opciones de respuesta. El indicador “*simulación*” (S=0,90), presento una media más baja que el resto de los indicadores, sin embargo, sus valores de respuestas tienden a ubicarse del lado izquierdo de la curva, hacia los valores centrales como lo son medianamente en desacuerdo y medianamente de acuerdo. (Ver Tabla N° 53)

En la empresa Grupo Bimbo se puede observar una percepción media alta en las técnicas de desarrollo y adiestramiento dentro del cargo, es decir, en los indicadores: tutoría, proyectos, instrucción directa y rotación en el puesto de trabajo. Mientras que en las técnicas fuera del cargo se puede apreciar una percepción media baja de todos los indicadores que lo conforman.

Es necesario acotar a nivel general, que la gran mayoría de las técnicas que son percibidas por los trabajadores para aumentar su desarrollo y/o adiestramiento están agrupadas en la primera dimensión de la variable que agrupa a los mecanismos utilizados dentro del cargo o puesto de trabajo. Sin embargo, la empresa Merck Sharp & Dohme si tiene una alta percepción de dos de las técnicas utilizadas fuera del cargo, como los son la instrucción programada y la formación por computador quienes obtuvieron valores muy cercanos al máximo.

3. Presentación de los resultados de la variable compromiso organizacional.

3.1 Resultados del Compromiso Organizacional a nivel general.

La variable compromiso fue medida a través de una escala likert con siete posibilidades de respuesta a saber: totalmente en desacuerdo (1), medianamente en desacuerdo (2), débilmente en desacuerdo (3), ni en desacuerdo ni de acuerdo (4), débilmente de acuerdo (5), medianamente de acuerdo (6) y totalmente de acuerdo (7). El mínimo que se puede obtener es de 18 puntos y el máximo es de 126 puntos con una media posible de 63, indicando que el valor central de respuesta está cercano a este valor y a la opción de respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo. Al igual que en el caso de la variable anterior, se presento en varias oportunidades que la muestra no respondió a uno o varios ítems, por lo tanto se coloco 0 (no respondió) para hacer referencia a este caso.

Para toda la muestra de estudio, la variable compromiso organizacional presento un mínimo de 26 y un máximo de 101, con una media de moderada de 70,746, en la cual podemos observar que la distribución de los datos es de forma simétrica negativa y de forma leptocúrtica ubicando la mayoría de las respuestas en el extremo derecho de la escala específicamente en la respuesta medianamente de acuerdo. (Ver Tabla N°54)

Tabla N° 54: Estadísticos Descriptivos para la variable compromiso organizacional a nivel general

	N	Mínimo	Máximo	Media	S	As	K
Compromiso	217	26	101	70,746	13,627	-0,489	0,187

Tabla N° 55: Estadísticos Descriptivos por dimensiones para la variable Compromiso Organizacional a nivel general

	Mínimo	Máximo	M	S	As	K
Normativo	5,00	41,00	26,4286	6,8527	-,271	-,455
Continuidad	4,00	41,00	21,8986	6,9321	,018	-,476
Afectivo	6,00	42,00	22,4194	4,4860	-,052	3,528

En cuanto al análisis por dimensión a nivel general de esta variable donde un mayor puntaje indica mayor compromiso organizacional en cualquiera de las tres dimensiones, podemos apreciar que el “*compromiso normativo*” presentó unos niveles de respuesta un poco más altos que el resto de las dimensiones, con un puntaje mínimo de 5 y un máximo de 41 con una media aritmética de 26,42 y una asimetría negativa ($As=-0,271$) lo cual indica que los datos tendieron a agruparse en los valores medios altos específicamente entre ni de acuerdo ni en desacuerdo y débilmente de acuerdo, siguiendo una distribución entre los valores de forma platicúrtica ($K=-0,455$). (Ver Tabla N° 55)

Por otro lado, el “*compromiso de continuidad*” y el “*compromiso afectivo*” presentaron medias similares que oscilan entre 21 y 22, indicando que ambos son relativamente bajos, lo que diferencia ambas dimensiones es que en el caso del “*compromiso de continuidad*” esta presenta una distribución levemente asimétrica y mesocúrtica ($As=0,018$; $k=-0,476$) ubicando la mayoría de las respuestas hacia los valores centrales de la escala, especialmente en la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, por el contrario en el caso del “*compromiso afectivo*” presenta una asimetría baja pero negativa que indica una leve tendencia de los datos a agruparse por encima del valor central en la puntuación débilmente de acuerdo, siguiendo una distribución leptocúrtica ($As=-0,52$; $k=3,52$) (Ver Tabla N° 55)

3.2 Resultados del Compromiso Organizacional por Sector

3.2.1 Resultados del Compromiso Organizacional en el sector Farmacéutico

En el caso del sector farmacéutico se obtuvo para toda la variable un mínimo de 37 y un máximo de 101, con una media de 71,681 y una asimetría negativa, haciendo que los valores de respuesta se agrupen por encima del rango central, siguiendo una distribución platicúrtica, ubicando en su gran mayoría las respuestas entre débilmente y medianamente de acuerdo. (Ver Tabla N° 56)

Tabla N° 56: Estadísticos Descriptivos para la variable compromiso organizacional para el sector Farmacéutico

	N	Mínimo	Máximo	Media	S	As	K
Compromiso	116	37	101	71,681	13,925	-0,4138	-0,3612

Tabla N° 57: Estadísticos Descriptivos por dimensiones para la variable compromiso organizacional para el sector Farmacéutico

	Mínimo	Máximo	M	S	As	K
Normativo	12,00	41,00	26,6983	7,0319	-,223	-,864
Continuidad	4,00	41,00	22,3362	7,2531	-,068	-,373
Afectivo	8,00	39,00	22,6466	4,1875	-,469	4,178

A continuación calculamos los estadísticos descriptivos para cada dimensión de la variable compromiso organizacional. En este sentido podemos destacar que el “*compromiso normativo*” obtuvo un puntaje mínimo de 12 y un máximo de 41 con una media de 26,6 lo que indica una tendencia moderada de las respuesta por encima de la media esperada, es decir, 20,5, con una asimetría de -0,223 y una kurtosis de -,864, reflejando que los valores se encuentran distribuidos de forma platicúrtica hacia las respuesta favorables de la escalas, es decir, débilmente y medianamente de acuerdo. (Ver Tabla N° 57)

En cuanto al “*compromiso de continuidad*”, se obtuvo una media de 22,33 ubicándose moderadamente por encima de la media esperada (20,5) al igual que el “*compromiso afectivo*” quien obtuvo una media 22,64, sin embargo tienen una simetría negativa con lo que concluimos que a pesar de ser bajas las respuestas de los sujetos tienden a estar hacia la derecha de la escala, es decir, a presentar estos tipos de compromiso de forma media baja. Al ubicar esto en la escala, las respuestas arrojadas se encuentran en su gran mayoría en débilmente de acuerdo. (Ver Tabla N° 57)

3.2.2 Resultados del Compromiso Organizacional en el sector Consumo Masivo

En la Tabla N° 58 se puede observar que la variable en su totalidad obtuvo una puntuación mínima de 26 y un máxima de 97, con una media de 69,092 y una asimetría negativa, lo que refleja que los individuos de la muestra poseen niveles medios de compromiso organizacional en las empresas que conforman este sector. Esto se corrobora a través de los datos ya que tienden a estar levemente ubicados por encima de los valores centrales, esto quiere decir que los valores predominantes de respuesta están entre ni en desacuerdo ni de acuerdo y débilmente de acuerdo.

Tabla N° 58: Estadísticos Descriptivos para la variable compromiso organizacional para el sector Consumo Masivo

	N	Mínimo	Máximo	Media	S	As	K
Compromiso	108	26	97	69,092	13,502	-0,626	0,789

Tabla N° 59: Estadísticos Descriptivos por dimensiones para la variable compromiso organizacional para el sector Consumo Masivo

	Mínimo	Máximo	M	S	As	K
Normativo	5,00	41,00	26,1188	6,6623	-,357	,135
Continuidad	6,00	36,00	21,3960	6,5438	,099	-,634
Afectivo	6,00	42,00	22,1584	4,8140	,305	3,251

En cuando al análisis por dimensión podemos observar que el “*compromiso normativo*” obtuvo un mínimo de 5 y un máximo de 41, con una media aritmética de 26,11 que a pesar de ser baja indica que existe un moderado compromiso de este tipo, su simetría es negativa y manifiesta que los valores de las respuesta se ubican hacia el lado derecho, lo que quiere decir que los mismos están comprendidas en las categorías intermedias débilmente y medianamente de acuerdo. (Ver Tabla N° 59)

En segundo lugar está la dimensión de “*compromiso afectivo*” con un puntaje mínimo de 6 y un máximo de 42 y una media aritmética de 22,15 así como una asimetría baja pero positiva la cual indica una tendencia de los datos a agruparse en la opción de respuesta ni en desacuerdo ni de acuerdo. Por último, el “*compromiso de continuidad*” presento los resultados más bajos, obtuvo una puntuación mínima de 6 y un máximo de 36 con una media de 21,39 en una distribución levemente asimétrica positiva y agrupados en forma leptocúrtica ($As=0,018$; $k=-0,476$), indicando que la tendencia de respuesta se ubica en la opción débilmente en desacuerdo.(Ver Tabla N° 59)

Después de análisis por sector podemos concluir que para ambos casos el tipo de compromiso que predomina aunque de forma bajo y moderada es el “*compromiso*

normativo”, a este le sigue el “*compromiso afectivo*” y por último el “*compromiso de continuidad*”.

3.3 Resultados del Compromiso Organizacional por empresa.

3.3.1 Resultados de compromiso de Zuoz Pharma.

La variable compromiso organizacional, se midió a través de una escala likert de 7 posibilidades de respuesta, la misma presentaba un mínimo posible de 18 puntos y un máximo de 126 puntos (esto es producto de multiplicar la opción de respuesta por el total de items del instrumento que eran 18), los resultados obtenidos en el estudio arrojaron un puntaje mínimo de respuesta de 42 y un máximo de 101, una media de 74, 877 lo que indica una tendencia hacia los valores medios altos de respuesta,. Por otro lado, la muestra presenta una distribución asimétrica negativa, esto quiere decir una vez más que los valores tienden a ubicarse hacia la derecha de la escala, siendo la tendencia mayor de respuesta la opción de débilmente de acuerdo, favoreciendo de esta manera al compromiso organizacional. (Ver Tabla N° 60)

Tabla N° 60: Estadísticos Descriptivos para la variable compromiso organizacional para Zuoz Pharma

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Asimetría	Kurtosis
Compromiso	73,000	42,000	101,000	74,877	13,186	-0,484	-0,163

Tabla N° 61: Estadísticos Descriptivos por dimensión para la variable compromiso organizacional para Zuoz Pharma

Dimensiones	Mín.	Máx.	Media	S	As	K
Normativo	13,00	41,00	28,6575	6,6858	-,453	-,660
Continuidad	4,00	41,00	22,7945	7,5901	-,177	-,299
Afectivo	8,00	39,00	23,4247	4,0032	,165	5,327

En lo que se refiere al análisis por dimensión se encontró para la dimensión de “*compromiso normativo*”, un puntaje mínimo de 13 y un máximo de 41 con una media aritmética de 28,65 (S=6,68), lo que parece indicar un nivel medio de sentimiento de

obligación de pertenencia en la organización, sentimiento de obligación hacia los individuos que trabajan en la misma y un sentimiento de retribución hacia la organización a causa de beneficios recibidos, cuyos valores de respuesta fueron débilmente y moderadamente de acuerdo principalmente. Por otro lado, el “*compromiso afectivo*” indicó una media baja de 23,42 (S=4) con una simetría positiva, lo que refleja que las respuestas se agruparon del lado izquierdo de la escala y al estar cerca de la media posible la tendencia de respuesta está centrada entre las opciones débilmente en desacuerdo y ni en desacuerdo ni de acuerdo. Por último, en lo que se refiere a la dimensión “*continuidad*”, se encontró un puntaje mínimo de 4 y un máximo de 41 con una media aritmética de 22,79 (S=7,59), lo que indica un grado medio bajo de la existencia este tipo de compromiso entre los empleados, donde la mayoría de respuestas obtenidas esta en ni de acuerdo ni en desacuerdo y débilmente de acuerdo. (Ver Tabla N° 61)

3.3.2 Resultados Compromiso organizacional de Merck, Sharp & Dohme.

Para el compromiso organizacional en esta empresa, se obtuvo un mínimo de 37 puntos y un máximo de 89. A través de la media aritmética obtenida, podemos afirmar nuevamente una tendencia hacia los valores medios de respuesta, con una distribución asimétrica negativa y una kurtosis diferente de cero y negativa (platicúrtica) podemos decir que los valores de respuestas tienden a estar ubicados muy cercanos a los valores centrales de la escala, en especial en la categoría en ni en desacuerdo ni de acuerdo. (Ver Tabla N° 62)

Tabla N° 62: Estadísticos Descriptivos para la variable compromiso organizacional para Merck, Sharp & Dohme

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Asimetría	Kurtosis
Compromiso	43,000	37,000	89,000	66,256	13,602	-0,373	-0,649

Tabla N° 63: Estadísticos Descriptivos por dimensión para la variable compromiso organizacional para Merck, Sharp & Dohme

Dimensiones	Mín.	Máx.	M	S	As	K
Normativo	12,00	36,00	23,3721	6,3846	-,009	-,857
Continuidad	8,00	35,00	21,5581	6,6558	,099	-,471
Afectivo	8,00	28,00	21,3256	4,2073	-1,446	2,251

En cuanto a las dimensiones, en el “*compromiso normativo*”, se puede observar un puntaje mínimo de 12 y un máximo de 36 con una media aritmética de 23,372 ($S=6,384$), lo que indica un nivel medio bajo de la presencia de este tipo de compromiso, esto se puede confirmar a través de la simetría (negativa y muy cercana a cero) ubicando las respuestas en las opciones centrales, aunque en su gran mayoría se ubica en ni en desacuerdo ni de acuerdo. Por otro lado, en lo que se refiere a la dimensión “*continuidad*”, se encontró un puntaje mínimo de 8 y un máximo de 35 con una media aritmética de 21,558 ($S=6,65$), lo que indica de igual modo un grado medio bajo en la existencia del “*compromiso continuo*” entre los empleados, quienes manifestaron una tendencia de respuesta entre el rango de respuesta débilmente en desacuerdo y ni en desacuerdo ni de acuerdo. Por último, el “*compromiso afectivo*” indicó un bajo sentimiento de pertenencia a causa del ambiente de trabajo, vinculación afectiva con la organización y solidaridad con los problemas de la organización. La asimetría reflejo una tendencia de respuesta alta y negativa colocando la mayoría de las respuestas en la opción ni en desacuerdo ni acuerdo. (Ver Tabla N° 63)

3.3.3 Resultados Compromiso organizacional de Empresa 3 (anónimo)

En la empresa 3 (Anónima) la muestra arrojó para esta variable un mínimo de 26 y un máximo de 97 puntos, con una media aritmética de 72,213 indicando una tendencia moderada de los valores de respuesta, es decir, que se ubican hacia el lado derecho de la curva, específicamente en la opción débilmente de acuerdo. (Ver Tabla N° 64)

Tabla N° 64: Estadísticos Descriptivos para la variable compromiso organizacional para la empresa 3 (anónimo)

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Asimetría	Kurtosis
Compromiso	61,000	26,000	97,000	72,213	12,818	-0,672	1,451

Tabla N° 65: Estadísticos Descriptivos por dimensión para la variable compromiso organizacional para la empresa 3 (anónima)

Dimensiones	Mín.	Máx.	M	S	As	K
Normativo	9,00	41,00	27,0164	6,7045	-,294	-,261
Continuidad	10,00	34,00	22,2459	6,1689	,123	-1,041
Afectivo	6,00	42,00	22,9508	4,9847	,459	4,258

En lo que se refiere a los indicadores de la variable de compromiso organizacional, se encontró un nivel medio de experimentación por parte del trabajador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer a la empresa (“*compromiso normativo*”), arrojando una asimetría de -0,294, lo que refleja a vez que los datos están concentrados de forma pareja entre las opciones de respuesta débilmente y medianamente de acuerdo. El “*compromiso de continuidad*” y el “*compromiso afectivo*” (poseen una media similar cercana a 22 puntos, con una simetría positiva, manifestando de este modo una ubicación de las opciones de respuesta hacia la izquierda de la escala, es decir, entre las respuesta débilmente en desacuerdo y ni en desacuerdo y de acuerdo. (Ver Tabla N° 65).

3.3.4 Resultados Compromiso organizacional de Grupo Bimbo

En lo referente al compromiso organizacional que presenta el Grupo Bimbo, este obtuvo una media de 65, encontrándose muy cercano a la media posible para esta variable (63 puntos), la kurtosis y la simetría indican que los datos se distribuyen de forma marcada hacia el lado derecho de la escala, en donde la mayoría de las respuestas se ubicaron en la categoría ni en desacuerdo ni de acuerdo. (Ver tabla N° 66)

Tabla N° 66: Estadísticos Descriptivos para la variable compromiso organizacional para Grupo Bimbo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Asimetría	Kurtosis
Compromiso	40,000	29,000	87,000	65,800	13,150	-0,685	0,801

Tabla N° 67: Estadísticos Descriptivos por dimensión para la variable compromiso organizacional para Grupo Bimbo

Dimensiones	Mín.	Máx.	M	S	As	K
Normativo	5,00	37,00	24,7500	6,4401	-,583	,868
Continuidad	6,00	36,00	20,1000	6,9570	,208	-,220
Afectivo	10,00	30,00	20,9500	4,3261	-,274	,664

De manera más detallada en la Tabla N° 67 se pueden observar los estadísticos descriptivos de acuerdo a las dimensiones de esta variable, la primera dimensión que hace referencia al “*compromiso normativo*” obtuvo un mínimo de 5 y un máximo de 37 con una media aritmética de 24, 750 (As=-0,583; k=0,868) por consiguiente podemos destacar que las

respuestas están levemente por encima de la media posible, ubicadas a la derecha de la escala distribuidas de manera leptocúrtica, lo que indica que la mayoría de las respuestas fueron débilmente de acuerdo. Para el “*compromiso afectivo*”, la media es igual a la media esperada ubicando las respuestas hacia el lado derecho de la curva, lo que significa que las mismas están concentradas en la opción de respuesta ni en desacuerdo ni de acuerdo. Por último, en el caso de la dimensión “*compromiso de continuidad*” se obtuvo una media de 20 con una asimetría positiva y una kurtosis platicúrtica distribuyendo los datos de forma pareja entre las opciones ni en desacuerdo ni de acuerdo y débilmente en desacuerdo

Después de haber realizado el análisis por separado de las empresas, podemos concluir que el compromiso organizacional para cada una de ellas manifiesta una tendencia media. En cuanto a los tipos de compromisos, aquel que predomina en todas las empresas es el compromiso normativo, es decir, que reflejan sentimientos de obligación de pertenencia en la organización, de obligación hacia los individuos que trabajan en la misma y de retribución hacia la organización a causa de los beneficios recibidos. Como puede observarse las medias correspondientes a correspondientes al compromiso afectivo y de continuidad en general, no presentan una diferencia significativa entre ambas dimensiones. Para las empresas Zuoz Pharma, Anónima y Bimbo el compromiso afectivo es ligeramente mayor; mientras que para Merck Sharp & Dohme el compromiso de continuidad es ligeramente mayor que el afectivo.

La empresa que presenta el grado de compromiso más elevado es Zuoz Pharma, a esta le sigue la empresa 3 (anónima) quien posee valores de compromiso muy cercanos y parecidos a la anterior, posteriormente está la empresa Merck Sharp & Dhome y por último el Grupo Bimbo, a pesar de presentar diferencias muy pequeñas con la empresa anterior.

4. Resultados de la correlación entre en la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional.

4.1 Resultados de la correlación entre en la variable percepción de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional a nivel general.

Con base en los resultados obtenidos de la muestra total, es posible afirmar la existencia de una relación directa, medio baja y significativa entre la percepción de oportunidades y el compromiso organizacional, por lo que mayores puntuaciones en una de las variables, influencia en un aumento de las puntuaciones de la otra variable de estudio ($r=0,277$; $sig=0,01$). (Ver Tabla N° 68)

Tabla N° 68: Coeficiente de correlación de Pearson para la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y compromiso organizacional

		Percepción de oportunidades de desarrollo y adiestramiento
Compromiso Organizacional	Pearson Correlatio n	,277**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Tabla N° 69: Coeficiente de correlación de Pearson por indicador para la percepción de oportunidades de desarrollo /o adiestramiento a nivel general

Percepción de Oportunidades de Adiestramiento y/o desarrollo		Compromiso Organizacional		
		Normativo	Continuidad	Afectivo
Proyectos	Pearson Correlation	,291**	,144**	,048
Rotación de Puestos	Pearson Correlation	,302**	,197**	,154*
Instrucción directa sobre el puesto	Pearson Correlation	,159*	,109*	-,033
Tutoría/Coaching/Mentoring/Asesoría	Pearson Correlation	,068	,068	,072
Instrucción programada	Pearson Correlation	,217**	,142**	,060
Estudio de casos	Pearson Correlation	,211**	,181**	-,005
Simulación/ Role playing	Pearson Correlation	,117	,111	-,008
Formación por computador	Pearson Correlation	,136*	,075	,108
Cursos y seminarios externos	Pearson Correlation	,265**	,172**	,084
Conferencias y debates	Pearson Correlation	,235**	,107	,127

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

De acuerdo a los resultados obtenidos al relacionar los indicadores de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento con las dimensiones de la variable compromiso organizacional, considerando toda la muestra de estudio, se observó que la percepción de participar en “*proyectos*” se asocia de forma manera baja y significativa con el “*compromiso normativo*” y el “*de continuidad*”; estas dos dimensiones de compromiso también se asocian con la “*rotación de puestos*” de forma directa y significativa, la “*instrucción programada*”, la técnica de “*estudio de casos*” así como también en la posibilidad de participar en “*cursos y seminarios externos*”. Mientras que el “*compromiso normativo*” es la única dimensión que influye en la participación a “*conferencias y debates*”

de forma directa y significativa. El “*compromiso afectivo*” no se asocia de manera significativa con ningún indicador de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento. (Ver Tabla N° 68)

Para concluir, podemos destacar que los indicadores de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento que mayor influyen a nivel general en el compromiso, especialmente en el “*compromiso normativo*” son “*proyectos*”, “*rotación de puestos*”, (pertenecientes a las técnicas de desarrollo y/o adiestramiento dentro del cargo) “*estudios de casos*”, “*cursos y seminarios*” y “*conferencias y debates*” que forman parte de las técnicas de desarrollo y/o adiestramiento fuera del cargo. Por otro lado tenemos que son estos mismos indicadores los que afectan de manera significativa pero relativamente baja al “*compromiso de continuidad*” y por el contrario en el caso del “*compromiso afectivo*” no se ve influenciado por ninguno de los indicadores de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento.

4.2 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional por sector económico.

4.2.1 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para el sector Farmacéutico.

En base a los resultados obtenidos en el sector Farmacéutico, es posible afirmar la existencia de una relación directa, medio alta y significativa entre la percepción de oportunidades y el compromiso organizacional, por lo que mayores puntuaciones en una de las variables, influencia en un aumento de las puntuaciones de la otra variable de estudio ($r=0,426$; $\text{sig}=0,00$). (Ver Tabla N° 70)

Tabla N° 70: Coeficiente de correlación de Pearson para la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para el sector Farmacéutico

		Percepción de oportunidades de desarrollo y adiestramiento
Compromiso Organizacional	Pearson Correlación	,421**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Partiendo de los resultados obtenidos de la muestra evaluada en este sector es posible afirmar que en el Sector Farmacéutico, el “*compromiso normativo*” tiene una asociación media baja pero significativa con las siguientes técnicas de desarrollo y/o adiestramiento “*proyectos*” ($r=0,299$; $\text{sig}=0,01$); “*rotación de puestos*” ($r=0,325$; $\text{sig}=0,01$); la “*instrucción directa*” sobre el puesto ($r=0,282$; $\text{sig}=0,01$); así como también en la aplicación de herramientas como la “*instrucción programada*” ($r=0,261$; $\text{sig}=0,01$); el “*estudio de casos*” ($r=0,273$; $\text{sig}=0,01$); y la posibilidad de participar tanto en “*cursos y seminarios*” ($r=0,306$; $\text{sig}=0,01$), como en “*conferencias y debates*” ($r=0,334$; $\text{sig}=0,01$). (Ver Tabla N° 71)

La dimensión de “*compromiso continuo*” presenta una asociación directa, media y significativa en el sector Farmacéutico en especial con la percepción de participar en “*proyectos*” ($r=0,299$; $\text{sig}=0,01$), la “*instrucción directa*” sobre el puesto ($r=0,299$; $\text{sig}=0,01$), la “*instrucción programada*” ($r=0,299$; $\text{sig}=0,01$), el “*estudio de casos*” ($r=0,299$; $\text{sig}=0,01$) y la “*formación por computador*” ($r=0,299$; $\text{sig}=0,01$). Por último, la dimensión de “*compromiso afectivo*” no está asociado de manera significativa con ninguna de las dimensiones de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento en ninguno de los dos sectores (Ver tabla N° 71)

Tabla N° 71: Coeficiente de correlación de Pearson entre la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional en el sector Farmacéutico

Percepción de Oportunidades de Adiestramiento y/o desarrollo		Compromiso Organizacional Sector Farmacéutico		
		Normativo	Continuidad	Afectivo
Proyectos	Pearson Correlation	,299**	,278**	,169
Rotación de Puestos	Pearson Correlation	,325**	,222*	,183*
Instrucción directa sobre el puesto	Pearson Correlation	,282**	,272**	,010
Tutoría/ Coaching/ Mentoring/ Asesoría	Pearson Correlation	,122	,152	,082
Instrucción programada	Pearson Correlation	,261**	,316**	,151
Estudio de casos	Pearson Correlation	,273**	,265**	,016
Simulación/ Role playing	Pearson Correlation	,157	,189*	,066
Formación por computador	Pearson Correlation	,155	,240**	,218*
Cursos y seminarios externos	Pearson Correlation	,306**	,197*	,210*
Conferencias y debates	Pearson Correlation	,334**	,180	,234*

4.2.2 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de oportunidades desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para el sector Consumo Masivo.

Para el sector consumo masivo, en la Tabla N° 70, se puede apreciar la existencia de una relación directa medianamente baja y significativa entre la percepción de oportunidades y el compromiso organizacional, lo que refleja que a mayores puntuaciones en una de las variables, se producirá un aumento en los valores de la otra variable de estudio ($r=0,235$; $\text{sig}=0,05$). (Ver Tabla N° 72)

Tabla N° 72: Coeficiente de correlación de Pearson para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para el sector Consumo Masivo

		Percepción de oportunidades de desarrollo y adiestramiento
Compromiso Organizacional	Pearson Correlación	,235**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

En el caso del sector Consumo masivo a partir de los resultados obtenidos es posible afirmar que el “*compromiso normativo*” tiene una asociación media baja pero significativa con la posibilidad de participar en “*proyectos*” y “*rotación de puestos*”. Adicionalmente es importante destacar que en este sector a diferencia del anterior el “*compromisos afectivo y de continuidad*” no presentan asociación alguna con los indicadores de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento. (Ver Tabla N° 73)

Tabla N° 73: Coeficiente de correlación de Pearson entre la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional en el sector Farmacéutico

Percepción de Oportunidades de Adiestramiento y/o desarrollo		Compromiso Organizacional Consumo Masivo		
		Normativo	Continuidad	Afectivo
Proyectos	Pearson Correlation	,280**	-,051	-,090
Rotación de Puestos	Pearson Correlation	,290**	,188	,142
Instrucción directa sobre el puesto	Pearson Correlation	,002	-,110	-,067
Tutoría/ Coaching/ Mentoring/ Asesoría	Pearson Correlation	-,013	-,063	,059
Instrucción programada	Pearson Correlation	,189	-,098	-,025
Estudio de Casos	Pearson Correlation	,133	,070	-,020
Simulación/ Role playing	Pearson Correlation	,062	-,008	-,097
Formación	Pearson	,154	-,123	,021

Por computador	Correlation			
Cursos y Seminarios externos	Pearson Correlation	,223*	,159	-,047
Conferencias y debates	Pearson Correlation	,121	,027	,029

4.3 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable el compromiso organizacional por empresa.

Con el fin de verificar la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación, se procedió a realizar el análisis de correlación lineal de cada una de las empresas estudiadas de forma independiente. Para el análisis, se empleó la prueba de significancia bilateral con un nivel crítico de 0.01. Es necesario agregar que el coeficiente de correlación no indica causalidad; por lo que valores altos sólo indican asociación y no dependencia. (Ver Tabla N° 77)

4.3.1 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para Zuoz Pharma.

En el caso de la empresa Zuoz Pharma, existe una relación significativa directa y media entre las variables percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento, con lo cual es posible afirmar que mayores puntuaciones en una de ellas producirán mayores puntuaciones en la otra variable o viceversa. (Ver Tabla N° 74)

Tabla N° 74: Coeficiente de correlación de Pearson para la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento para Zuoz Pharma

		Percepción de oportunidades de desarrollo y adiestramiento
Compromiso Organizacional	Pearson Correlación	,426**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

En base a los resultados obtenidos de la empresa Zuoz Pharma, es posible afirmar la existencia de una asociación entre la percepción de oportunidades y el compromiso organizacional para la misma; específicamente se evidenció la existencia de una relación directa, media baja, pero positiva y significativa entre el “*compromiso normativo*” con: la “*rotación de puestos*”, “*la instrucción programada*”, el “*estudio de casos*”, “*formación por el computador*” y “*conferencias con debates*” ($r=0,349$; $\text{sig}=0,01$). Sin embargo, las otras dos dimensiones del compromiso organizacional no se encuentran asociadas de forma significativa con la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento (Ver tabla N° 75).

Tabla N° 75: Coeficiente de correlación de Pearson para la percepción de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional en Zuoz Pharma

Percepción de Oportunidades de Adiestramiento y/o desarrollo		Compromiso Organizacional		
		Normativo	Continuidad	Afectivo
Proyectos	Pearson Correlation	,267*	,250*	,075
Rotación de Puestos	Pearson Correlation	,328**	,274*	,090
Instrucción directa sobre el puesto	Pearson Correlation	,197	,259*	-,034
Tutoría/ Coaching/ Mentoring/ Asesoría	Pearson Correlation	,109	,177	,036
Instrucción programada	Pearson Correlation	,401**	,362*	,306**
Estudio de casos	Pearson Correlation	,320**	,298*	,065
Simulación/ Role playing	Pearson Correlation	,122	,244*	,086
Formación por	Pearson Correlation	,323**	,261*	,395**

computador				
Cursos y seminarios externos	Pearson Correlation	,284*	,057	,249*
Conferencias y debates	Pearson Correlation	,349**	,070	,279*

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

4.3.2 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para Merck, Sharp & Dohme

En la Tabla N° 76 podemos observar la correlación para la empresa Merck, Sharp & Dohme la cual se presenta de manera medianamente y significativa, indicando la relación positiva que se da entre estas dos variables de estudio: percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional.

Tabla N° 76: Coeficiente de correlación de Pearson para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para Merck, Sharp & Dohme

		Percepción de oportunidades de desarrollo y adiestramiento
Compromiso Organizacional	Pearson Correlación	,472**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

En lo que se refiere a la relación existente entre la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional para la empresa Merck, Sharp & Dohme, a través del coeficiente de correlación de Pearson, en la Tabla N° 80 se evidenció que en la dimensión de técnicas de desarrollo y adiestramiento dentro del cargo, “*la rotación de puestos*” está asociado de forma media baja y significativa con el compromiso normativo. Mientras que la “*instrucción programada*” se asocia significativamente con el “*compromiso normativo*” y, en menor medida con el “*compromiso afectivo*”. (Ver Tabla N° 77)

En la dimensión técnicas de desarrollo y/o adiestramiento fuera del cargo, el indicador “*formación por computador*” se asocia de forma media baja pero significativa con el compromiso normativo y el compromiso afectivo. Mientras que las “*conferencias y debates*” se asocian de forma media baja y significativa con el “*compromiso normativo*”. (Ver Tabla N° 77)

Tabla N° 77: Coeficiente de correlación de Pearson para la percepción de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional para Merck, Sharp & Dohme

Percepción de Oportunidades de Adiestramiento y/o desarrollo		Compromiso Organizacional		
		Normativo	Continuidad	Afectivo
Proyectos	Pearson Correlation	,267*	,250*	,075
Rotación de Puestos	Pearson Correlation	,328**	,274*	,090
Instrucción directa sobre el puesto	Pearson Correlation	,197	,259*	-,034
Tutoría/ Coaching/ Mentoring/ Asesoría	Pearson Correlation	,109	,177	,036
Instrucción programada	Pearson Correlation	,401**	,362*	,306**
Estudio de casos	Pearson Correlation	,320**	,298*	,065
Simulación/ Role playing	Pearson Correlation	,122	,244*	,086
Formación por computador	Pearson Correlation	,323**	,261*	,395**
Cursos y seminarios externos	Pearson Correlation	,284*	,057	,249*
Conferencias y debates	Pearson Correlation	,349**	,070	,279*

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

4.3.3 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para empresa 3 (anónima)

En el caso de ésta empresa no es posible evidenciar ninguna correlación entre las variables de estudio, ya que su relación no es significativa. (Ver Tabla N° 78)

Tabla N° 78: Coeficiente de correlación de Pearson para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para empresa 3 (anónima)

		Percepción de oportunidades de desarrollo y adiestramiento
Compromiso Organizacional	Pearson Correlación	,084

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

En cuanto al análisis por indicador y dimensión, se puede determinar una vez mas que no existe una asociación significativa entre ninguna de las variables evaluadas en el presente estudio (Ver Tabla N° 79).

Tabla N° 79: Coeficiente de correlación de Pearson para la percepción de desarrollo y/o adiestramiento para empresa 3 (anónima)

Percepción de Oportunidades de Adiestramiento y/o desarrollo		Compromiso Organizacional		
		Normativo	Continuidad	Afectivo
Proyectos	Pearson Correlation	,227	-,064	-,097
Rotación de Puestos	Pearson Correlation	,177	-,006	,070
Instrucción directa sobre el puesto	Pearson Correlation	-,025	-,060	-,104
Tutoría/ Coaching/ Mentoring/ Asesoría	Pearson Correlation	,037	,182	,128
Instrucción programada	Pearson Correlation	,226	,052	,007
Estudio de casos	Pearson Correlation	,105	,134	-,120
Simulación/ Role playing	Pearson Correlation	,020	,052	-,154
Formación por computador	Pearson Correlation	,085	-,134	,009
Cursos y seminarios externos	Pearson Correlation	,078	,624	,456
Conferencias y debates	Pearson Correlation	,173	,965	,591

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

4.3.4 Resultados de la correlación obtenida entre la variable percepción de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para Grupo Bimbo

Para el Grupo Bimbo, en la Tabla N° 80, se puede observar que la correlación entre ambas variables es negativa y baja casi nula, lo que parece indicar que entre la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional no existen valores con un nivel de significación relevante, por lo que se puede concluir que no hay correlación entre ellas.

Tabla N° 80: Coeficiente de correlación de Pearson para la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y la variable compromiso organizacional para Grupo Bimbo

		Percepción de oportunidades de desarrollo y adiestramiento
Compromiso Organizacional	Pearson Correlación	-,004**

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Esta baja correlación se debe a que solo se evidenció que la “*continuidad*” es la única dimensión del compromiso organizacional que se asocia con algún indicador de percepción, específicamente se obtuvo una relación inversa y significativa entre la continuidad y la “*tutoría*” y la “*instrucción programada*” lo que pareciera evidenciar a simple vista que para esta empresa a mayor posibilidad de contar con una “*tutoría*” e “*instrucción programada*”, se disminuyen los valores de compromiso de continuidad. (Ver Tabla N° 81)

Tabla N° 81: Coeficiente de correlación de Pearson para la percepción de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional para Grupo Bimbo

Percepción de Oportunidades de Adiestramiento y/o desarrollo		Compromiso Organizacional		
		Normativo	Continuidad	Afectivo
Proyectos	Pearson Correlation	,309	-,110	-,196
Rotación de Puestos	Pearson Correlation	,383*	,363*	,124
Instrucción directa sobre el puesto	Pearson Correlation	-,029	-,265	-,106
Tutoría/ Coaching/ Mentoring/ Asesoría	Pearson Correlation	-,163	-,507**	-,151
Instrucción programada	Pearson Correlation	,058	-,378**	-,208
Estudio de casos	Pearson Correlation	,138	-,069	,101
Simulación/ Role playing	Pearson Correlation	,123	-,088	-,015
Formación por computador	Pearson Correlation	,122	-,268	-,154
Cursos y	Pearson	,289	,142	,002

seminarios externos	Correlation			
Conferencias y debates	Pearson Correlation	,109	-,078	-,055

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Después de analizar las correlaciones obtenidas en cada una de las empresas, podemos afirmar entonces que en el caso del sector farmacéutico si existe una significación positiva y media entre la percepción de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional ya que las empresas que conforman este sector evidencian niveles de significación moderados entre las dos variables, caso contrario al que se puede observar en el sector de consumo masivo donde en una de las empresa no existe significancia alguna entre las variables, mientras que en el caso de la última empresa la asociación entre ambas variables es tan baja que se considera nula.

5. Resultados de la correlación entre la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/p adiestramiento, la variable compromiso organizacional y las variables demográficas a nivel general

Se evaluó la existencia de una asociación entre las variables demográficas incluidas en el estudio (edad, nivel académico, antigüedad y sexo) con la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento; para ello, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, encontrándose sólo una relación inversa, media y significativa entre la edad y la oportunidad de “rotación de puestos” ($r=-0,231$; $\text{sig}=0,01$), por lo que a medida que aumentan las puntuaciones de la edad, disminuye la percepción de oportunidades de “rotación de puestos”. El resto de los indicadores de la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento no se asoció de forma significativa con la edad, el sexo, el nivel académico o la antigüedad (Ver Tabla N° 82).

Tabla N° 82: Tabla resumen del coeficiente de correlación de Pearson entre la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y las variables demográficas.

		Edad	Nivel académico	Antigüedad	Sexo
Proyectos	Pearson Correlation	-,163*	-,014	-,020	-,043
Rotación de Puestos	Pearson Correlation	-,231**	-,087	-,170*	-,059
Instrucción directa sobre el puesto	Pearson Correlation	-,167*	-,132	-,131	-,055
Tutoría/ Coaching/ Mentoring/ Asesoría	Pearson Correlation	-,121	,030	-,089	,010
Instrucción programada	Pearson Correlation	,081	,057	,156*	-,092
Estudio de casos	Pearson Correlation	-,002	,017	,008	-,137*
Simulación/ Role playing	Pearson Correlation	-,001	,028	-,013	-,078
Formación por computador	Pearson Correlation	,002	,006	,031	-,052
Cursos y seminarios externos	Pearson Correlation	-,123	-,097	-,010	-,062
Conferencias y debates	Pearson Correlation	-,089	,044	-,036	,001

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Del mismo modo, a partir de los resultados obtenidos de la muestra evaluada, es posible afirmar que no existe una relación significativa entre el compromiso organizacional y las variables demográficas incluidas en el estudio (Ver tabla N° 83).

Tabla N° 83: Coeficiente de correlación de Pearson entre el compromiso organizacional y las variables demográficas

		Edad	Sexo	Nivel Académico	Antigüedad
Normativo	Pearson Correlation	-,100	-,093	-,097	-,063
Continuidad	Pearson Correlation	-,043	-,135	-,075	-,012
Afectivo	Pearson Correlation	-,022	-,031	-,031	-,102

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

CAPÍTULO VII

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo nos centraremos fundamentalmente en dar respuesta a los resultados obtenidos en el estudio a través de las formulaciones teóricas expuestas en el marco teórico.

La hipótesis planteada inicialmente expone que a mayor grado de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento dentro de la organización en la cual se desempeña actualmente el trabajador, mayor será el grado de compromiso organizacional que éste manifestará con la misma. Se procedió a establecer las correlaciones de las variables a nivel general, donde obtuvimos una relación directa baja pero significativa entre las dos variables de estudio, al analizar los indicadores y las dimensiones que influyen en ella se pudo apreciar que el compromiso normativo es quien presenta una correlación baja y significativa con las técnicas de proyectos, rotación de puestos, instrucción programada, estudio de casos, cursos y seminarios externos así como con conferencias y debates. De manera menos representativa el compromiso de continuidad se correlaciona con estas mismas técnicas de desarrollo y/o adiestramiento, menos con conferencias y debates. En pocas palabras, a medida que aumenta la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento a través de alguno o algunos de estos indicadores, aumentara el compromiso organizacional a través de sus dimensiones.

La hipótesis verificada, aunque con una correlación baja pero significativa, esta relacionada a lo argumentado por la Consultora Perfiles Profesionales, experta en el área de Recursos Humanos, quien hace referencia que el incremento del desarrollo del talento humano es vital ya que estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso organizacional, beneficiando a todos los actores involucrados en el proceso.

Al agrupar las cuatro empresas en los dos sectores económicos (Farmacéutico y Consumo Masivo) se puede apreciar que son las dos empresas del bloque farmacéutico quienes presentan una asociación directa media y significativa entre ambas variables, esta relación se ve influenciada por la correlación de los indicadores instrucción directa,

instrucción programada, estudio de casos, conferencias y debates, rotación de puestos y proyectos con la dimensión compromiso normativo. Por otro lado, el compromiso de continuidad se asocia de forma directa con las dimensiones proyectos, instrucción directa sobre el puesto e instrucción programa. Finalmente el compromiso afectivo no se asocia con ninguna técnica. Por el contrario el sector consumo masivo evidenció un Coeficiente de Pearson bajo pero significativa, únicamente, entre el compromiso normativo con la rotación de puestos y los proyectos.

A pesar de que no existen antecedentes ni estudios que explique el porqué de esta tendencia, es decir, que en el sector farmacéutico exista una correlación más alta que en consumo masivo, si retomamos el marco referencial (capítulo III) podemos detallar que son las empresas Zuoz Pharma y Merck, Sharp & Dohme quienes tienen unos valores, una misión y una visión relacionada y enfocada hacia su recurso humano, aunque esta afirmación no puede ser corroborada en su totalidad, en esta ocasión se podría considerar que puede influir de cierto modo en los resultados obtenidos. Mientras que en las empresas de consumo masivo no se percibió este estilo corporativo en las referencias de las mismas, es decir, no se evidencia una filosofía centrada en su talento y capital humano, sino más bien al cliente externo.

A mayor detalle, en la empresa Zuoz Pharma se puede establecer una relación directa media baja positiva y significativa con el compromiso. Los valores que se asocian a esta correlación general son el compromiso normativo con rotación de puestos, instrucción programada, estudio de casos, formación por computador y conferencias y debates. En este primer caso se puede corroborar en gran medida lo planteado por la especialista de Recursos Humanos Juana Duque, quien considera que para estimular el entusiasmo de los empleados hacia su trabajo y la organización es necesario ofrecer variadas oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus trabajadores.

De igual modo, en la Empresa Merck, Sharp & Dohme, se puede corroborar dicha Hipótesis ya que existe una relación directa entre la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso, en donde se evidencia una asociación media positiva y significativa, en donde es el compromiso normativo la dimensión que se asocia con la mayor cantidad de herramientas o técnicas de desarrollo y/o adiestramiento.

Por el contrario, a través de los resultados obtenidos en la empresa 3 (Anónima), no es posible corroborar la hipótesis ya que en esta organización no se evidencia relación alguna entre las variables, lo que contradice lo obtenido en un estudio realizado por Lawler quien afirma que al ofrecer pocas oportunidades de crecimiento los trabajadores presentan actitudes no tan positivas hacia su organización o viceversa. Al considerar la afirmación de Lawler, esta se contradice con los resultados de esta empresa, donde se observan los valores más altos de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y de compromiso organizacional.

De igual forma, se puede evidenciar que es esta la única empresa donde se puede notar la presencia del compromiso afectivo, dicho tipo de compromiso está asociado según los autores Mowday, Steers y Porter a la fuerza de identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Mientras que Allen y Meyer lo asocian con la identificación del individuo con los valores y filosofía de la empresa, esto se evidencia en diferentes aspectos como la aceptación de los objetivos y valores de la organización, la disposición de aportar esfuerzo a favor de la misma y por último en presentar deseos de pertenecer en ella. Debido a sus características y lo que puede generar este es el tipo de compromiso que se espera que predomine mayoritariamente en los empleados de una organización.

Conociendo la misión, los objetivos y características de esta empresa anónima la cual está enfocada hacia “la Vitalidad”, en donde todo gira en torno a ella y a los beneficios que genera en la vida personal y en el trabajo tener una actitud enérgica y positiva, podemos inferir que puede ser este factor el que contribuye a que dentro de esta organización exista cierto grado de compromiso afectivo, siendo este el ideal para una cultura y clima organizacional deseable.

Finalmente, en la empresa Grupo Bimbo, se puede evidenciar una relación baja casi nula pero significativa entre las variables, pero de forma inversa, es decir, que a medida que aumenta una variable disminuye la otra, es decir, esta relación contradice completamente la hipótesis de estudio y lo esperado, ya que para esta organización pareciera que el compromiso no es explicado por lo que sus trabajadores profesionales perciben como oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento.

Profundizando en los análisis de resultados alcanzados hasta el momento, podemos notar la presencia de la técnica rotación de puestos en todas las relaciones establecidas, al igual que la tutoría en menor proporción. Esto puede ser respaldado por lo planteado por Gómez Mejías, Balkin y Cardy, quienes proponen que las técnicas tutoría y rotación de puestos son las más utilizadas dentro los programas de desarrollo. Adicionalmente McElroy, Morrow y Mullen, afirman la existencia de una relación directa y positiva entre las variables movilidad interna (mejor conocida como rotación de puestos) y la actitud presentada hacia el trabajo y la organización, la cual es una determinante del compromiso organizacional. Sin embargo, en cuanto a los resultados arrojados en esta investigación podemos resaltar que la rotación de puestos y tutoría no son las únicas técnicas de desarrollo y/o adiestramiento que influyen en el compromiso organizacional, sino que también otros mecanismos como instrucción programada, conferencias y debates ejercen cierto grado de influencia en dicha relación.

Una vez analizados los resultados de las correlaciones de lo general a lo específico podemos concluir a modo general que aunque se evidencia una relación baja pero significativa entre las variables, si existe una asociación entre la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional. Esto permite vincular el presente estudio con lo mencionado por Alles quien afirma que uno de los beneficios del desarrollo y/o adiestramiento de los empleados es su función integradora, lo que contribuye de manera directa a aumentar el compromiso con la organización al lograr que éstos se sienta identificados con la misma y a su vez estén satisfechos con su trabajo.

Considerando los estadísticos descriptivos para cada una de las variables, encontramos que en las cuatro empresas se ve reflejada la misma tendencia en cuanto a la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento, en las cuales se manifiesta una percepción media alta de las técnicas de rotación de puestos, proyectos, tutoría e instrucción sobre el puesto de trabajo, que aunque con diferentes valores en cada empresa siempre fluctúan entre las máximas puntuaciones, mientras que el resto de las técnicas poseen más bajas valoraciones para la muestra. Es importante destacar que aunque las cuatro empresas tienen valores superiores a la media esperada, en cuanto a la percepción de las oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento, es la empresa 3 (anónima) la que posee una mayor

percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento al presentar una tendencia más favorable en el instrumento en general.

Es necesario acotar, que la gran mayoría de las técnicas que son percibidas por los trabajadores para brindar oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento están agrupadas en la primera dimensión de la variable que agrupa a las técnicas utilizadas dentro del cargo o puesto de trabajo. Pese a esta tendencia general, encontramos diferencias entre los resultados de estos factores en cada una de las empresas por separado. Lo mismo podría deberse a lo que afirma Marín, que durante el proceso de percepción influyen numerosos factores que determinan la calidad del proceso, entre ellos se puede destacar los relacionados al perceptor (pueden ser de carácter emocional, condiciones no identificables, contexto del proceso y los juicios y evidencias perceptuales) y/o los factores asociados directamente al contenido que se percibe, los cuales influyen en la importancia que le asigna cada individuo al contenido que se está percibiendo. Si tomamos en cuenta estos argumentos, podríamos tener una explicación al porque se presentaron tantas discrepancias no solo en cuanto a la percepción de las oportunidades de desarrollo y /o adiestramiento entre las empresas y los sectores, si no a la vez nos permite conocer un posible motivo por el cual dentro de una misma organización los resultados no fueron similares entre los individuos, presenciando una percepción media baja, debido a la variedad de percepciones presentes.

Davenport, establece que las oportunidades de desarrollo y /o adiestramiento son vistas como la posibilidad de incrementar las capacidades y por tanto de aumentar la productividad del capital humano. Si las organizaciones tienen esto claro, al igual que los sujetos que trabajan en ella, la percepción debería ser similar ya que el contenido del objeto sería relativamente igual para todos, permitiendo una percepción más homogénea. En este caso no fue así, pues las respuestas demostraron diferencias en cuanto a cómo los sujetos perciben a los indicadores, por lo tanto la percepción y a lo mejor otro u otros factores no considerados en el estudio llegan a jugar un papel importante en el mismo.

En el caso de la variable compromiso organizacional, los trabajadores de las cuatro empresas evaluadas manifiestan tener un compromiso moderado hacia la organización en la que trabajan. Esto se ve reflejado en que las medias aritméticas obtenidas en cada una de las empresas que superan a la media esperada. Sin embargo, se considera un compromiso

moderado ya que los valores se encuentran más cercanos al rango central de la misma. El tipo de compromiso organizacional que predomina en toda la muestra es el compromiso normativo, a pesar de que los valores que presentan son bajos en comparación con la media esperada, éste está vinculado fundamentalmente con la naturaleza emocional del trabajador y consiste en la experimentación de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer a la empresa, ya sea por lealtad, obligación o simplemente por deseo. La empresa que presenta el grado de compromiso más elevado es Zuoz Pharma, la cual posee en primer lugar un compromiso normativo, seguido por el afectivo y por último un compromiso continuo. A este le sigue la empresa 3 (anónima) quien posee valores de compromiso muy cercanos y parecidos a la anterior.

Por último, pasaremos a hacer referencia al análisis de las variables demográficas, donde tenemos que la muestra total arrojó que la mayoría de los trabajadores pertenecen al género femenino, presentando una diferencia de casi dieciocho puntos con el género masculino; en segundo lugar, la variable demográfica edad predomina en el rango entre 21 y 30 años, observando que a medida que aumentan los rangos de edad considerados los porcentajes disminuyen; en lo referente al nivel académico las categorías técnico superior y universitario tienen porcentajes similares que representan casi la totalidad de la muestra. Por último, la antigüedad refleja una distribución casi parecida entre las primeras opciones de respuesta, que comprenden entre 12 y 36 meses de antigüedad, el resto de la muestra se encuentra distribuida con valores bajos en las demás opciones.

Cuando observamos la distribución de la variable sexo por sector económico (farmacéutico y consumo masivo) ambos presentan más o menos las mismas características, en ambas el sexo femenino es el que predomina, así como que el promedio de edad de las personas que trabajan allí más alto oscila entre 21-30 y 31-40 años. Sin embargo, existen pequeñas diferencias en cuanto a los niveles académicos de los trabajadores, ya que en el sector farmacéutico hay más graduados universitarios seguidos por TSU, destacando un porcentaje considerable de trabajadores con postgrado. Mientras que en el sector consumo masivo esta variable se comporta de manera inversa, hay mayor porcentaje de técnicos superior universitarios que graduados universitarios. Por último la variable antigüedad predominante en ambos sectores está comprendida entre los rangos de 12 a 24 meses y 25 a

30 meses. Sin embargo, es importante destacar que en Merck Sharp & Dohme también existe una antigüedad máxima de casi de diez años laborando para la misma empresa.

Al observar los valores de las variables demográficas en cada una de las empresas, se repiten las tendencias presentadas tanto a nivel general como por sector económico. Sin embargo, al evaluar a mayor detalle la influencia de las variables demográficas podemos destacar que la edad, juega un papel importante específicamente con la percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento, ya que existe una relación media, inversa y significativa entre la edad de la persona con el mecanismo de la rotación de puestos. Esto corrobora lo planteado por los autores Sturges, Guest, Conway y Mackenzie en su estudio realizado en el Reino Unido, en este afirman que es en los primeros años de graduados cuando es importante ofrecer oportunidades de desarrollo pues son mejor aprovechadas y valoradas por los trabajadores, es decir, a menor edad más interés en procesos de formación y desarrollo,

Otro aspecto vinculado con lo anterior, es lo que plantean los autores Sastre y Aguilar, quienes mencionan que tanto la edad como la antigüedad en el puesto de trabajo propician una actitud negativa frente a las acciones formativas de desarrollo, de manera que en el estudio realizado tenemos que la mayor parte de la población se encuentra en un rango de edad entre 21 y 30 años, mientras que la cantidad de personas con mayor edad es cada vez menor. Se puede afirmar entonces la hipótesis que afirma que los trabajadores más jóvenes son más propensos a ser desarrollados, en este caso sólo se puede evidenciar a través de la rotación de puestos.

Finalmente, podemos concluir que son en su gran mayoría algunas de las técnicas de desarrollo y/o adiestramiento dentro del cargo o puesto de trabajo, las que más se relacionan con el compromiso organizacional, en especial con el compromiso normativo, de igual modo, sólo la variable demográfica edad presenta vinculación alguna únicamente con la variable percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES

A modo de conclusión se puede afirmar que existe una relación baja pero significativa entre las variables percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional. Esta relación se ve influida por las técnicas de desarrollo utilizadas dentro del cargo, entre ellas destacan la rotación de puestos y los proyectos. Por otro lado, las técnicas de desarrollo y /o adiestramiento fuera del cargo, mantienen una relación más baja pero influyente, en especial el estudio de casos, cursos y seminarios externos y la instrucción programada. Todas ellas mantienen una asociación con el compromiso normativo, y en menor medida con el compromiso de continuidad.

Estos resultados a su vez, se ven afectados por lo obtenido entre los sectores económicos, en donde el sector Farmacéutico arroja una correlación media alta entre ambas variables, influenciada por casi los mismos indicadores y dimensiones, pues nuevamente el compromiso normativo predomina y se asocia con las herramientas proyectos, rotación de puestos y conferencias y debates principalmente. Las empresas que conforman este sector económico también manifestaron poseer correlaciones medias. En el caso de Zuoz Pharma, se asocia de forma directa y significativa entre los indicadores mencionados anteriormente, sin embargo también se relaciona entre el compromiso afectivo y la formación por computador e instrucción programada, este mismo comportamiento se puede observar en Merck Sharp & Dohme. En el sector Consumo Masivo se evidenció que no existe correlación alguna entre las variables de estudio, es decir que cada una se comporta de forma independiente sin estar asociada con el comportamiento de la otra. Esto puede comprobarse al observar que la empresa 3 (Anónima) no presenta relación alguna, mientras que el Grupo Bimbo arrojó una correlación inversa y casi nula.

Como se pudo observar, la percepción de oportunidades de desarrollo y /o adiestramiento se centra en las técnicas: rotación de puestos, los proyectos, la instrucción programada, la formación por computador, los cursos y seminarios y la instrucción directa sobre el puesto. La técnica menos percibida como oportunidad de desarrollo y/o adiestramiento es la simulación o role playing. En el caso de la variable compromiso,

pudimos observar que el compromiso normativo es el predominante en todas las empresas, seguido en su gran mayoría por el afectivo y de último el de continuidad. A pesar de obtener estos resultados, es necesario destacar que, es el compromiso afectivo el más deseado por las organizaciones ya que es aquel que genera un sentimiento real de pertenencia, lealtad y afinidad a la organización.

Por último, la muestra se caracterizó por ser en su gran mayoría del sexo femenino, con una edad comprendida entre los 21 y los 30 años, una antigüedad laboral respectiva a cada empresa de 12 a 24 meses y con un nivel académico de Técnico Superior Universitario y Universitario. Al analizar la relación entre estos datos demográficos con cada una de las variables principales de estudio se obtuvo que únicamente la edad está asociada de forma baja inversa y significativa con la rotación de puestos, es decir que mientras más joven la persona más percibe a este indicador como mecanismo que le brinda oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento. En cuanto al compromiso organizacional, no se evidenció asociación alguna con las variables demográficas.

RECOMENDACIONES

Una vez culminada la presente investigación es necesario realizar una serie de recomendaciones que consideramos conveniente se tengan presentes para futuras investigaciones que puedan interesar y que estén relacionadas con las dos variables estudiadas en la presente investigación.

En primer lugar, recomendamos el uso del instrumento para medir la variable compromiso organizacional creado por Allen y Meyer, pero aquel que tiene tan sólo cuatro opciones de respuesta, a pesar de que reporta un nivel de confiabilidad menor que el utilizado en el presente estudio, consideramos que sería interesante ver si la cantidad de alternativas de respuestas tiene algún impacto en los resultados obtenidos.

En un segundo lugar, consideramos que sería interesante aplicar este estudio a más de dos empresas por sector tal como se tenía programado originalmente, para poder determinar con mayor exactitud el comportamiento de dichas variables en los sector económicos estudiamos. Del igual modo, también podría ser interesante abarcar otros sectores que puedan ayudar a complementar el estudio. Incluso debido a la situación sociopolítica y económica actual del país, realizar un estudio comparativo entre el sector público y el privado, para determinar así si existe o no diferencia entre las posibilidades de desarrollo para los sectores público y privado, y si esto influye en el grado de compromiso hacia las instituciones publicas y las organizaciones privadas.

Adicionalmente también sería útil para futuras investigaciones incluir otras variables que se consideren que podrían influir entre la percepción de oportunidades de desarrollo y /o adiestramiento y el compromiso organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, N. Meyer, J (1997). *Commitment in the workplace*, (theory research and application), London: Sage Publication.

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento Humano*. Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica.

Anderson, J. Milkovich, G. y Tsui, A. (1981). *A model of intraorganization mobility*.

Atilio, A. (2006). *Desarrollando personas: mejorar y desarrollar personas, un desafío de los tiempos de hoy*. [Online]

<http://64.233.169.104/search?q=cache:r1SHG5WvNx8J:www.preval.org/documentos/2146.doc+desarrollo+de+personas&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=ve&client=firefox-a> [2007, enero 20]

Arias, S. (1999). *El proyecto de investigación*, caracas. Caracas. Editorial Episteme.

Arias, F.(2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta edición. Venezuela: Editorial Episteme.

Ariza, J.A. Morales, A.C. y Morales, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: Mc Graw Hill.

Austin, T. (s/f). *El diseño de investigación*. [Online]

http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/guiacuatrodise_o.htm.) [2007, enero 27]

Ayala, S. (2004). *Proceso de desarrollo de los Recursos Humanos*. [Online]
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capitacionrecursoshumanos/ [2007, marzo 15]

Bañuelos, A. y Moriano, J. (s/f). *La empleabilidad como estrategia de integración y desarrollo*. [Online]

http://www.uned.es/474116/idp/index_archivos/empleabilidad.pdf [2006 Noviembre 24]

Bedolla, j. (s/f) *El protocolo de la investigación*. [Online]

http://www.prodigyweb.net.mx/galaxis/Proto_Inves.htm [2007, Enero 25]

Bohlander, G. Snell, S y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: International Thomson Editores.

Bruce, N. (1997). *Lecciones de las empresas más admiradas del mundo*. Ediciones Hay Group.

Bustillo, O y Vásquez, L. (2002). *Evaluación de un programa de adiestramiento aplicado en una empresa según la metodología de D. Kirkpatrick*. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Canonici, A. (1973). *Adiestramiento y formación del personal*. España: Ediciones Deusto.

Cardozo, A. y Goncalves, L. (1998). *Relación entre el compromiso y la rotación voluntaria de personal*. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Psicología, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

Chávez, E. (2002). *Adiestramiento y su importancia en las organizaciones*. Revista Arbitrada Formación Gerencial. Cabimas.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.

Cortiula, A y Mascetti, L. (2000). *Rediseño del actual programa de desarrollo personal de la Universidad Corporativa PDVSA-CIED utilizando la técnica de Benchmarking*. Trabajo de Grado para optar por el título de Licenciado en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia. Universidad Metropolitana. Caracas.

Davenport, T. (2006). *Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*. España: Ediciones Deusto.

De Cenzo, D y Robbins, S (2001.) *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Editorial Limusa.

Dessler, G (2001). *Administración de personal*. México: Editorial Prentice Hall.

Dolan, L.S. Cabrera, V.R. Jackson, E.S. y Schuler, R.S (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.

Durrego, A y Echeverria, N. (1999). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral*. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Dyer, W. (1975). *Teoría y métodos modernos del adiestramiento grupal*. Buenos Aires: Editorial Guadalupe.

Fernández, J (s/f). *Una anatomía del compromiso*. [Online] <http://deferencia.com.articulo.php?artid=145> [2007, Enero 16]

Fernández, J (s/f). *Del compromiso de los directivos y trabajadores*. [Online] <http://deferencia.com.articulo.php?artid=145> [2007, Enero 16]

Flores, R y Martinez, B. (1987). *El adiestramiento: una herramienta eficaz*. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

French, W. (1982). *The Personnel Management Process*. Boston: Houghton Mifflin Company.

French, W. (1991). *Administración de personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. México: Noriega Editores.

Gómez Mejías, L. Balkin, D. y Cardy, R. (2002). *Dirección y gestión de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.

Gonzalez, M. y Alemán, M. (1977). *Las propiedades motivantes del puesto de trabajo, como predictores del compromiso organizacional*. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Gordon, J. (1997) *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.

Grajales, T. (s/f). *Tipos de investigación*. [Online] <http://tgrajales.net/investipos.pdf> [2007, Enero 26]

Granell De Aldaz, E y Parra, M. (1993). *La formación de Recursos Humanos de alto nivel en Venezuela: el estado, la empresa y la academia*. Caracas: Ediciones IESA.

Hampton, D.R. Summer, C.E. y Webber, R.A. (1982). *Manual de desarrollo de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación (Segunda edición)*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, R. Fernández, C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación (Cuarta edición)*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, Sampieri y otros. (1998) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Lagomarsino, R (s/f). *Compromiso Organizacional*. [Online] <http://www2.um.edu.uy/ieem/DocumentosPublicos/Compromiso%20Organizacional%20de%20los%20m%C3%A9dicos%20en%20uruguay%201.pf> [2007, Febrero 5]

López, F. (2005). *Apuntes de clases*. UCAB

McQuade, E. y Maguire, T (2005). *Individuals and their employability*. [Online] <http://www.emeraldinsight.com/0309-0590.htm>. [2006, Noviembre 2]

Majad, M (2007). *Salud Organizacional*. [Online] <http://laperiferiaeslcentro.blogspot.com/2007/05/salud-organizacional.html> [2008, octubre 1]

Marín, M (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Mascetti, L y Cortiula, A. (2000). *Rediseño del actual programa de desarrollo personal de la Universidad Corporativa PDVSA-CIED utilizando la técnica de Benchmarking*. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Licenciado en Ciencias Administrativas, Opción Gerencia, Universidad Metropolitana, Caracas.

Mathieu, J.E. y Zajac, D (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlatos and consequences of organizational commitment*. Psychological bulletin, Pennsylvania State University, vol 118, n 2, pp 71-194.

McElroy, J. Morrow, P. y Mullen, E. (1966). *Intraorganizational mobility and work related actitud*.

McGehee, W y Thayer, P. (1962). *Adiestramiento y formación profesional*. Madrid: Editorial Rivers.

Mercado, G. (s/f). *Capacitación de personal*. [Online] http://www.capacitacionfacil.com.mx/articulos/capacitacion_de_personal.html [2007, Marzo 19]

Méndez, J.C. (2001). *La importancia del Capital Humano en las Organizaciones*. [Online] http://www.areasrh.com/rrhh/capital_humano.htm [2008, Junio 11]

Mondy, W y Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Morales, J.F (s/f). *Psicología Social*. Colombia: Mc Graw-Hill.

Narváez, M.C. (2003). *La capacitación para el trabajo y la certificación laborales en la administración municipal*. [Online] <http://www.cmq.edu.mx/docinvest/document/DI81310.pdf> [2006, Diciembre 4]

O'Donoghue, J. y Maguire, T (2005). *The Individual learner, employability and the workplace*. <http://www.emeraldisight.com/0309-0590.htm>. [2006, Noviembre 20]

Paulin, M y Quintero, M.(2006). *Relación entre las oportunidades de desarrollo profesional disponibles en la empresa y el compromiso organizacional*. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Peña, G. Cañoto, Y y Santalla, Z. (2006). *Una introducción a la psicología*. Caracas: Publicaciones UCAB.

Ramirez-Sanchez, T. Najera-Aguilar, P. y Nigenda-Lopez, G. (1997). *Percepción de la calidad de la atención de los servicios de salud en México: perspectiva de los usuarios*. <http://www.scielosp.org/pdf/spm/v40n1/Y0400102.pdf> [2007, Enero 20]

Raymond, A. y Barber, A. (1993). *Willingness to accept mobility opportunitie: Destination makes a differences*.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Banco de datos [Online]. *Corpus de referencia del español actual*. <http://www.rae.es> [2007, Enero 4]

Rico, P y Rodriguez, C. (1999). *Compromiso organizacional y desempeño laboral*. Trabajo de grado para optar por el título de Licenciada en Relaciones Industriales, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice hall.

Sabino, C. (1978). *El proceso de la investigación*. Caracas: El CID Editores.

Sabino, C. (1987). *Cómo hacer una tesis*. Caracas: Editorial Panapo.

Sabino, C. (1986). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.

Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de las organizaciones*. Madrid: Editorial ESIC.

Sastre, M.A. y Aguilar. E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.

Socorro, F. (s/f). *¿Empleados? No... Empleables: Cuando la experiencia se mide por la intensidad*. [Online] <http://www.areasrh.com/empleo/empleados.htm> [2006, Octubre 27]

Strauss, G. Sayles, L. (1981). *Personal: Problemas Humanos de la administración*. Madrid, Editorial: Prentice Hall.

Sturges, J. Guest, D. Conway, N. y Mackenzie Davey, K. (2002). *A longitudinal study of relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work*.

Silva, R. (2007). *Adiestramiento de personal*. [Online] <http://estudiantespsicologiaorganizacional.blogspot.com/2007/07/adiestramiento-de-personal.html> [2008, Julio 7]

S/A, (2008). *Javier Tabakman expuso sobre el Clima y el Compromiso Organizacional*.
Revista Conocimiento y Dirección. [Online].

http://www.casapiedra.cl/prontus_casapiedra/site/artic/20080326/pags/20080326203457.html

[2008, Octubre 11]

ANEXOS

Anexo 1. Carta de validación al instrumento de percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento.



Caracas, 21 de Agosto de 2008.

Las estudiantes Federica Assandria y Carla Piovesan se dirigen a usted con el fin de solicitar su colaboración para la realización del Trabajo de Grado que será presentado en la Universidad Católica Andrés Bello, para optar por el Título de Licenciadas en Relaciones Industriales (Industriólogo).

La investigación consiste en determinar la relación existente entre la Percepción de oportunidades de desarrollo y adiestramiento y el compromiso organizacional. Para ello se utilizarán dos instrumentos metodológicos que buscan medir a cada una de las variables por separado. En el caso de la variable Compromiso Organizacional, se utilizará el instrumento elaborado por los autores Allen y Meyer, el cual fue traducido al español y validado con anterioridad por expertos en el área. Mientras que para medir la variable percepción de oportunidades de desarrollo y adiestramiento fue necesario la elaboración de un instrumento debido a la ausencia de un instrumento que permitiera medir la variable con exactitud.

Debido a su amplia experiencia en el área, solicitamos su colaboración, para poder determinar la validez de dicho instrumento y poder posteriormente aplicar una prueba piloto a fin de determinar el grado de confiabilidad del mismo. A continuación se anexaran otros documentos (como el resumen, planteamiento del problema, objetivos y la operacionalización de la variable) que contienen información de interés y son necesarios para un previo conocimiento del estudio que se realiza.

Agradecemos de antemano la valiosa colaboración que nos puedan brindar al respecto y quedando a la espera de su pronta y oportuna respuesta.

Saludos cordiales.

Federica Assandria y Carla Piovesan

Anexo 2. Carta a las empresas para solicitar el permiso para realizar el estudio en las mismas.



Nombre de la Empresa.

Persona a la que está dirigida.

Recursos Humanos.

Presente.

Buenos días

Somos estudiantes de 5to año de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, es de nuestro interés poder contar con su ayuda para poder realizar nuestro trabajo de grado dentro de su prestigiosa empresa y así poder optar por licenciada en Relaciones Industriales.

El objetivo de esta investigación es determinar la relación existente entre la percepción de las oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional de profesionales con una antigüedad laboral entre 1 y 10 años.

Para obtener la información necesaria aplicaremos dos cuestionarios tipo likert, con el fin de poder medir ambas variables por separado y luego establecer las relaciones existentes entre ambas. Los mismos se anexaran a continuación para ser respondidos por usted.

La información que será recopilada será totalmente confidencial y sólo nosotras haremos estudio de la misma, (pudiendo mantener en anonimato el nombre de la empresa en caso de que así se desee).

De antemano agradecemos el apoyo que puedan brindarnos.

Atentamente

Federica Assandria y Carla Piovesan

Anexo 3. Carta Informativa personal de oficina.



Buenos días

Somos estudiantes de 5to año de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, es de nuestro interés poder contar con su ayuda para poder realizar nuestro trabajo de grado y así poder optar por el título de licenciada en Relaciones Industriales.

El objetivo de esta investigación es determinar la relación existente entre la percepción de las oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional. Para obtener dicha información aplicaremos dos cuestionarios sencillos de 18 preguntas cada uno, con el fin de poder medir ambas variables por separado y luego establecer las relaciones existentes entre ambas.

El día **X** del presente año, durante las primeras horas de la mañana estaremos visitando sus puestos de trabajo y entregándoles los respectivos cuestionarios para que vayan siendo respondidos y entregados apenas finalicen.

Es importante destacar que la información que será recopilada será totalmente confidencial y sólo nosotras haremos estudio de la misma.

Agradecemos su colaboración y apoyo.

Atentamente

Federica Assandria y Carla Piovesan

Anexo 4. Carta Informativa personal fuerza de ventas o fuera de oficinas principales.



Buenos días

Somos estudiantes de 5to año de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, es de nuestro interés poder contar con su ayuda para poder realizar nuestro trabajo de grado y así poder optar por el título de licenciada en Relaciones Industriales.

El objetivo de esta investigación es determinar la relación existente entre la percepción de las oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento y el compromiso organizacional. Para obtener dicha información aplicaremos dos cuestionarios sencillos de 18 preguntas cada uno, con el fin de poder medir ambas variables por separado y luego establecer las relaciones existentes entre ambas. Los mismos se anexaran a continuación para ser respondidos por usted.

Es importante destacar que la información que será recopilada será totalmente confidencial y sólo nosotras haremos estudio de la misma.

Agradecemos su colaboración y apoyo.

Atentamente

Federica Assandria y Carla Piovesan

Nota: los cuestionarios respondidos deben ser enviados a más tardar antes del día X del presente año a cualquiera de los siguientes correos:

Respuestas.tesis@gmail.com

Anexo 5. Instrumentos



Usted ha sido seleccionado para aportar información necesaria que será útil e indispensable en la realización del trabajo de grado requerido para obtener el título de Industriólogos, en la carrera de Relaciones Industriales.

A continuación, se le presentaran dos cuestionarios que tienen por finalidad medir en primer lugar su percepción sobre las oportunidades de desarrollo y adiestramiento presentes en la organización en la cual labora actualmente, mientras que el segundo está relacionado al compromiso organizacional.

Es importante tener en cuenta que estos cuestionarios no buscan medir conocimientos ni capacidades, por lo que no existen respuestas correctas o incorrectas, lo más importante en ellas es el grado de sinceridad en sus respuestas, garantizando su anonimato y confidencialidad ya que su uso será netamente académico. Para empezar se le presentaran una serie de datos de información general, que constituyen elementos de suma importancia para efectos del análisis de los datos y establecimiento de resultados comparativos.

1. Cuál es su edad?

A. Menos de 20 años _____	D. Entre 41 y 50 años. ____
B. Entre 21 y 30 años _____	E. Más de 51 años. ____
C. Entre 31 y 40 años. ____	

2. ¿Sexo?

A. Femenino. ____	B. Masculino. ____
-------------------	--------------------

3. Indique el nivel académico que posee actualmente:

A. Técnico Superior. ____	D. Magister/Master. ____
B. Universitario. ____	E. Doctorado. ____
C. Especialización ____	

4. ¿Cuántos meses de antigüedad tiene usted en esta organización? ____

**INSTRUMENTO DE PERCPECION DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y/O
ADIESTRAMIENTO**

A continuación se le presentará una escala que contiene 18 ítems con el objeto de determinar algunos aspectos relacionados a las oportunidades de desarrollo y adiestramiento que usted percibe que le brinda la organización. Las categorías en las que se van a medir las respuestas de los diferentes ítems son:

- | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Completamente en desacuerdo. (CD) | 3. Medianamente de acuerdo. (MA) |
| 2. Medianamente en desacuerdo. (MD) | 4. Completamente de acuerdo. (CA) |

Seguidamente se le presentaran una serie de afirmaciones donde deberá marcar con una **X** sólo una de las categorías de respuesta posible

Ítems	CD	MD	MA	CA
1. La organización en la que trabajo me brinda facilidades para participar en diferentes proyectos de trabajo.				
2. Cuando formo parte de proyectos y equipos de trabajo tengo la oportunidad de compartir en la toma de decisiones.				
3. La organización me incentiva para que investigue la solución de problemas específicos presentes en la misma.				
4. En la organización surgen proyectos relacionados con mi área de trabajo, a través de convenios con institutos especializados y/o universidades.				
5. La organización permite el desplazamiento de las personas de forma vertical, con la finalidad de ampliar mis habilidades, conocimientos y capacidades.				
6. La rotación por diversos puestos es utilizada por la organización a fin de poder formarme y posicionarme ante diferentes situaciones y toma de decisiones.				
7. La organización en horas de trabajo a través de un capacitador, me brinda instrucción sobre el puesto con la finalidad de que adquiera los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñarme pertinentemente en el cargo.				
8. La organización me brinda a través de un capacitador, la descripción general del puesto, sus objetivos y los resultados esperados en el mismo.				
9. El capacitador efectúa su trabajo como modelo a seguir para los trabajadores.				
10. Los supervisores tienen una labor activa en las actividades relacionadas al crecimiento personal y profesional del trabajador.				
11. Mi supervisor inmediato me guía y orienta en el trabajo.				
12. La organización me proporciona cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada, ciertos programas de computadora y audiovisuales.				
13. La organización me facilita la oportunidad de participar en actividades en las que se enfrentan diferentes problemas organizacionales los cuales debo analizar y resolver.				
14. Participo en diferentes ejercicios donde se simulan situaciones reales con la finalidad que desempeñe diversos roles.				
15. La organización incentiva un aprendizaje continuo por medio de diversos programas de computadora, a través de los cuales se realizan diferentes actividades, videos y tareas.				
16. La organización en la que trabajo actualmente ofrece la oportunidad de asistir a cursos formales de lectura y seminarios, los cuales pueden ser impartidos dentro o				

fuera de las instalaciones de la organización.				
17. La organización me permite asistir a conferencias y/o debates con el objetivo de analizar y resolver problemas de la organización.				
18. La organización permite el desplazamiento de las personas de forma horizontal, con la finalidad de ampliar mis habilidades, conocimientos y capacidades.				

INSTRUMENTO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

A continuación se le presentará una escala que contiene 18 ítems con el objetivo de determinar algunos aspectos relacionados al compromiso organizacional que usted presenta hacia la organización. Las categorías en las que se van a medir las respuestas de los diferentes ítems son:

- | | |
|--------------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo. (TD) | 5. Débilmente de acuerdo. (DA) |
| 2. Medianamente en desacuerdo. (MD) | 6. Medianamente de acuerdo. (MA) |
| 3. Débilmente en desacuerdo. (DD) | 7. Totalmente de acuerdo. (TA) |
| 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. (ND/NA) | |

Seguidamente se le presentaran una serie de afirmaciones donde deberá marcar con una X solo una de las categorías de respuesta posible.

Ítems	TD	MD	DD	ND/NA	DA	MA	TA
1. Si yo no hubiera invertido tanto de mi mismo en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.							
2. Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.							
3. Si deseara renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.							
4. Pertener en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.							
5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría muy pocas opciones alternativas.							
6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.							
7. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.							
8. Esta organización merece mi lealtad.							
9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios.							
10. No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual.							
11. Yo no renunciaría a mi organización ahora que me siento obligado con la gente en ella.							
12. Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.							
13. Le debo mucho a mi organización.							
14. No me siento como “parte de la familia” en mi organización.							
15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.							

16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.							
17. Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.							
18. No me siento “emocionalmente vinculado” con esta organización.							

Anexo 6. Confiabilidad de la escala

Percepción de oportunidades de desarrollo y/o adiestramiento.

	Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Item- Total Correlation	Corrected Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
IT1PERC	47,7327	116,4005	,4816	,4985	,8958
IT2PERC	47,7189	117,0919	,4969	,4703	,8955
IT3PERC	47,9401	114,3436	,5661	,5079	,8935
IT4PERC	49,0000	115,6019	,4426	,3247	,8972
IT5PERC	48,0461	112,5071	,6351	,5564	,8913
IT6PERC	48,3548	113,5726	,5067	,4055	,8953
IT7PERC	48,3548	113,6281	,5159	,5018	,8950
IT8PERC	48,3548	113,3874	,5556	,6270	,8937
IT9PERC	48,3687	113,2986	,5198	,5627	,8949
IT10PERC	47,8479	113,4351	,6297	,5327	,8917
IT11PERC	47,7419	116,3035	,4532	,4679	,8967
IT12PERC	48,2212	112,1175	,5963	,5707	,8924
IT13PERC	48,3134	110,8736	,7012	,6069	,8892
IT14PERC	48,7235	114,4788	,5361	,4514	,8943
IT15PERC	48,3180	112,5327	,5553	,5434	,8937
IT16PERC	48,4101	112,7986	,5359	,5076	,8944
IT17PERC	48,5392	111,6941	,6020	,5709	,8922
IT18PERC	48,1889	113,7743	,5110	,4193	,8951

Reliability Coefficients 18 items

Alpha = ,8993 Standardized item alpha = ,9003

Anexo 7. Confiabilidad de la escala

Compromiso Organizacional.

	Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Item- Total Correlation	Corrected Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
IT1CO	67,7814	179,8071	-,0157	,1444	,6688
IT2CO	66,5674	155,3214	,3772	,3270	,6144
IT3CO	66,3953	146,8850	,5476	,4048	,5871
IT4CO	65,5581	164,0141	,3126	,2594	,6259
IT5CO	68,6093	161,7906	,3772	,3859	,6183
IT6CO	66,1023	157,7185	,4460	,4667	,6086
IT7CO	67,3395	150,2346	,5013	,4648	,5957
IT8CO	65,0140	160,3035	,4757	,5892	,6094
IT9CO	65,2326	162,0485	,4490	,6225	,6132
IT10CO	67,9349	189,5752	-,1807	,1841	,6894
IT11CO	66,7488	156,7777	,4163	,3578	,6106
IT12CO	65,1116	162,6136	,4337	,6807	,6148
IT13CO	65,3070	160,2978	,4532	,5004	,6108
IT14CO	68,7488	191,1516	-,2168	,5639	,6856
IT15CO	68,8372	190,6042	-,2083	,6449	,6836
IT16CO	68,2884	172,3277	,1383	,2876	,6478
IT17CO	66,7721	156,4572	,3914	,3623	,6131
IT18CO	68,9116	189,1931	-,1840	,4530	,6786

Reliability Coefficients 18 items

Alpha = ,6479 Standardized item alpha = ,6417

Anexo 8: Base de datos SPSS.

Sm	Sec	tor	Ed	Sex	Nivel	Antigüedad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8								
1	1	3	2	2	3	4	3	3	1	4	1	4	2	0	4	4	2	2	2	2	2	3	2	3	1	7	6	6	4	7	7	7	5	1	4	7	7	1	1	1	7	1
1	1	2	1	1	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	5	5	5	4	2	3	4	7	6	6	4	5	7	7	6	1	4	1
1	1	3	2	1	7	4	4	4	3	4	4	1	1	1	4	3	4	4	3	1	4	1	1	1	7	7	7	6	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	6	7	1	
1	1	3	1	3	9	3	3	1	1	2	3	3	3	3	4	3	3	1	1	1	1	2	3	1	6	1	7	2	7	6	7	6	1	6	7	7	1	1	6	6	1	
1	1	3	1	2	6	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	3	1	1	1	1	1	1	1	6	1	7	4	1	4	1	4	6	4	4	6	6	1	1	7	4	1	
1	1	2	1	2	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	7	7	7	6	7	0	7	7	6	6	7	7	1	1	6	7	1	
1	1	2	2	2	2	3	4	4	2	4	1	4	4	4	4	4	4	1	4	1	1	1	1	4	1	1	7	7	1	7	1	7	7	1	7	7	1	1	1	7	1	
1	1	2	2	1	1	4	3	4	2	3	2	1	2	2	4	4	1	3	2	2	4	1	2	1	1	2	7	1	7	4	7	7	1	7	7	5	1	1	2	7	1	
1	1	2	1	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4	4	4	1	7	1	7	1	7	1	7	7	1	4	7	7	1	1	1	7	1	
1	1	4	2	2	5	4	4	4	1	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	1	1	1	1	1	
1	1	2	1	2	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	1	1	1	7	1	
1	1	2	1	1	4	3	4	3	3	4	4	3	2	2	4	3	4	2	3	4	4	4	4	5	5	5	4	2	3	4	7	6	6	4	5	7	7	6	1	4	1	
1	1	2	2	2	2	4	4	4	2	0	2	3	4	4	4	4	2	3	3	2	1	1	0	4	4	5	6	1	7	5	7	6	6	3	7	7	1	1	4	5	2	
1	1	2	2	2	2	4	4	3	2	2	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	1	2	3	6	4	7	7	1	6	5	7	7	1	6	7	6	2	2	1	3	6	
1	1	2	1	4	3	3	2	2	1	3	1	4	4	4	3	3	1	1	3	1	1	1	1	5	1	1	4	1	4	1	4	4	2	2	4	4	1	4	7	3	4	
1	1	3	1	1	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	1	7	1	7	6	1	2	6	7	1	1	2	7	1	
1	1	2	2	1	1	4	3	3	2	4	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	4	1	1	1	1	6	4	7	7	7	2	7	7	1	1	1	4	6	
1	1	3	1	3	3	4	4	3	1	3	1	1	3	3	4	4	1	3	3	2	1	1	4	2	1	1	2	1	2	1	1	3	6	2	2	3	5	5	3	2	3	
1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	4	4	3	3	2	1	1	1	2	3	1	1	1	1	7	7	7	4	7	7	7	7	1	7	7	6	1	1	1	1	1	
1	1	3	1	1	2	4	3	4	3	4	4	0	3	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	1	5	7	7	6	7	7	7	1	4	7	7	1	1	6	7	1		
1	1	3	2	1	7	4	3	4	1	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1	1	2	1	2	1	4	4	3	2	2	3	2	3	4	3	4	1	2	3	1	1	1	2	1	7	6	6	2	6	5	6	0	0	0	0	0	0	0	6	7	2	
1	1	2	1	2	1	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	4	3	1	3	6	7	7	6	3	7	6	7	4	4	4	7	7	1	1	2	7	1	
1	1	2	2	2	1	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	3	4	7	4	7	4	7	5	4	4	7	4	1	1	4	5	1				
1	1	2	1	1	1	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	1	3	1	1	1	4	4	7	7	7	1	5	1	7	7	7	7	7	7	7	1	1	1	7	1	
1	1	2	2	2	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4	1	6	7	6	6	6	7	7	1	7	7	1	7	7	1	1	6	6	1		
1	1	3	1	1	2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	2	3	3	4	1	7	2	2	1	7	7	7	1	7	7	7	1	1	1	1	1		
1	1	2	2	3	1	4	4	4	1	3	3	2	2	2	4	4	1	1	1	1	1	1	2	7	7	5	1	6	6	7	7	2	7	7	7	1	1	1	5	1		
1	1	3	1	2	2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	4	4	1	7	6	7	1	7	7	7	7	1	7	7	1	1	1	7	1		
1	1	3	2	1	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	2	3	4	7	1	6	4	6	6	2	5	6	6	2	2	2	3	2	
1	1	2	2	1	1	3	3	4	2	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	2	3	2	3	1	1	7	7	2	6	7	7	6	1	1	7	7	1	1	6	7	1	

1	1	3	1	1	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	2	3	3	7	7	1	4	1	7	5	1	1	6	6	1	1	2	7	1				
1	1	2	1	1	1	4	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	6	6	4	6	6	7	6	1	6	6	6	6	1	4	5	1				
1	1	2	2	1	1	4	4	3	1	4	2	1	3	4	4	3	3	2	2	2	4	1	4	7	7	7	1	4	4	7	7	1	5	7	6	1	1	1	7	1			
1	1	2	1	2	1	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	4	6	6	6	4	6	6	7	7	3	4	6	6	1	1	4	6	1					
1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	1	3	1	1	1	2	1	2	3	1	7	2	4	2	6	5	7	6	5	7	7	7	1	1	4	7	1		
1	1	2	1	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	1	7	6	7	1	7	7	7	6	1	1	7	7	1	1	1	7	1		
1	1	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	7	7	4	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	3	7	1			
1	1	3	1	2	5	4	4	0	0	0	0	0	0	0	4	4	0	0	0	4	4	4	0	7	1	1	1	7	0	7	7	0	0	7	1	1	1	0	1				
1	1	2	1	2	9	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	5	6	6	7	1	7	5	7	7	1	6	7	7	1	7	1	1	1			
1	1	3	1	3	2	4	4	4	1	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	1	1	1	1	7	1	1	1	7	7	1	7	7	1	7	1	1	1	1		
1	1	3	2	1	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	1	1	4	4	4	0	6	7	7	2	6	7	7	7	1	7	7	7	1	1	5	7	1			
1	1	4	2	4	6	4	3	3	1	3	4	3	0	3	2	4	4	1	1	1	1	2	4	6	7	6	6	2	6	7	6	6	1	7	7	7	1	1	5	7	1		
1	1	2	2	1	1	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3	1	7	7	2	7	7	7	7	1	7	7	0	1	1	6	6	1			
1	1	2	2	2	1	4	4	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	7	5	4	1	7	5	7	7	1	4	6	6	1	1	1	4	1			
1	1	2	1	1	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	1	1	7	1	6	1	2	1	1	6	7	1	1	7	7	6	1	7		
1	1	3	2	1	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	1	6	7	7	1	7	5	7	7	7	6	7	7	1	1	1	7	1		
1	1	3	1	3	1	4	4	4	3	4	2	1	1	2	3	1	1	4	3	1	3	3	4	5	7	1	7	1	4	3	5	6	2	6	7	6	1	1	2	1	1		
1	1	2	1	1	1	4	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2	4	2	4	4	1	1	4	1	4	1	7	4	5	1	4	6	4	2	1	1	4		
1	1	2	2	2	2	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3	1	6	7	5	1	4	1	5	7	7	1	5	6	1	4	1	1	5		
1	1	3	2	1	5	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	6	5	2	4	3	3	2	2	1	5	2			
1	1	2	1	2	2	0	4	3	2	4	3	2	3	2	4	4	3	2	2	2	3	3	2	3	7	4	4	4	7	7	4	4	7	4	1	1	2	4	1	2	4	1	
1	1	2	1	2	2	4	4	4	1	4	3	4	4	3	3	4	1	4	1	1	1	1	4	5	7	1	7	1	4	7	7	4	7	2	6	6	1	1	1	4	1		
1	1	2	1	2	1	3	4	0	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	6	1	7	4	4	1	7	7	1	1	7	1	6	
1	1	2	1	2	2	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4	1	2	4	4	3	7	7	7	5	7	7	7	7	7	6	7	7	7	1	1	1	7	1			
1	1	2	1	2	1	3	3	2	1	2	1	1	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	1	1	1	4	1	4	1	2	6	4	1	6	4	4	1	1	1	4	1		
1	1	2	1	2	3	4	4	4	3	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	5	5	1	4	1	7	5	5	4	5	5	2	4	2	4	5		
1	1	3	2	2	3	4	3	4	0	4	3	0	0	0	4	4	0	4	4	0	0	3	4	6	1	7	7	1	6	1	7	7	0	6	7	7	1	1	1	1			
1	1	3	2	1	6	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	7	7	1	7	6	7	6	1	1	7	7	1	1	6	7	1	6	7	1	
1	1	2	1	2	1	0	4	3	2	4	3	2	3	3	4	4	2	3	2	3	3	3	4	3	7	7	2	4	3	7	7	1	3	7	6	1	1	3	4	1			
1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	2	4	6	5	4	1	1	1	7	5	1	1	6	6	6	6	4	2	6		
1	1	2	2	1	7	1	2	1	3	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	4	2	3	4	7	7	6	6	7	7	7	4	6	7	7	1	1	4	7	1			
1	1	2	1	2	7	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	6	7	1			
1	1	3	2	1	9	2	2	2	4	1	2	4	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	6	1	5	1	7	7	1	6	6	6	1	1	2	6	1		
1	1	3	2	1	9	4	4	4	3	2	2	4	1	1	4	4	4	3	1	2	4	2	1	6	7	1	6	1	6	4	7	7	1	6	6	6	1	1	2	6	1		
1	1	2	1	2	2	3	2	3	2	3	1	1	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1	2	4	2	2	2	1	1	1	6	4	4	4	6	6	4	6	1	2	4		
1	1	2	1	2	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	7	1	4	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	7	7	1	1	7	7	1
1	1	2	1	1	3	2	1	3	1	3	1	4	4	4	4	4	3	1	1	1	3	1	3	1	3	1	5	1	7	7	7	1	7	7	7	1	1	1	1	1	1		
1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1	3	3	3	1	3	3	4	4	3	5	7	6	1	6	5	6	7	1	5	5	5	7	7	1	1	7	1	7	
1	1	3	1	1	6	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	7	7	2	2	7	7	7	2	6	7	7	1	1	1	6	1	1	6	1	
1	1	2	1	1	1	3	3	4	1	3	1	1	3	1	4	3	3	1	1	4	3	1	3	7	1	6	5	1	5	1	6	5	6	1	6	5	6	5	1	1	6	1	
1	1	3	1	1	7	4	4	4	1	3	4	4	2	3	4	3	1	2	1	2	3	2	3	2	3	2	5	1	2	2	7	5	2	2	5	7	2	6	1	3	5		
1	1	3	1	3	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	7	7	1	7	7	7	1	7	7	7	1	1	1	7	1	1	7	1	
2	3	2	1	2	2	3	4	3	1	1	4	3	3	3	4	4	1	4	2	4	1	6	1	4	7	1	4	1	7	7	3	4	7	7	1	1	1	2	1	2	1		
2	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	1	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	2	3	5	1	5	1	4	1	5	4	2	1	7	5	1	1	1	4	2	1	4	2

2	3	3	2	1	7	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	1	4	5	5	1	6	4	6	6	2	3	6	7	1	1	4	5	1			
2	3	3	1	2	9	4	3	4	1	3	3	1	1	1	3	4	4	3	1	2	3	1	4	6	2	6	7	1	5	6	6	7	1	5	7	7	1	1	1	7	1		
2	3	2	1	3	2	3	4	4	4	3	2	3	4	1	3	4	4	3	1	4	3	2	4	1	6	2	7	2	6	4	6	6	7	1	7	7	2	2	2	4	2		
2	3	2	1	2	2	3	4	4	2	4	4	1	3	3	3	4	3	3	2	3	1	2	4	1	1	5	5	1	4	1	4	7	3	4	6	6	1	1	1	4	1		
2	3	2	1	4	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	3	2	3	5	1	2	6	1	3	4	6	6	2	2	6	4	2	1	1	2	1		
2	3	2	1	2	1	4	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	7	4	1	6	1	1	1	5	5	6	6	7	7	2	1	1	1	1		
2	3	2	1	1	3	1	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	1	1	1	2	2	1	2	6	6	7	6	1	4	1	2	4	6	2	2	4	4	4	1	6	1		
2	3	2	2	2	1	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	4	2	4	4	4	4	6	3	1	2	1	1	5	6	5	5	5	7	7	1	1	1	1	1		
2	3	2	1	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1	6	6	7	3	4	5	7	6	1	6	7	7	1	1	3	6	1			
2	3	2	2	1	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	1	2	2	4	1	5	6	5	7	1	1	7	6	1	2	1	7	1			
2	3	2	1	2	1	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	6	2	6	1	2	4	7	6	2	6	5	6	6	2	1	4	1
2	3	2	1	1	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	5	3	6	1	6	1	7	6	1	6	7	7	2	1	3	6	1		
2	3	3	1	2	1	4	4	4	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1	1	1	5	1	4	1	4	1	4	4	5	5	6	6	1	1	3			
2	3	2	1	2	1	4	3	3	1	4	4	2	2	1	4	4	4	2	2	4	4	4	4	1	4	5	2	1	7	4	7	7	1	4	7	7	7	7	4	4	7		
2	3	2	2	1	2	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	7	7	6	6	6	7	7	1	7	7	6	1	1	1	6	1	
2	3	2	1	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	2	4	4	4	4	3	7	5	6	5	3	1	6	6	6	5	5	5	2	2	7	5	2		
2	3	2	1	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	5	7	6	1	4	1	7	4	4	3	4	5	1	1	1	3	1			
2	3	2	1	1	2	4	3	2	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	7	7	6	4	4	4	6	6	1	4	5	7	4	5	3	4	4			
2	3	3	1	4	1	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	1	7	1	7	1	7	1	2	6	2	1	7	1	1	1	1	6	1		
2	3	2	1	2	4	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	3	2	3	4	2	6	6	1	4	2	4	6	4	2	6	6	2	2	2	2	5	2		
2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	1	7	7	4	2	5	1	6	6	4	1	6	6	1	1	2	3	1			
2	3	2	2	1	2	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	1	4	7	7	2	7	4	7	7	1	4	7	7	1	1	1	7	1			
2	3	2	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	1	7	7	4	1	5	1	7	7	3	4	7	6	1	1	1	1	1			
2	3	2	1	3	1	4	4	4	3	4	4	3	3	1	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	6	5	7	1	4	6	6	7	1	6	7	7	1	1	1	7	1		
2	3	2	1	2	8	4	3	4	1	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	4	3	6	1	4	6	7	6	2	4	6	6	1	1	1	5	1		
2	3	3	2	2	6	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	1	1	2	1	7	5	7	1	2	7	2	2	2	7	7	7	7	7		
2	3	3	1	3	5	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	1	4	6	1	4	1	4	6	5	4	2	2	2	2	2	2			
2	3	2	2	2	1	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	2	6	1	5	1	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3			
2	3	3	2	1	5	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	1	4	7	6	1	7	7	6	1	6	6	7	1	1	1	7	1			
2	3	3	1	1	1	4	3	3	1	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	7	7	4	4	2	7	6	1	6	7	6	1	1	7	2	1	
2	3	3	1	2	4	3	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	7	1	1	1	6	4	7	1	4	4	6	7	1	1	4		
2	3	2	1	1	1	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	6	7	6	4	5	4	6	6	4	6	7	6	1	1	1	6	1			
2	3	3	1	1	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	6	6	6	7	4	6	7	6	7	7	7	7	7	1	1	1	7	1		
2	3	3	1	1	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	5	7	6	7	1	7	7	6	1	6	7	7	1	1	1	7	1				
2	3	3	2	3	1	4	3	4	3	4	4	4	3	6	6	6	3	3	4	2	3	4	1	7	7	1	7	7	7	7	1	7	7	1	1	3	6	1					
2	3	2	2	1	2	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	5	1	6	4	7	6	1	7	6	5	3	7	7	6	4	6	4	3		
2	3	3	1	1	5	3	3	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	7	6	7	5	6	5	7	5	1	4	4	6	1	1	4	5	4			
2	3	3	1	1	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	1	7	7	1	7	7	1	7	7	1	6	7	7	1	1	1	7	1				
2	3	3	2	4	1	4	2	4	2	3	3	1	2	3	3	3	3	4	4	2	3	4	4	1	7	7	6	1	5	1	7	7	2	1	7	7	2	2	1	6	6		
2	3	3	2	2	8	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	6	3	6	2	6	5	6	6	4	5	7	6	2	2	3	6	1	
2	3	2	1	2	1	2	4	3	2	4	4	2	1	2	3	4	3	3	2	3	1	2	3	1	6	7	7	2	5	3	7	7	1	1	6	6	1	1	3	3	2		
2	3	4	2	1	2	4	3	3	1	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	1	1	3	1	1	4	7	1	7	2	7	7	1	7	7	7	1	1	1	1	1		
2	3	2	2	2	1	4	4	4	1	4	4	3	1	1	4	4	4	3	2	3	4	2	3	7	6	7	6	4	5	4	4	5	4	5	7	7	1	1	4	5	2		

2	3	3	2	3	7	2	4	4	1	4	4	1	3	3	1	4	4	1	1	3	1	1	1	0	7	7	7	1	7	7	7	1	7	7	7	1	1	0	1	1	
2	3	4	1	1	6	4	4	3	2	3	3	4	0	3	4	0	4	2	2	4	3	2	3	1	7	5	6	5	7	7	7	7	6	6	7	7	1	1	1	3	1
2	3	3	2	2	7	4	4	4	4	4	4	4	3	4	0	4	4	3	4	4	4	4	4	4	6	5	3	1	6	3	7	7	5	5	7	7	1	1	1	1	1
2	3	3	1	1	4	4	2	3	1	4	4	4	4	4	4	3	1	1	4	2	3	4	1	1	2	2	3	7	4	7	7	1	1	7	7	1	1	2	6	7	
2	3	3	2	1	2	3	3	3	1	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	2	2	4	6	6	7	7	1	7	7	7	1	7	7	7	1	1	1	7	1		
2	3	2	1	2	1	2	4	4	1	4	4	1	3	3	1	4	4	1	1	3	1	1	1	0	7	7	7	1	7	7	7	1	7	7	7	1	1	0	1	1	
2	3	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	6	2	6	6	6	2	2	5	5	5	2	5	2	5	5	2	2	2	
2	3	3	2	1	1	0	1	1	1	1	1	4	3	2	2	3	2	2	3	1	1	1	6	2	6	6	6	2	2	5	5	5	2	5	2	5	5	2	2	2	
2	3	2	2	1	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	
2	3	4	2	1	7	3	4	2	4	4	2	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	1	4	1	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	1	1	4	1	1	
2	3	4	2	1	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	3	3	6	6	6		
2	3	4	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3	3	3	2	2	5	6	1	6	1	6	1	2	7	6	7	2	7	1	1	1	1	1	
2	3	3	2	1	1	2	1	2	1	1	2	4	4	3	2	1	1	1	1	4	2	1	4	1	6	7	6	1	4	4	6	6	1	6	5	6	2	6	1	4	6
2	3	2	2	1	1	2	3	3	2	4	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	6	7	7	3	3	5	5	7	6	0	5	5	7	3	5	5	6	6	
2	3	2	1	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	2	2	7	1	2	2	7	5	3	3	7	7	1	1	3	3	1
1	2	3	1	3	3	4	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	6	6	2	7	1	1	1	1	1	1	1	1	6	7	7	6	1	7	
1	2	2	1	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	1	4	6	6	2	6	5	6	7	1	4	7	7	1	1	1	6	1	
1	2	4	1	3	2	3	4	3	2	0	3	3	3	3	4	4	3	1	2	1	3	3	1	6	1	7	1	6	2	7	7	4	4	7	4	1	1	1	5	2	
1	2	2	1	2	7	3	3	4	1	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	7	1	3	2	6	2	1	1	4	5	1	1	2	2	1
1	2	3	2	2	7	4	4	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	6	1	1	7	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1	1	3
1	2	3	1	2	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2	6	2	7	1	6	1	4	5	7	1	6	5	2	2	1	2	2	2	
1	2	3	1	4	8	3	3	4	1	2	1	2	2	2	4	3	4	3	1	4	4	4	1	5	6	6	5	6	1	4	6	4	5	5	5	1	1	6	7	1	
1	2	3	1	2	8	4	3	3	2	2	2	2	0	3	4	4	3	3	3	0	0	3	0	4	6	4	4	4	3	5	5	1	6	5	5	1	1	1	2	1	
1	2	3	1	2	7	4	4	4	1	3	4	1	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	1	6	4	6	1	4	2	6	6	2	5	6	6	5	1	1	1	1	
1	2	3	2	3	7	4	3	4	1	2	2	3	3	2	4	4	3	2	4	3	3	2	2	3	5	6	7	4	1	4	5	2	3	5	6	4	4	6	5	2	
1	2	3	2	1	9	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	6	6	6	6	6	5	7	6	4	4	6	6	1	1	5	4	1
1	2	3	2	1	9	4	3	3	1	2	2	1	1	0	2	2	2	3	3	3	1	1	2	1	1	7	6	7	4	4	6	4	7	7	6	7	4	2	1	1	4
1	2	4	2	2	9	3	4	3	3	2	2	2	2	2	3	4	4	3	1	4	2	3	3	7	5	6	7	1	5	1	7	7	2	5	7	7	1	1	6	6	1
1	2	3	1	2	7	4	4	4	1	3	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	1	6	7	7	1	7	5	7	7	2	2	7	7	1	1	1	5	1	
1	2	3	1	3	9	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	4	5	1	7	1	5	4	5	5	1	4	5	5	5	5	6	4	1	
1	2	4	2	3	7	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	1	3	2	2	2	6	2	4	3	4	4	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	3	4	
1	2	3	1	3	1	4	4	4	1	4	3	1	1	2	4	4	3	4	4	3	2	2	3	5	4	4	7	1	7	1	4	5	4	4	5	5	4	1	1	1	4
1	2	3	2	1	9	4	3	4	2	3	2	0	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	5	6	6	6	5	2	7	6	2	3	5	5	2	5	5	6	2		
1	2	3	1	2	8	4	4	4	2	4	4	2	2	2	4	4	3	3	4	2	2	2	1	1	2	2	1	7	1	7	7	1	1	7	1	1	1	1	1	1	1
1	2	4	1	1	9	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	6	6	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1
1	2	3	1	2	9	2	4	2	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	1	3	5	5	1	6	5	5	5	1	1	3	
1	2	3	1	2	8	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	2	2	6	1	1	1	2	6	2	2	6	6	2	2	1	2	2	2
1	2	3	1	2	6	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	4	6	4	6	1	1	4	6	6	1	4	6	6	1	1	1	4	1	
1	2	3	1	4	9	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	6	7	7	1	7	7	7	1	4	7	7	1	1	1	1	4	1		
1	2	4	1	4	1	3	3	3	1	3	3	2	3	2	3	4	3	3	2	3	2	2	0	4	4	4	6	1	6	1	7	6	4	1	6	6	1	1	1	4	1
1	2	4	1	5	7	2	3	2	1	3	1	1	1	1	3	3	3	2	2	3	2	1	2	5	1	1	4	1	1	1	4	4	3	1	4	4	5	2	5	1	3
1	2	4	2	2	9	3	3	3	1	2	1	3	1	3	2	4	1	2	3	1	1	1	3	6	1	4	7	1	6	1	4	5	2	2	5	5	1	2	3	3	1
1	2	4	2	3	8	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	5	6	4	4	1	4	4	1	7	4	6	4	6	5	4	4
1	2	4	2	3	6	3	4	3	1	2	3	2	2	2	4	4	3	3	2	4	2	3	3	1	2	4	1	2	4	2	4	5	4	1	4	5	1	1	1	2	2

1	2	4	1	3	9	4	4	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	3	3	5	5	4	3	7	7	1	5	7	6	1	1	2	7	1				
1	2	5	2	4	9	3	3	3	3	2	4	4	4	1	3	4	3	3	4	3	3	3	1	7	7	7	6	7	7	7	7	1	7	7	7	1	1	1	7	1				
1	2	3	1	3	5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	7	4	7	4	7	7	4	4	7	7	1	1	4	4	1				
1	2	2	1	4	3	4	4	4	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	1	4	7	7	4	6	6	7	7	2	5	7	6	1	1	4	6	1				
1	2	3	1	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	1	4	4	6	4	6	4	7	7	4	4	7	6	1	1	4	7	1				
1	2	5	1	5	9	4	4	3	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	2	3	2	4	4	1	4	1	4	4	6	5	4	2	6	4	2	2	5	4	5				
1	2	3	1	3	2	4	3	4	3	4	0	3	4	0	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	7	7	4	6	6	7	6	1	7	7	7	1	1	2	6	1				
1	2	4	2	3	9	4	4	4	1	4	4	1	1	1	4	4	4	1	1	4	4	4	4	7	7	0	7	1	5	1	4	5	1	1	7	7	1	1	5	1	5			
1	2	2	1	2	1	3	3	4	2	3	3	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	5	3	1	6	1	6	4	7	7	4	4	6	7	1	1	4	6	1				
1	2	2	2	3	1	3	3	2	1	3	2	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	2	3	1	1	4	5	1	6	2	6	5	1	4	6	4	1	1	1	1	1			
1	2	4	1	3	1	3	2	1	1	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	5	1	3	0	1	7	6	2	2	6	5	1	2	3	3	1			
1	2	4	1	2	9	3	4	3	1	2	1	1	4	3	2	3	4	4	4	4	3	2	3	3	1	2	6	1	5	1	7	7	7	7	7	7	1	1	1	7	1			
1	2	4	1	3	8	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	1	1	5	5	5	6	1	2	2	5	2	4	4	3	6	4	5	3	2	1			
1	2	4	1	1	9	3	3	3	2	2	1	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	4	6	3	2	2	1	3	3	2	4	4	3	1	6	5	4	4	5		
2	4	3	1	1	2	3	3	1	1	1	4	1	1	1	3	0	1	3	3	1	3	3	3	4	4	5	7	4	4	4	6	6	4	4	4	4	6	6	7	4	4			
2	4	3	2	2	0	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
2	4	4	2	1	9	3	2	3	0	3	0	3	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	6	1	7	7	1	2	7	7	2	1	1	7	1			
2	4	2	1	1	2	3	4	4	1	2	1	2	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	6	6	6	6	2	5	3	6	1	3	3	6	6	2	2	1	1	2			
2	4	2	2	1	1	3	4	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	4	4	7	7	1	5	1	5	6	5	5	5	5	5	1	5	5	1			
2	4	2	1	2	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	3	1	1	1	1	1	1	2	4	4	4	5	1	4	4	6	1	4	4	3	4	3	5	2	2				
2	4	4	1	2	3	4	3	3	1	2	2	3	3	2	4	4	4	3	2	2	4	4	4	5	1	1	7	1	4	1	7	7	1	1	7	5	1	1	1	1	1			
2	4	2	1	1	1	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	2	2	5	6	1	4	1	5	6	6	5	6	6	2	2	2	2	2		
2	4	3	1	2	7	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	2	2	2	3	4	6	5	6	1	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
2	4	3	1	1	2	3	3	3	0	2	2	4	3	3	4	4	3	2	2	3	2	1	2	0	0	1	0	0	4	0	0	2	0	3	3	2	4	1	6	3				
2	4	2	2	1	2	4	4	4	3	4	2	2	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	1	1	6	6	1	6	4	6	6	1	5	6	6	1	1	1	1	1	1		
2	4	2	2	1	5	1	3	1	1	4	3	4	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	1	1	5	7	5	4	1	7	5	7	7	5	0	6	2	1	4	1			
2	4	2	2	1	1	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	5	6	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2			
2	4	2	2	1	1	4	4	2	1	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	5	1	7	3	7	6	3	7	5	1	7	7	7	1	1	7	7	1			
2	4	3	2	2	4	3	4	3	1	3	2	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	1	7	6	6	1	6	6	7	7	1	6	6	6	1	1	5	5	1				
2	4	3	2	1	2	4	4	3	0	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	6	2	3	4	1	6	1	6	6	4	3	6	6	3	1	5	3			
2	4	4	1	2	1	4	4	0	1	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	6	6	3	4	1	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	5		
2	4	2	2	2	7	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	6	6	5	1	1	1	6	6	6	6	6	5	1	1	1	1	1	1	
2	4	3	2	2	6	4	4	3	0	3	4	4	2	3	4	4	2	3	2	2	4	2	4	6	7	1	6	1	1	1	6	6	1	4	6	6	1	4	1	4	1	4	1	
2	4	3	2	1	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	1	2	1	1	3	3	3	7	6	7	6	2	2	4	7	6	6	2	6	5	3	5	4	5	2				
2	4	3	1	2	1	3	1	3	1	3	2	2	3	3	3	4	3	2	3	1	1	1	1	2	7	6	6	1	4	4	4	4	3	4	6	4	1	1	4	4	1	4	1	
2	4	2	1	1	2	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	1	7	7	7	1	7	7	7	7	2	7	7	7	7	1	1	1	7	1			
2	4	3	2	1	7	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	7	6	4	6	6	7	7	1	6	7	5	1	1	4	5	1				
2	4	2	2	1	6	4	4	4	1	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	4	1	7	7	1	7	1	7	1	1	1	7	1	1	1	1	1	1	7	1	1				
2	4	2	1	4	5	3	3	3	2	4	3	3	2	2	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	5	7	3	1	4	3	7	6	6	6	6	6	2	1	1	2	1			
2	4	3	2	1	9	2	2	3	4	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	1	3	3	6	1	1	1	5	6	6	6	1	6	6	6	1	1	1	6	1			
2	4	2	1	3	1	3	3	3	1	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	6	3	4	1	4	6	7	1	4	4	4	2	1	1	4		
2	4	2	1	1	1	4	4	4	1	3	3	4	2	4	4	4	3	2	4	4	1	0	1	6	3	5	1	3	2	7	7	6	5	7	7	1	1	1	1	1	1			
2	4	2	1	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4	5	6	7	7	6	5	5	6	6	1	5	7	6	2	2	3	6	1					
2	4	2	2	1	1	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	1	7	4	7	1	7	6	5	2	6	7	7	1	1	4	1	1	4	1				

2	4	4	2	1	9	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	4	4	4	2	1	5	4	2	2	2	2	3	3	2				
2	4	3	2	1	9	4	4	4	1	4	1	4	4	3	4	4	4	3	2	4	1	3	1	4	1	1	1	1	1	7	6	1	1	1	6	7	7	1	1	7		
2	4	3	1	1	1	3	4	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	1	1	2	6	1	2	5	2	2	6	6	6	2	3	3	3	2	3	7	5	2	
2	4	2	1	2	1	4	4	4	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	1	3	5	1	2	2	5	7	7	3	7	7	5	3	3	6	6	1	
2	4	2	1	2	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	2	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	7	1	3	1	3	7	1	1	1		
2	4	2	1	1	3	4	4	4	1	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	6	7	7	5	2	1	2	7	5	1	2	6	6	2	2	4	2	1
2	4	3	1	2	8	4	3	3	1	2	1	3	1	3	3	4	3	1	1	1	2	2	1	1	1	7	1	1	1	7	7	5	5	1	5	5	6	1	3	1		
2	4	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	6	7	3	5	1	6	1	7	7	2	6	7	7	1	1	1	1	1	
2	4	3	2	1	9	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	4	2	3	4	1	7	7	6	0	1	6	7	7	1	6	6	4	2	1	2	6	1	
2	4	2	1	1	3	3	3	2	1	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	2	2	3	2	1	1	1	1	4	1	7	6	1	7	7	1	1	1	1	7	1	