

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESTUDIOS DE POSTGRADO

Postgrado en Desarrollo Organizacional

TRABAJO DE GRADO

**CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y  
VARIABLES DEMOGRÁFICAS COMO PREDICTORES DE LA INTENCION  
DE EGRESO**

Presentado por:

DELGADO VINCERO IVETTE JOSEFINA

Para optar al título de

MAGISTER EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Tutor:

Magister Giménez Oscar

Caracas, 2017



## DEDICATORIA

*A mi mami Lourdes, quien ha sido fuente de inspiración en mi desarrollo como profesional. Has creído en mí en todo momento, me has enseñado que para alcanzar las metas hay que luchar por obtenerlas y no dejarse vencer.*

*A mi sobrino Mathías por ser el gran sol que ha venido a iluminar mi vida. Con tu sonrisa ingenua, tu mirada angelical y tus abrazos llenos de amor, has alegrado mi corazón.*



## **AGRADECIMIENTOS**

*Al Nazareno de San Pablo y a la Virgen de Guadalupe, quienes siendo símbolos de amor y fe me han guiado para alcanzar este nuevo reto.*

*A mis hermanas Ivonne e Ivianne y a mis sobrinos Sharon y Miguel Angel, por sus palabras de apoyo, de cariño, por su compañía, por estar siempre ahí cuando más me ha hecho falta.*

*A Eduardo, mi compañero de vida quien desde que estamos juntos me ha apoyado en mis proyectos y ha creído mi.*

*A mi tutor Oscar Gimenez, quien fue mi guía para hacer de este proyecto una realidad.*

*A Nahylin Guzmán y Marjorie García, quienes me abrieron la posibilidad de aplicar mi proyecto en su gran institución.*

*A todas las personas que participaron en las encuestas y que día a día preguntaban con interés por el avance de mi trabajo.*

*A todos aquellos que de una u otra forma me apoyaron para culminar con éxito esta Maestría.*

**A TODOS GRACIAS**



## INDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
<b>Dedicatoria</b>	ii
<b>Agradecimientos</b>	iii
<b>Resumen</b>	xi
<b>Introducción</b>	12
<b>I. Planteamiento del problema</b>	15
1.1. Formulación del problema	15
1.2. Objetivo general y objetivos específicos	19
1.3. Justificación	20
<b>II. Marco organizacional</b>	23
<b>III. Marco Teórico</b>	24
3.1. Antecedentes de la investigación	24
3.2. Bases teóricas	30
3.3. Hipótesis y sistemas de variables	58
<b>IV. Marco Metodológico</b>	68
4.1. Planteamiento del problema	68
4.2. Hipótesis de investigación	69
4.3. Sistema de variables	70
4.4. Población y diseño muestral	71
4.5. Tipo de investigación y Diseño de investigación	73
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	74
4.7. Procedimiento	82
4.8. Consideraciones éticas	84
<b>V. Resultados</b>	86
<b>VI. Discusión de resultados</b>	153
<b>VII. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones</b>	160
<b>VIII. Bibliografía</b>	165
<b>IX. Anexos</b>	170



## INDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
<b>Tabla No 1:</b> Modelos de Cultura organizacional	36
<b>Tabla No 2:</b> Operacionalización de las variables demográficas	61
<b>Tabla No. 3:</b> Operacionalización de Cultura organizacional	64
<b>Tabla No. 4:</b> Operacionalización de la variable Compromiso organizacional	66
<b>Tabla No. 5:</b> Operacionalización de la variable Intención de egreso	67
<b>Tabla No. 6:</b> Población objeto de estudio	72
<b>Tabla No. 7:</b> Muestra a encuestar	72
<b>Tabla No. 8:</b> Subdimensiones e ítems asociados de la variable Cultura organizacional	74
<b>Tabla No. 9:</b> Escala de respuesta Cultura organizacional	75
<b>Tabla No. 10:</b> Escala de respuesta para interpretación de ítems inversos Cultura organizacional	75
<b>Tabla No.11:</b> Clasificación de puntajes promedio Cultura organizacional	76
<b>Tabla No. 12:</b> Distribución de los ítems de Compromiso organizacional.	77
<b>Tabla No. 13:</b> Escala de respuesta Compromiso organizacional	77
<b>Tabla No. 14:</b> Escala de respuesta para ítems inversos Compromiso organizacional	77
<b>Tabla No. 15:</b> Clasificación de puntajes promedio Compromiso organizacional	78
<b>Tabla No. 16:</b> Escala de respuesta Intención de egreso	79
<b>Tabla No. 17:</b> Clasificación de los puntajes promedio para Intención de egreso	79
<b>Tabla No. 18:</b> Estadísticos descriptivos para la variable Cultura organizacional.	88
<b>Tabla No. 19:</b> Estadísticos descriptivos del rasgo Involucramiento	89



<b>Tabla No. 20:</b> Estadísticos descriptivos de la subdimensión Empoderamiento	91
<b>Tabla No. 21:</b> Estadísticos descriptivos de la subdimensión Trabajo en equipo	92
<b>Tabla No. 22:</b> Estadísticos descriptivos de la subdimensión Desarrollo de capacidades	93
<b>Tabla No. 23:</b> Estadísticos descriptivos del rasgo Consistencia	95
<b>Tabla No. 24:</b> Estadísticos descriptivos de la subdimensión Valores centrales	96
<b>Tabla No. 25:</b> Estadísticos descriptivos de la subdimensión Acuerdo	97
<b>Tabla No. 26:</b> Estadísticos descriptivos de la subdimensión Coordinación e integración	98
<b>Tabla No. 27:</b> Estadísticos descriptivos del rasgo Adaptabilidad	100
<b>Tabla No. 28:</b> Estadísticos descriptivos de la subdimensión Orientación al cambio	101
<b>Tabla No. 29:</b> Estadísticos descriptivos subdimensión Orientación al cliente	102
<b>Tabla No. 30:</b> Estadísticos descriptivos subdimensión Aprendizaje organizacional	103
<b>Tabla No. 31:</b> Estadísticos descriptivos rasgo Misión	105
<b>Tabla No 32:</b> Estadísticos descriptivos subdimensión Dirección y propósitos estratégicos	106
<b>Tabla No. 33:</b> Estadísticos descriptivos subdimensión Metas y objetivos	107
<b>Tabla No. 34:</b> Estadísticos descriptivos subdimensión Visión	108
<b>Tabla No. 35:</b> Rasgos de Cultura organizacional y Antigüedad	110
<b>Tabla No. 36:</b> Rasgos de Cultura organizacional y Género	112
<b>Tabla No. 37:</b> Frecuencias variable Antigüedad	113
<b>Tabla No. 38:</b> Frecuencias variable Género	114
<b>Tabla No. 39:</b> Estadísticos descriptivos Compromiso organizacional	115



<b>Tabla No. 40:</b> Estadísticos descriptivos Compromiso afectivo	116
<b>Tabla No. 41:</b> Estadísticos descriptivos Compromiso de continuidad	117
<b>Tabla No. 42:</b> Estadísticos descriptivos Compromiso normativo	118
<b>Tabla No. 43:</b> Compromiso organizacional y Antigüedad	120
<b>Tabla No. 44:</b> Componentes de Compromiso organizacional y Antigüedad	121
<b>Tabla No 45:</b> Compromiso organizacional y Género	122
<b>Tabla No. 46:</b> Componentes de Compromiso organizacional y Género	122
<b>Tabla No. 47:</b> Estadísticos descriptivos Intención de egreso	123
<b>Tabla No. 48:</b> Intención de egreso y Antigüedad	125
<b>Tabla No. 49:</b> Intención de egreso y Género	125
<b>Tabla No. 50:</b> Prueba de Kolmogorov- Smirnov para Cultura Organizacional y sus rasgos	128
<b>Tabla No. 51:</b> Prueba de Kolmogorov- Smirnov para Compromiso organizacional y sus componentes	128
<b>Tabla No. 52:</b> Prueba de Kolmogorov- Smirnov para Intención de egreso	129
<b>Tabla No. 53:</b> Prueba Kolmogorov-Smirnov Intención de egreso ajustada	130
<b>Tabla No. 54:</b> Correlaciones entre las variables	131
<b>Tabla No. 55:</b> Correlaciones componentes de Compromiso organizacional, Antigüedad, Género e Intención de egreso	132
<b>Tabla No. 56:</b> Correlación entre los rasgos de Cultura organizacional y componentes de Compromiso organizacional	133
<b>Tabla No. 57:</b> Correlación entre los rasgos de Cultura organizacional e Intención de egreso	134
<b>Tabla No. 58:</b> Modelo de Regresión Múltiple para Intención de egreso	135
<b>Tabla No. 59:</b> Análisis de varianza modelo de regresión para Intención de egreso	136



<b>Tabla No. 60:</b> Coeficientes Beta	136
<b>Tabla No. 61:</b> Modelo de Regresión Múltiple para Compromiso afectivo	138
<b>Tabla No. 62:</b> Análisis de varianza modelo de regresión para Compromiso afectivo	139
<b>Tabla No. 63:</b> Coeficientes Beta	139
<b>Tabla No. 64:</b> Modelo de Regresión Múltiple para Compromiso de continuidad	141
<b>Tabla No. 65:</b> Análisis de varianza modelo de regresión para Compromiso de continuidad	141
<b>Tabla No. 66:</b> Coeficientes Beta	142
<b>Tabla No. 67:</b> Modelo de Regresión Múltiple para Compromiso normativo	143
<b>Tabla No. 68:</b> Análisis de varianza modelo de regresión para Compromiso normativo	143
<b>Tabla No. 69:</b> Coeficientes Beta	144
<b>Tabla No. 70:</b> Definición de categorías	147
<b>Tabla No. 71:</b> Frecuencias y porcentajes subcategorías	149



## INDICE DE FIGURAS/ GRÁFICAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
<b>Figura No. 1:</b> Organigrama de la organización estudio	23
<b>Figura No.2:</b> Elementos del Modelo de Cultura organizacional de Denison (Martínez, 2010)	40
<b>Figura No. 3:</b> Diagrama de análisis de ruta sobre las relaciones entre las variables	59
<b>Figura No. 4:</b> Diagrama de ruta obtenido de Antigüedad, Género y rasgos de Cultura organizacional para Intención de egreso	137
<b>Figura No. 5:</b> Diagrama de ruta obtenido de componentes de Compromiso organizacional para Intención de egreso	138
<b>Figura No. 6:</b> Diagrama de ruta obtenido para Compromiso afectivo	140
<b>Figura No. 7:</b> Diagrama de ruta obtenido para Compromiso de continuidad	142
<b>Figura No. 8:</b> Diagrama de ruta obtenido para Compromiso normativo	144
<b>Gráfica No 1:</b> Histograma de Cultura organizacional	89
<b>Gráfica No. 2:</b> Histograma rasgo Involucramiento	90
<b>Gráfica No. 3:</b> Histograma de la subdimensión Empoderamiento	91
<b>Gráfico No. 4:</b> Histograma de la subdimensión Trabajo en equipo	92
<b>Gráfica No. 5:</b> Histograma de la subdimensión Desarrollo de capacidades	93
<b>Gráfica No. 6:</b> Medias de las subdimensiones de Involucramiento	94
<b>Gráfica No. 7:</b> Histograma del rasgo Consistencia	95
<b>Gráfica No. 8:</b> Histograma de subdimensión Valores centrales	97
<b>Gráfica No. 9:</b> Histograma subdimensión Acuerdo	98
<b>Gráfica No. 10:</b> Histograma subdimensión Coordinación e integración	99



<b>Gráfica No. 11:</b> Medias de las subdimensiones de Consistencia	99
<b>Gráfica No. 12:</b> Histograma rasgo Adaptabilidad	101
<b>Gráfica No. 13:</b> Histograma subdimensión Orientación al cambio	102
<b>Gráfica No. 14:</b> Histograma subdimensión Orientación al cliente	103
<b>Gráfica No. 15:</b> Histograma subdimensión Aprendizaje Organizacional	104
<b>Gráfica No. 16:</b> Medias de las subdimensiones de Adaptabilidad	104
<b>Gráfica No. 17:</b> Histograma rasgo Misión	106
<b>Gráfica No. 18:</b> Histograma subdimensión Dirección y propósitos estratégicos	107
<b>Gráfica No.19:</b> Histograma subdimensión Metas y objetivos	108
<b>Gráfica No. 20:</b> Histograma subdimensión Visión	109
<b>Gráfica No. 21:</b> Rasgos de Cultura organizacional	109
<b>Gráfica No.22:</b> Histograma Antigüedad	113
<b>Gráfica No. 23:</b> Histograma de Compromiso Organizacional	115
<b>Gráfica No. 24:</b> Histograma de Compromiso afectivo	116
<b>Gráfica No. 25:</b> Histograma de Compromiso de continuidad	117
<b>Gráfica No. 26:</b> Histograma de Compromiso normativo	118
<b>Gráfica No. 27:</b> Medias componentes de Compromiso organizacional	119
<b>Gráfica No. 28:</b> Histograma de Intención de egreso	124
<b>Gráfica No. 29:</b> Histograma Intención de egreso ajustada	129



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
Postgrado en Desarrollo Organizacional

**CULTURA ORGANIZACIONAL, COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y  
VARIABLES DEMOGRÁFICAS COMO PREDICTORES DE LA INTENCION  
DE EGRESO**

**RESUMEN**

En la presente investigación se buscó determinar el efecto de los rasgos de la cultura organizacional (involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión), algunas variables demográficas (género y antigüedad) y el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) sobre la intención de egreso en una muestra de empleados pertenecientes a diferentes áreas funcionales de una institución bancaria ubicada en el área metropolitana de Caracas. Se realizó una investigación de tipo explicativo, aplicando un conjunto de tres instrumentos: Escala de medición de los rasgos culturales (adaptación al español del instrumento de Denison, realizada por Bonavia, Prado y García, 2010); Escala de medición del compromiso organizacional (versión revisada de Meyer y Allen, 1991) y Escala de medición de intención de egreso (Cuestionario de González-Romá, Meri, Lunay Lloret, citados en Vázquez, 2001). Dichos instrumentos se aplicaron a una muestra de 106 empleados, quienes se seleccionaron a través de un muestreo probabilístico estratificado por niveles de cargo. Adicionalmente se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con el fin de explorar la percepción de los empleados sobre las variables de estudio. Para el tratamiento de los datos, se realizó el análisis de ruta, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2003) es una técnica estadística multivariada para representar interrelaciones entre variables a partir de regresiones y se realizó un análisis de contenido para las entrevistas. Se obtuvo como resultado que los rasgos de la cultura organizacional (involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión), algunas variables demográficas (género y antigüedad) y el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) no tienen ningún efecto sobre la intención de egreso. Por otro lado, se evidenció el efecto de la variable demográfica Antigüedad sobre el Compromiso afectivo.

**PALABRAS CLAVES:** Cultura organizacional, Valores organizacionales, Compromiso organizacional, Intención de egreso, Rotación de personal.



## INTRODUCCIÓN

Al revisar la literatura sobre cultura organizacional se encontraron tendencias en las cuales se establece la posible relación entre esta variable y el compromiso organizacional y su posible influencia sobre la intención de egreso.

En la actualidad, el estudio de la cultura, expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados dentro de la organización, lo cual constituye la base del compromiso organizacional y probablemente de la permanencia o no dentro de la misma (Martínez, 2010).

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente, la fuga de talentos de las organizaciones no solo implica costos directos relacionados a los procesos de selección y capacitación, sino también los costos indirectos asociados con la carga laboral, la pérdida de moral, el deterioro del servicio al cliente y el impacto del trabajo que no se hace mientras los gerentes y otros empleados llenan el vacío y buscan el reemplazo (Luecke citado en Badell y Stanchieri, 2011)

En ese sentido, se hace indispensable para las empresas retener el recurso humano creando las condiciones que le resulten favorables. La meta no sería retenerlos a todos, sino aquellos que agreguen valor y que son difíciles y costosos de conseguir (Luecke citado en Badell y Stanchieri, 2011)

Además de la vinculación que puede tener el empleados con la organización, existen otras variables como el género y la antigüedad que pueden incrementar o disminuir la permanencia o salida de su puesto (All, 2012)

Como se puede observar, son varios los factores que pueden influir en la intención del empleado de permanecer o no en la organización. Según



Samaniego (citado en All, 2012), la rotación de personal puede considerarse como un proceso de cambio en el cual los empleados pasan de una organización a otra, con la finalidad de alcanzar un desarrollo profesional, adquirir nuevas experiencias y habilidades.

Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo determinar el efecto de la cultura organizacional, el compromiso organizacional y algunas variables demográficas (género y antigüedad) sobre la intención de egreso de los empleados pertenecientes a una institución bancaria privada ubicada en el área Metropolitana de Caracas.

Se plantea con esta investigación proporcionar información útil a las organizaciones sobre los posibles retenedores que les permitiría en un contexto social y económico tan cambiante bajar los índices de rotación y por ende tener empleados más comprometidos con su trabajo y con la organización.

La estructura de la misma se describe brevemente a continuación:

El Capítulo I “Planteamiento del problema”, presenta los antecedentes y justificación del problema de investigación, culminando con la pregunta y objetivos.

El Capítulo II “Marco organizacional” muestra los datos generales de la organización objeto de estudio.

El Capítulo III “Marco teórico”, describe de manera detallada las definiciones de las variables de estudio, así como los diferentes modelos teóricos e investigaciones asociadas.



El Capítulo IV “Marco metodológico” señala el tipo de investigación, el diseño, la muestra, técnicas de recolección de los datos y procedimiento.

El Capítulo V “Resultados” presenta los resultados obtenidos y su interpretación con base en las hipótesis de investigación y marco teórico.

En el Capítulo VI “Discusión de resultados”, se establece una comparación entre los resultados obtenidos, las hipótesis de investigación y el marco teórico referencial.

Por último, el Capítulo VII “Conclusiones y Recomendaciones” muestra las ideas y propuestas finales para contribuir con la investigación en el área y con la organización estudio.



## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Formulación del problema

La conciencia sobre cultura organizacional ha adquirido suma importancia en el interior de las organizaciones, por lo que ha sido centro de investigaciones. Los enfoques sobre cultura organizacional varían desde las diferentes manifestaciones culturales: valores, creencias, ritos, historias, entre otras (Martínez, 2010).

En este orden de ideas en un mundo globalizado y dinámico, el conocimiento de la cultura, expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo, lo cual constituye la base del compromiso organizacional y probablemente de la permanencia o no dentro de la misma (Martínez, 2010).

Al revisar la literatura sobre cultura organizacional se encontraron tendencias en las cuales se establece la posible relación entre la cultura organizacional y el compromiso organizacional y su posible influencia sobre la intención de egreso.

Con base en dicha revisión, se pudo constatar que la variable compromiso organizacional puede ser vista en una serie de investigaciones como variable dependiente o moderadora en la relación entre cultura organizacional e intención de egreso (Dwivedi y Kaushik, 2013).

Tal es el caso del estudio de Dwivedi y Kaushik, 2013 quienes evaluaron la relación existente entre la cultura organizacional y la intención de egreso de los empleados de consultoras de negocio de diferentes estratos. Los



resultados revelan que la intención de egreso está directamente influenciada por la cultura organizacional, en donde el compromiso organizacional se presenta como mediadora en dicha relación.

Por su parte, Biswas y Bhatnagar (citado por Memon, Saleh, Nahir y Harun, 2014) abordaron la relación entre el compromiso organizacional, la cultura organizacional y la intención de egreso. Estos autores plantean que el compromiso organizacional es un constructo que puede explicar el mecanismo actual entre la cultura y la intención de egreso. Cuando los valores y normas de un individuo se relacionan con los valores de la organización, éste podría estar más comprometido con su trabajo y con la organización, lo cual en última instancia aumentaría su intención de permanecer.

Estos mismos autores en el año 2014, realizaron un estudio para evaluar la cultura organizacional y el compromiso de los empleados de consultoras de negocio, pertenecientes a tres niveles: alto, medio y bajo que tuviesen un panorama de la cultura organizacional con referencia a las unidades seleccionadas. La información se recolectó en un primer término a través de cuestionarios y discusiones con los empleados; en una segunda etapa se revisaron investigaciones, reportes y páginas web. La relación entre cultura organizacional y compromiso se analizó usando la correlación de Pearson y con un nivel de significancia del 95% se encontró una alta asociación entre estas variables.

Ese mismo año, Memon, Saleh, Nahir y Harun realizaron una investigación para establecer la relación entre la cultura organizacional y la intención de egreso, además de plantear al compromiso organizacional como variable mediadora. Los resultados de este estudio indicaron que el compromiso organizacional puede mediar en la relación entre la cultura organizacional y la intención de egreso. Por su parte, la cultura organizacional puede proveer



un apego psicológico y significativo, los cuales tienden a guiar a los empleados a tener altos niveles de compromiso.

Para el caso de la variable intención de egreso y de acuerdo a las investigaciones, la congruencia entre los valores que tienen los empleados y la cultura de una organización tiene una influencia importante en dicha variable.

Por ejemplo, Carmeli (citado en Dwivedi y Kaushik, 2014) examinó la influencia de la cultura organizacional en la intención de los empleados de cambiar de trabajo y encontró que la cultura organizacional que provee trabajos desafiantes disminuye el ausentismo y la intención de egresar de los ocupantes del trabajo. Afianzando estos resultados, Kim (citado en Dwivedi y Kaushik, 2014) reveló que la cultura exhibida como fuerte, tiene una asociación negativa con la intención de egreso en enfermeras.

Asimismo, se ha estudiado la relación entre la intención de egreso y el compromiso organizacional. Por ejemplo Simo, Fernández y Sallán (citados en All, 2012) estudiaron a la variable compromiso como predictora de la rotación de personal en un grupo de profesores que trabajaban tiempo parcial. Los resultados arrojaron que a mayor compromiso con la organización menor es la intención de los trabajadores de dejar su trabajo.

De igual forma, la investigación llevada a cabo por Llapa- Rodríguez, Trevizan, Shinyashiki y Mende (citados en All, 2012) sobre el compromiso organizacional de un grupo de profesionales de la salud, plantea su intención de desvincularse de la organización disminuye cuando muestran niveles altos de compromiso afectivo.



En cuanto a la relación entre las tres variables antes mencionadas, Habib, Aslam, Hussain, Yasmeen e Ibrahim (2014) llevaron a cabo una investigación que explora el impacto de la cultura organizacional sobre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de egreso, usando una muestra de empleados de diferentes organizaciones en Pakistán. Los hallazgos indican que la cultura organizacional es un elemento importante que tiene una alta influencia en el compromiso, la satisfacción y la intención de egreso de los empleados. El impacto positivo o negativo de la cultura en estas tres variables se considera como la base para el desempeño de cualquier organización. Si la cultura organizacional es positiva, aumentará el compromiso y la satisfacción y disminuirá la intención de egreso, por ende el desempeño automáticamente incrementará.

Kumar, Ramendran y Yacob (2012) realizaron un estudio en una empresa de comida rápida para determinar la relación entre cultura organizacional, intención de egreso y la importancia del compromiso. Los resultados de esta investigación muestran que la cultura organizacional tiene un efecto sobre la intención de egreso. Cuando la cultura organizacional percibida es alta, la intención de egreso es baja. En este sentido, los líderes requieren asegurarse que los empleados se identifican con la cultura de la organización y sienten que hacen un buen match con ella. En cuanto a compromiso, encontraron que cuando tiene un nivel alto, la intención de egreso es baja. El compromiso de los empleados es importante ya que ayuda a la organización a ser más efectiva y eficiente. Cuando se reduce el compromiso, se podría tener dificultades para retener el talento. Esto puede causar que la intención de egreso aumente.

Adicionalmente, han habido investigaciones que consideran la relación que existen entre el compromiso hacia la organización, la intención de egreso y las variables demográficas (género y antigüedad) (Marín citado en All, 2012; Márquez citado en All, 2012).



En este sentido, Mathiew y Zajac (citados en Vázquez, 2001) indicaron que las mujeres tienden a ser más comprometidas que los hombres, aunque la magnitud de este efecto es pequeño, debido a que las mujeres tienden a superar más barreras que los hombres para ganarse la membresía en la organización. En consecuencia, los hombres deben mostrar una intención de dejar la organización más fuerte que las mujeres.

Por otro lado, en la medida que los individuos acumulan más años dentro de una organización, ellos están más propensos a adquirir más beneficios (plan de pensiones, por ejemplo) y a desarrollar un mayor compromiso de continuidad (Mathiew y Zajac citados en Vázquez, 2001).

Con base en lo anteriormente expuesto, en la presente investigación se buscaba responder la siguiente pregunta:

*¿Cuál es el efecto de los rasgos de la cultura organizacional (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión), el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y algunas variables demográficas (género y antigüedad) sobre la intención de egreso de los empleados pertenecientes a una institución bancaria privada del área Metropolitana de Caracas?*

## **1.2. Objetivos**

### **A. Objetivo General:**

Determinar el efecto de los rasgos de la cultura organizacional (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión), el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y algunas variables demográficas (género y antigüedad) sobre la intención de egreso de los empleados pertenecientes a una institución bancaria privada del área Metropolitana de Caracas.



## B. Objetivos específicos:

- a. Establecer el poder predictivo de los rasgos de la cultura organizacional (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) y el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) sobre la intención de egreso de los empleados pertenecientes a una institución bancaria privada del área Metropolitana de Caracas.
- b. Establecer el poder predictivo de algunas variables demográficas (género y antigüedad) sobre la intención de egreso de los empleados pertenecientes a una institución bancaria privada del área Metropolitana de Caracas.
- c. Demostrar el patrón de relación entre los rasgos de la cultura organizacional (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) y el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad)
- d. Demostrar el patrón de relación entre algunas variables demográficas (género y antigüedad) y el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad).

### 1.3. Justificación

Las organizaciones al igual que los individuos poseen personalidad propia y cada una es diferente. Las mismas están compuestas por un conjunto de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la integran. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los trabajadores de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y es la que permite condicionar el comportamiento de la misma, haciendo racional muchas actitudes que unen al elemento humano, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar (Martínez, 2010).



Sepúlveda (citado en Peña, 2013) explica que diagnosticar la cultura organizacional es esencial para que los líderes puedan promover un mayor rendimiento, el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, mayor compromiso e identificación de los empleados y por ende, menor interés de renunciar.

Por su parte, el compromiso organizacional es importante para el éxito de las organizaciones, en vista que constituye uno de los pilares fundamentales, el cual refleja las creencias de los empleados en la misión y metas de la empresa; por ello debe ser el núcleo de las estrategias corporativas, que influye en los trabajadores para que dediquen sus esfuerzos en el logro de los objetivos. (Durrego y Echeverría, 1999)

Marín (citado en All, 2012), propone que el tener empleados comprometidos, supone un beneficio ya que están más motivados, son más proactivos y realizan un mayor porcentaje de aportes a la organización. De igual manera, a mayor compromiso, menor es el ausentismo y la rotación voluntaria del personal.

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente, el impacto de la fuga de talentos de las organizaciones no sólo implica costos directos relacionados a los procesos de selección y entrenamiento, sino también los costos indirectos asociados con la carga laboral, la pérdida de moral, el deterioro del servicio al cliente y el impacto del trabajo que no se hace mientras los gerentes y otros empleados llenan el vacío y buscan el reemplazo (Luecke citado en Badell y Stanchieri, 2011)

En ese sentido, se hace indispensable para las empresas retener el recurso humano creando las condiciones que le resulten favorables. La meta no sería retenerlos a todos, sino a aquellos que agreguen valor y que son difíciles y costosos de conseguir (Luecke citado en Badell y Stanchieri, 2011)



Branham citado en Badell y Stanchieri, 2011, en su estudio pregunta a una muestra de 20.000 empleados las razones por las que se retiran de las empresas y revelaron que entre un 80% y un 90%, se retiran por razones diferentes al salario tales como: el trabajo en sí, el gerente, la cultura, entre otras.

Con esta investigación se pretendió examinar el poder predictivo que tienen la cultura organizacional, el compromiso organizacional y las variables demográficas sobre la intención de egreso.

Por otro lado, se buscaba generar conocimiento en vista que dentro de la investigación se planteó validar un instrumento dirigido a medir la cultura organizacional, el cual podrá posteriormente ser utilizado en organizaciones con otras características y hacer comparaciones que podrían resultar interesantes para el enriquecimiento de la investigación sobre las variables de estudio. Adicionalmente, se planteó proporcionar información útil a las organizaciones sobre los posibles retenedores que les permitiría en un ambiente tan cambiante bajar los índices de rotación y tener así empleados más comprometidos con su trabajo y por ende con la organización.



## II. MARCO ORGANIZACIONAL

Tomando en consideración la confidencialidad y respetando el anonimato, se presentan rasgos generales de la organización estudio.

Se trata de una institución bancaria privada de capital venezolano, enfocada en la atención de pequeñas y medianas empresas, cuya visión y misión están dirigidas a brindar productos y servicios a los clientes con base en una atención de calidad en la cual se ofrezcan soluciones accesibles con alta vocación de servicio. Entre sus valores se pueden indicar: Honestidad, Superación, Trabajo en equipo y Compromiso.

Actualmente cuenta con alrededor de 900 empleados entre personal de agencia y administrativos. Para efectos de esta investigación sólo se tomaron en cuenta los empleados del área administrativa, que ascendían a 505 para el momento que se llevó a cabo este estudio.

El crecimiento que ha experimentado en los últimos años, se aprecia en el aumento de su participación de mercado en créditos y captaciones del público.

La estructura general de la institución bancaria se muestra a continuación:

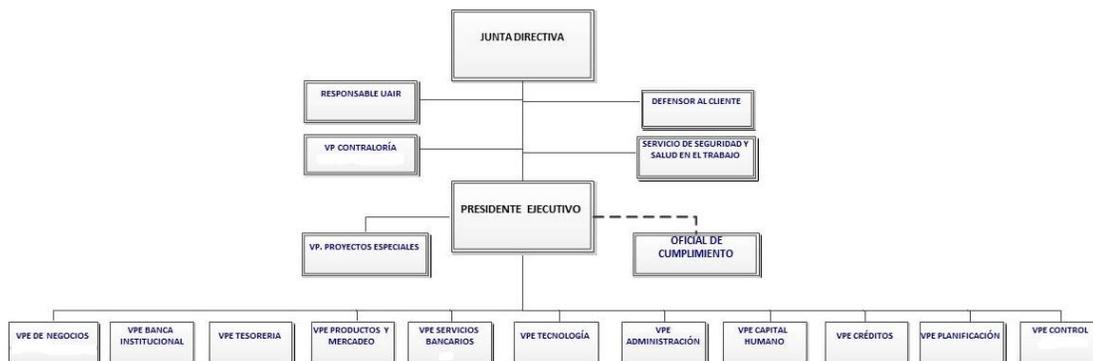


Figura No. 1: Organigrama de la organización estudio



### **III. MARCO TEORICO**

Tomando en consideración lo presentado en el planteamiento del problema, en este apartado se muestra información relevante sobre las variables de estudio incluidas en esta investigación, a saber: Cultura organizacional, Compromiso organizacional e Intención de egreso en lo que se refiere aspectos que incluyen: antecedentes de la investigación, bases teóricas, hipótesis y sistemas de variables.

#### **3.1. Antecedentes de la investigación**

Algunos teóricos del compromiso organizacional han propuesto que la cultura organizacional es un determinante importante sobre esta variable. Tomando en cuenta que la cultura presenta diferentes niveles, algunas investigaciones reflejan el efecto de dichos elementos sobre el compromiso organizacional.

Tal es el caso de Mathew y Ogbonna (2009) quienes exploraron el impacto de la cultura organizacional sobre el compromiso organizacional en una empresa de diseño de software. En este estudio se hizo uso del método etnográfico a través de entrevistas a profundidad, observación y análisis documental. Los hallazgos demuestran que existe una relación entre la cultura organizacional y el compromiso, sobre todo el de tipo afectivo. En ese sentido argumentaron que las organizaciones tienden a desarrollar compromiso a través del establecimiento de políticas que incluyen empoderamiento y paquete de reconocimiento para los empleados.

Ghorbanhosseini (2013) por su parte llevó a cabo un estudio para determinar el impacto de la cultura organizacional, el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional en el compromiso organizacional. Una muestra de 266 empleados del Grupo Industrial SAFA fue seleccionada usando muestreo



aleatorio para responder cuestionarios sobre las variables de estudio. Los hallazgos mostraron que la cultura organizacional, el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional tienen un efecto directo y significativo sobre el compromiso organizacional.

Por su parte, Dwivedi y Kaushik (2014) realizaron un estudio para evaluar la cultura organizacional y el compromiso de los empleados de consultoras de negocio, pertenecientes a tres niveles: alto, medio y bajo que tuviesen un panorama de la cultura organizacional con referencia a las unidades seleccionadas. La información se recolectó en un primer término a través de cuestionarios y discusiones con los empleados de las consultoras; en una segunda etapa se revisaron investigaciones, reportes y páginas web. La relación entre cultura organizacional y compromiso se analizó usando la correlación de Pearson y con un nivel de significancia del 95% se encontró una alta asociación entre estas variables.

Habib, Aslam, Hussain, Yasmeen e Ibrahim (2014) llevaron a cabo una investigación que explora el impacto de la cultura organizacional sobre la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la intención de egreso, usando una muestra de empleados de diferentes organizaciones en Pakistán. Los hallazgos indican que la cultura organizacional es un elemento importante que tiene una alta influencia en el compromiso, la satisfacción y la intención de egreso de los empleados. El impacto positivo o negativo de la cultura en estas tres variables se considera la base para el desempeño de cualquier organización. Si la cultura organizacional es positiva, aumentará el compromiso y la satisfacción y disminuirá la intención de egreso, por ende el desempeño automáticamente incrementará.

Por otro lado, y en la búsqueda de comprender las razones por las cuales los empleados crean compromiso con la organización, se consideran algunas



variables socio-demográficas asociadas al compromiso, tal es el caso de género y antigüedad que se incluyen en esta investigación.

En ese sentido, Rodríguez (citado en All, 2012), en su estudio sobre la relación entre el trabajo voluntario y el compromiso organizacional en trabajadores que practican voluntariado corporativo, encontró que los hombres muestran niveles altos de compromiso organizacional, mientras que las mujeres evidencian niveles medios. A pesar de las diferencias en el grado de vinculación de los trabajadores en cuanto al género se refiere, se puede observar que en ambos casos el compromiso organizacional que predomina es el afectivo, seguido por el de continuidad y el normativo, los cuales no muestran diferencias significativas.

Por su parte, Marín (citado en All, 2012) no obtuvo en su investigación resultados estadísticamente significativos en cuanto al grado de compromiso organizacional manifestado por las personas que integran el género femenino y el masculino, es decir, ambos grupos de trabajadores evidencian niveles similares de compromiso con su organización. Al igual que en la investigación de Rodríguez (citado por All, 2012), este autor obtuvo resultados similares en el tipo de compromiso predominante, observándose que la variable género correlaciona positivamente con el compromiso afectivo en mayor proporción que con el normativo y el de continuidad.

Para el caso de antigüedad, Márquez (citado en All, 2012) encontró que tanto en las empresas públicas como las privadas los trabajadores con más de cinco (5) años de labor en la organización desarrollan un compromiso afectivo con la misma. Lo que refleja que, a medida que el empleado acumula más años en una determinada empresa mayor será su compromiso con la misma, vinculándose de manera afectiva con ésta.



Tomando en cuenta estos resultados, se concluye que puede haber diferencias en cuanto a tipo y nivel de compromiso al tomar en consideración el género y antigüedad de los empleados.

Por otro lado y de acuerdo a las investigaciones, la congruencia entre los valores que tienen los empleados y la cultura de una organización tiene una influencia importante en la Intención de egreso.

Por ejemplo, Kumar, Ramendran y Yacob (2012) realizaron un estudio en una empresa de comida rápida para determinar la relación entre cultura organizacional, intención de egreso y la importancia del compromiso. Los resultados de esta investigación muestran que la cultura organizacional tiene un efecto sobre la intención de egreso. Cuando la cultura organizacional percibida es alta, la intención de egreso es baja. En este sentido, los líderes requieren asegurarse que los empleados se identifican con la cultura de la organización y sienten que hacen un buen match con ella. En cuanto a la variable compromiso, encontraron que cuando tiene un nivel alto, la intención de egreso es baja. El compromiso de los empleados es importante ya que ayuda a la organización a ser más efectiva y eficiente. Cuando se reduce el compromiso, se podría tener dificultades para retener el talento. Esto puede causar que la intención de egreso aumente.

Por su parte, Dwivedi y Kaushik (2013) realizaron un estudio para evaluar la relación existente entre la cultura organizacional y la intención de egreso de los empleados de consultoras de negocio de diferentes estratos. Los resultados revelan que la intención de egreso está directamente influenciada por la cultura organizacional.

Se ha evidenciado la relación existente entre el compromiso organizacional y la intención de egreso. Al respecto, Vásquez (2001) llevó a cabo un estudio sobre la relación entre el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y



su influencia sobre la intención de dejar la organización, llegando a la conclusión de que a medida que los empleados presentan un mayor compromiso organizacional y un alto nivel de satisfacción laboral, menor será la intención de abandonar los puestos de trabajo.

Por su parte, Simo, Fernández y Salla (citados en All, 2012) estudiaron la variable compromiso organizacional como predictor de la rotación de personal en un grupo de profesores que trabajaban turnos de tiempo parcial. Encontraron que a mayor compromiso con la organización menor era la intención de los trabajadores de abandonar sus puestos y por ende se evidenciaría una menor rotación.

En este mismo orden de ideas, Marín (citado en All, 2012) propone que al tener trabajadores comprometidos dentro de la organización es un beneficio, en vista que los empleados identificados están más motivados, por lo que son más proactivos y realizan un porcentaje mayor de aportes a la organización en la que laboran. De igual manera, a mayor grado de compromiso menor es el ausentismo y la rotación voluntaria de personal.

De igual manera, investigadores como Llapa- Rodríguez, Trevizan, Shinyashiki y Mendes (citados en All, 2012), encontraron en su estudio sobre el compromiso organizacional y profesional de un grupo de trabajadores de la salud, que su intención de desvincularse de la organización disminuye cuando los mismos tienen mayores niveles de compromiso afectivo.

Se han realizado estudios de algunas variables socio- demográficas asociadas a intención de egreso. Para efectos de esta investigación, se hará énfasis en las variables género y antigüedad.

En cuanto a la variable género, Caparrós y Navarros (citados en All, 2012) encontraron que los hombres suelen evidenciar mayor probabilidad de



separación que las mujeres, por lo que se podría plantear que se comprometen en menor medida con la organización para la cual laboran. Aspecto que no es corroborado por los estudios de Prieto (citado en All, 2012), quien plantea que las mujeres tienen mayor probabilidad de abandonar de manera voluntaria su trabajo, sobre todo en edades intermedias, mientras que los hombre suelen permanecer en sus trabajos y la intención de retirarse va disminuyendo a medida que aumenta la edad.

Para el caso de Antigüedad, Ledesma (citado en All, 2012), plantea que a partir de los resultados de su escala de rotación, se puede concluir en lo que a la antigüedad se refiere (calculada en meses para este trabajo) que los empleados con una mayor permanencia en el puesto de trabajo de entre cuatro (4) y nueve (9) meses tienen mayores puntajes que las personas con una antigüedad promedio entre 23 y 28 meses. Siendo que, a mayor puntaje mayor probabilidad de rotación laboral.

Caparrós y Navarros (citados en All, 2012) a este respecto proponen que el tiempo desempeñado en un puesto de trabajo dentro de una organización, está relacionado de manera inversa con la intención de egreso, es decir, a mayor experiencia y por ende, mayor tiempo en el puesto de trabajo o en el área de desarrollo, menor será la probabilidad de intención de retirarse de manera voluntaria, esto debido a que la posible rentabilidad asociada al cambio no suele percibirse lo suficientemente elevada como para superar los costos generados de la adaptación al nuevo entorno laboral.

Para dar una mayor consistencia a los antecedentes antes descritos, en los párrafos siguientes se muestran las bases teóricas para cada una de las variables incluidas en la investigación.



## **3.2. Bases teóricas**

A continuación se presentan las características principales de la cultura organizacional, compromiso organizacional e intención de egreso.

### **3.2.1. Cultura organizacional**

La cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las organizaciones, y por ello, se le puede considerar como parte fundamental del cambio, del mejoramiento continuo y de la gestión de recursos humanos.

Seguidamente se presentan diferentes definiciones de esta variable, así como modelos teóricos que sirven de explicación para este fenómeno dentro de las organizaciones.

#### **a. Definiciones de cultura organizacional**

Revisando la literatura se encontraron varias definiciones de cultura organizacional que de acuerdo al enfoque teórico de la cual surgen, plantean un amplio abanico de aspectos para el estudio de dicha variable.

Por ejemplo, según Shein (citado en Boquete y Gómez, 2013) la cultura organizacional puede ser vista como el patrón de supuestos básicos que un grupo determinado ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado suficientemente bien como para ser considerado válido y por tanto para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.



Denison y Mishra (citado en Martínez, 2010) definen la cultura como un sistema de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una Organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la Organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán de nuevo en el futuro.

Robbins (2004) define la cultura organizacional como el acuerdo entre miembros de la organización acerca de la importancia de valores específicos.

Todas estas definiciones tienen en común la presencia de sistema de valores y creencias compartidos que determinan la estrategia organizacional y permite a los empleados su adaptación, compromiso y mayor productividad a través del logro de los objetivos organizacionales. Adicional a estas definiciones, la Cultura organizacional presenta una serie de características que se exponen en el siguiente apartado.

### **b. Características de la cultura organizacional**

Con base en Robbins (2004), existen 9 características que describen la Cultura Organizacional:

- La identidad de sus miembros: El grado en que los empleados se identifican con la Organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo: Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.



- La integración de unidades: La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- El control: El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar: Cómo se distribuyen las recompensas, los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.
- El perfil hacia los fines o los medios: De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

Basado en las definiciones de la cultura organizacional y las características subyacentes, han surgido diferentes modelos que buscan explicar dicho fenómeno dentro de las organizaciones.

### **c. Modelos de cultura organizacional**

Según Martin (citado en Martínez, 2010), la investigación sobre cultura organizacional puede agruparse en tres perspectivas: la de integración, la de diferenciación y la de fragmentación. En términos generales, las características de estas tres perspectivas son:

- a) Perspectiva de integración: Desde esta perspectiva la cultura se entiende como un sólido monolito que es visto de la misma forma por mucha gente y sus manifestaciones tienen interpretaciones



mutuamente consistentes. Hay un amplio consenso en la organización sobre la interpretación de las manifestaciones.

- b) **Perspectiva de diferenciación:** En esta perspectiva se reconoce que hay subculturas y se enfoca en expresiones de la cultura que tienen manifestaciones inconsistentes. Las culturas pueden convivir en armonía de manera independiente y estar al mismo tiempo en conflicto unas con otras.
- c) **Perspectiva de Fragmentación:** En esta perspectiva las interpretaciones de la cultura están ambiguamente relacionadas unas con otras. Es más probable que se vea la ambigüedad como una parte normal y sobresaliente y como una parte inevitable del funcionamiento de la organización del mundo contemporáneo.

Con base en la clasificación anterior, en la tabla siguiente se presentan diferentes modelos de cultura organizacional que de acuerdo a sus planteamientos se ubican en alguna de las tres perspectivas. Se incluye además las características y clasificación de la cultura organizacional surgidas en cada uno de ellos.

<b>MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>DEFINICIÓN DE CULTURA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA</b>	<b>TIPO DE PERSPECTIVA</b>	<b>CLASIFICACIÓN DE CULTURA</b>
<b>Modelo de Geert Hofstede</b> (citado por Stefanova y Lucas, 2006)	Programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra	La identidad de sus miembros, Tolerancia al riesgo	Perspectiva de Diferenciación	Basado en cuatro dimensiones principales: Distancia de poder, Aversión al riesgo, Individualismo frente al colectivismo y la Actitud de género
<b>Modelo de Edgar Shein</b> (citado por Stefanova y Lucas, 2006)	Patrón de supuestos básicos que un grupo determinado ha	El control, Los criterios para recompensar, El enfoque hacia un	Perspectiva de Integración	Basado en Creencias, Valores conscientes y las normas sociales



<b>MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>DEFINICIÓN DE CULTURA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA</b>	<b>TIPO DE PERSPECTIVA</b>	<b>CLASIFICACIÓN DE CULTURA</b>
	inventado, descubierto o desarrollado al aprender a hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración interna	sistema abierto.		
<b>Modelo de Weik</b> (citado por Martínez, 2010)	La cultura contribuye en la interpretación de la realidad que hacen los miembros de la organización para obtener una visión común.	Énfasis en el grupo, El enfoque hacia un sistema abierto.	Perspectiva de Fragmentación	Ofrece un punto de vista fragmentando de cómo los empleados hacen esfuerzos para comprender el lenguaje y las tareas asignadas.
<b>Modelo de Cameron y Quinn</b> (citado por Martínez, 2010)	La cultura organizacional proporciona y estimula una forma de estabilidad en los empleados; crean un sentido de identidad organizacional y valores que se comparten y se aceptan y a su vez influyen en el comportamiento de los trabajadores.	La identidad de sus miembros, Énfasis en el grupo, La integración de unidades, Tolerancia al riesgo, Enfoque hacia un sistema abierto.	Perspectiva de Diferenciación	Propone cuatro tipos de cultura organizacional: Cultura de clan, Cultura de Adhocracia, Cultura jerarquizada y Cultura de mercado.
<b>Modelo de Denison y Mishra</b> (citado por Martínez, 2010)	Sistema de valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una Organización	La identidad de sus miembros, Énfasis en el grupo, La integración de unidades, El control, Enfoque hacia un sistema abierto.	Perspectiva de Integración	Propone cuatro rasgos con sus subdimensiones: Involucramiento (empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades); Consistencia (valores centrales, acuerdo y coordinación e



**MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

**DEFINICIÓN DE CULTURA**

**CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA**

**TIPO DE PERSPECTIVA**

**CLASIFICACIÓN DE CULTURA**

MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	DEFINICIÓN DE CULTURA	CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA	TIPO DE PERSPECTIVA	CLASIFICACIÓN DE CULTURA
				integración); Adaptabilidad ( creación del cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional); Misión (dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión)
<p><b>Modelo de Schneider</b> (citado por Boquete y Gómez, 2013)</p>	<p>Conjunto de valores y creencias que moldean las experiencias de los empleados, que incluyen todo lo que es importante para la empresa, que son transmitidas por los líderes y que crean un sentido de identidad entre los empleados y la empresa.</p>	<p>El control, Énfasis en el grupo, El enfoque hacia las personas</p>	<p>Perspectiva de Diferenciación</p>	<p>Clasifica la cultura organizacional en: Cultura basada en el control, Cultura basada en la colaboración, Cultura basada en la competencia, Cultura basada en el cultivo</p>
<p><b>Modelo de Trompenaars y Hampden-Turner</b> (citado por Boquete y Gómez, 2013)</p>	<p>La cultura como la vía a través de la cual las personas resuelven sus problemas y reconcilian dilemas</p>	<p>La integración de unidades, Énfasis en el grupo, El enfoque hacia las personas</p>		<p>Propone cuatro tipos de cultura corporativa: Cultura familiar, Cultura tipo "Torre Eiffel", Cultura de misil guiado y Cultura de Incubación</p>
<p><b>Modelo de Robert y Swam</b> (citado por Martínez, 2010)</p>	<p>Basada en las creencias, supuestos, símbolos y rituales.</p>	<p>Énfasis en el grupo, El control</p>	<p>Perspectiva de Fragmentación</p>	<p>Plantea que comprender la ambigüedad es esencial para el estudio de la cultura que permite capturar los aspectos más relevantes de la vida laboral de las personas. Dicha</p>



MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	DEFINICIÓN DE CULTURA	CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA	TIPO DE PERSPECTIVA	CLASIFICACIÓN DE CULTURA
<b>Modelo de Netto y Carvalho</b> (citado por Boquete y Gómez, 2013)	Proceso de acumulación de conocimientos junto con el uso de los mismos y que provee a las personas la posibilidad de adaptarse a su ambiente	El enfoque hacia un sistema abierto, El control, El enfoque hacia las personas.	Perspectiva de Integración	ambigüedad debe extenderse en los acuerdos estructurales, políticas o prácticas organizacionales, sino también en la interpretación que hacen las personas a través de los símbolos y rituales.  Definen dos dimensiones para la cultura organizacional: Dimensión relacionada con las relaciones humanas de la organización y Dimensión relacionada con el ejercicio del poder en la organización.

**Tabla No. 1: Modelos de Cultura Organizacional**

Tomando en consideración la información de los distintos modelos que explican la cultura organizacional, para esta investigación se utilizará el modelo de Denison y Mishra (citados en Martínez, 2010) por formar parte de la perspectiva de la integración bajo la cual se busca que los empleados tengan una misma percepción de la cultura y consenso en su interpretabilidad. Por otro lado, los rasgos incluidos en dicho modelo se están trabajando en la actualidad en las organizaciones; se está dando mayor importancia al trabajo en equipo, el empoderamiento de los empleados para realizar el trabajo, en su desarrollo profesional y el aprendizaje organizacional. Adicionalmente y de acuerdo a Robbins (2004) quien plantea



una serie de características que debe tener la cultura organizacional, el modelo de Denison y Mishra (citados en Martínez, 2010) cubre todos esos aspectos.

A continuación se desarrollará dicho modelo.

En general este modelo presenta las interrelaciones que existen entre la cultura organizacional, los comportamientos o las prácticas gerenciales y el desempeño y la efectividad de la organización. El modelo describe y aplica una teoría de cultura organizacional que se articula al desempeño de la organización desde una perspectiva gerencial enfocada a resultados críticos para su supervivencia y viabilidad. Por otro lado, este modelo señala cómo la administración de la cultura se ha convertido en una competencia gerencial crítica. Esta competencia involucra que el gerente puede determinar a través de un diagnóstico sistémico cuál es el perfil de cultura de su organización, y cuando necesite, pueda establecer los cambios o ajustes que esa cultura requiera en función del desempeño. Para Denison y Mishra (citados en Martínez, 2010) las culturas pueden presentar características o rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados y que tienen un impacto clave en el desempeño de la organización.

Cada uno de los cuatro rasgos que incluye este modelo está compuesto por tres índices o subdimensiones que se conforman a partir de las creencias y supuestos compartidos en la organización.

Los cuatro rasgos del modelo están establecidos sobre un plano cartesiano definidos por dos dimensiones ortogonales: una que define el enfoque interno y externo y otra con la orientación hacia la estabilidad y flexibilidad.

Denison y Mishra (citados en Martínez, 2010), describen los cuatro rasgos y subdimensiones de la siguiente manera:

- a. Involucramiento: Definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la



capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos. Estos rasgos se presentan en tres subdimensiones:

- Empoderamiento: los individuos tienen la facultad, iniciativa y habilidad para administrar su trabajo. Esto crea un sentido de responsabilidad hacia la organización.
- Trabajo en equipo: se valora el trabajo cooperativo en función de los objetivos comunes, de los cuales se sienten responsables. La organización confía en el esfuerzo del equipo para lograr el trabajo.
- Desarrollo de capacidades: la organización se enfoca en el desarrollo de las habilidades de los empleados, con el propósito de mantener la competitividad y satisfacer las actuales necesidades actuales del negocio.

b. Consistencia: Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen estas características tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Este rasgo se puede observar en:

- Valores centrales: los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas.
- Acuerdos: los miembros de la organización son capaces de llegar a acuerdos en asuntos críticos.
- Coordinación e integración: diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos para el logro de los objetivos comunes.

c. Adaptabilidad: Permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las exigencias de los clientes. Las



organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a los clientes. Este rasgo se puede observar en:

- Orientación cambio: la organización es capaz de crear estrategias adaptativas que sirvan para enfrentar necesidades cambiantes. También es capaz de reaccionar ante las tendencias actuales y anticipar cambios futuros.
- Orientación al cliente: la organización entiende y responde a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades.
- Aprendizaje organizacional: la organización recibe, traduce e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de estímulo a la innovación, ganancia de conocimiento y desarrollo de capacidades.

d. Misión: Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en un futuro. Este rasgo se puede observar en:

- Dirección y propósitos estratégicos: claras intenciones estratégicas comunican el propósito de la organización y explican la contribución de cada empleado.
- Metas y objetivos: un conjunto claro de metas y objetivos se articulan a la misión, la visión y la estrategia y le suministra a cada quien una clara dirección para su trabajo.
- Visión: la organización posee una visión compartida de un estado futuro deseado.

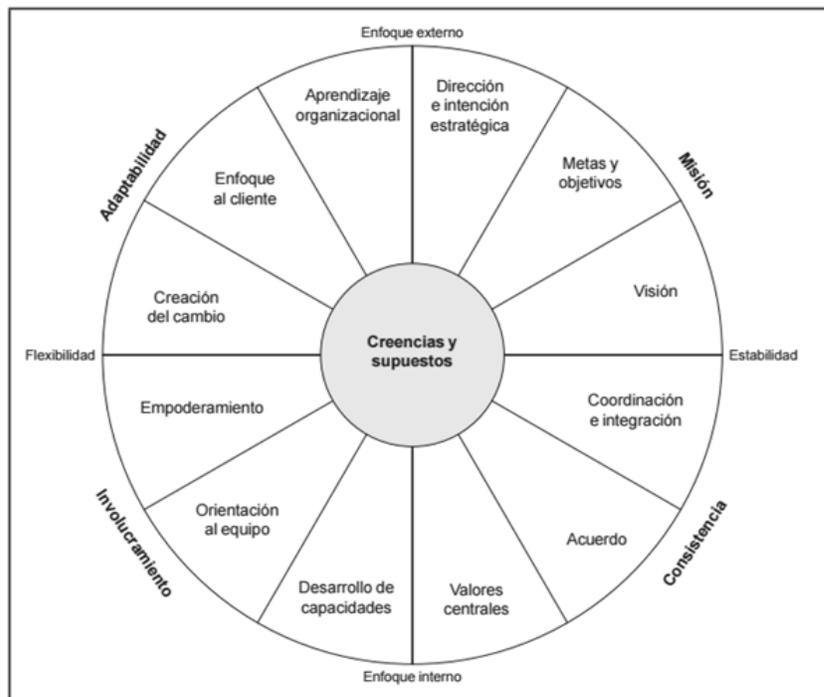


Figura No. 2: Elementos del Modelo de Cultura organizacional de Denison (Martínez, 2010)

Como se puede observar en la Figura No.1, el modelo de Denison también contempla tensiones entre la flexibilidad y la estabilidad y entre el enfoque interno y externo. Estas tensiones son las dimensiones básicas que subyacen el modelo. Adicionalmente se presentan las tensiones entre Consistencia y Adaptabilidad y entre la Misión y el Involucramiento (García, 2010)

El Involucramiento y la Consistencia enfrentan la dinámica interna de la organización, pero no la interacción de la organización con el ambiente externo. De otro lado, el Involucramiento y la Adaptabilidad enfatizan la capacidad de la organización para la flexibilidad y el cambio. Por el contrario, la Misión y la Consistencia enfatizan la capacidad para la estabilidad y la dirección. Un sistema organizacional orientado hacia la Adaptabilidad y el Involucramiento introducirá más variedad, más insumos y soluciones posibles en una situación dada, que un sistema orientado hacia un alto nivel de Consistencia y un fuerte sentido de Misión. En contraste, un sesgo hacia la



Consistencia y la Misión reducirán la variedad y colocará un mayor énfasis en el control y la estabilidad (García, 2010).

De acuerdo a Fey y Denison (2003), la Misión y la Consistencia (estabilidad) impactan medidas de desempeño financiero tales como retorno sobre activos, retorno sobre la inversión y retorno sobre ventas. En cuanto a Involucramiento y Adaptabilidad (flexibilidad), estas características impactan el desarrollo de productos y la innovación. En referencia a Adaptabilidad y Misión (enfoque externo), ellas impactan el crecimiento en las ventas y la participación en el mercado. Por su parte, Involucramiento y Consistencia (enfoque interno), reflejan su impacto en indicadores de calidad, retorno de la inversión y satisfacción de los empleados.

Aunque por lo general, los cuatro rasgos del modelo tienen un impacto positivo en el desempeño organizacional, algunas de ellas pueden parecer que contradicen a otras (Fey y Denison, 2003). Por ejemplo, las culturas consistentes en grado extremo pueden llegar a ser muy cerradas y volverse resistentes al cambio. En contraste, las culturas adaptables, pueden tener dificultades en el logro de altas metas de eficiencia y de sentido compartido de propósito que se encuentra en culturas bien integradas. De manera semejante, la misión y el involucramiento pueden parecer contradictorias; el sentido y la dirección establecidos por la misión organizacional pueden limitar el compromiso de algunos miembros de la organización.

El modelo de Denison y Mishra (citados en Martínez, 2010) ha sido aplicado en varias investigaciones. Tal es el caso de De la Peña y Cruz (2009), quienes realizaron una investigación aplicando el instrumento de medición de rasgos de cultura organizacional a una muestra de 100 empleados de una empresa colombiana. Los resultados revelaron que el rasgo de cultura predominante fue Involucramiento, seguido del rasgo Misión; y el de menor prevalencia fue Consistencia. Estos autores concluyeron que los empleados



se mostraron altamente involucrados con la organización, reconociendo que su desempeño y su capacidad de trabajo en equipo son factores claves para su desarrollo.

En su investigación, García (2010), aplicó el instrumento de medición de rasgos de cultura organizacional a una muestra de 110 empleados de una empresa colombiana. Sus resultados revelan que los rasgos de mayor prevalencia en esta organización son la Adaptabilidad y la Misión, lo cual significa que impactan en el ingreso y crecimiento en las ventas y en la participación del mercado.

Otra investigación fue la de García (2013), quien aplicó el instrumento de medición de rasgos de cultura organizacional a una muestra de 16 empleados del Distrito de Riego de Río Mayo. Entre sus hallazgos obtuvo que el rasgo Involucramiento fue el de mayor promedio, lo cual indica que los empleados percibieron que la organización fomenta la participación de sus colaboradores, generando sentido de pertenencia y responsabilidad. El rasgo de menor promedio fue Adaptabilidad, lo cual implica los esfuerzos que debe hacer la organización para emprender acciones que le permitan realizar procesos de cambio y permanecer así en el mercado.

En el contexto venezolano, Salazar (2013) llevó a cabo una investigación en la empresa Odebrecht aplicando el instrumento de medición de rasgos de cultura organizacional a una muestra de 16 empleados. Los resultados obtenidos muestran que el rasgo de cultura de mayor predominancia fue la Misión y la de menor promedio fue Adaptabilidad. Esto implica que la organización objeto de estudio sabe a dónde se dirige y al mismo tiempo cuenta con una visión de cómo será la organización en el futuro. Como oportunidad de mejora, debe esforzarse en la satisfacción de las necesidades del cliente.



Dentro del campo del Desarrollo Organizacional, se han llevado a cabo estudios en los cuales se ha explorado la relación de la Cultura organizacional con otras variables tales como: liderazgo, desempeño, compromiso, intención de egreso, entre otras. En los siguientes capítulos se describirán las características, modelos e investigaciones realizadas sobre compromiso organizacional, intención de egreso y variables demográficas (antigüedad y género).

### **3.2.2. Compromiso organizacional**

La siguiente variable incluida en esta investigación es el Compromiso Organizacional.

Tener empleados comprometidos es importante por varias razones: los hallazgos indican que el compromiso es un buen predictor de la rotación, además que sugiere que un empleado comprometido tiene un buen desempeño y finalmente algunos sugieren que puede ser un indicador útil para la efectividad de la organización (Durrego y Echeverría, 1999). A continuación se presentan una serie de definiciones, así como modelos que explican dicha variable.

#### **a. Definiciones de compromiso organizacional**

Existen varias definiciones para compromiso organizacional que a continuación se presentan.

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla.



Mowday (citado en Dwivedi y Kaushik, 2014) describe el compromiso organizacional como la unión entre el empleado y su trabajo en la organización. De manera más precisa, puede ser definida como con la identificación y fidelidad con la organización.

Autores como Bayona, Goñi y Mandorrán (citado en All 2012) plantean que el compromiso organizacional puede ser considerado como un mecanismo estratégico de recursos humanos, debido a que les proporciona información relevante sobre el grado de lealtad y vinculación que los trabajadores poseen con su lugar de trabajo, relación entendida como la identificación de los empleados con la empresa, o como la congruencia que el trabajador percibe entre sus objetivos y los objetivos de la organización.

Por su parte, Robinns (2004) plantea que el compromiso organizacional es un estado en el cual el empleado se identifica con una organización y sus metas particulares y su deseo de mantener su membresía dentro de la misma.

Ayensa y González (citado en All, 2012) entienden al compromiso organizacional como un sentimiento que poseen los individuos hacia la organización, el cual los lleva a actuar o comportarse de una manera particular y a su vez disminuye las probabilidades de abandono de la organización, es decir, es concebido como un constructo global, que refleja una respuesta positiva generalizada a todos los aspectos que constituyen una organización y que suele ser permanente en el tiempo.

La variable compromiso organizacional tiene una serie de definiciones que tienen en común los aspectos de la identificación, sistema de valores y la lealtad hacia la organización, que están directamente vinculados con el alcance de metas tanto personales como de las funciones laborales. En ese sentido, el compromiso organizacional constituye en líneas generales los



sentimientos de identidad con la que tienen los empleados hacia su trabajo y la empresa. La afinidad y lealtad podría ser el resultado de una serie de políticas subrayadas dentro de los patrones de la cultura de la organización.

### **b. Predictores del compromiso organizacional:**

Según Ayensa y González (citado por All, 2012) existen variables que pueden ser clasificadas como predictores del compromiso organizacional, los cuales pueden agruparse en tres categorías:

- *Variables relacionadas con la organización/ grupo:* Clima organizacional, estructura organizativa, valores éticos de la organización, tamaño de la organización, sistema de gestión de calidad total, cohesión del grupo.
- *Variables relacionadas con el trabajo:* Variedad de las tareas realizadas, autonomía en el trabajo y capacidad para tomar decisiones, relación con el líder o los supervisados, alternativas percibidas, apoyo de la organización, transferencia de habilidades, justicia salarial, procesal, distributiva y/o interaccional; conflicto de roles, Antigüedad en la organización, puesto/Cargo que desempeña.
- *Variables relacionadas con el individuo:* Edad, Género, Nivel de instrucción académica, Estado Civil y número de hijos.

### **c. Modelos de compromiso organizacional**

Hay autores que han estudiado el fenómeno del compromiso organizacional y postularon sus propios modelos de abordaje. A continuación se mencionan algunos de ellos:



- **Modelo de Lagomarsino:** Este autor plantea que el compromiso organizacional está constituido por tres dimensiones: compromiso económico, de crecimiento y moral (Lagomarsino citado en All 2012). La dimensión económica se puede apreciar en individuos que permanecen en sus organizaciones debido a los beneficios monetarios derivados del cumplimiento de sus funciones y tareas, son mayores a los encontrados en el mercado laboral o por el contrario, no se observan otras alternativas que superen las condiciones actuales.

En segundo lugar, se encuentra el compromiso de crecimiento entendido como la necesidad de desarrollo profesional, en éste sentido, las personas permanecen en sus puestos de trabajo porque, en las organizaciones donde laboran las actividades a desempeñar son, desafiantes, implican retos y planes de carrera que motivan a los trabajadores a esforzarse cada vez más por alcanzar altos estándares profesionales. Finalmente, en el compromiso moral se destaca la identificación que los empleados perciben entre sus valores y los de la organización (Lagomarsino citado en All 2012).

- **Modelo de Ayensa y González:** Estos autores sugieren que para estudiar el Compromiso Organizacional se debe emplear un modelo actitudinal, el cual propone, que ésta variable está constituida por tres dimensiones: la primera vinculada al carácter afectivo, la segunda relacionada con los temores y miedos de las personas y finalmente, la tercera asociada a las obligaciones (Ayensa y González citados en All, 2012). En lo referente a los afectos, se habla del conjunto de actitudes que vinculan a los trabajadores con la organización, bien sea, porque valoran favorablemente las normas y valores de la empresa y aceptan



la influencia de ésta para establecer y mantener relaciones satisfactorias.

La dimensión dirigida a los miedos, propone que los individuos se comprometen con la organización en la que trabajan, debido a que, abandonar el puesto de trabajo supondría por un lado, la pérdida de algunas condiciones laborales, es decir, los trabajadores durante la permanencia en un puesto de trabajo realizan pequeñas inversiones, y el renunciar a ellas implicaría perder la estabilidad, el esfuerzo realizado, así como también, el status alcanzado.

Por último, para la dimensión relacionada con las obligaciones se habla de la percepción de obligación, que los empleados creen tener hacia la empresa. Según los autores, estas obligaciones suponen dos aspectos característicos: en primero lugar, la gratitud, entendida como el sentimiento de desequilibrio o deuda que el trabajador experimenta al percibir que la organización le ha proporcionado más cosas de las que él le ha aportado a ésta. Y en segundo lugar, la obligación moral concebida como la demostración pública que hacen los trabajadores de su identificación y vinculación con la visión y misión de la organización, lo que trae como resultado, la valoración positiva de los pares que también se perciben comprometidos con la empresa.

- **Modelo de Meyer y Allen:** Estos autores propusieron una división del compromiso en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber permanecer en la organización.

El compromiso afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus



necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización. Un individuo que presenta un compromiso afectivo elevado desea pertenecer a la organización y se siente identificada con ella (Meyer y Allen, 1991)

Para pioneros en el estudio del compromiso organizacional como Mowday, Steers y Porter (citados en All, 2012) el compromiso afectivo es la fuerza de la identificación de un sujeto con una empresa en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) factor de identidad: la convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) factor de lealtad: la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) factor de pertenencia: el deseo de permanecer como miembro de la organización para así mantener la membresía.

El compromiso según plantean los autores antes mencionados, aumenta en los trabajadores a medida que ellos experimentan mayor autonomía, responsabilidad e importancia en el trabajo, debido a que se supone que han aceptado e interiorizado las normas y valores de la organización.

Por su parte, en el compromiso de continuidad (necesidad) es muy posible que la persona evalúe las inversiones en tiempo y esfuerzo que perdería en caso de dejar la organización, o sea, los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. No necesariamente al tener este tipo de compromiso, existe algún tipo de vínculo emocional. Un individuo con elevado compromiso de continuidad percibe que necesita permanecer en la organización. Esta necesidad nace de las elecciones vinculantes de los individuos, que les conducen a una situación en la que los costes asociados a abandonar la organización son percibidos como



mayores a los asociados a permanecer en ella. De entre los diferentes costes vinculantes, destacan los asociados a los sacrificios realizados por permanecer en la organización y los asociados a la falta de alternativas a la organización actual (Meyer y Allen, 1991)

Para Castañón (citado en All, 2012) a diferencia del apego emocional que se desarrolla en el compromiso afectivo, en el de continuidad el apego es material, entendiendo dicha vinculación material como el tiempo, el dinero o el esfuerzo que el trabajador ha invertido en la organización y que al retirarse de ella, implicaría la pérdida de dicha inversión.

García y García (citado en All, 2012) plantean que a medida que los trabajadores de una organización, sobre todo los que ocupan cargos supervisorios, evalúan que poseen un número mayor alternativas laborales de las cuales pueden seleccionar, menor será el compromiso organizacional de continuidad y por ende, aumentará la probabilidad de rotación voluntaria.

En el compromiso normativo (deber) se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones conducente a un sentido del deber proporcionar una correspondencia. Un individuo con elevado compromiso normativo siente la obligación de permanecer en la organización, basada en sus creencias sobre lo que debe hacer. Estas creencias tienen su origen en presiones normativas, resultado de la internalización por el individuo de las normas de fidelización de la organización (Meyer y Allen, 1991)

Para Castañón (citado en All, 2012) el compromiso normativo es de naturaleza emocional y tiene su origen en el desarrollo del valor de



lealtad que se va generando desde la niñez hasta la vida adulta, es decir, las personas aprenden que deben ser leales con las organizaciones en las que laboran. Una característica del compromiso normativo es que las personas experimentan un fuerte sentimiento de permanencia, ya que tienen la sensación de estar en deuda con la organización.

Meyer y Allen (1991) proponen que para poder determinar y comprender el tipo de compromiso que los trabajadores de una organización experimentan hacia ella, es importante considerar el conjunto de elementos que lo anteceden, es decir, se deben analizar las características de la organización y de la persona, las experiencias de socialización, las prácticas generales y las condiciones ambientales, aspectos que son considerados por los autores como los antecedentes distantes, los cuales ejercen influencia sobre los antecedentes proximales, entendidos como las experiencias laborales, los estados de rol y los contratos psicológicos. Adicionalmente, en este modelo se ilustran los procesos a través de los cuales los antecedentes anteriormente descritos ejercen influencia sobre el compromiso organizacional y determinan así el grado de predominancia (afectivo, de continuidad o normativo) para finalmente evidenciar las consecuencias de tener un empleado comprometido o no con la organización.

Meyer y Allen (2001) creyeron que es más apropiado considerar el compromiso afectivo, normativo y de continuidad como componentes y no como tipos de compromiso. Esto último implica que los estados psicológicos de las tres formas de compromiso son mutuamente excluyentes. Por el contrario, resulta más razonable pensar que los empleados pueden experimentar las tres formas de compromiso en varios grados o niveles. Un empleado por ejemplo, podría sentir un fuerte sentimiento de deseo y necesidad de permanecer en la



organización, pero tener baja obligación de hacerlo. Por otro lado, puede tener un bajo deseo, una moderada necesidad y una fuerte obligación de hacerlo.

En el contexto venezolano, el modelo de Meyer y Allen (1991), ha sido utilizado en varias investigaciones. Por ejemplo, Vásquez (2001) realizó una investigación para determinar la capacidad predictiva del compromiso organizacional, la satisfacción laboral y las variables personales (género, edad y antigüedad) sobre la intención del empleado de dejar la organización. La medición de dichas variables se llevó a cabo en una muestra de 263 empleados de una institución bancaria. Este estudio arrojó que los empleados con un fuerte compromiso afectivo tienden a permanecer en la organización porque quieren hacerlo; los que tienen alto compromiso de continuidad permanecen porque tienen que hacerlo y los que tienen fuerte compromiso normativo permanecen en ella porque deben hacerlo. En cuanto a la influencia de la variable antigüedad, los resultados de esta investigación apuntan a que en la medida que los empleados tienen más tiempo dentro de la organización, tienen a desarrollar un mayor compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Por otro lado, las mujeres tienden a ser más comprometidas que los hombres.

Pedroza (2007) llevó a cabo una investigación sobre la relación entre el compromiso organizacional, la motivación al logro y la satisfacción laboral en una muestra de 207 trabajadores de una institución pública. Los resultados generales plantean que el compromiso afectivo fue el que obtuvo el mayor promedio. Los empleados que tienen mayor antigüedad en la organización, son los que presentan mayor compromiso, así como los hombres.



All (2012) llevó a cabo un estudio para determinar el efecto del compromiso organizacional y las variables demográficas sobre la intención de rotación voluntaria. Los resultados demuestran que el compromiso organizacional no posee ningún efecto sobre la intención de rotación voluntaria.

Por su parte, Vila (2015) realizó una investigación en una institución bancaria cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre el compromiso organización y la satisfacción laboral, aplicando a una muestra de 135 empleados el instrumento de compromiso organizacional desarrollado por Meyer y Allen (1991). Los resultados mostraron que los empleados presentaron un nivel mayor de compromiso afectivo. Para el caso de género, las mujeres presentaron un mayor compromiso afectivo que los hombres. Con la variable antigüedad se produce el mismo resultado.

Como se puede observar, hay diversidad de modelos para clasificar la variable Compromiso Organizacional. No obstante y para fines de esta investigación, se tomará el modelo de Meyer y Allen (1991), por considerar tres dimensiones importantes: la parte afectiva que es la que inclina a los empleados a identificarse primeramente con la organización, la dimensión moral o de valores y el deseo de continuidad, que inciden en la decisión de los empleados de permanecer en ella.

### **3.2.3. Intención de egreso**

La tercera variable incluida en la presente investigación es la intención de egreso. De acuerdo a la literatura revisada, este concepto se ha convertido en uno de los temas más importantes en las organizaciones y dada la importancia que tienen los empleados dentro del staff de las empresas, es



fundamental considerar los factores que pueden influir en su permanencia en los puestos de trabajo. En ese sentido, a continuación se exponen diversas definiciones, predictores y causas de la intención de egreso.

### **a. Definiciones de intención de egreso**

Como para todas las variables de tipo psicológico, no existe una sola definición para intención de egreso, dependiendo del modelo teórico que las sustente.

Tal es el caso de Begley y Czajka (citados en Vázquez, 2001) quienes definen la variable como la intención de renunciar voluntariamente a la organización, dada la existencia percibida de opciones en el mercado de trabajo.

En ese sentido, Robbins (2004) apunta que la intención de egreso precede a la conducta de rotación y en ella intervienen las variables organizacionales, grupales e individuales que influyen en el trabajador y que lo llevan a buscar otras fuentes de empleo según las condiciones del mercado.

Por su parte, Sousa- Poza (citado en Olaleye, 2014) la define como la reflexión que realiza el individuo acerca de la posibilidad de cambiarse de su trabajo en un período de tiempo y es la precursora inmediata de su salida.

También, Lacity, Lyer y Rudramuniyaiah (citados en Olaleye, 2014) definen la intención de egreso como el proceso a través del cual el individuo planea salir de la organización.

La intención de egreso puede definirse tal y como lo plantean Purani y Sahadev (citados en Badell y Stanchieri, 2011) como el plan que tienen los



empleados de renunciar a sus trabajos actuales y buscar uno nuevo en un futuro cercano.

Todas estas definiciones subrayan la tendencia de los empleados hacia su retiro voluntario de la organización. Esto no indica que finalmente tome la decisión pero es el indicio de la búsqueda de otras opciones de tipo laboral.

### **b. Predictores de la Intención de Egreso**

Varios autores han propuesto modelos a través de los cuales se pueden identificar los predictores de la intención de egreso.

Tal es el caso de los autores Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (citados en Rodríguez, 2004), quienes consideran básicamente cuatro determinantes principales: la satisfacción/insatisfacción que el empleado experimenta en relación con el puesto, que viene dada por el grado en el que éste percibe que el trabajo actual le permite alcanzar aquello que valora, de tal forma que la satisfacción es algo que depende de las múltiples necesidades y valores de cada individuo y, por tanto, de sus características personales y ocupacionales; las expectativas que mantiene el individuo sobre el puesto actual y respecto a la existencia de puestos alternativos en la organización, sobre la cual tienen incidencia los múltiples valores y expectativas individuales sobre el comportamiento futuro de la organización; las percepciones del individuo acerca de la existencia de alternativas de empleo atractivas fuera de la empresa, que vienen determinadas, básicamente, por las características individuales y ocupacionales del empleado y por la situación económica general; y, por último, los valores y contingencias no laborales, sobre los que tienen impacto las características individuales.

Por su parte, Steers y Mowday (citados en Rodríguez, 2004), plantean que la intención de abandonar o de permanecer en la empresa es el resultado de la



interacción de la insatisfacción en el puesto y/o el escaso compromiso con otras variables de carácter laboral y no laboral, tales como las posibilidades de desarrollo de carrera, la existencia de ciertas características familiares, entre otros.

Jaros, Jermier, Koehler y Sincich (citados en Rodríguez, 2004), explican que una disminución en el nivel de compromiso organizacional del individuo afectará a la formación de una tendencia general a abandonar o a permanecer en la empresa. Estos autores plantean además que existe una dependencia conjunta de las distintas formas de compromiso y que dicha dependencia deriva en la intención de abandonar o permanecer en la empresa.

### **c. Causas de la intención de egreso**

De acuerdo a Vásquez (2001), los investigadores agrupan las posibles causas de la intención de egreso en las siguientes categorías:

- a. Causas debidas a la organización: Entre las causas de tipo organizacional que inciden en la intención de egreso se mencionan: la estructura organizacional, la política salarial, el estilo de supervisión, las oportunidades de crecimiento, los ascensos y promociones, la comunicación, las relaciones humanas, el clima de trabajo, el prestigio de la empresa, entre otras ( Chiavenato citado en Vásquez, 2001)
- b. Causas externas a la organización: en este tipo de causas se destacan, el sistema de transporte, ubicación geográfica de la empresa, la coyuntura económica y las oportunidades de empleo en el mercado laboral. (Chiavenato citado en Vásquez, 2001)
- c. Causas de tipo personal: dentro de este tipo de causas se encuentran el nivel de instrucción, los cambios de vivienda, los cambios de profesión, la antigüedad, el nivel jerárquico, la



responsabilidad familiar, entre otras (Tuesta, citado en Vásquez, 2001)

**3.2.4. Variables demográficas:** Las variables demográficas son las características personales de los empleados, tales como la edad, el género, nivel de instrucción, la antigüedad en la empresa y cualquier otra variable susceptible de ser medida y que se pueden obtener con facilidad a través de los registros personales (Robbinns 2004)

En esta investigación, se espera obtener información sobre la relación entre el género y la antigüedad sobre el compromiso organizacional y la intención de egreso. A continuación se presenta una serie de estudios que establecen dicha relación.

**3.2.4.1. Variables demográficas y compromiso:** Rodríguez (citado en All, 2012), en su estudio sobre la relación entre el trabajo voluntario y el compromiso organizacional en trabajadores que practican voluntariado corporativo encontró, que los hombres muestran niveles altos de compromiso organizacional, mientras que las mujeres evidencian niveles medios. A pesar de las diferencias en el grado de vinculación de los trabajadores en cuanto al género se refiere, se puede observar que en ambos casos el compromiso organizacional que predomina es el afectivo, seguido por el de continuidad y el normativo, los cuales no muestran diferencias significativas.

Por su parte, Marín (citado en All, 2012) no obtuvo en su investigación resultados estadísticamente significativos en cuanto al grado de compromiso organizacional manifestado



por las personas que integran el género femenino y el masculino, es decir, ambos grupos de trabajadores evidencian niveles similares de compromiso con su organización. Al igual que en la investigación de Rodríguez (citado por All, 2012), este autor obtuvo resultados similares en el tipo de compromiso predominante, observándose que la variable género correlaciona positivamente con el compromiso afectivo en mayor proporción que con el normativo y el de continuidad.

Para el caso de antigüedad, Márquez (citado en All, 2012) encontró que tanto en las empresas públicas como las privadas los trabajadores con más de cinco (5) años de labor en la organización desarrollan un compromiso afectivo con la misma. Lo que refleja que, a medida que el empleado acumula más años en una determinada empresa mayor será su compromiso con la misma, vinculándose de manera afectiva con ésta.

**3.2.4.2. Variables demográficas e Intención de Egreso:** Vázquez (2001), encontró que para el caso de la variable Género, las mujeres tienen mayor propensión a permanecer más en la organización que los hombres, y por consiguiente mayor tendencia de éstos de retirarse. Caparrós y Navarros (citados en All, 2012) encontraron que los hombres suelen evidenciar mayor probabilidad de separación que las mujeres, por lo que se podría plantear que se comprometen en menor medida con la organización para la cual laboran. Aspecto que no es corroborado por los estudios de Prieto (citado en All, 2012), quien plantea que las mujeres tienen mayor probabilidad de abandonar de



manera voluntaria su trabajo, sobre todo en edades intermedias, mientras que los hombre suelen permanecer en sus trabajos y la intención de retirarse va disminuyendo a medida que aumenta la edad.

Para el caso de Antigüedad, Vásquez (2001), en su investigación consideró que mientras más tiempo permanece un empleado dentro de una organización, tiene menos probabilidad de intentar retirarse. Ledesma (citado en All, 2012), plantea que a partir de los resultados de su escala de rotación, se puede concluir en lo que a la antigüedad se refiere (calculada en meses para éste trabajo) que los empleados con una mayor permanencia en el puesto de trabajo de entre cuatro (4) y nueve (9) meses tienen mayores puntajes que las personas con una antigüedad promedio entre 23 y 28 meses. Siendo que, a mayor puntaje mayor probabilidad de rotación laboral.

### **3.3. Hipótesis y sistemas de variables**

En la presente investigación se buscó establecer las relaciones que se supone existen entre los rasgos de la cultura organizacional (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión), el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad), las variables demográficas (género y antigüedad) y la intención de egreso del empleado.

Se estableció el siguiente modelo de análisis de ruta para analizar las relaciones entre las variables exógenas y endógenas.

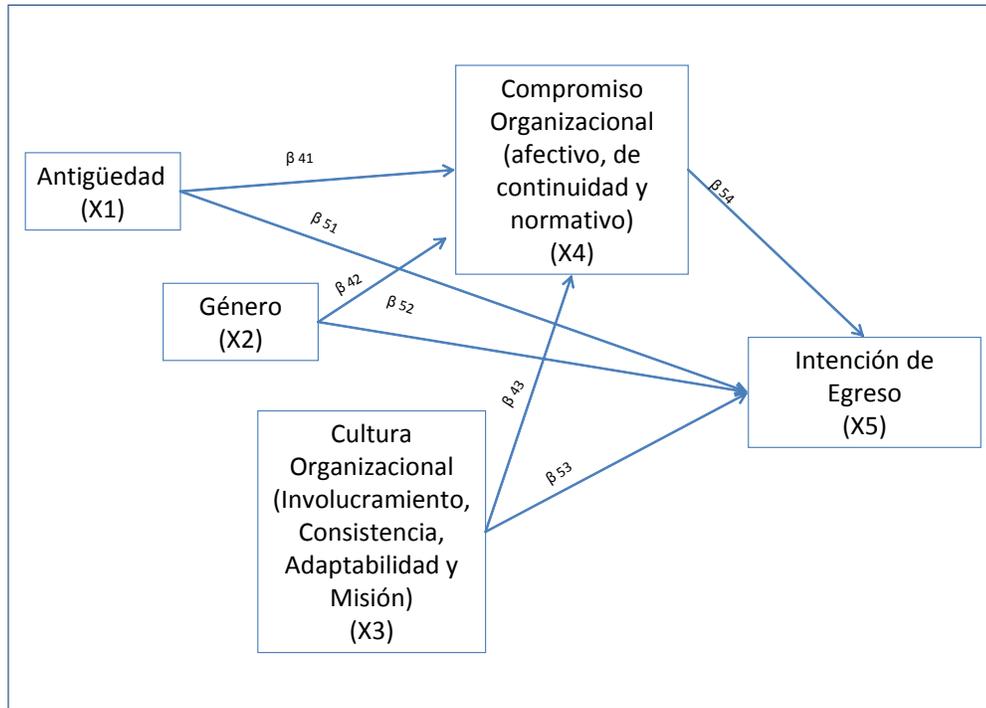


Figura No. 3: Diagrama de análisis de ruta sobre las relaciones entre variables

De acuerdo al diagrama anterior, las variables exógenas (que no reciben ningún efecto) son: cultura organizacional, género y antigüedad. Las variables endógenas son; compromiso organizacional e intención de egreso. Las variables endógenas se pueden representar como funciones de las variables que influyen sobre ellas, dando lugar a las siguientes ecuaciones:

$$X51 = a + \beta X1$$

$$X52 = a + \beta X1 + \beta X2$$

$$X53 = a + \beta X1 + \beta X2 + \beta X3$$

$$X54 = a + \beta X1 + \beta X2 + \beta X3 + \beta X4$$

Con base en el modelo de ruta propuesto, se estableció el siguiente sistema de hipótesis, mostrando los signos de las correlaciones entre las variables: (+) indica que la relación entre las variables es positiva y (-) cuando la relación entre las variables es negativa:



- a) Hipótesis 1: Se espera que el Género (-), la Antigüedad (-) y los rasgos de Cultura organizacional (-) influyan sobre la Intención de egreso.
  
- b) Hipótesis 2: Se espera que el Género (+), la Antigüedad (+) y los rasgos de Cultura organizacional (+) influyan sobre el Compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad).

En cuanto al sistema de variables, se presentan las definiciones conceptuales y operacionales de las variables objeto de estudio que formarán parte de esta investigación a saber: cultura organizacional, género, antigüedad, compromiso organizacional e intención de egreso.

Adicionalmente se establece la variable unidad administrativa como controlada, en vista que tanto la población como la muestra de estudio estuvo conformada sólo por empleados de sede central de la institución bancaria privada ubicada el área Metropolitana de Caracas. Por otro lado, no se incluyó personal que tuviese menos de 6 meses de antigüedad ni los aprendices INCES.

La operacionalización de las variables de estudio se presenta a continuación:



VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<b>Género</b>	Se refiere al atributo adjudicado a las personas para diferenciarlas entre sí, de acuerdo a su sexo (Quilet citado en Vasquez, 2001)	Masculino Femenino	Presencia o ausencia del atributo	(1) Femenino (2) Masculino
<b>Antigüedad</b>	Se refiere al período de tiempo expresado en años que ha transcurrido desde que ingresó el empleado en la organización hasta el momento de realización de la investigación	Años de servicio en la organización	Rango establecido en años	1) Entre 6 meses y 2 años 2) Más de 2 años y hasta 5 años 3) Más de 5 años y hasta 8 años 4) Más de 8 años

Tabla No. 2: Operacionalización de las variables demográficas

VARIABLE	DIMENSION	SUBDIMENSION	ITEM
<b>Cultura Organizacional:</b> Se tomará la definición de Denison y Mishra, (citado en Martínez, 2010) quienes consideran la cultura como el conjunto de valores, las creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una Organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de	<b>Involucramiento:</b> Definido como el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia en todos los ámbitos.	<b>Empoderamiento:</b> Las personas tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.	1. Los miembros de este grupo están involucrados con su trabajo. 2. Las decisiones se toman en el nivel que dispone de la mejor información. 3. Se puede conseguir la información que se necesita. 4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo. 5. La planificación del trabajo es continua.
		<b>Trabajo en equipo:</b> El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización	1. Se fomenta la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización. 2. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo. 3. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo



VARIABLE	DIMENSION	SUBDIMENSION	ITEM
ejemplo y refuerzan esos principios básicos		depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Los grupos son los principales pilares de esta organización.</li> <li>5. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre sus actividades y los objetivos de la organización.</li> </ol>
		<b>Desarrollo de capacidades:</b> La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por si mismas.</li> <li>2. Las capacidades de los futuros líderes se mejoran constantemente.</li> <li>3. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.</li> <li>4. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.</li> <li>5. Surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. *</li> </ol>
	<b>Consistencia:</b> Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales; el personal posee la habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control interiorizado.	<b>Valores centrales:</b> Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los líderes y directores practican lo que pregonan.</li> <li>2. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.</li> <li>3. Existe un conjunto de valores claros que rigen la forma en que nos conducimos.</li> <li>4. Este grupo presta atención a los valores esenciales.</li> <li>5. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento.</li> </ol>
		<b>Acuerdo:</b> Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica por un lado un nivel de acuerdo tácito y por otro la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuando existen desacuerdos trabajamos para encontrar soluciones donde todos ganen.</li> <li>2. Este grupo tiene una cultura fuerte.</li> <li>3. Nos resulta fácil lograr el consenso aún en temas difíciles.</li> <li>4. Tenemos dificultades para lograr alcanzar acuerdos en temas claves.</li> <li>5. Existe un acuerdo acerca de la forma correcta de hacer las cosas.</li> </ol>
		<b>Coordinación e integración:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuestra manera de trabajar es consistente.</li> </ol>



VARIABLE	DIMENSION	SUBDIMENSION	ITEM
		Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.</li> <li>3. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esa organización.</li> <li>4. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. *</li> <li>5. Existe una alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.</li> </ol>
	<p><b>Adaptabilidad:</b> Permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio.</p>	<p><b>Orientación al cambio:</b> La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar cambios futuros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible</li> <li>2. Respondemos a los cambios del entorno.</li> <li>3. Adoptamos de continuo nuevas formas de hacer las cosas.</li> <li>4. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencia.*</li> <li>5. Los diferentes grupos de esta organización cooperan para introducir cambios.</li> </ol>
		<p><b>Orientación al cliente:</b> La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los comentarios de nuestros clientes conducen a introducir cambios.</li> <li>2. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.</li> <li>3. Todos tenemos una comprensión profunda de las necesidades de nuestro entorno.</li> <li>4. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes. *</li> <li>5. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.</li> </ol>
		<p><b>Aprendizaje organizacional:</b> La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender.</li> <li>2. La innovación es fomentada en esta organización.</li> <li>3. Muchas ideas se pierden en el camino. *</li> <li>4. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.</li> <li>5. Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo</li> </ol>



VARIABLE	DIMENSION	SUBDIMENSION	ITEM
			que está haciendo la izquierda”
	<p><b>Misión:</b> Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro.</p>	<p><b>Dirección y propósitos estratégicos:</b> Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo como los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esta organización tiene un proyecto a largo plazo.</li> <li>2. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.</li> <li>3. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido a nuestro trabajo.</li> <li>4. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.</li> <li>5. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara. *</li> </ol>
		<p><b>Metas y objetivos:</b> A la misión, visión y estrategias se le vinculan las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.</li> <li>2. Los líderes y directores fijan metas realistas.</li> <li>3. La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.</li> <li>4. Comparamos nuestro progreso con los objetivos fijados.</li> <li>5. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.</li> </ol>
		<p><b>Visión:</b> La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en la que quiere ser reconocida en un futuro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.</li> <li>2. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.</li> <li>3. El pensamiento a corto plazo influye en nuestra visión a largo plazo.*</li> <li>4. Nuestra visión genera motivación entre nosotros.</li> <li>5. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.</li> </ol>

\*Items inversos

Tabla No. 3: Operacionalización de Cultura organizacional



VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
<p><b>Compromiso organizacional</b></p>	<p>Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en ella o dejarla (Meyer y Allen, 1991)</p>	<p><b>Compromiso afectivo:</b> se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización</p> <p><b>Compromiso de continuidad:</b> se refiere a la posibilidad de que la persona evalúe las inversiones en tiempo y esfuerzo que perdería en caso de dejar la organización, o sea, los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo.</p>	<p>Grado en el que los empleados se integran con la organización.</p> <p>Grado en el que los empleados consideran importante permanecer en la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización.</li> <li>• Realmente siento los problemas de mi organización como propios.</li> <li>• Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal.</li> <li>• No me siento como "parte de la familia" en mi organización.</li> <li>• No tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia mi organización.</li> <li>• No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.</li> <li>• Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo (a) en esta organización, yo consideraría trabajar en otra parte.</li> <li>• Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas.</li> <li>• Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo.</li> <li>• Si renunciara a esta organización pienso que</li> </ul>



VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
		<p><b>Compromiso normativo:</b> se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones conducentes a un sentido del deber proporcionar una correspondencia.</p>	<p>Grado en el que los empleados cumplen con las políticas y normas de la organización mostrando su lealtad.</p>	<p>tendría muy pocas opciones alternativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.</li> <li>• Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora.</li> <li>• Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento.</li> <li>• Esta organización merece mi lealtad.</li> <li>• No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleo actual.</li> <li>• Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella.</li> <li>• Le debo muchísimo a mi organización.</li> </ul>

Tabla No. 4: Operacionalización de la variable Compromiso organizacional



VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	INDICADORES	ITEMS
<b>Intención de egreso</b>	Reflexión que realiza el individuo acerca de la posibilidad de cambiarse de su trabajo en un periodo de tiempo y es la precursora inmediata de su salida (Sousa-Poza citado en Olaleye, 2014)	Insatisfacción hacia la organización traducida en bajo rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa.</li> <li>• A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa.</li> <li>• Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual.</li> <li>• No me importaría cambiar de empresa</li> </ul>

**Tabla No. 5: Operacionalización de la variables Intención de egreso.**



## IV.MARCO METODOLÓGICO

### 4.1. Planteamiento del problema

En la presente investigación se buscó responder a la siguiente interrogante:

*¿Cuál es el efecto de los rasgos de la cultura organizacional (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión), el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y algunas variables demográficas (género y antigüedad) sobre la intención de egreso de los empleados pertenecientes a una institución bancaria privada del área Metropolitana de Caracas?*

De esta pregunta de investigación se derivaron las siguientes:

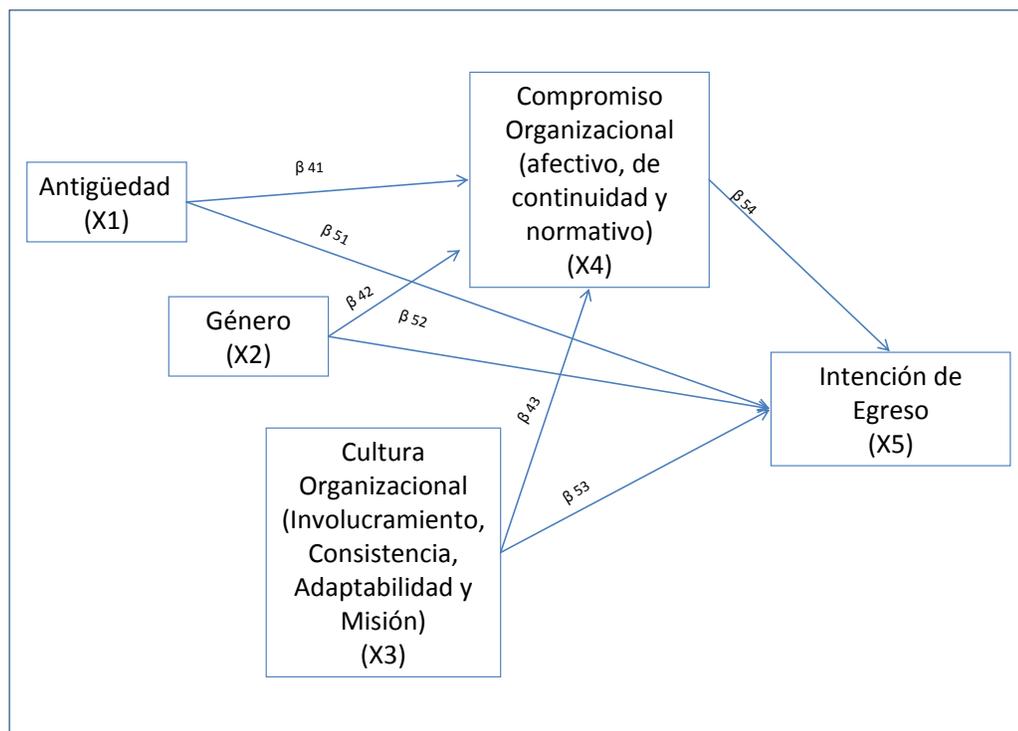
- a) ¿Cuál es el patrón de relación de los rasgos de la cultura organizacional (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) y el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) con la intención de egreso de los empleados pertenecientes a una institución bancaria privada del área Metropolitana de Caracas?
- b) ¿Cuál es patrón de relación de las variables demográficas (género y antigüedad) con la intención de egreso de los empleados pertenecientes a una institución bancaria privada del área Metropolitana de Caracas?
- c) ¿Cuál es el patrón de relación entre los rasgos de la cultura organizacional (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) y el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad)?
- d) ¿Cuál es el patrón de relación entre las variables demográficas (género y antigüedad) y el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad)?



## 4.2. Hipótesis:

En la presente investigación se buscó establecer las relaciones entre los rasgos de la cultura organizacional (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión), el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad), las variables demográficas (género y antigüedad) y la intención de egreso del empleado.

Se estableció el siguiente modelo de análisis de ruta para analizar las relaciones entre las variables exógenas y endógenas.



**Figura No. 3: Diagrama de análisis de ruta sobre las relaciones entre variables**

De acuerdo al diagrama anterior, las variables exógenas (que no reciben ningún efecto) son: cultura organizacional, género y antigüedad. Las variables endógenas son: compromiso organizacional e intención de egreso.



Las variables endógenas se pueden representar como funciones de las variables que influyen sobre ellas, dando lugar a las siguientes ecuaciones:

$$X_{51} = a + \beta X_1$$

$$X_{52} = a + \beta X_1 + \beta X_2$$

$$X_{53} = a + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3$$

$$X_{54} = a + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + \beta X_4$$

Con base en el modelo de ruta propuesto, se estableció el siguiente sistema de hipótesis, mostrando los signos de las correlaciones entre las variables: (+) indica que la relación entre las variables es positiva y (-) cuando la relación entre las variables es negativa:

- c) Hipótesis 1: Se espera que el Género (-), la Antigüedad (-) y la Cultura organizacional (-) influyan sobre la Intención de egreso.
- d) Hipótesis 2: Se espera que el Género (+), la Antigüedad (+) y la Cultura organizacional (+) influyan sobre el Compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad).

### 4.3. Sistema de variables

De acuerdo al diagrama anterior, las variables exógenas (que no reciben ningún efecto) son: cultura organizacional, género y antigüedad. Las variables endógenas son; compromiso organizacional e intención de egreso. Las variables endógenas se pueden representar como funciones de las variables que influyen sobre ellas, dando lugar a las siguientes ecuaciones:

$$X_{51} = a + \beta X_1$$

$$X_{52} = a + \beta X_1 + \beta X_2$$

$$X_{53} = a + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3$$

$$X_{54} = a + \beta X_1 + \beta X_2 + \beta X_3 + \beta X_4$$



Para el desarrollo de esta investigación se presentan las definiciones conceptuales y operacionales de las variables objeto de estudio que formarán parte de esta investigación. (Ver pág. 35)

Adicionalmente se estableció la variable unidad administrativa como controlada, en vista que la población y muestra de estudio estuvo conformada sólo por empleados de sede central de la institución bancaria privada ubicada en el área Metropolitana de Caracas. Por otro lado, no se incluyó personal que tuviese menos de 6 meses de antigüedad ni los aprendices INCES.

#### **4.4. Población y diseño muestral**

La población objeto de estudio estuvo conformada por todos los empleados pertenecientes al área administrativa de una institución bancaria del sector privado ubicada en el Área Metropolitana de Caracas y de diferentes unidades funcionales, que para el momento de realizar el estudio ascendía a 505. De ese total se excluyeron los empleados que tenían menos de 6 meses de antigüedad en la institución, así como los aprendices INCES y Vicepresidentes de área, quedando la población final conformada por 317.

La muestra a participar se seleccionó a través del muestreo probabilístico estratificado. Esta técnica consiste en estratificar la muestra en categorías que se presentan en la población y que son relevantes para la investigación. Adicionalmente, todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Se divide a la población en estratos y se selecciona una muestra para cada estrato, esto a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).



Para el caso de esta investigación, la muestra se estratificó por niveles de cargo a saber: cargos base, cargos técnicos- profesionales y cargos gerenciales. De acuerdo a la nómina a la fecha de realizar la investigación, los empleados se agrupaban de la siguiente forma:

Nivel de cargo	Cantidad
<b>Cargos Base</b>	124
<b>Cargos Técnico- Profesionales</b>	100
<b>Cargos Gerenciales</b>	93
<b>POBLACION TOTAL</b>	<b>317</b>

Tabla No.6: Población objeto de estudio

Al tener esta información, se procedió a calcular el porcentaje que representa cada estrato de la población total, así como la cantidad de empleados asociados a dicho porcentaje, quedando de la siguiente forma:

Nivel de cargo	Cantidad	Porcentaje de la población	Muestra asociada
<b>Cargos Base</b>	124	39,11%	48
<b>Cargos Técnico- Profesionales</b>	100	31,54%	31
<b>Cargos Gerenciales</b>	93	29,33%	27
<b>TOTAL DE LA MUESTRA</b>			<b>106</b>

Tabla No. 7: Muestra a encuestar

De acuerdo a la tabla anterior, la muestra para esta investigación, fue de 106 empleados. Posteriormente se hizo una selección al azar por cada estrato, usando tabla de números aleatorios. De esta muestra el 52.8% estuvo constituido por mujeres y el 47.2% por hombres. Adicionalmente el promedio de antigüedad dentro de la institución es de 1.8 años.

Cabe destacar que adicionalmente se hizo una selección de 8 personas de manera intencional por niveles de cargo para la realización de las entrevistas semiestructuradas. En ese sentido, se seleccionaron de la siguiente forma: 2



empleados de nivel de cargo base, 3 empleados de nivel de cargo técnico-profesional y 3 empleados de nivel de cargo gerencial.

#### **4.5. Tipo y diseño de investigación:**

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) es un tipo de investigación explicativa, en vista que se tiene como propósito proponer esquemas de interpretación de los fenómenos organizacionales observados, estableciendo relaciones causa- efecto entre las variables. Para el caso de la presente investigación, se busca establecer la causa- efecto de las variables Cultura organizacional, Antigüedad, Género y Compromiso organizacional sobre la Intención de egreso.

El diseño de investigación empleado, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003) es de corte transeccional, de campo y ex post facto, porque se recolectaron datos en un sola medición directamente de la realidad, una vez que ya ha ocurrido el fenómeno y se buscó describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

En la presente investigación las variables se estructuraron bajo el Análisis de ruta, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2003), es una técnica estadística multivariada para representar interrelaciones entre variables a partir de regresiones. Analiza la magnitud de la influencia de unas variables sobre otras, influencia directa o indirecta. En el caso de esta investigación se buscó analizar la influencia que representa la cultura organizacional, las variables demográficas (género y antigüedad) y el compromiso organizacional sobre la intención de egreso.



#### 4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Las técnicas de recolección de datos fueron la aplicación de escalas y entrevistas semiestructuradas para las variables presentadas anteriormente. A continuación se detallan cada una de ellas:

##### 4.6.1. Escala para la medición de los rasgos de la cultura organizacional:

La encuesta para medir los rasgos de la cultura organizacional es un instrumento de cultura organizacional adaptado y basado en el Denison Organizational Culture Survey, el cual agrupa 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de Denison. Este modelo agrupa las 12 subescalas en 4 dimensiones o rasgos culturales y 3 subescalas por dimensión. La escala queda conformada de la siguiente manera:

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	ÍTEMS ASOCIADOS
<b>Involucramiento</b>	Empoderamiento	Ítems 1,13,25,37,49
	Trabajo en equipo	Ítems 2,14,26,38,50
	Desarrollo de capacidades	Ítems 3,15,27,39,51
<b>Consistencia</b>	Valores centrales	Ítems 4,16,28,40,52
	Acuerdo	Ítems 5,17,29,41,53
	Coordinación e integración	Ítems 6,18,30,42,54
<b>Adaptabilidad</b>	Orientación al cambio	Ítems 7,19,31,43,55
	Orientación al cliente	Ítems 8,20,32,44,56
	Aprendizaje organizativo	Ítems 9,21,33,45,57
<b>Misión</b>	Dirección y propósitos estratégicos	Ítems 10,22,34,46,58
	Metas y objetivos	Ítems 11,23,35,47,59
	Visión	Ítems 12, 24, 36, 48,60

Tabla No. 8: Subdimensiones e ítems asociados.

Los ítems: 15, 29, 34, 39, 43, 50 y 58 son inversos. Por lo tanto, si los sujetos alcanzan un puntaje alto en dichos ítems, se considera como desacuerdo con esos planteamientos para temas de interpretación.



Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos como se muestra a continuación:

PUNTUACIÓN	ESCALA
1	Completamente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Completamente de acuerdo

Tabla No. 9: Escala de respuesta Cultura organizacional

Para los ítems inversos y para fines del análisis de los datos, la escala a usar es la siguiente:

PUNTUACIÓN	ESCALA
1	Completamente de acuerdo
2	De acuerdo
3	Neutral
4	En desacuerdo
5	Completamente en desacuerdo

Tabla No. 10: Escala de respuesta para interpretación de ítems inversos Cultura organizacional

Para esta investigación, se utilizó la adaptación al español de dicho instrumento, realizada por Bonavia, Prado y García (2010) (Ver Anexo 1)

Con la finalidad de obtener la validez de la escala para la medición de los rasgos de la cultura organizacional, se aplicó la validez de juicio de expertos, la cual se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema y que pueden dar juicios y valoraciones (Escobar, 2008) Para ello se elaboró un formato en el cual los expertos debían evaluar la pertinencia de cada ítem con base en los siguientes criterios: claridad en la redacción, pertinencia con la dimensión a medir, comprensión y observaciones (Ver Anexo 2). Finalmente se incluyó una



carta con las apreciaciones finales que los expertos debían firmar (Ver Anexo 2)

La confiabilidad se obtuvo a través de una prueba piloto aplicada a una muestra con características similares a la muestra final a utilizar en dicha investigación. Luego se calculó el Coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach para determinar la consistencia interna del instrumento con base en los resultados de la prueba piloto (Ver Anexo 3)

Para la interpretación de los datos y con base a la escala anteriormente presentada, se elaboró una tabla de clasificación dividiendo el recorrido de la escala entre los cuartiles, quedando de la siguiente manera:

PUNTAJE PROMEDIO	NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL
1 - 2	Bajo
2.1 -3	Regular
3.1 – 4	Aceptable
4.1 – 5	Alto

Tabla No. 11: Clasificación de puntajes promedio Cultura organizacional

**4.6.2. Escala para la medición del compromiso organizacional:** Para la presente investigación se utilizó el instrumento de compromiso organizacional que pertenece a la versión revisada por Meyer y Allen (1991) el cual se compone de 18 ítems, agrupados en tres Subescalas de seis ítems cada una, cuyo fin es medir los niveles de compromiso que presentan los trabajadores en relación a su organización, basado en los siguientes tipos: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. (Ver Anexo 4)

La tabla de distribución de los ítems para cada una de las escalas de compromiso es la siguiente:



ITEMS ASOCIADOS	COMPROMISO AFECTIVO	COMPROMISO DE CONTINUIDAD	COMPROMISO NORMATIVO
		6, 9, 12, 14, 15, 18	1,3,4,5,16, 17

Tabla No. 12: Distribución de los ítems de Compromiso organizacional

Los ítems 8, 14,15 y 18 son ítems inversos. Por lo tanto, si los sujetos alcanzan un puntaje alto en dichos ítems, se considera como desacuerdo con esos planteamientos para temas de interpretación.

Su presentación es en una escala tipo Likert de 7 puntos, que se presenta a continuación:

PUNTUACIÓN	ESCALA
1	Totalmente en desacuerdo
2	Moderadamente en desacuerdo
3	Ligeramente en desacuerdo
4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	Ligeramente de acuerdo
6	Moderadamente de acuerdo
7	Totalmente de acuerdo

Tabla No. 13: Escala de respuesta Compromiso organizacional

Para los ítems inversos y para fines de procesamiento de la data, la escala usada es la siguiente:

PUNTUACIÓN	ESCALA
1	Totalmente de acuerdo
2	Moderadamente de acuerdo
3	Ligeramente de acuerdo
4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	Ligeramente en desacuerdo
6	Moderadamente en desacuerdo
7	Totalmente en desacuerdo

Tabla No. 14: Escala de respuesta para ítems inversos Compromiso Organizacional



Dicho instrumento ha sido usado en diversas investigaciones realizadas en la Universidad Católica Andrés Bello, entre las que destaca la llevada a cabo por Vázquez (2001) quien realizó un análisis factorial que arrojó como resultado cuatro factores que son capaces de explicar el 66.3% de la varianza total, lo cual constituye un porcentaje dentro del rango aceptable. Asimismo, en dicha investigación se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa-Cronbach para la escala de compromiso afectivo (0.89), de continuidad (0.78) y normativo (0.8), obteniéndose para la escala completa un coeficiente de (0.9). En un estudio realizado por Cedeño y Pirela (citados en Vila, 2015), obtuvieron un nivel de confiabilidad de 0.80. Igualmente en un estudio llevado a cabo por Marín (citado en Vila, 2015), al realizar el cálculo de la confiabilidad, arrojó un resultado de una consistencia de (0.81)

Por su parte, Cavassi y Herrera (2005) en su estudio sobre compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal, obtuvieron una consistencia de (0.73)

Para la interpretación de los datos y con base a la escala anteriormente presentada, se elaboró una tabla de clasificación dividiendo el recorrido de la escala entre los cuartiles, quedando de la siguiente manera:

<b>PUNTAJE PROMEDIO</b>	<b>NIVEL DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>
<b>1 -2.5</b>	Bajo
<b>2.6 – 4.1</b>	Regular
<b>4.2 – 5.7</b>	Aceptable
<b>5.8- 7.00</b>	Alto

Tabla No. 15: Clasificación de puntajes promedio Compromiso organizacional



#### 4.6.3. Escala para la medición de la Intención de egreso:

El instrumento de Intención de egreso que se utilizó en esta investigación es el Cuestionario de González- Romá, Meri, Lunay Lloret (citados en Vázquez, 2001), acerca de las intenciones que tienen los empleados de retirarse de la organización donde trabajan actualmente. Cuanto mayor sea el puntaje promedio, mayor es la intención del empleado de dejar la organización. (Ver Anexo 5)

Son en total cuatro (4) ítems, siendo el ítem 1 inverso, que se responden en una escala tipo Likert que oscila entre (1) Totalmente de Desacuerdo hasta (6) Totalmente de acuerdo, tal y como lo muestra la siguiente tabla:

PUNTUACIÓN	ESCALA
1	Totalmente en desacuerdo
2	Bastante en desacuerdo
3	Algo en desacuerdo
4	Algo de acuerdo
5	Bastante de acuerdo
6	Totalmente de acuerdo

Tabla No. 16: Escala de respuesta Intención de egreso

Para la interpretación de los resultados de esta variable, se elaboró una tabla de clasificación dividiendo el recorrido de la escala entre los cuartiles, quedando de la siguiente manera:

PUNTAJE PROMEDIO	NIVEL DE INTENCIÓN DE EGRESO
1 -2.25	Bajo
2.26 – 3.50	Regular
3.51 – 4.75	Aceptable
4.76- 6	Alto

Tabla No.17: Clasificación de los puntajes promedio para Intención de egreso

Este instrumento ha sido objeto de una serie de estudios que permitieron analizar su consistencia interna y validez de criterio. Tal es el caso de los



resultados arrojados por la investigación de González- Romá, Meri, Lunay Lloret (citados en Vázquez, 2001), quienes calcularon las correlaciones de la escala con las medidas de Compromiso organizacional basado en la identificación (-0.46), compromiso organizacional basado en la internalización (-0.47) y satisfacción laboral (-0.51). La relación con estas variables con medición independiente es significativa y le confieren validez de criterio al instrumento.

Por su parte, en la investigación de Vázquez (2001) se determinó la consistencia interna de dicho instrumento a través del coeficiente de Alfa- Cronbach con un resultado de (0.84), lo cual indica que su nivel de confiabilidad es bastante alto. Este valor es consistente con el obtenido en el estudio de González- Romá, Meri, Lunay Lloret (citados en Vázquez, 2001), que arrojó un coeficiente de (0.81)

En la muestra piloto realizada por Vázquez (2001), se pudo observar que las correlaciones entre cada ítem y la escala oscilan entre 0.5 y 0.6, a excepción del ítem No. 3 cuya correlación fue algo menor (0.4), lo que puede indicar que la validez del instrumento es bastante alta.

**4.6.4. Entrevista semiestructurada:** En la entrevista semiestructurada se utilizó un guión de preguntas (Ver anexo 6). De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003), una entrevista semiestructurada se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas evaluados.

Con la finalidad de obtener la validez del guión de entrevistas, se aplicó la validez de juicio de expertos, la cual se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema y que pueden dar



juicios y valoraciones de las variables objeto de estudio (Escobar, 2008) Para ello se utilizó el mismo formato de evaluación de ítems usado para la escala de rasgos de cultura organizacional. De igual forma, los expertos debían evaluar la pertinencia de cada ítem con base en los siguientes criterios: claridad en la redacción, pertinencia con la dimensión a medir, comprensión y observaciones (Ver Anexo 2). Finalmente se incluyó una carta con las apreciaciones finales que los expertos debían firmar tanto para emitir su opinión sobre la escala de rasgos de cultura organizacional como del guión de entrevista (Ver Anexo 2)

Para el tratamiento de la información recabada de las entrevistas, se llevó a cabo un análisis de contenido. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), es una técnica muy útil para analizar los procesos de comunicación en muy diversos contextos. Dicho análisis se efectúa por medio de la codificación, que es el proceso a través del cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso.

Para Fernández (2002) el análisis de contenido presenta una serie de etapas que se mencionan a continuación: identificación de la población que se desea estudiar, la selección de la muestra adecuada a los intereses y necesidades particulares del estudio, la determinación de las unidades de análisis y del contexto como sujetos de la observación, la construcción de las categorías como elementos de las variables cualitativas investigadas, la codificación, la cuantificación y el análisis de los resultados encontrados.

#### **4.6.5. Técnica de análisis:**

Para el tratamiento de los datos, se realizaron los siguientes análisis:



a) *Análisis estadístico descriptivo*: Con el propósito de describir el comportamiento de las variables de estudio, se realizó una distribución de frecuencias, cálculo de las medidas de tendencia central (media aritmética), las medidas de variabilidad (desviación estándar) y las medidas de forma (asimetría y kurtosis)

b) *Análisis de ruta*: Se realizó un análisis de regresión múltiple, con la finalidad de confirmar el modelo de ruta propuesto y contrastar las hipótesis en esta investigación. Adicionalmente, se analizó la magnitud de los efectos directos que tienen las variables independientes (cultura organizacional, género, antigüedad y compromiso organizacional) sobre la variable dependiente (intención de egreso) (Hernández, Fernández y Baptista, 2003)

#### **4.7. Procedimiento a seguir:**

La presente investigación se llevó a cabo en tres fases:

##### *Fase No 1: Prueba Piloto*

En esta fase se realizó una prueba piloto con la finalidad de verificar la Validez por juicio de expertos y la confiabilidad de la Escala para la medición de los rasgos culturales. Para el caso de la validez de experto, se seleccionaron dos profesionales con experiencia tanto en cultura organizacional como en psicometría. Para la confiabilidad, se seleccionó una muestra de sujetos con características similares a la muestra a usar en la investigación, a quienes se les aplicó la escala.

Para la recolección de los datos, se acudió a una institución bancaria del sector privado para presentar el proyecto y los objetivos del mismo a la Vicepresidencia de Capital Humano, de manera de obtener la aprobación y aplicar el instrumento. Se estableció una muestra de 100 empleados.



La selección de la muestra se realizó a través del muestreo estratificado por niveles de cargo: cargos base, cargos técnico- profesional y cargos gerenciales. Al obtener la cantidad de empleados por cada estrato, se seleccionaron al azar y con apoyo de la tabla de números aleatorios.

Una vez recabados los datos, se procedió a vaciar las respuestas en una matriz de datos del SPSS, con el objetivo de calcular el coeficiente de confiabilidad.

### *Fase No. 2: Aplicación de los instrumentos*

La presente investigación se realizó en una muestra de 106 empleados pertenecientes a diferentes áreas funcionales de una institución bancaria del sector privado, ubicada en el Área Metropolitana de Caracas.

Para la recolección de los datos, se acudió a una institución bancaria del sector privado para presentar el proyecto y los objetivos del mismo a la Vicepresidencia de Capital Humano, de manera de obtener la aprobación y aplicar los instrumentos a los empleados que conformen la muestra de estudio.

Una vez obtenida la aprobación se procedió a establecer las fechas de aplicación de los instrumentos, así como la selección de la muestra de tipo estratificada.

La aplicación de los instrumentos se realizó vía intranet, para lo cual se solicitó el apoyo del Especialista de intranet para el diseño de los mismos.

Adicionalmente se elaboró la carta que se enviaría a los empleados explicando los objetivos de la investigación y las instrucciones de llenado de las encuestas. Dicha carta fue revisada por el área de Comunicaciones del banco para temas de revisión de estilos.

Una vez habiendo realizado las pruebas correspondientes, se procedió a enviar las encuestas a los correos electrónicos de los empleados



seleccionados. Se enviaron recordatorios con la finalidad de obtener la mayor convocatoria posible.

Al finalizar la recolección de los datos, se procedió a vaciar las respuestas en una matriz de datos del SPSS y a realizar los cálculos correspondientes para obtener los estadísticos descriptivos.

Asimismo, se realizaron las entrevistas semiestructuradas a un grupo de empleados que representaran los diferentes niveles de cargo de la institución. Se realizaron un total de 8 entrevistas.

Al tener todas las entrevistas realizadas, se procedió a la transcripción correspondiente. Una vez llevada a cabo esta actividad, se aplicó el análisis de contenido, el cual de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003), se realiza por medio de la codificación, que es el proceso a través del cual las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permiten su descripción y análisis preciso. Para poder codificar se requiere definir el universo a analizar, las unidades de análisis y las categorías de análisis.

### *Fase No. 3: Análisis de resultados*

Una vez obtenidos los resultados para cada uno de los instrumentos utilizados en esta investigación, se procedió a analizar la data contrastando lo obtenido con las hipótesis establecidas al inicio, así como con los modelos teóricos subyacentes. De igual forma, se realizó un análisis de contenido de la información obtenida en las entrevistas, tal y como se explicó en la fase 2. Asimismo se elaboraron conclusiones y recomendaciones correspondientes.

#### **4.8. Consideraciones éticas:**

Todo investigador debe partir de los principios de ética y confidencialidad. Los datos arrojados en el proyecto fueron utilizados para generación de



conocimiento exclusivamente, por lo que no serán divulgados públicamente. Se hizo un uso adecuado de los instrumentos de recolección de información de acuerdo a los objetivos planteados y sólo será netamente de tipo investigativo. Se enfatizó en el anonimato de los sujetos seleccionados para participar en la investigación y en el tratamiento confidencial de los datos.

Asimismo, como la institución bancaria objeto de estudio solicitó no ser identificada, se respetó dicha requerimiento.



## V. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos de esta investigación. Se observará en primer lugar el cálculo de la confiabilidad del instrumento de rasgos de cultura organizacional. Seguidamente el análisis estadístico descriptivo para las variables independientes: Cultura organizacional, las variables demográficas (Género y Antigüedad), Compromiso organizacional y la variable dependiente: Intención de egreso. Posteriormente se presenta el análisis de ruta de las variables de estudio mencionadas anteriormente y por último, el análisis de contenido de las entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo.

### 5.1. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE RASGOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para determinar la consistencia interna de la Escala de rasgos de Cultura Organizacional, se calculó el coeficiente de alpha de Cronbach para la escala completa y para cada uno de los rasgos de cultura, a partir de los datos recolectados en la muestra de estudio. Se tomó el total de respuestas de los 106 sujetos encuestados. Como se puede observar, se registró un valor de alpha de Cronbach de 0.93, lo que indica una confiabilidad del 93% (Ver anexo No. 3)

A continuación se menciona la confiabilidad alcanzada para cada uno de los rasgos de la variable Cultura organizacional:

- Involucramiento: Para el rasgo Involucramiento, se registró un valor de alpha de Cronbach de 0.87, lo que indica una confiabilidad del 87% ( ver anexo 3)
- Consistencia: Para el rasgo Consistencia se registró un valor de alpha de Cronbach de 0.80, lo que indica una confiabilidad del 80% (Ver anexo 3)



- Adaptabilidad: Para el rasgo Adaptabilidad se registró un valor de alpha de Cronbach de 0.65, lo que indica una confiabilidad del 65%. De todos los rasgos de cultura organizacional viene siendo el de menor confiabilidad (Ver anexo 3).
- Misión: Dicho rasgo registró un valor de alpha de Cronbach de 0.85, lo que indica una confiabilidad del 85% (Ve anexo 3).

Con referencia a la validez de la escala de Rasgos de Cultura organizacional, la misma se llevó a cabo a través del juicio de expertos. Las apreciaciones finales de dichos expertos refleja la claridad en la redacción de los ítems, la pertinencia con cada una de las subdimensiones que conforman la escala y la comprensión. Asimismo, se obtuvieron comentarios asociados a que algunos ítems pueden formar parte de una o más variables, puesto que su redacción sugiere ideas diferentes dependiendo del contexto en que se interprete. Sin embargo, estos son los menos, por lo que se puede asumir que hay un buen nivel de validez de contenido.

## **5.2. ANALISIS ESTADÍSTICO DESCRIPTIVO**

Para el análisis estadístico descriptivo de la data se presentarán los resultados por cada una de las variables de estudio a saber: Cultura organizacional, Antigüedad, Género, Compromiso organizacional e Intención de egreso. Los elementos a tomar en cuenta son los siguientes: medida de tendencia central (media aritmética, mediana y moda), medidas de forma (asimetría y curtosis) y medida de dispersión (desviación típica).

Se presentará además la distribución de la data haciendo uso del histograma y gráficas resumen para las variables que tienen rasgos y componentes.

A continuación se muestran los resultados obtenidos.



### 5.2.1. Resultados para Cultura organizacional:

El total de empleados que llenaron la Escala de rasgos de cultura organizacional fue de 106, la muestra esperada en esta investigación. Para el análisis de los resultados obtenidos para la variable Cultura Organizacional, es importante indicar que los ítems estaban codificados en una escala de cinco (5) puntos. Adicionalmente se elaboró una tabla de clasificación partiendo de los cuartiles, tal y como se muestra en la Tabla No. 11 en la sección correspondiente a Técnicas y instrumentos de recolección de datos.

Con base en lo anteriormente expuesto, se puede observar en la Tabla No. 18, que para un total de 106 empleados encuestados, la media de la variable cultura organizacional es de 3.86, lo cual lo ubica en la clasificación Aceptable. La mediana es de 3.89, lo cual indica que en este puntaje se divide el 50% inferior y superior de la data y está por encima de la media. Para esta variable existen varias modas, es decir, varios puntajes que tienen la mayor frecuencia de aparición. No obstante, al realizar el procesamiento en SPSS, se muestra el menor de los valores, que en este caso es 3.90

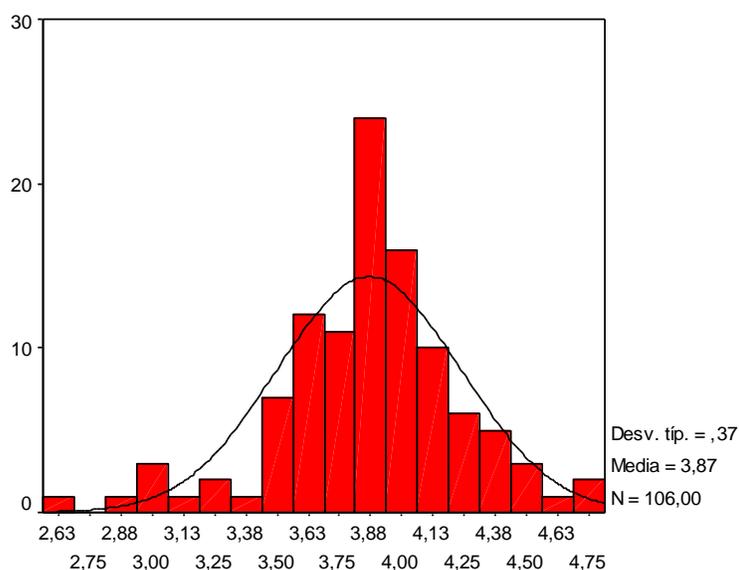
**Estadísticos**

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
CULTURA	106	0	3,8682	3,8983	3,90 <sup>a</sup>	,3680	-,541	,235	1,255	,465

<sup>a</sup>. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

**Tabla No. 18: Estadísticos descriptivos de la variable Cultura Organizacional**

En la Gráfica No. 1. los datos se presentan coleados hacia la derecha por encima de la media, por lo que la asimetría es negativa (-0.54). Esto significa que la mayoría de las respuestas dadas a la escala se ubican en los puntajes más altos. Adicionalmente la curva es de tipo leptocurtica, ya que presenta una curtosis positiva, lo cual indica que es una distribución bastante picuda. Adicionalmente, la percepción de la cultura organizacional de los empleados encuestados, se desvía 0.37 unidades de la escala con respecto a la media.



CULTURA

**Gráfico No. 1: Histograma Cultura Organizacional.**

Tomando en consideración las dimensiones que conforman la variable Cultura organizacional, a continuación se presentan los resultados para cada una de ellas, con sus subdimensiones asociadas.

**a) Involucramiento:**

La tabla No. 19, indica que este rasgo obtuvo una media de 4.00, ubicándose en la categoría Aceptable. La mediana es de 4.06, la cual está por encima de la media y a partir de ella se divide la distribución en un 50% inferior y superior. La moda se ubica en 4.07, también por encima de la media.

**Estadísticos**

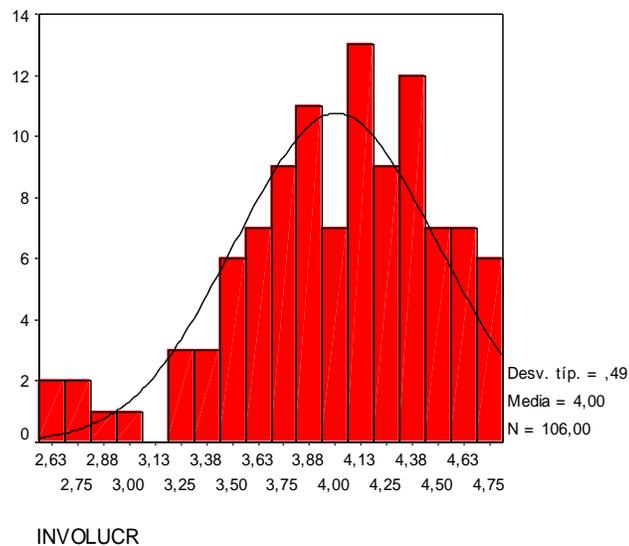
	N		Media	Mediana	Moda	Desv. tip.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error tp.	Estadístico	Error tp.
	Estadístico									
INVOLUCR	106	0	4,0031	4,0667	4,07	,4904	-,692	,235	,421	,465

**Tabla No. 19: Estadísticos descriptivos del rasgo Involucramiento**

De acuerdo a la Gráfica No. 2, los datos se aglutinan hacia la derecha por encima de la media, por lo que la asimetría es negativa (-0.69). Esto significa



que la mayoría de las respuestas dadas a la escala se ubican en los puntajes más altos. El tipo de curva es leptocurtica, en vista que la curtosis es positiva, con los puntajes muy cercanos a la media y por lo tanto la distribución bastante picuda. Los puntajes se desvían con respecto a la media 0.49 unidades de la escala. Este resultado plantea que el rasgo que predomina en la institución objeto de estudio es el Involucramiento. Esto quiere decir que los empleados perciben que la cultura de la institución se enfoca hacia facultar a su gente para tomar decisiones en su trabajo, hacerlos partícipes en el desarrollo actividades que le permitan trabajar en equipo y desarrollar sus habilidades que mejoren el negocio. Adicionalmente, al sentir que son facultados para tomar decisiones en el ámbito de sus funciones, esto los hace más responsables con su trabajo.



**Grafica No. 2: Histograma rasgo Involucramiento**

A continuación se presentan los resultados de las subdimensiones de involucramiento:

- ❖ Empoderamiento: Observando la Tabla No. 20, la media alcanzada por esta subdimensión es de 4.12, clasificándose en la categoría Alto.

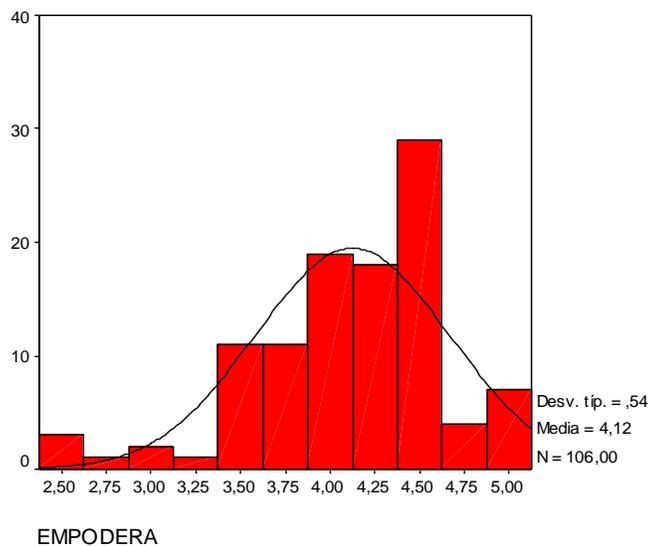


La mediana se ubica en 4.2, por encima de la media y la moda es de 4.00.

Estadísticos										
	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico				
EMPODERA	106	0	4,1245	4,2000	4,00	,5419	-,876	2,35	1,307	,465

Tabla No. 20: Estadísticos descriptivos de la subdimensión Empoderamiento

Revisando la Grafica No. 3, los puntajes obtenidos tienen una distribución con una asimetría negativa (-0.87), lo cual significa que los datos están coleados hacia la derecha de la curva en los puntajes más altos. La forma de la distribución es de tipo leptocurtica, ya que la curtosis es positiva, por lo tanto es picuda. Los puntajes se desvían de la media 0.54 unidades de la escala. Este resultado indica que los empleados perciben que la cultura de la institucion está orientada hacia la generación de espacios para innovar y dirigir el propio trabajo, desarrollando así sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.



Grafica No. 3: Histograma de la subdimensión Empoderamiento

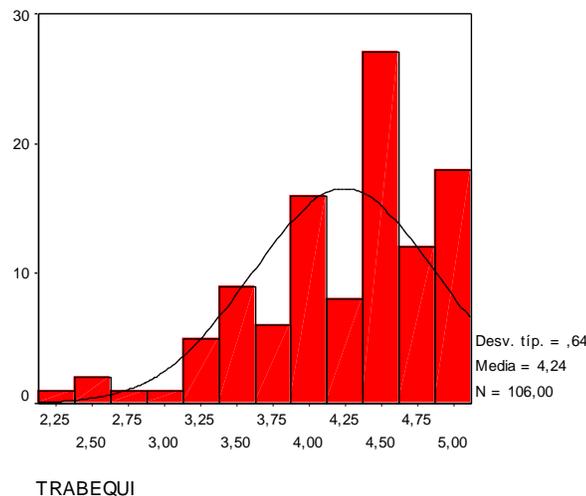


- ❖ Trabajo en equipo: Esta subdimensión alcanzó una media de 4.24 y se clasifica en la categoría Alto. La mediana es de 4.40 y se ubica por encima de la media. El puntaje de la moda es de 5.00, tal y como se puede observar en la Tabla No.21

Estadísticos										
	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
TRABEQUI	106	0	4,2434	4,4000	5,00	,6379	-,903	,235	,549	,465

**Tabla No. 21: Estadísticos descriptivos dimensión Ttrabajo en equipo.**

Como se puede observar en la Grafica No. 4, los datos se encuentran aglutinados hacia la derecha, por lo tanto la asimetría es negativa (-0.9). Esto indica que los datos se distribuyen en los puntajes más altos. Presenta una curtosis positiva, por lo tanto la curva es de tipo leptocurtica, lo cual significa que la distribución es bastante picuda. Los puntajes se desvían de la media 0.63 unidades de la escala. Estos resultados demuestran que los empleados consideran importante la colaboración entre los compañeros del área para el logro de los objetivos de la institución.



**Gráfico No. 4: Histograma de la subdimensión Trabajo en equipo**

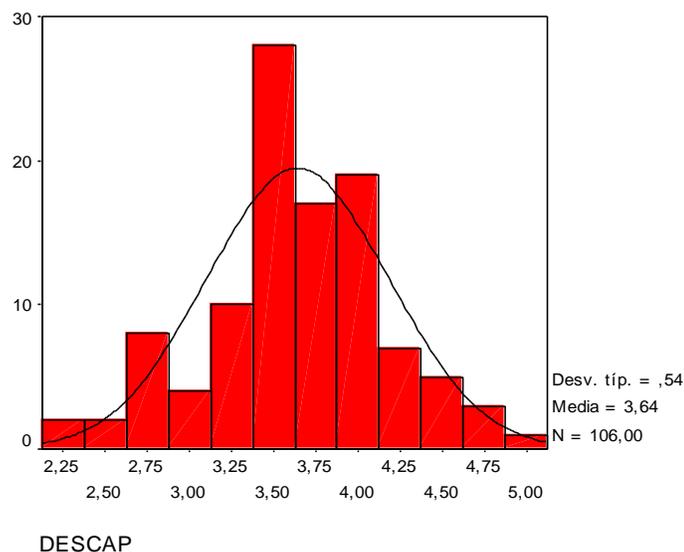


- ❖ Desarrollo de capacidades: Observando la Tabla No. 22, se puede apreciar que esta subdimensión alcanzó una media de 3.64, siendo el más bajo de las tres subdimensiones, ubicándose en la categoría Aceptable. El puntaje de la mediana es de 3.6 muy cercana a la media. El puntaje de la moda es de 4.00.

Estadísticos										
	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
	Estadístico									
DESCAP	106	0	3,6415	3,6000	4,00	5,421	-238	2,35	3,31	4,65

**Tabla No. 22: Estadísticos descriptivos subdimensión Desarrollo de capacidades**

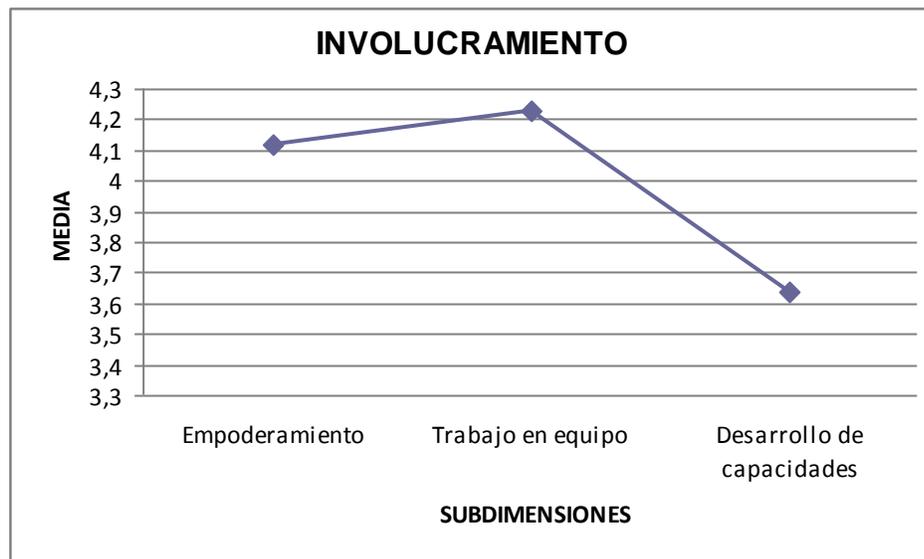
La distribución se muestra coleada hacia la derecha, lo cual quiere decir que la asimetría es negativa (-0.23) y que los puntajes se ubican en los lugares más altos. La forma de la curva es de tipo leptocurtica, por lo que la curtosis es positiva y la distribución picuda. Los datos se desvían de la media 0.54 unidades de la escala tal y como lo muestra la Gráfica No. 5. Esto indica que al parecer los empleados perciben que la institución se ha ocupado por mantener a su personal actualizado, pero posiblemente debe invertir más en los procesos de capacitación y desarrollo del potencial para contar con un talento humano especializado.



**Gráfica No. 5: Histograma de la subdimensión Desarrollo de capacidades.**



Haciendo un resumen de los resultados obtenidos por las subdimensiones que conforman el rasgo Involucramiento, a continuación se presenta la Gráfica No. 6 con la representación de las medias.



Gráfica No. 6: Medias de las subdimensiones de Involucramiento

Claramente se puede observar que la subdimensión con la media más alta es Trabajo en equipo y la que obtuvo la media más baja fue Desarrollo de capacidades, clasificadas en las categorías Alta y Aceptable respectivamente.

**b) Consistencia:** El segundo rasgo incluido en el modelo de Cultura organizacional es la Consistencia. Los resultados de las encuestas aplicadas muestran que dicho rasgo alcanzó una media de 3.75, que la ubica en la clasificación Aceptable, tal y como lo muestra la Tabla No. 23.

La mediana se ubica en el puntaje 3.73 siendo el punto de corte del 50% inferior y superior de la distribución de la data. La moda o puntaje con la mayor frecuencia de aparición se ubica en 3.73, coincidiendo con la mediana.



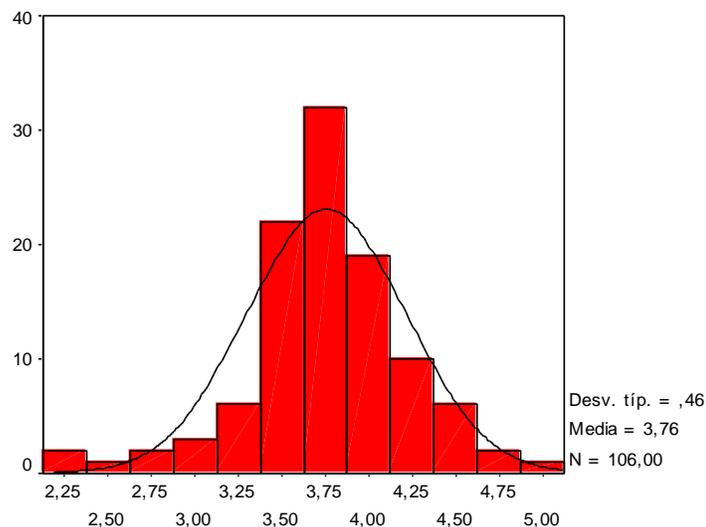
Estadísticos

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
	Estadístico	Error típ.								
CONSISTE	106	0	3,7560	3,7333	3,73	,4571	-,511	,235	1,521	,465

Tabla No. 23: Estadísticos descriptivos del rasgo Consistencia

Adicionalmente, los datos se encuentran distribuidos hacia la derecha con una asimetría negativa (-0.52), lo cual quiere decir que se ubican alrededor de los puntajes más positivos. El tipo de curva es leptocurtica, lo que significa que la curtosis es positiva y bastante picuda la distribución. Los datos se desvían 0.45 unidades de la escala, como lo muestra la Gráfica No. 7.

Este resultado parece indicar que los empleados perciben que en general el comportamiento de los miembros de la institución está medianamente orientado a los sistemas de valores y creencias y que los líderes y sus seguidores tienden a aplicar habilidades para lograr acuerdos en el manejo de conflictos.



CONSISTE

Gráfica No. 7: Histograma del rasgo Consistencia



A continuación se muestran los resultados de las subdimensiones que conforman el rasgo Consistencia:

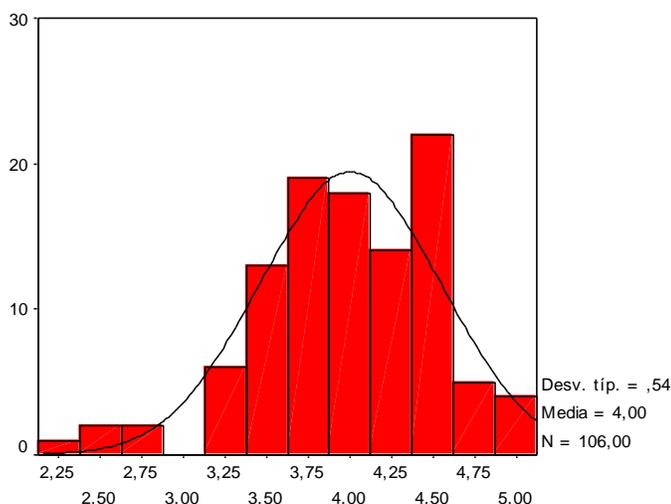
- ❖ Valores centrales: De acuerdo a la Tabla No. 24, la media alcanzada por esta subdimensión es de 4.00, que la ubica en la categoría Aceptable. La mediana coincide con la media aritmética (4.00). La moda se ubica en el puntaje 3.80.

**Estadísticos**

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
	Estadístico									
VALORES	106	0	4,0019	4,0000	3,80	,5434	-,669	,235	1,057	,465

**Tabla No. 24: Estadísticos descriptivos de la subdimensión Valores Centrales**

La distribución de los datos tiene una asimetría negativa (-0.66), lo cual indica que se ubican por encima de la media, coleados hacia la derecha. Los datos se desvían de la media 0.54 unidades de la escala. El tipo de curva es leptocurtica, lo que significa que la curtosis es positiva y la distribución algo picuda, tal y como se demuestra en la Gráfica No. 8. Esto significa que los miembros de la institución que participaron en la investigación, consideran que tienden a compartir los valores que les permite un sentido de identidad y un comportamiento acorde con ellos.



VALORES

**Grafica No. 8: Histograma de subdimensión Valores centrales**

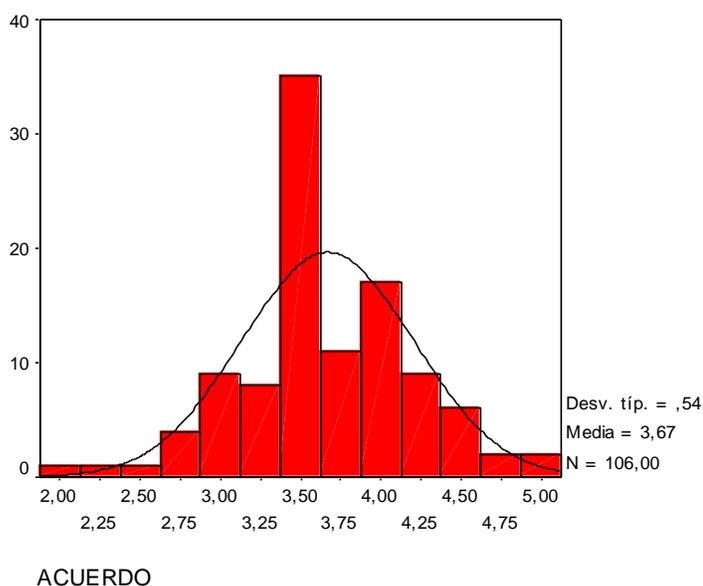
- ❖ Acuerdo: Tomando en consideración los resultados reflejados en la Tabla No. 25, la media obtenida por esta subdimensión es de 3.66, que la ubica en la categoría Aceptable. El punto de corte del 50% inferior y superior está en 3.6, al igual que la moda, coincidiendo con la media aritmética.

**Estadísticos**

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. t.p.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error t.p.	Estadístico	Error t.p.
	Estadístico									
ACUERDO	106	0	3,6679	3,6000	3,60	,5366	-,232	,235	,824	,465

**Tabla No. 25: Estadísticos descriptivos de la subdimensión Acuerdo**

La distribución de los datos de esta subdimensión es ligeramente asimétrica negativa (-0.23), con una tendencia a la normalidad, tal y como lo muestra la Gráfica No. 12. El tipo de curva es leptocurtica, lo que significa que la curtosis es positiva. Los puntajes se desvían de la media 0.53 unidades de la escala, tal y como se demuestra en la Gráfica No. 9. Este valor indica que posiblemente los empleados encuestados perciban que se llega medianamente a conciliar las diferencias cuando éstas ocurren.



**Gráfica No. 9: Histograma subdimensión Acuerdo**

- ❖ **Coordinación e integración:** Los resultados reflejan que esta subdimensión alcanzó una media de 3.59, que la clasifica como Aceptable. Tanto la mediana como la moda se ubican en 3.6, una décima por encima de la media.

**Estadísticos**

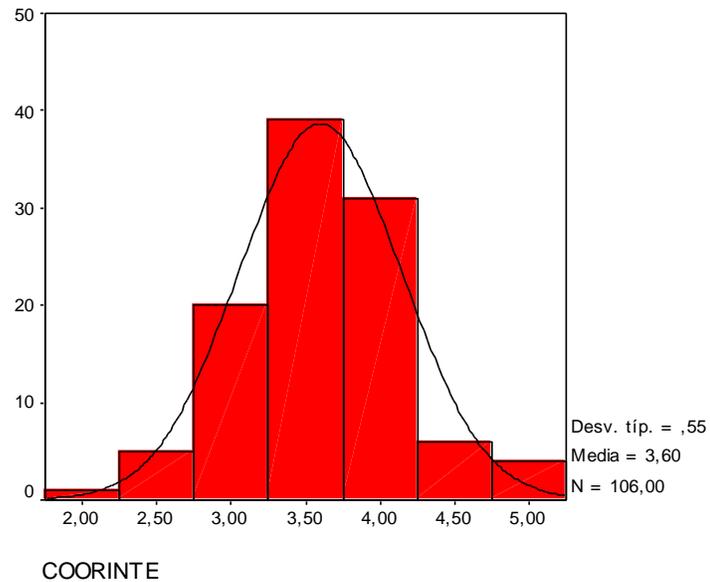
	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
	Estadístico									
COORINTE	106	0	3,5981	3,6000	3,60	,5462	,027	2,35	1,220	,465

**Tabla No. 26: Estadísticos descriptivos subdimensión Coordinación e integración**

De acuerdo a la Gráfica No. 10, la distribución de los puntajes se puede considerar normal, por lo que la curva es ligeramente simétrica (0.027), lo cual quiere decir que la data se distribuye normalmente. El tipo de curva es leptocúrtica, ya que la curtosis es positiva, por lo tanto bastante picuda. Los datos se desvían de la media 0.54 unidades de la escala, esto significa que los empleados encuestados probablemente consideren que las diferentes áreas tienden a trabajar de manera conjunta para alcanzar los objetivos, aunque debería ser con mayor corresponsabilidad. Cabe destacar

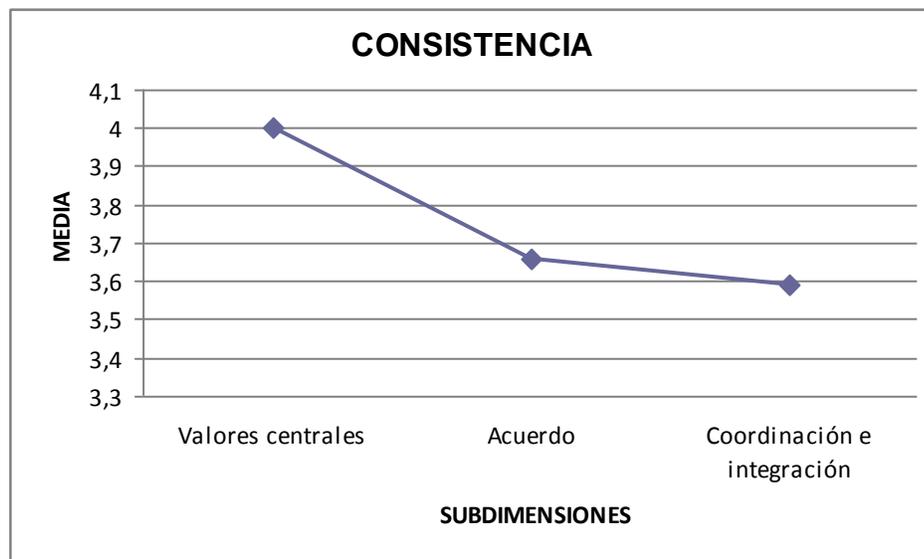


que esta subdimensión habla más de la colaboración que puede existir entre las áreas.



Gráfica No. 10: Histograma subdimensión Coordinación e integración

En la Gráfica No. 11, se hace un resumen de las medias obtenidas por las subdimensiones que conforman el rasgo Consistencia.



Gráfica No. 11: Medias de las subdimensiones de Consistencia



Se puede observar que la subdimensión Valores centrales fue la que obtuvo mayor media, mientras que Coordinación e integración fue la de menor media alcanzada, ambas ubicadas en la categoría Aceptable.

- c) Adaptabilidad:** El tercer rasgo del modelo de Cultura Organizacional, presenta una media de 3.74, tal y como lo muestra la Tabla No. 27 y se ubica en la categoría Aceptable. La mediana se ubica en el puntaje 3.73 y la moda en 3.53

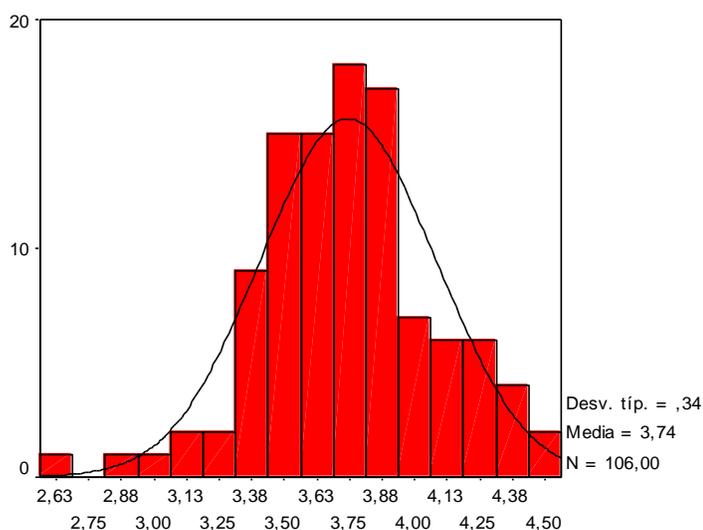
**Estadísticos**

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. tip.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error tip.	Estadístico	Error tip.
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
ADAPTAB	106	0	3,7447	3,7333	3,53 <sup>a</sup>	,3369	-,307	,235	,751	,465

<sup>a</sup>. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

**Tabla No. 27: Estadístico descriptivos del rasgo Adaptabilidad**

La distribución es asimétrica negativa (-0.3), con los puntajes coleados hacia la derecha y el tipo de curva es ligeramente leptocúrtica, ya que la curtosis es positiva, como se puede observar en la Gráfica No. 12. Los puntajes se desvían 0.33 unidades de la escala. Este resultado implica que la muestra encuestada considera que la institución responde de manera medianamente adecuada a los cambios del entorno y tienen una capacidad promedio para para la creación y flexibilidad ante los cambios.



ADAPTAB

**Gráfica No. 12: Histograma rasgo Adaptabilidad**

Se muestran a continuación los resultados obtenidos por las subdimensiones que conforman el rasgo Adaptabilidad.

- ❖ **Orientación al cambio:** Tomando en consideración lo presentado en la Tabla No. 28, la media de esta subdimensión es de 3.74, ubicándose en la categoría Aceptable. La mediana se ubica en el puntaje 3.8, por encima de la media y la moda en 3.60

**Estadísticos**

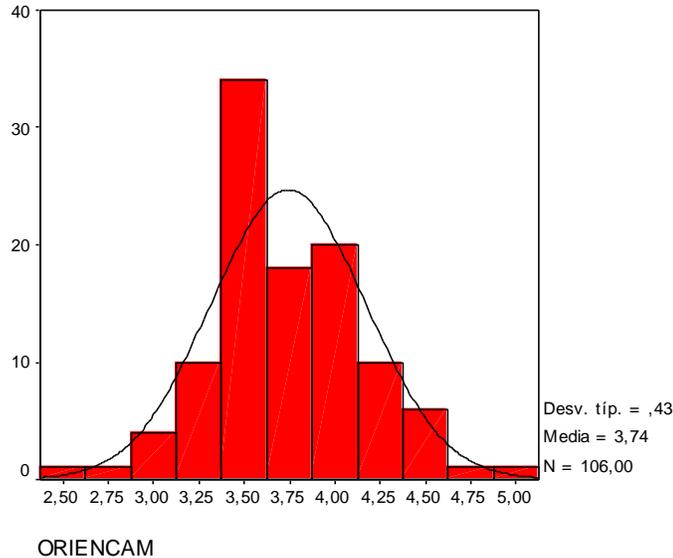
	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
	Estadístico									
ORIENCAM	106	0	3,7434	3,8000	3,60	,4274	,175	,235	,405	,465

**Tabla No.28: Estadísticos descriptivos subdimensión Orientación al cambio**

Al observar la Gráfica No. 13, se puede decir que la forma de distribución es leptocurtica, ya que la curtosis es positiva y por ende algo picuda. Los datos están coleados hacia la izquierda, por lo tanto la asimetría es positiva (0.17), con los datos ubicados hacia los puntajes más altos. Los puntajes se desvían de la media obtenida por la subdimensión 0.42 puntos de la escala. Este resultado significa que los empleados encuestados consideran posiblemente que la



institución se orienta medianamente a crear nuevos espacios conducentes al cambio.



**Gráfica No. 13: Histograma subdimensión Orientación al cambio**

- ❖ **Orientación al cliente:** De acuerdo a lo que refleja la Tabla No. 29, la media obtenida por esta subdimensión se ubica en el puntaje 3.54, clasificándose como Aceptable. La mediana se ubica en 3.60 como punto de corte del 50% inferior y superior. La moda también es de 3.60, como puntaje que obtuvo la mayor frecuencia.

**Estadísticos**

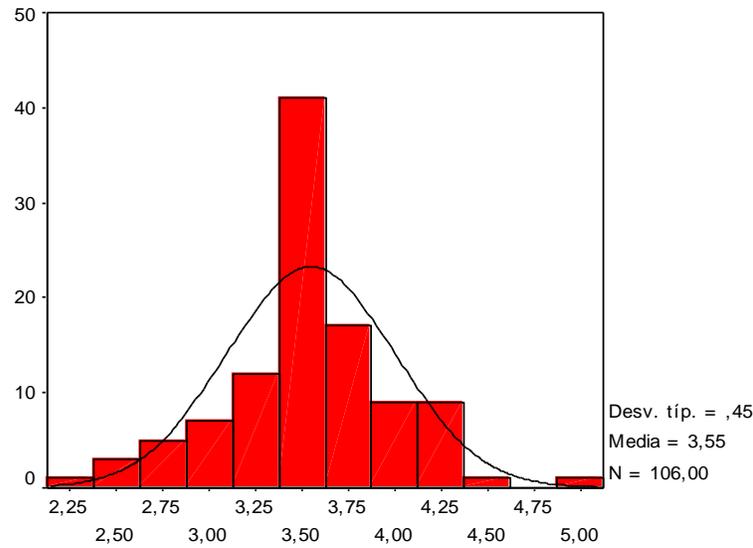
	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
	Estadístico									
ORIENTCL	106	0	3,5472	3,6000	3,60	,4538	-,289	,235	,953	,465

**Tabla No. 29: Estadísticos descriptivos subdimensión Orientación al cliente.**

Asimismo la Gráfica No. 14, indica que la distribución de los datos se presenta aglutinada hacia la derecha, por lo que la asimetría es negativa (-0.28). La curva es de tipo leptocurtica, en vista que la curtosis es positiva. Los puntajes se desvían de la media obtenida por la subdimensión 0.45 unidades de la escala. Esto indica que los empleados encuestados probablemente consideren que hay una



mediana preocupación de la institución por satisfacer las necesidades de sus clientes.



ORIENTCL

Gráfica No. 14: Histograma subdimensión Orientación al cliente.

- ❖ **Aprendizaje Organizacional:** La Tabla No. 30 muestra que esta dimensión alcanzó una media de 3.94, lo que la ubica en la clasificación Aceptable. La mediana se ubica en 4.00, por encima de la media y la Moda en 3.8, que indica el puntaje con mayor frecuencia o respuestas dadas por los empleados encuestados.

Estadísticos

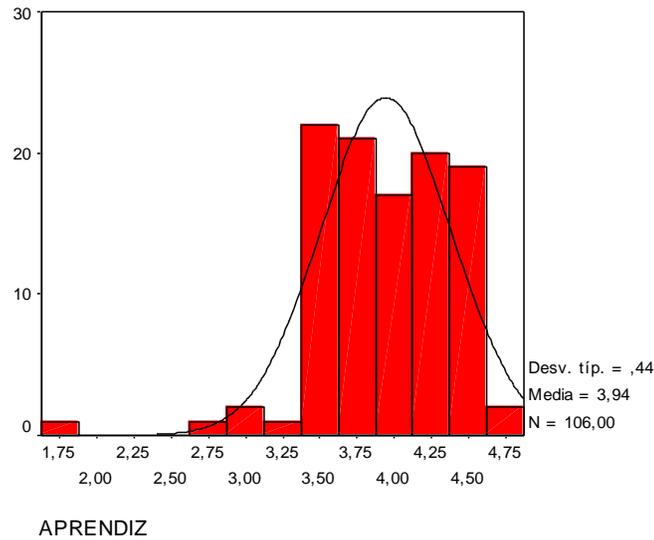
	N		Media	Mediana	Moda	Desv. tp.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error tp.	Estadístico	Error tp.
	Estadístico									
APRENDIZ	106	0	3,9434	4,0000	3,80	,4414	-1,193	235	4,429	,465

Tabla No. 30: Estadísticos descriptivos subdimensión Aprendizaje Organizacional

Asimismo en la Gráfica No. 15, se puede observar que la distribución de la data sugiere una asimetría negativa (-1.19), por lo que se encuentra coleada hacia la derecha, con los puntajes ubicados por encima de la media. Los datos se desvían de la media obtenida por la subdimensión 0.44 unidades de la escala y forma de la curva es leptocurtica, en vista que la curtosis es positiva, por lo tanto la

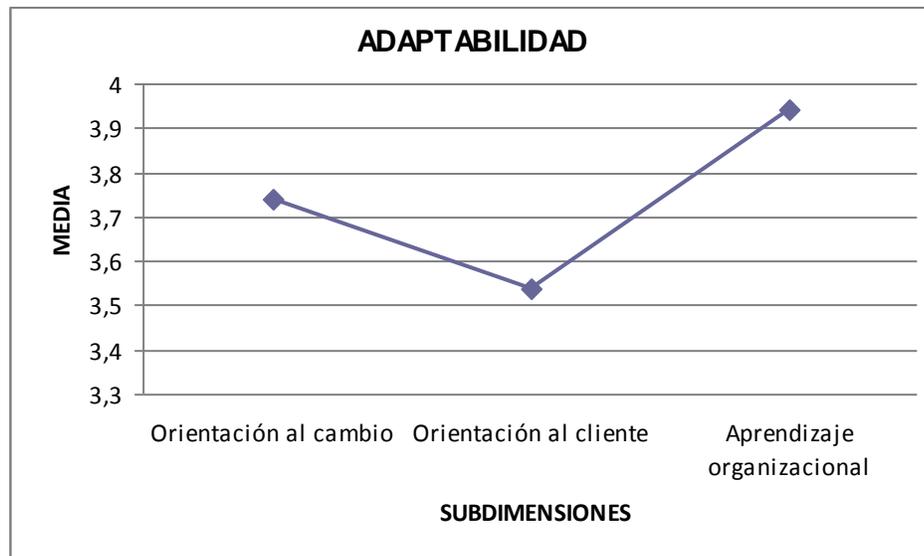


distribución es picuda. Esto indica que los encuestados perciben que posiblemente la institución aprovecha las situaciones del entorno para transformarlas en oportunidades para innovar, generar conocimiento y desarrollar capacidades.



Gráfica No. 15: Histograma subdimensión Aprendizaje Organizacional

Haciendo un resumen de la información obtenida para las subdimensiones de Adaptabilidad, a continuación se muestra en la Gráfica No. 16 las medias alcanzadas por cada una de ellas.



Gráfica No. 16: Medias de las subdimensiones de Adaptabilidad



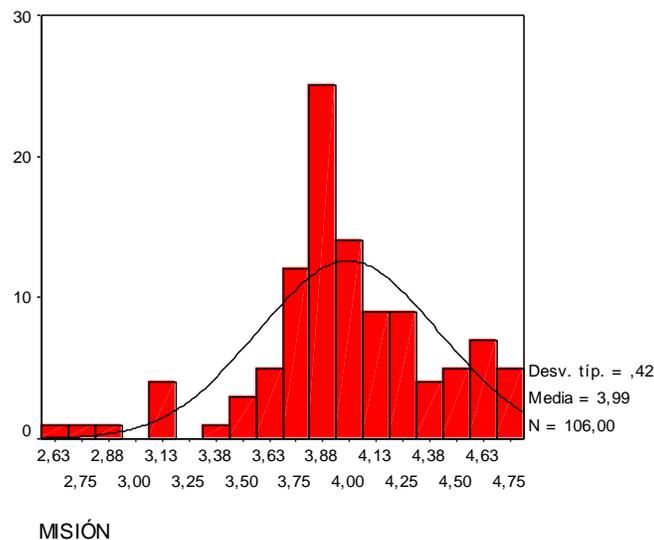
Se observa claramente que la subdimensión con una media superior es Aprendizaje organizacional, mientras que la referida a Orientación al cliente fue la de menor media. Ambos en la categoría Aceptable.

- d) Misión:** El cuarto y último rasgo que conforma el modelo de Cultura organizacional, obtuvo una media de 3.99 y se ubica en la categoría Aceptable. La mediana se ubica en 3.96 un poco por debajo de la media y la moda en 4.00, tal y como se muestra en la Tabla No.31

Estadísticos										
	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
	Estadístico	Error típ.								
MISIÓN	106	0	3,9925	3,9667	4,00	4,192	-,495	2,35	1,211	,465

**Tabla No. 31: Estadísticos descriptivos rasgo Misión**

Asimismo, en la Gráfica No. 17, se puede apreciar que la mayoría de los datos se distribuyen aglutinados hacia la derecha por encima de la media obtenida, lo cual significa que la asimetría es negativa (-0.49) Por otro lado, la forma de curva es leptocurtica, en vista que la curtosis es positiva y los puntajes se desvían de la media obtenida 0.41 unidades de la escala. Esto significa que probablemente los empleados encuestados consideren que dentro de la institución existe claridad en la definición de las metas organizacionales y los objetivos estratégicos.



Gráfica No. 17: Histograma rasgo Misión

A continuación se presentan los resultados obtenidos por las diferentes subdimensiones que conforman el rasgo Misión.

- ❖ Dirección y propósitos estratégicos: En la Tabla No. 32 se observa que la media obtenida por esa subdimensión fue de 3.79, que la ubica en la clasificación Aceptable. La mediana se ubica en el puntaje 3.8 y la moda en 3.6.

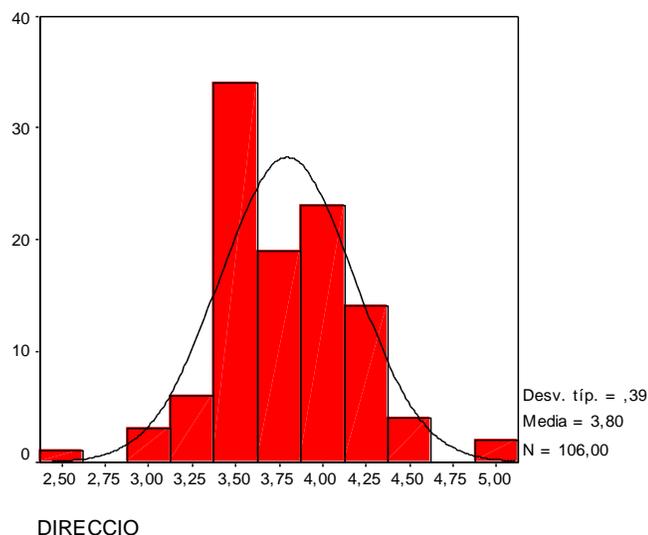
	Estadísticos									
	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos Estadístico	Perdidos Estadístico					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
DIRECCIO	106	0	3,7962	3,8000	3,60	,3854	-,103	,235	1,983	,465

Tabla No. 32: Estadísticos descriptivos subdimensión Dirección y propósitos estratégicos

Adicionalmente, en la Gráfica No.18, se puede observar que los datos se aglutinan por encima de la media, por lo que la asimetría es negativa (-0.10), la forma de la curva es leptocurtica en vista que la curtosis es positiva y los puntajes se desvían de la media obtenida 0.38 unidades de la escala. Este resultado indica que los empleados posiblemente perciben que la institución y sus líderes comunican



medianamente los propósitos y objetivos que pueden contribuir con su desarrollo.



**Gráfica No. 18: Histograma subdimensión Dirección y propósitos estratégicos**

❖ **Metas y objetivos:** De acuerdo a la información arrojada por la Tabla No. 33, la media obtenida por esta subdimensión es de 4.13 que la ubica en la categoría Alto. Tanto la mediana como la moda se ubican en el puntaje 4.00. Vale destacar que fue la de mayor promedio del grupo.

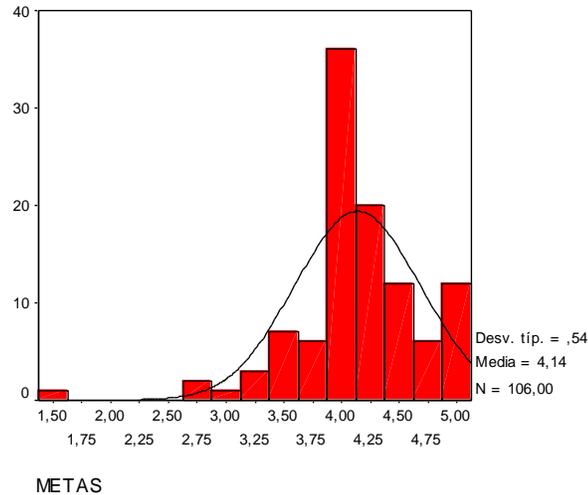
	Estadísticos									
	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
METAS	106	0	4,1377	4,0000	4,00	5,440	-,996	2,35	3,926	,465

**Tabla No. 33: Estadísticos descriptivos subdimensión Metas y objetivos.**

Por otro lado y tomando en consideración la Gráfica No. 19, los datos se encuentran aglutinados hacia valores por encima de la media, vale decir, coleados hacia la derecha. Por lo tanto, la asimetría es negativa (-0.99). Por otro lado, la forma de la curva es de tipo leptocurtica, en vista que la curtosis es positiva y los puntajes se desvían de la media obtenida por la subdimensión 0.54 unidades de la escala. Esto indica



que los empleados encuestados perciben que sus funciones están relacionadas con las metas y objetivos que establece la institución.



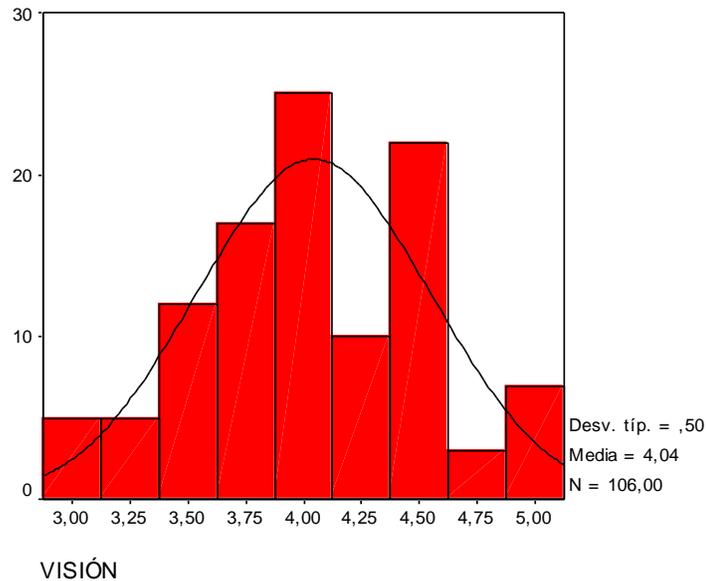
**Gráfica No.19: Histograma subdimensión Metas y objetivos**

- ❖ **Visión:** Esta subdimensión obtuvo una media de 4.04, como se observa en la Tabla No. 34 y se ubica en la categoría Aceptable. La mediana y la moda se ubican en 4.00.

Estadísticos										
	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
	VISION	106	0	4,0434	4,0000	4,00	5037	-.053	2,35	-.319

**Tabla No. 34: Estadísticos subdimensión Visión**

De acuerdo a la Gráfica No. 20, los datos están ligeramente ubicados alrededor de la media obtenida, por lo que la asimetría es negativa (-0.053), casi puede considerarse una distribución normal. Los puntajes se desvían de la media obtenida 0.50 unidades de la escala y la forma de la curva es leptocurtica, en vista que la curtosis es positiva. Este resultado sugiere que los empleados encuestados perciben que la institución comparte una imagen sobre la manera en la que desea ser reconocida en el futuro.



Gráfica No. 20: Histograma subdimensión Visión

A continuación en la Gráfica No. 21, se muestra un resumen de las medias obtenidas por cada una de las dimensiones de Cultura Organizacional



Gráfica No. 21: Rasgos de Cultura organizacional

Como se puede observar, el rasgo que predomina dentro de la institución es el Involucramiento, seguido de la Misión. Ambos ubicados en la categoría Aceptable. Este resultado es similar al obtenido por De la Peña y Cruz (2009), quienes en su investigación obtuvieron que la organización objeto de estudio tenía como rasgos predominantes el Involucramiento y la Misión,



concluyendo que se observa una consistencia entre los enfoques internos y externos y entre la flexibilidad y estabilidad. Esto indica que como organización es importante ir generando mayor posicionamiento en el mercado.

En los siguientes párrafos se muestran los resultados de los diferentes rasgos de Cultura organizacional para Antigüedad como y Género.

### 5.2.1.1. Rasgos de Cultura organizacional y Antigüedad

En la Tabla No. 35, se muestran las medias obtenidas para cada uno de los 4 rasgos de Cultura organizacional por los rangos de Antigüedad establecidos en la presente investigación

Informe

antigüedad		INVOLUCR	ADAPTAB	CONSISTE	MISIÓN
Entre 6 meses y 2 años	Media	4,0261	3,7435	3,7841	3,9884
	Desv. típ.	,4419	,3171	,4312	,4033
Más de 2 años y hasta 5 años	Media	3,9583	3,7367	3,7033	3,9750
	Desv. típ.	,5426	,3651	,4892	,4816
Más de 5 años y hasta 8 años	Media	4,0571	3,8238	3,8619	4,1000
	Desv. típ.	,4655	,3638	,4782	,3315
Más de 8 años	Media	4,0000	3,6222	3,6444	3,8889
	Desv. típ.	,6353	,2410	,4209	,2880
Total	Media	4,0031	3,7447	3,7560	3,9925
	Desv. típ.	,4904	,3369	,4571	,4192

Tabla No. 35: Rasgos de Cultura organizacional y Antigüedad

Como se puede observar, para el caso de los empleados con una Antigüedad entre 6 meses y 2 años, el rasgo con mayor promedio fue Involucramiento (4.02), seguido del rasgo Misión (3.98). El de menor promedio fue Adaptabilidad con 3.74, todos ubicados en la clasificación Aceptable.

Para el rango de Más de 2 años y hasta 5 años, el rasgo Misión obtuvo el mayor promedio (3.97), seguido de Involucramiento con (3.95). El rasgo de



menor promedio fue consistencia (3.7), todos ubicados en la categoría Aceptable.

En el caso del rango de Más de 5 años y hasta 8 años, el rasgo Misión obtuvo el mayor promedio (4.1), ubicado en la categoría alto, seguido de Involucramiento con (4.00). El rasgo de menor promedio fue consistencia (3.64), estos últimos ubicados en la categoría Aceptable.

Por último, para los empleados con Más de 8 años, el rasgo de mayor promedio fue Involucramiento (4.00), seguido de Misión (3.99). El rasgo de menor promedio fue Adaptabilidad con (3.74), todos ubicados en la clasificación Aceptable.

Si se observan estos resultados por los cuatro rasgos de la Cultura Organizacional, se puede indicar que no existen diferencias significativas entre las medias de los diferentes rangos de Antigüedad para Consistencia. Esto pudiere indicar que existe homogeneidad en las respuestas dadas por los empleados a los ítems asociados a dicho rasgo.

El rasgo que tiene mayor variabilidad en las medias entre los diferentes rangos de Antigüedad es Adaptabilidad. Se puede decir en este sentido que los empleados con Antigüedad entre 5 años y 8 años tienen un promedio mayor en este rasgo que el resto.

#### **5.2.1.2. Rasgos de Cultura organizacional y Género**

En la Tabla No. 36, se muestran los resultados obtenidos para los diferentes rasgos de Cultura organizacional en la variable Género.



### Informe

Género		INVOLUCR	ADAPTAB	CONSISTE	MISIÓN
Femenino	Media	3,9988	3,7631	3,7345	3,9738
	Desv. típ.	,4483	,2997	,3997	,4191
Masculino	Media	4,0080	3,7240	3,7800	4,0133
	Desv. típ.	,5382	,3762	,5170	,4225
Total	Media	4,0031	3,7447	3,7560	3,9925
	Desv. típ.	,4904	,3369	,4571	,4192

Tabla No. 36: Rasgos de Cultura organizacional y Género

Como se puede observar, para el caso de los hombres, el rasgo con mayor promedio fue Involucramiento (3.99), seguido del rasgo Misión (3.97). El rasgo con menor promedio fue Consistencia (3.73), todos ubicados en la categoría Aceptable.

Para el caso de las mujeres, el rasgo de mayor puntaje fue Involucramiento (4.00), seguido de Misión (3.99). El de menor puntaje fue Adaptabilidad (3.74), todos clasificados en el nivel Aceptable.

#### 5.2.2. Resultados para Antigüedad:

De acuerdo a la Tabla No. 37, la mayor población de empleados encuestados se encuentra en el rango *Entre 6 meses y 2 años*, con 46 personas, lo que constituye el 43.4% de la muestra total encuestada. Seguidamente se encuentra el rango *Más de 2 años y hasta 5 años* con 40 empleados encuestados, que conforma el 37.7% de la muestra. Sólo 6 personas se ubicaron en el rango de mayor antigüedad con *Más de 8 años* dentro de la institución, que forman un 5.7%.

Con esta información se puede considerar que la muestra seleccionada mayormente es personal nuevo.

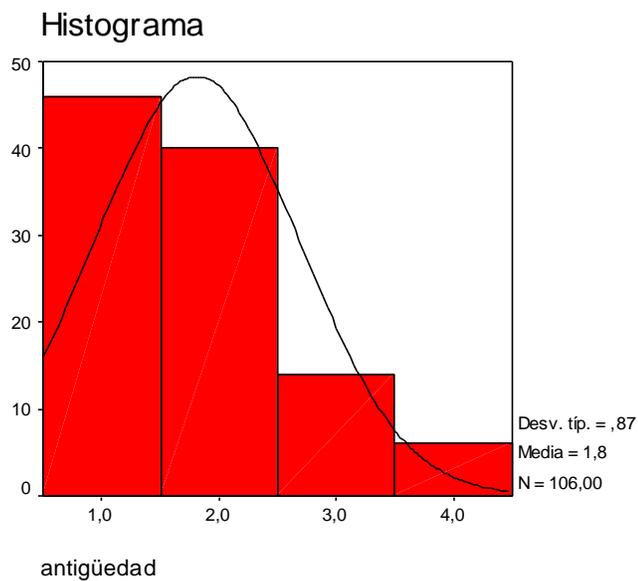


**Tabla de frecuencia antigüedad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 6 meses y 2 años	46	43,4	43,4	43,4
	Más de 2 años y hasta 5 años	40	37,7	37,7	81,1
	Más de 5 años y hasta 8 años	14	13,2	13,2	94,3
	Más de 8 años	6	5,7	5,7	100,0
	Total	106	100,0	100,0	
Total		106	100,0		

**Tabla No. 37: Frecuencias variable Antigüedad**

Asimismo, la Gráfica No. 22, muestra que el promedio de antigüedad dentro de la institución es de 1.8 años, lo cual ratifica lo anteriormente mencionado



**Gráfica No.22: Histograma Antigüedad**



### 5.2.3. Género:

Tomando en consideración la tabla No. 38, de la muestra total encuestada, 56 empleados conforman el género Femenino, lo que representa un 52.8%. Mientras que para el género Masculino se encuestaron 50 empleados, que constituyen un 47.2% de la muestra total encuestada.

**Tabla de frecuencia Género**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Femenino	56	52,8	52,8	52,8
	Masculino	50	47,2	47,2	100,0
	Total	106	100,0	100,0	
Total		106	100,0		

**Tabla No. 38: Frecuencia variable Género**

### 5.2.4. Compromiso organizacional

El total de empleados que respondieron la Escala de compromiso organizacional fue de 102, constituyendo un 96.22% de la muestra esperada. Para el análisis de los resultados obtenidos para la variable Compromiso Organizacional, es importante indicar que los ítems estaban codificados en una escala de siete (7) puntos. Adicionalmente se elaboró una tabla de clasificación partiendo de los cuartiles, tal y como se muestra en la Tabla No. 15 en la sección correspondiente a Técnicas y instrumentos de recolección de datos.

Con base en la información anteriormente presentada, de acuerdo a la Tabla No. 39, la media obtenida por esta variable se ubica en 4.17, que de acuerdo a la tabla de clasificación la coloca en la categoría Regular. La mediana se ubica en el puntaje 4.27 por encima de la media y la moda en 4.67.

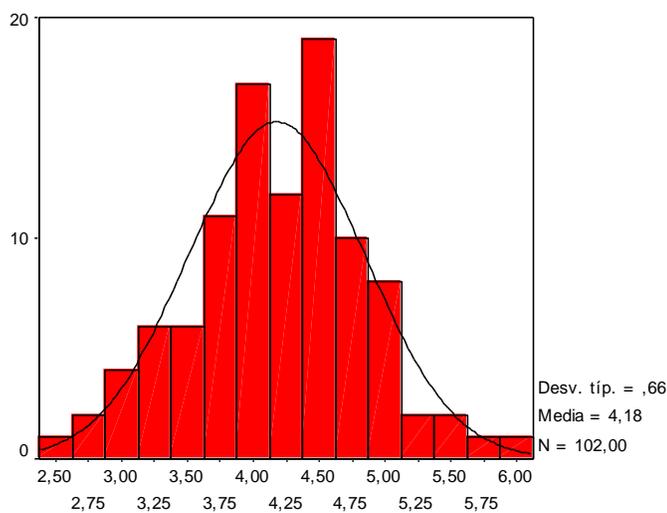


Estadísticos

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. t.p.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error t.p.	Estadístico	Error t.p.
	Estadístico									
COMPRORG	102	0	4,1781	4,2778	4,67	,6650	-,066	,239	,095	,474

Tabla No. 39: Estadísticos descriptivos Compromiso organizacional

Asimismo, observando la Gráfica No. 23, los puntajes se encuentran ligeramente coleados hacia la derecha, por lo que la asimetría es negativa (-0.066) con una tendencia a la normalidad. La forma de la curva tiende a ser mesocúrtica, en vista que la curtosis se acerca a cero. Los datos se desvían de la media obtenida por la variable en 0.66 unidades de la escala. Esto implica que de parte del personal existe una mediana tendencia de sentimientos de identificación hacia la institución y las actividades que realizan.



COMPRORG

Gráfica No. 23: Histograma de Compromiso Organizacional

A continuación se presentan los resultados de los tres componentes de la variable Compromiso organizacional: Afectivo, Normativo y de Continuidad

- ❖ Compromiso Afectivo: La Tabla No. 40 muestra que esta dimensión obtuvo una media de 3.78, lo que indica que se ubica en



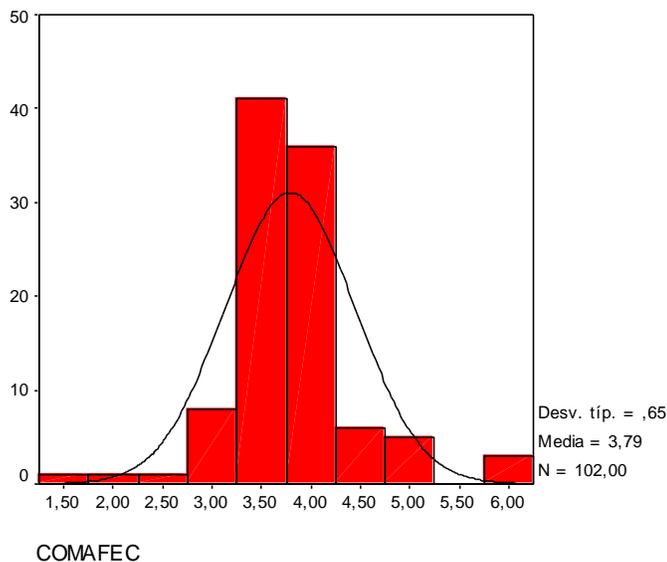
la categoría Regular. La mediana o punto de corte del 50% de los datos inferiores y superiores se ubica en 3.66. y la moda en 3.67.

Estadísticos										
	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
COMAFEC	102	0	3,7892	3,6667	3,67 <sup>a</sup>	,6537	,657	,239	3,518	,474

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

**Tabla No. 40: Estadísticos descriptivos Compromiso Afectivo**

Adicionalmente la Gráfica No. 24, permite apreciar que la distribución de los datos está coleada hacia la izquierda, por lo que la asimetría es positiva (0.65). La forma de la curva es leptocúrtica, en vista que la curtosis es positiva. Los puntajes se desvían de la media obtenida por la variable en 0.65 unidades de la escala. Esto significa que los empleados encuestados consideran que hay tendencia media a establecer lazos emocionales con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas.



**Gráfica No. 24: Histograma de Compromiso afectivo**

- ❖ Compromiso de continuidad: Tomando en consideración la información que se presenta en la Tabla No. 41, la media obtenida por esta dimensión es de 3.97, lo cual indica que se clasifica en la



categoría Regular. La mediana se ubica en el puntaje 4.00 y la moda en 3.67.

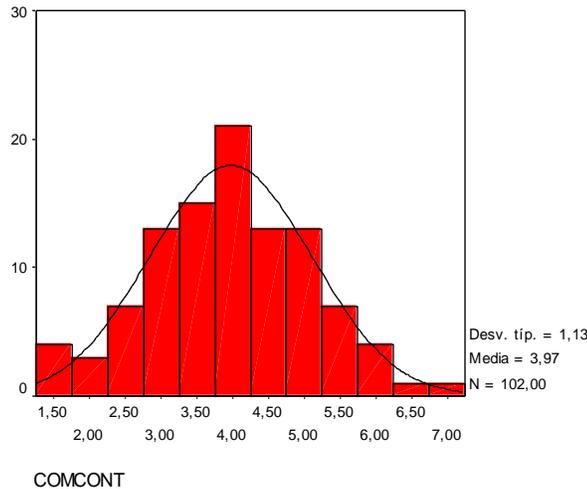
**Estadísticos**

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. tp.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error tp.	Estadístico	Error tp.
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico
COMCONT	102	0	3,9722	4,0000	3,67 <sup>a</sup>	1,1321	-0,39	,239	-2,60	,474

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

**Tabla No. 41: Estadísticos descriptivos Compromiso de continuidad**

Adicionalmente, como se puede detallar en la Gráfica No. 25, la distribución de los datos está ligeramente coleada a la derecha, por lo que la asimetría es negativa (-0.039), con una tendencia a la normalidad. La forma de la curva es platicúrtica, en vista que la curtosis es negativa. Los datos se desvían de la media obtenida por la dimensión en 1.13 unidades de la escala. Este resultado indica que los empleados consideran que independientemente de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo, prefieren buscar otras opciones.



**Gráfica No. 25: Histograma de Compromiso de continuidad**

- ❖ **Compromiso normativo:** De acuerdo a la Tabla No. 42, la media obtenida por esta dimensión asciende a 4.77, esto quiere decir que



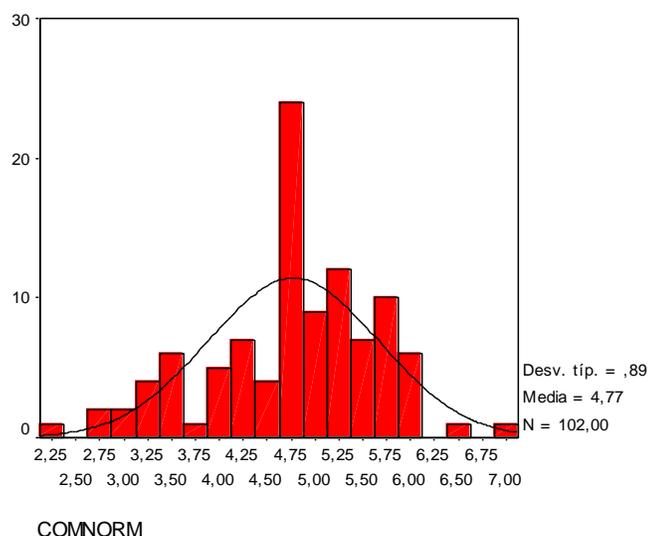
se ubica en la clasificación Aceptable. La mediana y la moda se ubican en 4.83 por encima de la media obtenida.

Estadísticos

	N		Media	Mediana	Moda	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error típ.	Estadístico	Error típ.
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico				
COMNORM	102	0	4,7729	4,8333	4,83	,8896	-.483	2,39	241	474

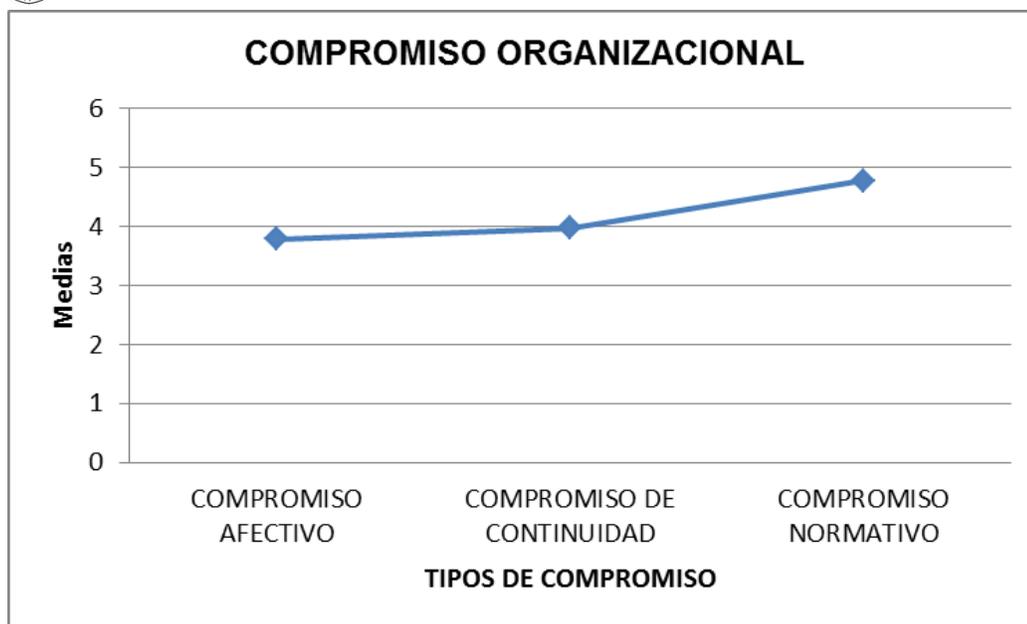
Tabla No. 42: Estadísticos descriptivos Compromiso normativo

Tomando en consideración la Gráfica No. 26, la distribución de los datos se muestra coleada hacia la derecha, por lo tanto la asimetría es negativa (-0.48). La forma de la curva es leptocurtica, ya que la curtosis es positiva. Los puntajes se desvían de la media obtenida 0.88 unidades de la escala. Esto indica que la relación establecida entre las personas y la institución está basada medianamente en los lazos de sentido moral; los empleados se encuentran identificados con la institución en contraprestación por los beneficios recibidos.



Gráfica No. 26: Histograma de Compromiso normativo

Haciendo un resumen de los resultados obtenidos para cada tipo de compromiso, se presenta la Gráfica No. 27.



Gráfica No. 27: Medias componentes de Compromiso organizacional

Como se puede observar, el tipo de compromiso que obtuvo la mayor media es Compromiso Normativo y se clasifica en la categoría Aceptable. El de menor promedio fue Compromiso afectivo, en la categoría Regular.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de Compromiso organizacional para las variables Antigüedad y Género.

#### 5.2.4.1. Compromiso organizacional y Antigüedad

Seguidamente se presentan los resultados obtenidos por cada componente de Compromiso organizacional para las variables Antigüedad y Género.

Como se puede observar en la Tabla No. 43, los empleados que se encuentran en el rango de Antigüedad de Más de 5 y hasta 8 años son los que tienen un mayor nivel de compromiso, con una media de (4.23), que lo ubica en Aceptable. Seguido del rango de Más de 2 años y hasta 5 años con una media de (4.21) ubicado en la misma categoría. El rango de antigüedad



de menor compromiso fue el referente a Más de 8 años con una media de (3.80), que lo clasifica en el nivel Regular.

**COMPRORG \* Antigüedad**

COMPRORG		
Entre 6 meses y 2 años	Media	4,1812
	N	46
	Desv. típ.	,6667
Más de 2 años y hasta 5 años	Media	4,2147
	N	37
	Desv. típ.	,7398
Más de 5 años y hasta 8 años	Media	4,2350
	N	13
	Desv. típ.	,4548
Más de 8 años	Media	3,8056
	N	6
	Desv. típ.	,5564
Total	Media	4,1781
	N	102
	Desv. típ.	,6650

**Tabla No. 43: Compromiso organizacional y Antigüedad**

En la Tabla No. 44, se muestran los resultados obtenidos por cada uno de los componentes de Compromiso organizacional para la variable Antigüedad.

Se puede observar que para el rango Entre 6 meses y 2 años, el tipo de Compromiso organizacional con mayor puntaje fue Compromiso Normativo (4.66), clasificado en Aceptable, seguido del Compromiso de continuidad (4.01) y por último se ubica el Compromiso afectivo con un puntaje de (3.86), estos últimos clasificados en el nivel Regular.

En el rango de Más de 2 años y hasta 5 años, el tipo de Compromiso organizacional con mayor promedio fue Compromiso normativo (4.94), clasificado en Aceptable. Le sigue Compromiso de continuidad (3.96) y Compromiso afectivo (3.86), ubicados ambos en la categoría Regular.



En el rango de Más de 5 años y hasta 8 años, el Compromiso normativo fue el de mayor promedio (4.88), clasificado en el nivel Aceptable. Le sigue el Compromiso de continuidad (4.02) y el Compromiso afectivo (3.79), clasificados ambos en la categoría Regular.

Por último, en el rango de empleados de Más de 8 años, el Compromiso normativo tiene el mayor puntaje (4.77), colocado en el nivel Aceptable. El Compromiso de continuidad es el que le sigue (3.97) y el menor es el Compromiso afectivo (3.78), ambos ubicados en la clasificación Regular.

#### Informe

Antigüedad		COMAFEC	COMCONT	COMNORM
Entre 6 meses y 2 años	Media	3,8659	4,0109	4,6667
	N	46	46	46
	Desv. típ.	,7120	1,1382	,9149
Más de 2 años y hasta 5 años	Media	3,7342	3,9640	4,9459
	N	37	37	37
	Desv. típ.	,6809	1,1474	,9607
Más de 5 años y hasta 8 años	Media	3,7949	4,0256	4,8846
	N	13	13	13
	Desv. típ.	,4147	1,2727	,4377
Más de 8 años	Media	3,5278	3,6111	4,2778
	N	6	6	6
	Desv. típ.	,4002	,8278	,8344
Total	Media	3,7892	3,9722	4,7729
	N	102	102	102
	Desv. típ.	,6537	1,1321	,8896

Tabla No. 44: Componentes de Compromiso organizacional y Antigüedad

#### 5.2.4.2. Compromiso organizacional y Género

En la Tabla No. 45, se muestran los resultados de Compromiso organizacional para la variable Género.



**COMPRORG \* Género**

COMPRORG		
Femenino	Media	4,2364
	N	55
	Desv. típ.	,7163
Masculino	Media	4,1099
	N	47
	Desv. típ.	,5999
Total	Media	4,1781
	N	102
	Desv. típ.	,6650

**Tabla No. 45: Compromiso organizacional y Género**

Se observa que las mujeres obtuvieron una media de (4.23) que la ubica en la categoría Aceptable. Mientras que los hombres alcanzaron una media de (4.10), clasificado en el nivel Regular.

En la Tabla No. 46, se muestran los resultados de los diferentes componentes de Compromiso organizacional para la variable Género.

**Informe**

Género		COMAFEC	COMCONT	COMNORM
Femenino	Media	3,8091	4,0333	4,8667
	N	55	55	55
	Desv. típ.	,6837	1,0655	,9794
Masculino	Media	3,7660	3,9007	4,6631
	N	47	47	47
	Desv. típ.	,6233	1,2132	,7673
Total	Media	3,7892	3,9722	4,7729
	N	102	102	102
	Desv. típ.	,6537	1,1321	,8896

**Tabla No. 46: Componentes de Compromiso organizacional y Género**

En el grupo de mujeres, el Compromiso normativo con una media de (4.86) fue el de mayor puntaje, ubicándose en la categoría Aceptable. El de menor puntaje fue el Compromiso afectivo con una media de (3.8) ubicado en Regular.



Para el caso de los hombres, el Compromiso normativo con una media de (4.77) fue el de mayor puntaje, ubicándose en la categoría Aceptable. El de menor puntaje fue el Compromiso afectivo con una media de (3.78) ubicado en Regular.

### 5.2.5. Intención de egreso

La cuarta y última variable de estudio es Intención de egreso. El total de empleados que llenaron la Escala de intención de egreso fue de 100, constituyendo el 94.33%. Para el análisis de los resultados obtenidos para dicha variable es importante indicar que los ítems estaban codificados en una escala de seis (6) puntos. Adicionalmente se elaboró una tabla de clasificación partiendo de los cuartiles, tal y como se muestra en la Tabla No. 17 en la sección correspondiente a Técnicas y instrumentos de recolección de datos.

De acuerdo a la Tabla No. 47, el promedio obtenido fue de 2.72, lo cual se considera Regular.

La mediana se ubica en 2.5 siendo el punto de corte del 50% inferior y superior. La moda o puntaje con mayor frecuencia de respuestas se ubica en 2.00.

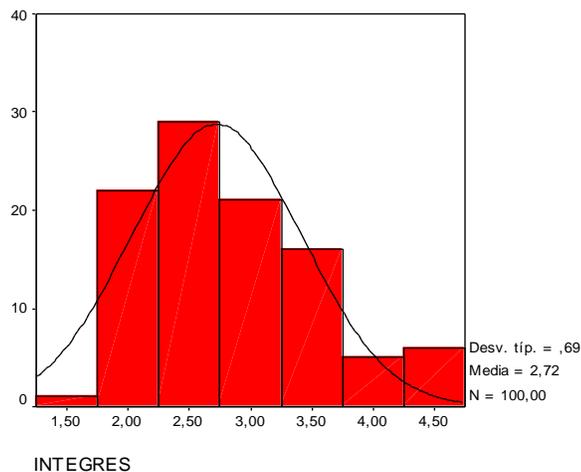
Estadísticos										
	N		Media	Mediana	Moda	Desv. tp.	Asimetría		Curtosis	
	Válidos	Perdidos					Estadístico	Error tp.	Estadístico	Error tp.
	Estadístico	Error tp.								
INTEGRES	100	0	2,7225	2,5000	2,00	,6926	,753	,241	-,083	,478

Tabla No. 47: Estadísticos descriptivos Intención de egreso

Adicionalmente, los datos están coleados hacia la izquierda por lo que la asimetría es positiva (0.75), la forma de la curva es platicurtica, lo cual quiere decir que la curtosis es negativa (-0.083), con una tendencia hacia una forma



mesocúrtica. Los puntajes se desvían con respecto a la media 0.69 unidades de la escala, tal y como se muestra en la Gráfica No. 28. Este resultado refleja que posiblemente los empleados han pensado en algún momento en su salida de la institución.



**Gráfica No. 28: Histograma de Intención de egreso**

A continuación se presentan resultados de la variable Intención de egreso para Antigüedad y Género.

### **5.2.5.1. Intención de egreso y Antigüedad**

Se puede observar en la Tabla No. 48, que para el rango correspondiente a Entre 6 meses y 2 años, la media de Intención de egreso fue de 2.71, colocándose en el nivel Regular.

Para el rango de Más de 2 años y hasta 5 años, la media de Intención de egreso fue de 2.77, clasificándose en el nivel Regular.

Seguidamente, en el rango de Más de 5 años y hasta 8 años, la media de Intención de egreso fue de 2.65, clasificándose en el nivel Regular. Por



último, para el rango de Más de 8 años, la media es de 2.62 y se clasifica en la misma categoría.

**Informe**

**INTEGRES**

Entre 6 meses y 2 años	Media	2,7159
	N	44
	Desv. típ.	,7124
Más de 2 años y hasta 5 años	Media	2,7703
	N	37
	Desv. típ.	,7392
Más de 5 años y hasta 8 años	Media	2,6538
	N	13
	Desv. típ.	,5911
Más de 8 años	Media	2,6250
	N	6
	Desv. típ.	,5646
Total	Media	2,7225
	N	100
	Desv. típ.	,6926

**Tabla No. 48: Intención de egreso y Antigüedad**

**5.2.5.2. Intención de egreso y Género**

En la Tabla No. 49, se muestran los resultados de Intención de egreso para la variable Género.

**Informe**

**INTEGRES**

Femenino	Media	2,6202
	N	52
	Desv. típ.	,7401
Masculino	Media	2,8333
	N	48
	Desv. típ.	,6260
Total	Media	2,7225
	N	100
	Desv. típ.	,6926

**Tabla No. 49: Intención de egreso y Género**



Como se puede observar, en el caso de las mujeres la media de Intención de egreso se ubicó en 2.62. En el caso de los hombres, se ubicó en 2.83 siendo mayor. Ambos ubicados en el nivel Regular.

### **5.3. ANALISIS DE RUTA**

A fin de corroborar las hipótesis de investigación, se realizó un análisis de regresión múltiple, a partir de los datos recolectados para la muestra de estudio, a través del método de selección de variables “introducir” y asumiendo el nivel de significancia del 5%. De tal manera que se analizó la magnitud de los efectos de la Cultura organizacional (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión), antigüedad y género sobre el compromiso organizacional (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad) Adicionalmente, se analizó la magnitud de los efectos directos de dichas variables sobre la variable dependiente (intención de egreso)

Para saber si la variable Intención de egreso se puede predecir a partir de la Cultura organizacional, el Compromiso organizacional, la antigüedad y el género, es necesario realizar una tabla de correlaciones para conocer si todas esas variables ciertamente son independientes y ejercen una influencia sobre la VD.

Para hacer un cálculo de regresión múltiple las variables deben cumplir con las siguientes características: deben ser continuas, estar distribuidas normalmente y no estar relacionadas entre sí. Adicionalmente no debe haber correlación entre los errores.

Cabe destacar que como para cada encuesta el número de empleados que respondieron no fue el mismo, para el análisis de las regresiones múltiples se tomó la muestra de 100 recabada en la encuesta de Intención de egreso



por ser la variable dependiente. En ese sentido, en el caso de la variable Cultura organizacional se eliminaron las respuestas de 6 sujetos que se sabía no llenaron la encuesta de Intención de egreso. El mismo procedimiento se llevó a cabo con la variable Compromiso organizacional, de cuya base de datos se eliminaron las respuestas de 2 sujetos. Adicionalmente, como la variable Género es dicotómica, para su inclusión en el modelo fue necesario realizar una codificación denominada Dummy, de forma tal que sea susceptible de ser tratada en la regresión múltiple. En ese sentido, se codificó la categoría masculino como 0 (ausencia de rasgo) y la categoría femenino como 1 (presencia de rasgo)

Lo primero que se verifica en el modelo es que las variables estén distribuidas normalmente. Para ello se hizo uso de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, en vista que la muestra encuestada es mayor de 50. En caso contrario, se utilizaría la prueba de Shapiro- Wilk. En primer lugar se calculó para los rasgos de Cultura Organizacional, los tipos de compromiso organizacional y para Intención de egreso. Los resultados se muestran a continuación:

De acuerdo a la Tabla No. 50, se puede observar que tanto la variable Cultura organizacional y sus rasgos asociados tomando en cuenta el nivel de significación de 0.05, obtuvieron un nivel mayor, por lo que su distribución se ajusta a la curva normal.



**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		ADAPTAB	CONSISTE	CULTUORG	INVOLUCR	MISSION
N		100	100	100	100	100
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	3,7447	3,7473	3,8614	3,9873	3,9893
	Desviación típica	,3444	,4684	,3771	,4976	,4295
Diferencias más extremas	Absoluta	,070	,089	,087	,073	,130
	Positiva	,053	,068	,057	,051	,130
	Negativa	-,070	-,089	-,087	-,073	-,120
Z de Kolmogorov-Smirnov		,697	,892	,873	,733	1,301
Sig.asintót. (bilateral)		,716	,404	,432	,656	,068

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

**Tabla No. 50: Prueba de Kolmogorov- Smirnov para Cultura Organizacional y sus rasgos**

Para el caso de Compromiso organizacional, se muestra en la Tabla No. 51, que el tipo de Compromiso afectivo no se ajusta a la normal, por lo que se hace necesario hacer una transformación. El resto de los componentes de compromiso, tomando en cuenta el nivel de significación de 0.05, obtuvieron un nivel mayor, por lo que su distribución se ajusta a la curva normal.

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		COMAFEC	COMCONT	COMNORM	COMPRORG
N		100	100	100	100
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	3,7933	3,9417	4,7700	4,1683
	Desviación típica	,6587	1,1160	,8976	,6678
Diferencias más extremas	Absoluta	,187	,063	,134	,068
	Positiva	,187	,050	,071	,068
	Negativa	-,138	-,063	-,134	-,065
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,869	,627	1,342	,678
Sig. asintót. (bilateral)		,002	,827	,055	,748

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

**Tabla No. 51: Prueba de Kolmogorov- Smirnov para Compromiso organizacional y sus componentes**

En cuanto a la variable Intención de Egreso, se puede observar en la Tabla No. 52, que tomando en consideración el nivel de significación de 0.05, su distribución no se ajusta a la curva normal por lo que se hace necesaria una transformación.



**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

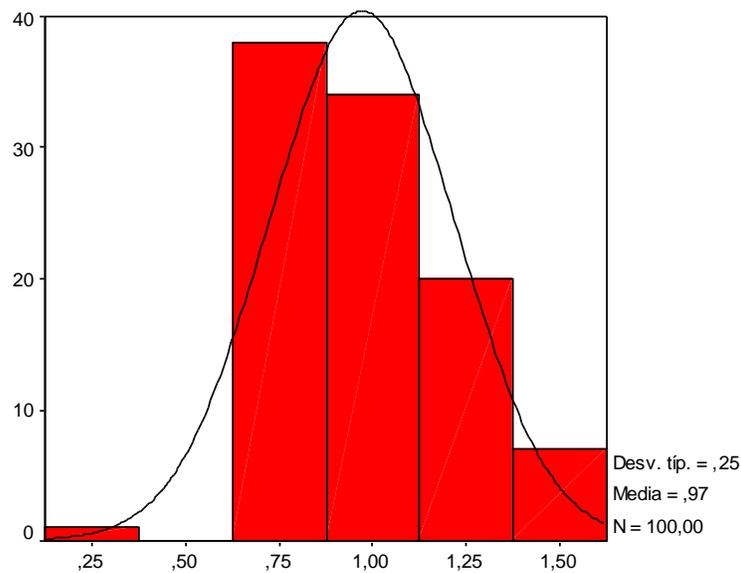
		INTEGRES
N		100
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	2,7225
	Desviación típica	,6926
Diferencias más extremas	Absoluta	,164
	Positiva	,164
	Negativa	-,138
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,642
Sig. asintót. (bilateral)		,009

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

**Tabla No. 52: Prueba de Kolmogorov- Smirnov para Intención de egreso**

Para normalizar esta variable, se hizo una transformación a una distribución logarítmica, quedando de la siguiente manera, según la gráfica No. 29:



INTAJUS

**Gráfica No. 29: Histograma Intención de egreso ajustada**



Una vez ajustada la variable, se procedió nuevamente a usar la prueba Kolmogorov-Smirnov. Los resultados se muestran en la Tabla No. 53

**Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		INTAJUS
N		100
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	,9711
	Desviación típica	,2463
Diferencias más extremas	Absoluta	,132
	Positiva	,132
	Negativa	-,120
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,322
Sig. asintót. (bilateral)		,061

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

**Tabla No. 53: Prueba Kolmogorov-Smirnov Intención de egreso ajustada**

Como puede observarse, de acuerdo a un nivel de significación del 0.05, esta variable se ajusta a una distribución normal.

Como siguiente comprobación del modelo, se debe determinar si las variables independientes correlacionan entre si. Es por ello que a continuación se presenta la tabla de correlaciones entre las variables de estudio:

En la Tabla No. 54, se presentan las correlaciones generales para las diferentes variables de estudio:



### Correlaciones

		antigüedad	COMPRORG	CULTUORG	género	INTAJUS
Correlación de Pearson	antigüedad	1,000	-,123	-,006	-,025	-,015
	COMPRORG	-,123	1,000	,005	,140	-,062
	CULTUORG	-,006	,005	1,000	,141	-,270**
	género	-,025	,140	,141	1,000	-,189
	INTAJUS	-,015	-,062	-,270**	-,189	1,000
Sig. (bilateral)	antigüedad	,	,223	,954	,801	,884
	COMPRORG	,223	,	,958	,166	,539
	CULTUORG	,954	,958	,	,161	,007
	género	,801	,166	,161	,	,060
	INTAJUS	,884	,539	,007	,060	,
N	antigüedad	100	100	100	100	100
	COMPRORG	100	100	100	100	100
	CULTUORG	100	100	100	100	100
	género	100	100	100	100	100
	INTAJUS	100	100	100	100	100

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

Tabla No. 54: Correlaciones entre las variables

Los resultados de esta tabla permiten apreciar que no existe correlación entre Intención de egreso, Compromiso organizacional, Antigüedad y género. No tanto así con Cultura organizacional, con la cual la correlación es negativa (-0.27). Esto puede indicar que posiblemente a mayor puntaje de la Cultura Organizacional menor es la Intención de egreso.

Si vamos al comportamiento de las variables independientes podemos decir que no existe correlación entre ellas. Con esto, se corrobora uno de los supuestos de la regresión múltiple que indica que las variables deben ser independientes entre sí.

Ahora se presentan las correlaciones entre los diferentes componentes de compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) con Antigüedad, Género e Intención de egreso (Tabla No. 55).



### Correlaciones

		antigüedad	género	INTAJUS	COMAFEC	COMCONT	COMNORM
Correlación de Pearson	antigüedad	1,000	-,025	-,015	-,126	-,069	-,096
	género	-,025	1,000	-,189	,176	,088	,074
	INTAJUS	-,015	-,189	1,000	-,116	-,032	-,014
	COMAFEC	-,126	,176	-,116	1,000	,248*	,273**
	COMCONT	-,069	,088	-,032	,248*	1,000	,420**
	COMNORM	-,096	,074	-,014	,273**	,420**	1,000
Sig. (bilateral)	antigüedad	,	,801	,884	,212	,493	,342
	género	,801	,	,060	,081	,385	,466
	INTAJUS	,884	,060	,	,250	,752	,892
	COMAFEC	,212	,081	,250	,	,013	,006
	COMCONT	,493	,385	,752	,013	,	,000
	COMNORM	,342	,466	,892	,006	,000	,
N	antigüedad	100	100	100	100	100	100
	género	100	100	100	100	100	100
	INTAJUS	100	100	100	100	100	100
	COMAFEC	100	100	100	100	100	100
	COMCONT	100	100	100	100	100	100
	COMNORM	100	100	100	100	100	100

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

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

**Tabla No 55: Correlaciones componentes de Compromiso organizacional, Antigüedad, Género e Intención de egreso**

Para el caso de Compromiso afectivo, se puede apreciar que tiene una baja correlación negativa con la variable Antigüedad (-0.12). Presenta una baja correlación positiva con la variable Género (0.17) y una baja correlación negativa con Intención de egreso (-0.11).

En cuanto a Compromiso de continuidad, se puede apreciar que tiene una baja correlación negativa con la variable Antigüedad (-0.09). Presenta una baja correlación positiva con la variable Género (0.07) y una correlación negativa baja con Intención de egreso (-0.03).

Por último, el Compromiso normativo tiene una correlación negativa baja con la variable Antigüedad (-0.06). Presenta una baja correlación positiva con la variable Género (0.08) y una baja correlación negativa con Intención de egreso (-0.01)



Este resultado pudiese indicar que no existe correlación entre dichas variables.

En la Tabla No. 56 se presentan las correlaciones entre los rasgos de Cultura organizacional (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) y los componentes de Compromiso organizacional (Compromiso afectivo, de continuidad y normativo). Como se puede apreciar, no existe correlación entre dichas variables.

Correlaciones

		COMAFEC	COMCONT	COMNORM	ADAPTAB	CONSISTE	INVOLUCR	MISION
Correlación de Pearson	COMAFEC	1,000	,248*	,273*	,062	-,102	-,070	-,008
	COMCONT	,248*	1,000	,420**	,099	,012	-,038	,083
	COMNORM	,273**	,420**	1,000	-,047	-,027	,030	,011
	ADAPTAB	,062	,099	-,047	1,000	,621**	,479**	,681**
	CONSISTE	-,102	,012	-,027	,621**	1,000	,806**	,710*
	INVOLUCR	-,070	-,038	,030	,479**	,806**	1,000	,725**
	MISION	-,008	,083	,011	,681**	,710**	,725**	1,000
Sig. (bilateral)	COMAFEC	,	,013	,006	,541	,312	,486	,935
	COMCONT	,013	,	,000	,329	,907	,711	,414
	COMNORM	,006	,000	,	,645	,788	,770	,913
	ADAPTAB	,541	,329	,645	,	,000	,000	,000
	CONSISTE	,312	,907	,788	,000	,	,000	,000
	INVOLUCR	,486	,711	,770	,000	,000	,	,000
	MISION	,935	,414	,913	,000	,000	,000	,
N	COMAFEC	100	100	100	100	100	100	100
	COMCONT	100	100	100	100	100	100	100
	COMNORM	100	100	100	100	100	100	100
	ADAPTAB	100	100	100	100	100	100	100
	CONSISTE	100	100	100	100	100	100	100
	INVOLUCR	100	100	100	100	100	100	100
	MISION	100	100	100	100	100	100	100

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

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

Tabla No. 56: Correlaciones entre los rasgos de Cultura organizacional y componentes de Compromiso organizacional

Por último en la Tabla No. 57, se presentan las correlaciones entre los rasgos de Cultura organizacional (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) y la Intención de egreso.



### Correlaciones

		ADAPTAB	CONSISTE	INVOLUCR	MISION	INTAJUS
Correlación de Pearson	ADAPTAB	1,000	,621**	,479**	,681**	-,267**
	CONSISTE	,621**	1,000	,806**	,710**	-,201*
	INVOLUCR	,479**	,806**	1,000	,725**	-,227*
	MISION	,681**	,710**	,725**	1,000	-,253*
	INTAJUS	-,267**	-,201*	-,227*	-,253*	1,000
Sig. (bilateral)	ADAPTAB	,	,000	,000	,000	,007
	CONSISTE	,000	,	,000	,000	,045
	INVOLUCR	,000	,000	,	,000	,023
	MISION	,000	,000	,000	,	,011
	INTAJUS	,007	,045	,023	,011	,
N	ADAPTAB	100	100	100	100	100
	CONSISTE	100	100	100	100	100
	INVOLUCR	100	100	100	100	100
	MISION	100	100	100	100	100
	INTAJUS	100	100	100	100	100

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

\*· La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

**Tabla No. 57: Correlación entre los rasgos de Cultura organizacional e Intención de egreso**

Como se puede apreciar, en el caso del rasgo Adaptabilidad, tiene una correlación negativa (-0.26) con Intención de egreso. Para el rasgo Consistencia, la correlación con Intención de egreso es negativa (-0.20). En cuanto al rasgo Involucramiento, la correlación también es negativa (-0.22). Por último, para el rasgo Misión la correlación también es negativa (-0.25). En todos los casos las correlaciones son significativas. Esto puede indicar que existe una asociación negativa entre los rasgos de Cultura organizacional y la variable Intención de egreso.

Una vez corroborado todos los supuestos, a continuación se presentan los diferentes modelos de regresión múltiple para establecer las posibles relaciones entre las variables.



### 5.3.1. Intención de egreso

El modelo de regresión múltiple para la relación entre las variables independientes: rasgos de Cultura organizacional (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión), componentes de Compromiso organizacional (compromiso afectivo, de continuidad y normativo), Antigüedad y Género con la variable Intención de egreso se muestra en la Tabla No. 58

Resumen del modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,357 <sup>a</sup>	,127	,040	,2413	2,424

- a. Variables predictoras: (Constante), MISION, COMAFEC, antigüedad, género, COMCONT, COMNORM, ADAPTAB, CONSISTE, INVOLUCR  
 b. Variable dependiente: INTAJUS

Tabla No. 58: Modelo de Regresión Múltiple para Intención de egreso

Este resultado nos muestra que la correlación entre Intención de egreso y el resto de las variables del modelo es de 0.35, siendo esta moderada y el coeficiente de determinación es de 0.12, lo cual indica que el 12% de la variabilidad de Intención de egreso es explicada por las variables predictoras contempladas en el modelo de regresión, pero no de manera significativa, tal y como lo muestra la Tabla No. 59. El ajuste de este modelo puede considerarse bajo. Adicionalmente, se verificó que el coeficiente Durbin-Watson tuviera un valor cercano a 2, por lo que no existe correlación entre los errores.



**ANOVA<sup>b</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	,765	9	8,498E-02	1,459	,175 <sup>a</sup>
	Residual	5,241	90	5,823E-02		
	Total	6,006	99			

a. Variables predictoras: (Constante), MSION, COMAFEC, antigüedad, género, COMCONT, COMNORM, ADAPTAB, CONSISTE, INVOLUCR

b. Variable dependiente: INTAJUS

**Tabla No. 59: Análisis de varianza modelo de regresión para Intención de egreso**

Tomando en cuenta la tabla de coeficientes betas (ver tabla No. 60), se puede determinar cuáles de las variables independientes pesan más en el modelo de regresión.

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error tí.p.	Beta		
1	(Constante)	1,923	,333		5,768	,000
	antigüedad	-6,87E-03	,028	-,025	-,244	,808
	COMAFEC	-2,89E-02	,041	-,077	-,709	,480
	COMCONT	5,265E-03	,025	,024	,212	,833
	COMNORM	1,040E-03	,031	,004	,034	,973
	género	-8,70E-02	,053	-,177	-1,646	,103
	ADAPTAB	-,172	,107	-,240	-1,607	,112
	CONSISTE	5,710E-02	,100	,109	,570	,570
	INVOLUCR	-5,35E-02	,094	-,108	-,567	,572
	MSION	-4,20E-02	,101	-,073	-,417	,677

a. Variable dependiente: INTAJUS

**Tabla No. 60: Coeficientes Beta**

Como se puede visualizar, todas las variables predictoras del modelo obtuvieron un nivel de significación mayor a 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis que el Compromiso organizacional (-), el Género (-), la Antigüedad (-) y los rasgos de Cultura organizacional (-) influyen sobre la Intención de egreso.



En las Figuras 4 y 5 se visualiza el diagrama de ruta obtenido para la variable Intención de egreso.

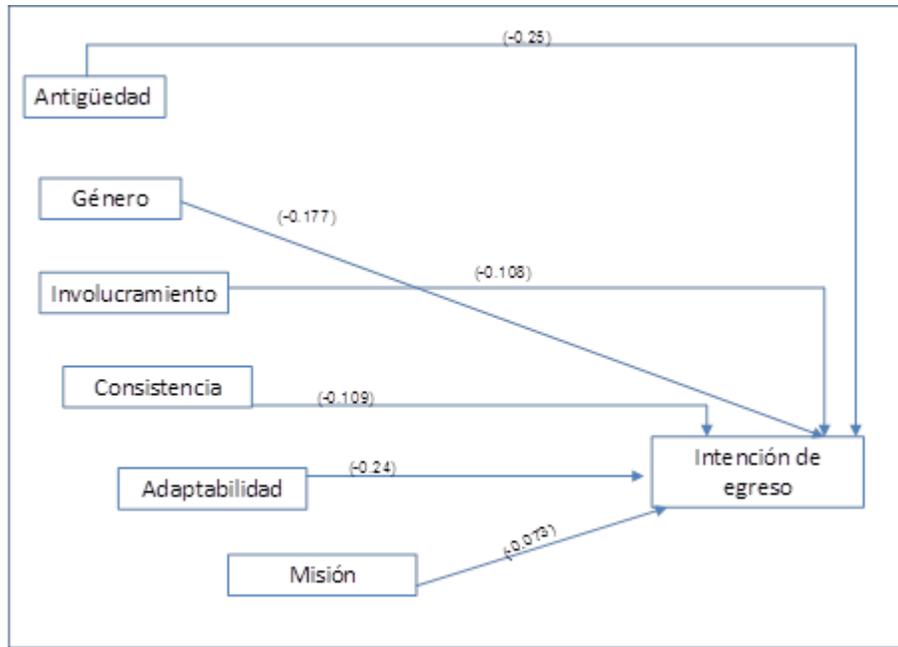
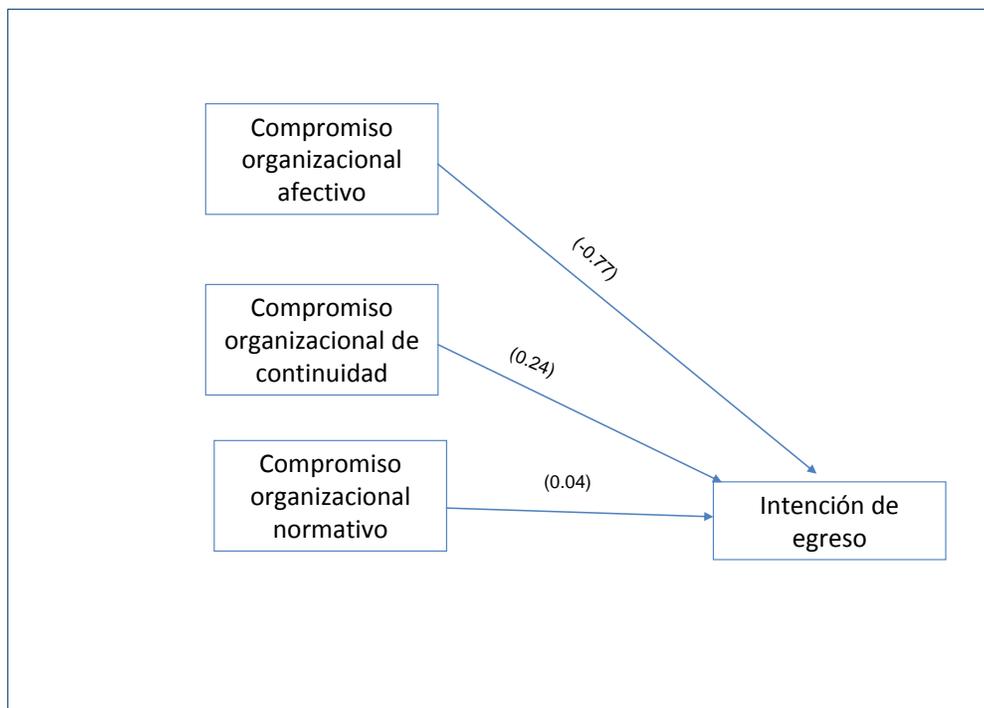


Figura No. 4: Diagrama de ruta obtenido de Antigüedad, Género y rasgos de Cultura organizacional para Intención de Egreso



**Figura No. 5: Diagrama de ruta obtenido de Antigüedad, Género y rasgos de Cultura organizacional para Intención de Egreso**

### 5.3.2. Compromiso organizacional

A continuación se presenta en la Tabla No. 61 el modelo de regresión para la variable Compromiso organizacional y sus diferentes componentes.

**Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,331 <sup>a</sup>	,110	,052	,6412	2,162

a. Variables predictoras: (Constante), MISION, antigüedad, género, ADAPTAB, INVOLUCR, CONSISTE

b. Variable dependiente: COMAFEC

**Tabla No. 61: Modelo de regresión para Compromiso afectivo**

En el caso de Compromiso afectivo, se puede observar en la Tabla No. 61, que la correlación entre Compromiso afectivo y el resto de las variables del modelo es de 0.33. El coeficiente de determinación es de 0.11, lo cual indica



que el 11% de la variabilidad de Compromiso afectivo es explicada por las variables predictoras que componen el modelo de regresión pero no de manera significativa tal y como lo presenta la Tabla No.62. Considerándose este coeficiente bajo. Adicionalmente, se verificó que el coeficiente Durbin-Watson tuviera un valor cercano a 2, por lo que no existe correlación entre los errores.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	4,717	6	,786	1,912	,087 <sup>a</sup>
	Residual	38,234	93	,411		
	Total	42,951	99			

a. Variables predictoras: (Constante), MSION, antigüedad, género, ADAPTAB, INVOLUCR, CONSISTE

b. Variable dependiente: COMAFEC

**Tabla No. 62: Análisis de varianza modelo de regresión para Compromiso afectivo**

Tomando en cuenta la tabla de coeficientes betas (ver tabla No. 63), se puede determinar cuáles de las variables independientes pesan más en el modelo de regresión.

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3,546	,754		4,706	,000
	antigüedad	-,100	,074	-,135	-1,359	,177
	género	,323	,136	,246	2,380	,019
	ADAPTAB	,463	,278	,242	1,664	,100
	CONSISTE	-,430	,262	-,306	-1,641	,104
	INVOLUCR	-7,52E-02	,247	-,057	-,305	,761
	MSION	,110	,266	,072	,414	,680

a. Variable dependiente: COMAFEC

**Tabla No. 63: Coeficientes Beta**



Al evaluar, cada una de las variables del modelo y su correlación con el compromiso afectivo, se observa que con base en un nivel de confianza del 95%, la variable exógena que parece explicar el Compromiso afectivo es el Género, por lo que se confirma la hipótesis de que Género (+), influye sobre dicha variable. Esto quiere decir que existe mayor compromiso afectivo de las mujeres en comparación con los hombres.

Se observa en la Figura No. 6, el diagrama de ruta obtenido con referencia al Compromiso afectivo.

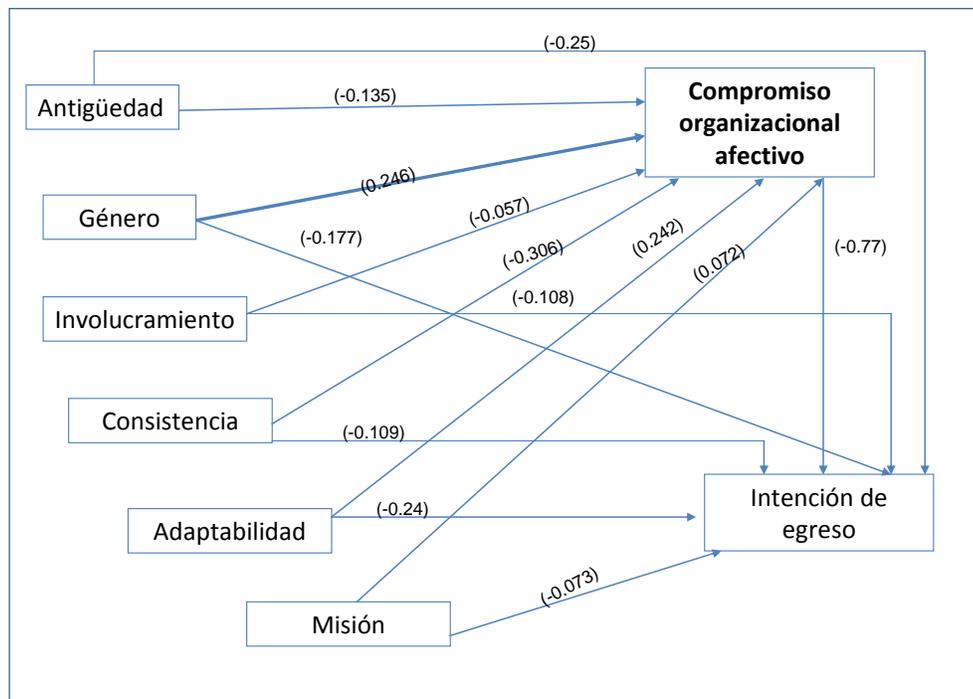


Figura No. 6: Diagrama de ruta obtenido para Compromiso afectivo

Para el caso de Compromiso de continuidad, en la Tabla No. 64, se muestra que la correlación entre esta variable y las incorporadas como predictoras del modelo de regresión es de 0.23, considerándose baja. Por otro lado, se



verificó que el coeficiente Durbin- Watson tuviera un valor cercano a 2, por lo que no existe correlación entre los errores.

**Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,234 <sup>a</sup>	,055	-,006	1,1196	2,201

a. Variables predictoras: (Constante), MISION, antigüedad, género, ADAPTAB, INVOLUCR, CONSISTE

b. Variable dependiente: COMCONT

**Tabla No. 64: Modelo de regresión para Compromiso de continuidad**

Adicionalmente, dichas variables explican el 5% de la varianza del Compromiso de continuidad, siendo esta no significativa, tal y como se muestra en la Tabla No. 65

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	6,725	6	1,121	,894	,503 <sup>a</sup>
	Residual	116,574	93	1,253		
	Total	123,299	99			

a. Variables predictoras: (Constante), MISION, antigüedad, género, ADAPTAB, INVOLUCR, CONSISTE

b. Variable dependiente: COMCONT

**Tabla No. 65: Análisis de varianza modelo regresión para Compromiso de continuidad**

Por su parte, en la Tabla No. 66, se visualiza que todas las variables no alcanzaron un nivel significativo por lo tanto se rechaza la hipótesis que el Género (+), la Antigüedad (+) y los rasgos de Cultura organizacional (+) influyen sobre el Compromiso de continuidad



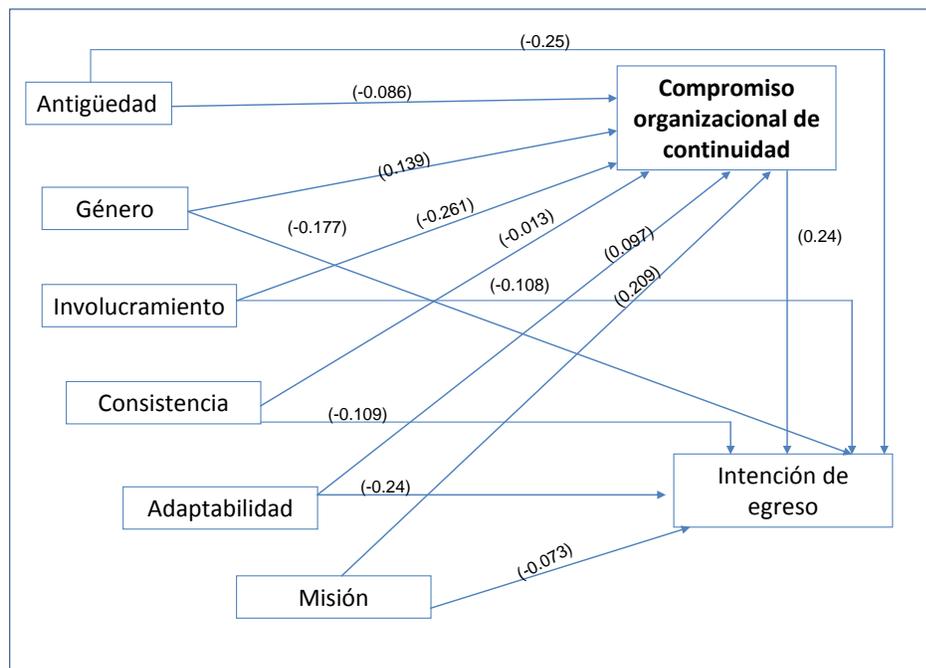
**Coefficientes**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	3,099	1,316		2,355	,021
	antigüedad	-,109	,129	-,086	-,843	,401
	género	,309	,237	,139	1,304	,195
	ADAPTAB	,313	,486	,097	,644	,521
	CONSISTE	-3,20E-02	,457	-,013	-,070	,944
	INVOLUCR	-,585	,430	-,261	-1,360	,177
	MISION	,542	,464	,209	1,169	,246

a. Variable dependiente: COMCONT

**Tabla No. 66: Coeficientes Beta**

Se presenta en la Figura No. 7, el diagrama de ruta obtenido para Compromiso de continuidad.



**Figura No. 7: Diagrama de ruta obtenido para Compromiso de continuidad**

Por último, para el Compromiso normativo, de acuerdo a la Tabla No. 67 la correlación con las variables independientes es de 0.15, siendo un puntaje



bajo. Por otro lado, se verificó que el coeficiente Durbin- Watson tuviera un valor cercano a 2, por lo que no existe correlación entre los errores.

**Resumen del modelo<sup>b</sup>**

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Durbin-Watson
1	,157 <sup>a</sup>	,025	-,038	,9146	1,733

a. Variables predictoras: (Constante), MISION, antigüedad, género, ADAPTAB, INVOLUCR, CONSISTE

b. Variable dependiente: COMNORM

**Tabla No. 67: Modelo de regresión para Compromiso normativo**

Asimismo, la varianza de dicha variable sólo es explicada por el 2% del modelo, siendo esta no significativa tal y como se muestra en la Tabla No. 68

**ANOVA<sup>b</sup>**

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,976	6	,329	,394	,881 <sup>a</sup>
	Residual	77,790	93	,836		
	Total	79,766	99			

a. Variables predictoras: (Constante), MISION, antigüedad, género, ADAPTAB, INVOLUCR, CONSISTE

b. Variable dependiente: COMNORM

**Tabla No. 68: Análisis de varianza modelo de regresión Compromiso normativo**

De acuerdo a la Tabla No. 69, para los coeficientes beta, se puede observar que todas las variables presentan un grado de significación mayor al 0.05, por lo que se rechaza la hipótesis que el Género (+), la Antigüedad (+) y los rasgos de Cultura organizacional (+) influyan sobre el Compromiso normativo.



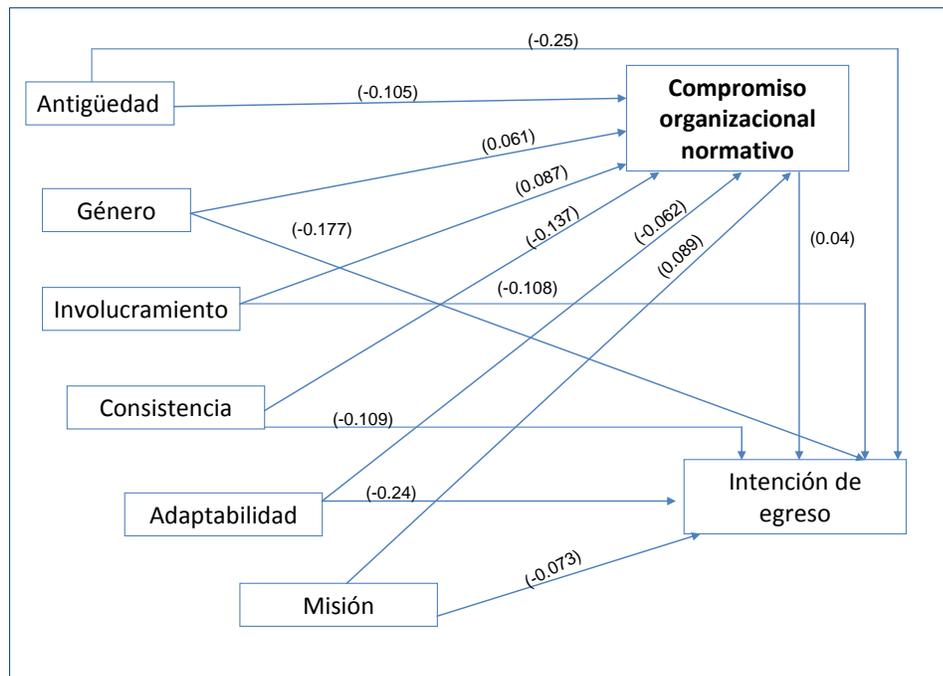
**Coefficientes**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	5,128	1,075		4,771	,000
	antigüedad	-,106	,105	-,105	-1,009	,316
	género	,110	,194	,061	,567	,572
	ADAPTAB	-,162	,397	-,062	-,409	,684
	CONSISTE	-,262	,374	-,137	-,702	,484
	INVOLUCR	,157	,352	,087	,446	,656
	MISION	,186	,379	,089	,491	,624

a. Variable dependiente: COMNORM

**Tabla No. 69: Coeficientes Beta**

Se presenta en la Figura No.8 el diagrama de ruta obtenido para el caso de Compromiso normativo.



**Figura No.8: Diagrama de ruta obtenido para Compromiso normativo**



#### **5.4. ANALISIS DE CONTENIDO**

Luego de la realización de las entrevistas, se procedió a la transcripción de cada una de ellas. Para realizar el análisis de contenido de las mismas, se usó la técnica planteada por Hernández, Fernández y Baptista (2003), la cual consiste en establecer el universo de análisis, la definición de las unidades de análisis y las categorías de análisis. En ese sentido, para el caso de esta investigación, el universo de análisis lo constituyó el conjunto de variables de estudio a saber: Cultura organizacional, Compromiso organizacional e Intención de egreso con base en las percepciones de los empleados entrevistados con referencia a dichas variables.

Por otro lado, la unidad de análisis fueron los temas tocados durante la entrevista relacionados con: la definición de cultura organizacional, acuerdos en procesos de conflicto, comportamiento de los empleados en función de los valores organizacionales, oportunidades de innovación, entre otros (Ver anexo 7)

Seguidamente, se comenzó a establecer y definir categorías y subcategorías que representen a las variables de investigación con base en la clasificación llevada a cabo de las unidades de análisis. En este sentido, la categorización se llevó a cabo tomando en cuenta las variables de estudio a saber: Cultura organizacional con sus rasgos, Compromiso organizacional con sus componentes e Intención de egreso. Dichas categorías deben ser mutuamente excluyentes. Posteriormente e identificando los puntos de coincidencia en las respuestas dadas a cada planteamiento, se fueron clasificando en dichas categorías.

Tomando en consideración dichas respuestas, se procedió a elaborar una definición para cada subcategoría, como se puede observar en la Tabla No. 70.



CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	DEFINICION
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Orientación a resultados	Definido como la percepción de los empleados hacia la tendencia a generar logros de los objetivos establecidos
	Servicio al cliente	Se refiere a la disposición al servicio, con foco en las necesidades del cliente.
	Compromiso con el bienestar de los empleados	Se refiere a las opiniones dadas sobre el interés de la organización de ocuparse de satisfacer las necesidades de los empleados
	Trabajo en equipo/ Integración	Referido a la percepción de algunos colaboradores de contar con un equipo de trabajo bien integrado, de los que perciben apoyo, compañerismo y acompañamiento en los objetivos comunes.
<b>INVOLUCRAMIENTO</b>	Colaboración y feedback	Se refiere a visión que tienen los empleados sobre la capacidad para ayudar a sus compañeros en el logro de los objetivos del área.
	Empoderamiento	Se refiere a las expresiones reflejadas por los empleados acerca de la percepción que tienen de la tendencia de los líderes de los equipos de otorgarles libertad de acción para tomar decisiones y tener responsabilidades en sus funciones.
	Capacitación y desarrollo	Se refiere al desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización, así como al uso de diferentes técnicas y herramientas para el logro de la capacitación de los empleados
<b>CONSISTENCIA</b>	Cumplimiento de los valores	Se refiere al comportamiento de los empleados fundamentados en los valores centrales de la organización.
	Compromiso de los empleados	Se refiere a la identificación de los empleados con la organización, su trabajo y sus objetivos.
	Manejo de conflictos	Capacidad de resolver situaciones problemáticas en búsqueda de dar soluciones y llegar a acuerdos.
	Comunicación	Se refiere a la apertura existente por parte de los compañeros de trabajo y supervisores al momento de que alguien quiera ser escuchado e informado sobre alguna situación relacionada a la empresa que pueda afectar a los trabajadores.
	Trabajo en equipo/ Integración	Referido a la percepción de algunos colaboradores de contar con un equipo de trabajo bien integrado, de los que perciben apoyo, compañerismo y acompañamiento en los objetivos comunes.
<b>ADAPTABILIDAD</b>	Adaptación a los cambios	Percepción de algunos colaboradores que la organización es susceptible o no a adaptarse a los cambios y a las circunstancias del entorno.
	Beneficios de la organización	Definido como las bonificaciones e incentivos recibidos por el trabajador
	Servicio al cliente	Se refiere a la disposición al servicio, con foco en las necesidades del cliente, así como en la búsqueda de mejoras en la atención al cliente.
	Innovación	Se refiere a la incorporación de nuevas ideas y productos, que agregaran valor a la actividad laboral.
<b>MISION</b>	Planes estratégicos	Referido al propósito y dirección de los objetivos organizacionales.
	Responsabilidad	Referido a la disposición que tienen los empleados de realizar el trabajo, atendiendo al logro de los objetivos
	Herramientas tecnológicas	Referido a la disponibilidad de los recursos tecnológicos para mantener informados a los empleados de los temas relevantes de la organización



CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	DEFINICION
<b>COMPROMISO AFECTIVO</b>	Desempeño en el trabajo	Referido al cumplimiento adecuado de las funciones y objetivos del área
	Responsabilidad	Referido a la disposición que tienen los empleados de realizar el trabajo, atendiendo al logro de los objetivos
	Trabajo en equipo/ Integración	Referido a la percepción de algunos colaboradores de contar con un equipo de trabajo bien integrado, de los que perciben apoyo, compañerismo y acompañamiento en los objetivos comunes.
<b>COMPROMISO DE CONTINUIDAD</b>	Competitividad	Se refiere a las opciones reales de conseguir trabajo en otras organizaciones
	Entorno complejo	Referido a las características del contexto laboral
<b>COMPROMISO NORMATIVO</b>	Identificación con el trabajo	Expresiones emitidas en relación a la percepción sobre el compromiso y sentido de pertenencia de algunos trabajadores con la organización.
	Seguridad y estabilidad	Expresiones relacionadas con la estabilidad y solidez que tiene la organización en el mercado laboral, lo que permite garantía de empleo, estabilidad laboral y permanencia en ella.
	Comunicación	Se refiere a la apertura existente por parte de los compañeros de trabajo y supervisores al momento de que alguien quiera ser escuchado e informado sobre alguna situación relacionada a la empresa que pueda afectar a los trabajadores.
	Ambiente laboral	Referido a las percepciones y satisfacciones que genera en los colaboradores el clima o ambiente laboral presente en la organización
	Desarrollo profesional	Definido como la posibilidad que tiene el empleado de crecer y hacer carrera dentro de la organización
<b>INTENCION DE EGRESO</b>	Liderazgo	Expresiones relacionadas al reconocimiento de algunos trabajadores en relación a como observan a sus supervisores en cuanto a la buena relación que mantienen, a la apertura a escuchar a sus colaboradores, entre otras cualidades de sus supervisores.
	Remuneración	Se refiere a la contraprestación recibida por el trabajo realizado
	Situación del país	Referida a las características del contexto que influye en la decisión de retirarse de la organización
	Desarrollo profesional	Definido como la posibilidad que tiene el empleado de crecer y hacer carrera dentro de la organización
	Motivación	Definido como la energía que impulsa al empleado a realizar su trabajo
	Beneficios de la organización	Definido como las bonificaciones e incentivos recibidos por el trabajador

Tabla No. 70: Definiciones de las subcategorías

Las respuestas literales para cada una de las categorías se muestran en el Anexo No. 7.

Una vez definidas las subcategorías y clasificadas las respuestas literales, en la tabla No. 71 se pueden observar las frecuencias obtenidas en cada una de las subcategorías, así como el porcentaje asociado.



DIMENSIONES	CATEGORIAS	FRECUENCIAS SUBDIMENSIONES	PORCENTAJES SUBDIMENSIONES	FRECUENCIAS TOTALES	PORCENTAJES TOTALES
CULTURA ORGANIZACIONAL	Orientación a resultados	6	1.89%	55	17.29%
	Servicio al cliente	10	3.14%		
	Compromiso con el bienestar de los empleados	30	9.43%		
	Trabajo en equipo/ Integración	9	2.83%		
INVOLUCRAMIENTO	Colaboración y feedback	13	4.09%	44	13.83%
	Empoderamiento	8	2.52%		
	Capacitación y desarrollo	23	7.23%		
CONSISTENCIA	Cumplimiento de los valores	6	1.89%	40	12.57%
	Compromiso de los empleados	7	2.52%		
	Manejo de conflictos	11	3.46%		
	Comunicación	10	3.14%		
	Trabajo en equipo/ Integración	6	1.89%		
ADAPTABILIDAD	Adaptación a los cambios	13	4.09%	63	19.81%
	Beneficios de la organización	31	9.75%		
	Servicio al cliente	10	3.14%		
	Innovación	9	2.83%		
MISION	Planes estratégicos	18	5.66%	36	11.32%
	Responsabilidad	6	1.89%		
	Herramientas tecnológicas	12	3.77%		
COMPROMISO AFECTIVO	Desempeño en el trabajo	2	0.63%	14	4.40%
	Responsabilidad	10	3.14%		
	Trabajo en equipo/ Integración	2	0.63%		
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	Competitividad	6	1.89%	10	3.14%
	Entorno complejo	4	1.26%		
COMPROMISO NORMATIVO	Identificación con el trabajo	6	1.89%		
	Seguridad y estabilidad	9	2.83%		
	Comunicación	3	0.94%		



DIMENSIONES	CATEGORIAS	FRECUENCIAS SUBDIMENSIONES	PORCENTAJES SUBDIMENSIONES	FRECUENCIAS TOTALES	PORCENTAJES TOTALES
	Ambiente laboral	4	1.26%	26	8.17%
	Desarrollo profesional	4	1.26%		
INTENCION DE EGRESO	Liderazgo	2	0.63%	30	9.43%
	Remuneración	5	1.57%		
	Situación del país	4	1.26%		
	Desarrollo profesional	3	0.94%		
	Motivación	2	0.63%		
	Beneficios de la organización	14	4.40%		
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>		<b>318</b>	<b>100%</b>		

Tabla No. 71: Frecuencias y porcentajes subcategorías

Para un total de 318 respuestas literales, para el caso de la categoría Cultura organizacional, los empleados encuestados consideran que la cultura de la institución se basa en el compromiso hacia los empleados, específicamente en lo concerniente a su bienestar, con una frecuencia de 30 respuestas que representan el 9.43 % del total.

Tomando en cuenta las dimensiones que constituyen el modelo de Cultura Organizacional, a continuación se presenta los resultados con base en la Tabla 70:

- a) Involucramiento: Para esta dimensión, la subcategoría con más respuestas es Capacitación y desarrollo con una frecuencia de 15 que representa un 4.72% del total de respuestas dadas.
- b) Consistencia: En esta dimensión, la subcategoría con mayor frecuencia de respuestas (11), es Manejo de conflictos que representa un 3.46% del total.
- c) Adaptabilidad: La subcategoría Beneficios de la organización con una frecuencia de 31, es la de mayor respuesta. Esto representa el 9.75% del total.



- d) Misión: Para los empleados entrevistados, en esta dimensión la subcategoría con mas frecuencia de respuesta es Comunicación (13), que representa el 4.09% del total.

Si se toma como referencia el análisis de contenido realizado en esta investigación y adicionalmente en consideración el modelo de cultura organizacional de Denison y Mishra (citados en Martinez, 2010), en el cual se plantea que la cultura de una organización está constituida principalmente por el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales, se puede decir que la institución bancaria objeto de esta investigación, tiene entre sus principios el compromiso hacia sus empleados basado en el aporte de beneficios que les permitan tener una seguridad y estabilidad.

Por otro lado y de acuerdo a lo reportado por los empleados entrevistados, el tipo de cultura que pudiese prevalecer es la relacionada con el rasgo Adaptabilidad en cuanto a que de acuerdo a la percepción de los participantes, la institución bancaria se mantiene en la búsqueda de nuevas formas de interpretar los cambios del entorno, a través del aprendizaje organizacional, el manejo de la comunicación y el otorgamiento de beneficios a sus empleados. El rasgo de menor prevalencia de acuerdo a lo manifestado por los empleados entrevistados es Misión. En ese sentido, consideran la comunicación de las metas y objetivos estratégicos se hace a destiempo.

Se puede observar una diferencia de las percepciones resultantes de la aplicación de las encuestas y las entrevistas semiestructuradas en cuanto a la variable Cultura organizacional se refiere. En el caso de los resultados de las encuestas, los participantes consideran que el rasgo de mayor predominio es el Involucramiento y en las entrevistas surge la Adaptabilidad. No obstante se puede indicar que por ser una institución bancaria con 10 años en el mercado financiero, se encuentra en el proceso de maduración y



descubrimiento de procesos para mantener el negocio. Adicionalmente, se puede pensar que como el promedio de antigüedad de los empleados es de 1.8 años, es una población relativamente nueva que requiere ir obteniendo mayor conocimiento de la cultura de la institución.

Para el caso de compromiso organizacional y sus componentes, los resultados fueron los siguientes:

- a) Compromiso afectivo: La subcategoría que destaca es la relacionada con Responsabilidad con una frecuencia de 10, que representa el 3.14% del total.
- b) Compromiso de continuidad: Para las subcategorías de esta dimensión, las frecuencias de respuestas no fueron representativas.
- c) Compromiso normativo: Para las subcategorías de esta dimensión, las frecuencias de respuestas no fueron representativas.

Relacionando este resultado con los obtenidos en la aplicación de las encuestas, coincide en establecer que el componente de compromiso que perciben los empleados entrevistados prevalece en la institución bancaria es el normativo. En este sentido, la permanencia en la institución está condicionada por los beneficios que se les ofrecen, el buen ambiente laboral y el uso de la intranet para mantener comunicación. Cabe destacar que los empleados entrevistados señalaron que dentro de la institución objeto de estudio, lo más significativo es el otorgamiento constante de beneficios y eso hace que muchos consideren permanecer en ella.

Por último, en lo referente a Intención de egreso, la subcategoría que mayor frecuencia obtuvo es Beneficios de la organización (14), que representa el 4.40% del total de respuestas. Hay que destacar que esta subcategoría está asociada a las preguntas enfocadas hacia las razones por las que los empleados son leales a la institución y cuáles aspectos de la cultura permiten que consideren permanecer en ella.



Relacionando este resultado con las encuestas aplicadas, se reporta además que la posibilidad de retirarse de la institución se enfoca más a la situación del país que por las características particulares del sitio de trabajo. Las respuestas dadas ante las preguntas relacionadas con la variable intención de egreso, plasman la importancia que los empleados asignan al compromiso de la institución hacia ellos y es por ello que tienden a ser leales a ella.

Lo anteriormente expuesto tiene relación con lo mencionado por Chiavenato (citado en Vásquez, 2001) en cuanto a que una de las posibles causas de la intención de egreso es la referida a situaciones económicas externas a la organización.

Si tomamos en consideración las frecuencias totales por dimensión, tenemos lo siguiente:

- a) En cuanto a los rasgos de Cultura organizacional, la dimensión con mayor frecuencia de respuestas es Adaptabilidad con un 19.81% del total de respuesta.
- b) En lo referente a los componentes de Compromiso organizacional, el compromiso normativo se muestra con el mayor porcentaje de respuestas con un 8.17% del total.



## VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de la presente investigación era determinar en una muestra de empleados pertenecientes a una institución bancaria privada del área Metropolitana de Caracas, el efecto de los rasgos de la Cultura organizacional (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión), el Compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y algunas variables demográficas (Género y Antigüedad) sobre la intención de egreso.

Una vez procesada la data, se realizaron los respectivos análisis descriptivos. Adicionalmente se llevó a cabo el análisis de ruta para la verificación de las hipótesis de investigación a través del modelo de regresión múltiple. Para ello, fue necesario transformar la variable intención de egreso de manera de ajustarla más a la curva normal.

Comenzando por presentar los resultados de la variable Cultura organizacional y con base en el modelo de Denison y Mishra (citados en Martínez, 2010), se puede decir que en general este modelo presenta las interrelaciones que existen entre la cultura organizacional, los comportamientos o las prácticas gerenciales y el desempeño y la efectividad de la organización enfocada hacia su supervivencia y viabilidad. En ese sentido, los resultados de la presente investigación permiten apreciar que el rasgo de Cultura organizacional que los empleados consideran predomina en la institución objeto de estudio es el Involucramiento clasificado como Aceptable. Esto quiere decir que los empleados perciben que la cultura de la institución se enfoca hacia facultar a su gente para tomar decisiones en su trabajo, hacerlos partícipes en el desarrollo actividades que le permitan trabajar en equipo y desarrollar sus habilidades que mejoren el negocio.

El siguiente rasgo de Cultura organizacional con mayor promedio fue Misión, clasificada como Aceptable. Eso significa que probablemente los empleados



encuestados consideren que dentro de la institución existe claridad en la definición de las metas organizacionales y los objetivos estratégicos.

El tercer rasgo de Cultura organizacional en el orden es Consistencia, ubicado en la clasificación Aceptable. Esto puede indicar que los empleados perciben que en general el comportamiento de los miembros de la institución está orientado a los sistemas de valores y creencias y que los líderes y sus seguidores poseen la habilidad para lograr acuerdos.

El rasgo de Cultura organizacional con menor promedio fue Adaptabilidad, ubicado en Aceptable. Este resultado implica que la muestra encuestada considera que la institución responde de manera medianamente adecuada a los cambios del entorno y tienen una capacidad promedio para la creación y flexibilidad ante los cambios.

Los resultados de la presente investigación en cuanto a la variable Cultura organizacional son similares a los obtenidos por De la Peña y Cruz (2009), quienes en su investigación obtuvieron que la organización objeto de estudio tenía como rasgos predominantes el Involucramiento y la Misión, concluyendo que se observa una consistencia entre los enfoques internos y externos y entre la flexibilidad y estabilidad. Esto indica que como organización es importante ir generando mayor posicionamiento en el mercado. Por otro lado, la investigación de García (2013) plantea que el rasgo Involucramiento fue el de mayor promedio y el de menor promedio fue Adaptabilidad.

Tomando en consideración los resultados de los rasgos de Cultura organizacional por las variables demográficas (Antigüedad y Género), para los empleados que tienen Entre 6 meses y 2 años en la institución, el rasgo de Cultura organizacional que prevalece es el Involucramiento, al igual que los que tienen Más de 8 años, coincidiendo con la muestra total de estudio.



Cabe destacar que el rango de antigüedad Entre 6 meses y 2 años es el que tiene mayor frecuencia. Los empleados entre 2 años y hasta 5 años, consideran que el rasgo predominante es la Misión, al igual que los que tienen más de 5 años y hasta 8 años.

En cuanto al Género, las mujeres consideran que el rasgo que prevalece es el Involucramiento, mientras que los hombres perciben que se trata del rasgo Misión. Cabe destacar que la frecuencia de mujeres que participaron en la investigación es mayor que la de los hombres.

Con base en que el compromiso organizacional constituye en líneas generales los sentimientos de identidad con la que tienen los empleados hacia su trabajo y la empresa y tomando en cuenta lo establecido en el modelo de Meyer y Allen (1991), los resultados de esta investigación muestran que los empleados tienen un compromiso hacia la institución en un nivel regular. Esto implica que de parte del personal existe una mediana tendencia de sentimientos de identificación hacia la institución y las actividades que realizan.

Tomando en cuenta los componentes de compromiso según Meyer y Allen (1991), el que obtuvo mayor puntaje fue el Compromiso normativo, ubicado en Aceptable. Esto indica que la relación establecida entre las personas y la institución está basada medianamente en los lazos de sentido moral; los empleados se encuentran identificados con la institución en contraprestación por los beneficios recibidos.

El siguiente componente de compromiso con mayor puntaje fue el Compromiso de continuidad, clasificado en un nivel Regular. Este resultado indica que los empleados consideran que independientemente de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de



las pocas posibilidades para encontrar otro empleo, prefieren buscar otras opciones.

Por último, el de menor puntaje fue el Compromiso afectivo, clasificado en el nivel Regular. Esto significa que los empleados encuestados consideran que hay tendencia media a establecer lazos emocionales con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas.

Haciendo un análisis de los resultados obtenidos por el Compromiso organizacional en función de las variables demográficas Antigüedad y Género, se puede decir que en esta investigación, el rango de antigüedad con mayor compromiso es el de los empleados de Más de 5 años y hasta 8 años, aunque su frecuencia no es representativa por lo que este resultado no sería tan contundente y el de menor compromiso los de Más de 8 años. Este resultado es diferente al obtenido por Márquez (citado en All, 2012), para quien los empleados con mayor tiempo en la organización, generan más compromiso hacia ella.

Adicionalmente, en todos los rangos de antigüedad el componente de Compromiso organizacional predominante es el normativo. Este resultado contradice lo encontrado por Márquez (citado en All, 2012), quien plantea que a medida que el empleado acumula más años en una determinada empresa mayor será su compromiso afectivo con la misma.

En cuanto al Género, como se observa en los resultados, las mujeres tienen un mayor nivel de compromiso que los hombres. Este valor obtenido contradice lo obtenido por Rodríguez (citado en All, 2012), quien planteó que los hombres tenían niveles de compromiso más alto que las mujeres, pero afirma los hallazgos de Vásquez (2001). Por otro lado, tanto las mujeres como los hombres en la muestra de estudio, perciben que el componente de



compromiso que prevalece en la institución es el normativo, contradiciendo este resultado lo planteado por Rodríguez (citado en All, 2012), que en ambos casos el Compromiso organizacional que predomina es el afectivo.

Este planteamiento tiene relación con lo mencionado por Castañón (citado en All, 2012) quien manifiesta que el compromiso normativo es de naturaleza emocional y tiene su origen en el desarrollo del valor de lealtad que se va generando desde la niñez hasta la vida adulta, es decir, las personas aprenden que deben ser leales con las organizaciones en las que laboran, en vista que tienen la sensación de estar en deuda con la organización.

Para el caso de la variable intención de egreso, los resultados de esta investigación demuestran que la intención de los empleados de retirarse de la institución objeto de estudio, se ubica en un nivel regular. Este resultado refleja que posiblemente los empleados han pensado en algún momento en su salida.

Tomando en consideración los resultados de la variable Intención de egreso para Antigüedad y Género, se puede decir que los empleados que han pensado en retirarse de la organización son los que tienen Más de 2 años y hasta 5 años y los que tienen menor intención los de Más de 8 años. Este resultado concuerda con los hallazgos de Vásquez (2001) y Ledesma (citado en All, 2012) quienes en sus respectivas investigaciones consideraron que mientras más tiempo permanece un empleado dentro de una organización, tiene menos probabilidad de intentar retirarse.

En cuanto a la variable Género, los hombres obtuvieron un mayor promedio en Intención de egreso que las mujeres. Esto se relaciona con los resultados obtenidos por Vásquez (2001) y Caparrós y Navarros



(citados en All, 2012) quienes evidenciaron que los hombres suelen tener mayor probabilidad de separación de la organización que las mujeres.

Por otro lado y tomando en consideración los objetivos iniciales de esta investigación en conjunto con los resultados del análisis de ruta se puede evidenciar que no existe un efecto directo de las variables Cultura organizacional, Antigüedad, Género y Compromiso organizacional sobre la Intención de egreso.

Como se puede visualizar en la Tabla No. 60, todas las variables predictoras del modelo obtuvieron un nivel de significación mayor a 0.05, con los siguientes Betas: Compromiso afectivo (-0.07), Compromiso de continuidad (0.02), Compromiso normativo (0.04), Género (-0.17), Adaptabilidad (-0.24), Consistencia (0.19), Involucramiento (-0.10) y Misión (-0.07) por lo que se rechaza la hipótesis que el Compromiso organizacional (-), el Género (-), la Antigüedad (-) y los rasgos de Cultura organizacional (-) influyen sobre la Intención de egreso.

El resultado de la no relación entre Compromiso organizacional e intención de egreso, se apoya en los obtenidos por All (2012), en cuya investigación demostró que el compromiso organizacional no posee ningún efecto sobre la intención de rotación voluntaria.

Las otras hipótesis de investigación señalaban la posible relación entre los rasgos de Cultura organizacional, la Antigüedad y el Género con los componentes de Compromiso organizacional. Los resultados demuestran que sólo existe una relación negativa y significativa entre el Género y el Compromiso afectivo. Se acepta así la hipótesis de investigación que el Género (+) influye sobre el Compromiso organizacional, específicamente el compromiso afectivo, siendo que las mujeres tienen mayores niveles de este componente de compromiso que los hombres.



Este resultado concuerda con el obtenido por Vila (2015), quien demostró que para el caso de género, las mujeres presentaron un mayor compromiso afectivo que los hombres. Por su parte, en la investigación de Marín (citado en All, 2012) observó que la variable género correlaciona positivamente con el compromiso afectivo en mayor proporción que con el normativo y el de continuidad.



## **VII. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. CONCLUSIONES:**

Para llevar a cabo la presente investigación, se estableció como objetivo general determinar en una muestra de empleados pertenecientes a una institución bancaria privada del área Metropolitana de Caracas, el efecto de los rasgos de la Cultura organizacional (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión), el Compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y algunas variables demográficas (Género y Antigüedad) sobre la intención de egreso.

En un primer momento se realizó un estudio de confiabilidad para la escala de rasgos de Cultura organizacional, obteniéndose un coeficiente de (0.93), considerándose así un instrumento altamente confiable.

En cuanto al estudio de validez, este se realizó a través de la validez de experto. Se obtuvo un total de dos evaluaciones para cada uno de los ítems que conforma la escala. Se resaltó la pertinencia de éstos para medir cada uno de los rasgos.

Una vez aplicadas cada una de las escalas para medir tanto la cultura organizacional, el compromiso organizacional y la intención de egreso, se realizó el procesamiento respectivo de la data.

Los resultados muestran que para el caso de la variable Cultura organizacional, se observó que el rasgo predominante en la institución objeto de estudio fue Involucramiento, con una media de (4.00), ubicándose en Aceptable. De acuerdo a la teoría (Fey y Denison, 2003), este resultado implica que los líderes se enfocan en que sus colaboradores se



comprometan más con la institución y su trabajo a través del empoderamiento y el desarrollo de capacidades para trabajar en equipo, el cual se pueden sembrar y cosechar las variadas ideas creativas de quienes pertenecen al grupo, al ser alimentadas y discutidas en los equipos de trabajo. Se construye permanentemente el sentido de pertenencia de sus trabajadores en los equipos de trabajo y en la organización. Los empleados sienten que participan en las decisiones que podrían afectar su trabajo y observan una conexión directa con los objetivos de la institución. Se pudiese decir que se encuentran alineados con los fines y metas organizacionales. No obstante, en cuanto al desarrollo de capacidades, los empleados encuestados perciben que es una oportunidad de mejora, por lo que se hace necesario que la institución identifique las debilidades o carencias del programa de formación profesional existente.

Con base en estos resultados se puede decir que al tener una puntuación alta en el rasgo Involucramiento, esta ejerce una influencia en los procesos de innovación, calidad de productos y servicios y en la satisfacción de los empleados (Fey y Denison, 2003). Por ser la institución objeto de estudio, una institución financiera, se puede decir que este resultado es positivo, en vista que se requiere de creatividad para diseñar y promover diversos productos y servicios tanto al cliente interno como al cliente externo.

Por otro lado, también destaca el rasgo Misión con una media de (3.99) ubicado en Aceptable. Este resultado refleja que la institución objeto de estudio tiene claro el sentido de propósito y dirección que definen las metas organizacionales y los objetivos estratégicos y además expresa la visión de futuro de la organización. Esto indica que al predominar este rasgo en una organización, ejerce una influencia en el crecimiento de las ventas, participación en el mercado y en la satisfacción de los empleados. La claridad en las metas y dirección señalan el camino retador de convertir las ideas en productos y servicios reales (Fey y Denison, 2003). Por ser esta



institución financiera relativamente nueva, se ha hecho importante enfocarse en tener una participación en el mercado más contundente basado en la oferta de productos y servicios innovadores.

Cabe destacar que de acuerdo a la teoría, se considera que para que una organización tenga un buen desempeño y efectividad es importante contar con cierto grado de Adaptabilidad que de acuerdo a los resultados de este estudio obtuvo el promedio más bajo. Adicionalmente, llama la atención que por ser una institución orientada al servicio, esta subdimensión haya obtenido el promedio más bajo. En ese sentido, se hace necesario desarrollar más aún la vocación de servicio tanto hacia el cliente interno como al cliente externo. Adicionalmente y tomando en cuenta un contexto cambiante como el venezolano, es importante que las organizaciones en general sean más flexibles a los cambios y generen nuevas ideas que consideren que el mercado pueda valorar y necesitar. Se hace necesario asumir más riesgos y ser más competitivos.

En otro orden de ideas, se evidenció que la muestra de empleados encuestada tiene en promedio un nivel más alto en el compromiso normativo. Esto implica que los empleados manifiestan una necesidad de mantener la lealtad hacia la institución, específicamente por la recepción de los beneficios que crea en ellos la obligación de retribución a la organización (Meyer y Allen, 1991)

Conforme al objetivo general de la investigación, los resultados muestran que no existe una relación entre la antigüedad, el compromiso organizacional y la intención de egreso, por lo que se concluye que dichas variables no ejercen ningún efecto sobre la variable dependiente. No obstante, si se evidenció una ligera asociación negativa entre los rasgos de Cultura organizacional y la variable Intención de egreso.



Por otro lado, si se evidenció la relación entre Género y Compromiso afectivo, destacándose que es mayor en las mujeres que en los hombres, con lo que se responde a uno de los objetivos específicos de la presente investigación, en el cual se buscaba determinar el patrón de relación entre Antigüedad y los componentes de Compromiso organizacional.

En líneas generales, el modelo de ruta establecido no explica de manera contundente el efecto de las variables exógenas (Rasgos de cultura organizacional, Antigüedad, Género) sobre la Intención de egreso. Se puede entonces considerar que hay otras variables externas a esta investigación que pudiesen predecir la intención de los empleados de retirarse de la institución.

En este sentido y tomando lo considerado por Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (citados en Rodríguez, 2004), uno de los determinantes pudiese ser la satisfacción/insatisfacción que el empleado experimenta en relación con el puesto, las expectativas que mantiene el individuo sobre el puesto actual y respecto a la existencia de puestos alternativos en la organización y la percepciones del individuo acerca de la existencia de alternativas de empleo atractivas fuera de la empresa, que vienen determinadas básicamente por la situación económica general.

## **8.2. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES**

En la presente investigación se encontraron como limitaciones las siguientes:

- a) Poca accesibilidad a la muestra experimental, en vista que fue complejo solicitar la participación voluntaria en la investigación.
- b) El modelo de variables para el análisis de ruta no arrojó los resultados esperados.
- c) La escala usada para evaluar la variable intención de egreso contiene pocos ítems para medir dicha variable.



A raíz de los resultados obtenidos en la presente investigación, se sugiere para próximas investigaciones en la misma línea tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Tomar una muestra más amplia para la aplicación de los instrumentos, incorporando al personal de red de agencias a nivel nacional, de manera de obtener mayor información sobre la percepción que pudiesen tener sobre las variables de estudio.
- b) Realizar entrevistas semiestructuradas en una muestra del personal de red de agencias.
- c) Incorporar variables al modelo que pudiesen ser de interés para el investigador, tales como satisfacción laboral y motivación por su posible relación con el compromiso organizacional y la intención de egreso.
- d) Incorporar ítems a la escala de intención de egreso para evaluar otros aspectos relacionados con la variable, por ejemplo sondear otras posibles razones de salida.
- e) Realizar esta investigación incorporando otras instituciones financieras, de manera de comparar resultados en cuanto a los rasgos de cultura organizacional.
- f) Realizar esta investigación con otras empresas venezolanas para identificar sus rasgos de cultura organizacional.



## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

All, D. (2012) *Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento. Un modelo de ruta*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello (Tesis de grado)

Badell, M. y Stanchieri, J. (2011) *Satisfacción laboral, Compromiso organizacional e intención de irse. Un estudio comparativo de dos empresas multinacionales*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello (Tesis de Grado)

Bonavia, T.; Prado, V. y García, A. (2010) Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica*, 7 (1), pp. 15-32.

Boquete, A. y Gómez, A (2013) *Diferencias en la cultura organizacional de una empresa que opera en dos países*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. (Tesis de grado).

Cavassi, A. y Herrera, K. (2005) *Compromiso organizacional posterior a un proceso de reducción de personal con o sin programa de desvinculación asistida*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. (Tesis de grado).

De la Peña M. y Cruz, Y. (2009) *Evaluación de cultura organizacional en Casa Luker S.A*. Chía: Universidad de la Sabana (Tesis de grado)

Durrego, A. y Echeverria, N. (1999) *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello (Tesis de grado)



Dwivedi, S. y Kaushik, S. (2013) Impact of organisational culture on turnover intention in BPO sector in India. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 48 (4), pp 679-691

Dwivedi, S. y Kaushik, S. (2014) Impact of organisational culture on commitment of employees: An empirical study of BPO sector in India.. *Vikalpa*, 39 (3), pp77-92

Escobar, J. (2008) Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, (6), pp 27-36

Fernández, F (2002) El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, 2 (96) pp. 35-53.

Fey, C. y Deniso, D. (2003) Organizational Culture and Effectiveness: Can American theory be applied in Russia?. *Organization Science*, 14 (6) pp 686-706-

García, E. (2010) *Cambio e innovación tecnológica. Cultura, desempeño e innovación en Finmar de Colombia LTDA*. Cundinamarca: Universidad de la Sabana (Tesis de grado)

García, D. (2013) *Diagnóstico de Cultura organizacional bajo el modelo de Denison aplicado a una empresa del sector primario*. Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora (Tesis de grado)

Ghorbanhosseini, M. (2013) The effect of organizational cultura, teamwork and organizational development on organizational commitment. *Technical Gazette*, 20 (6), pp1019-1025



Habib, S.; Aslam,S.; Hussain, A.;Yasmeen, S. e Ibrahim, M. (2014) The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commitment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2 (6) pp. 215-222.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P (2003) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Kumar, R.; Ramendran, Ch. y Yacob, P. (2012) A Study on Turnover Intention in Fast Food Industry: Employees' Fit to the Organizational Culture and the Important of their Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (5), pp. 9-42

Martínez, M. (2010) Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del Modelo de Denison. *Cuadernos Administrativos*, 2 (40), pp. 163-190.

Mathew, J. y Ogbonna, E. (2009) Organisational culture and commitment: a study of an Indian software organization. *The international journal of Human Resource Management*, 20 (3), pp. 654-675

Memon,M.; Saleh,R.; Nahir, M. y Harun, H. (2014) Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6, (3), pp. 205-209

Meyer, J. y Allen, N. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), pp. 61-89



Meyer, J. y Allen, N. (2001) The three component model of organizational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology: An international review*, 50 (4), pp. 596-614.

Olaleye, D. (2014) Organisational commitment and turnover intentions: evidence from Nigerian paramilitary organisation. *International Journal of Business and Economic Development*, 2 (3), pp. 23-34

Pedroza, N. (2007) *Compromiso organizacional, motivación al logro y satisfacción laboral de trabajadores públicos en Caracas*. Caracas: Universidad Simón Bolívar (Tesis de grado)

Peña, A. (2013) *Influencia del estilo de liderazgo sobre la cultura organizacional de Soluciones Integrales G- Force C.A.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. (Tesis de Grado)

Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Rodríguez, V. (2004) El proceso de abandono voluntario: revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 10 (3), pp. 157-169.

Salazar, N. (2013) *Aplicación del modelo de cultura organizacional de Denison en la implementación de un proyecto en un organización proyectizada*. Puerto Ordaz: UCAB (Tesis de grado)

Stefanova, E. y Lucas, D. (2006) El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución Histórica, El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución histórica *Revista Internacional de las organizaciones* (65-76). Recuperado de [http://revista-rio.org/index.php/revista\\_rio/article/view/4](http://revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/4)



Vásquez, S. (2001) *Compromiso organizacional y Satisfacción laboral: predictores de la intención del empleado de dejar la organización*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello (Tesis de grado)

Vila, M. (2015) *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector financiero*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello (Tesis de grado)



## Anexo 1: Escala de medición rasgos de cultura organizacional



PLANTEAMIENTOS	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
	1	2	3	4	5
1. Los miembros de este grupo están involucrados con su trabajo.					
2. Las decisiones se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3. Se puede conseguir la información que se necesita.					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5. La planificación del trabajo es continua.					
6. Se fomenta la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.					
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo					
9. Los grupos son los principales pilares de esta organización.					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre sus actividades y los objetivos de la organización.					
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.					
12. Las capacidades de los futuros líderes se mejoran constantemente.					
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15. Surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.					
18. Existe un conjunto de valores claros que rigen la forma en que nos conducimos.					
19. Este grupo presta atención a los valores esenciales.					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento.					
21. Cuando existen desacuerdos trabajamos para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22. Este grupo tiene una cultura fuerte.					





	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
23. Nos resulta fácil lograr el consenso aún en temas difíciles.					
24. Tenemos dificultades para lograr alcanzar acuerdos en temas claves.					
25. Existe un acuerdo acerca de la forma correcta de hacer las cosas.					
26. Nuestra manera de trabajar es consistente.					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esa organización.					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30. Existe una alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible					
32. Respondemos a los cambios del entorno.					
33. Adoptamos de continuo nuevas formas de hacer las cosas.					
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencia.					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan para introducir cambios.					
36. Los comentarios de nuestros clientes conducen a introducir cambios.					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de las necesidades de nuestro entorno.					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender.					
42. La innovación es fomentada en esta organización.					
43. Muchas ideas se pierden en el camino.					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
45. Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda"					
46. Esta organización tiene un proyecto a largo plazo.					
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido a nuestro trabajo.					





	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52. Los líderes y directores fijan metas realistas.					
53. La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54. Comparamos nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58. El pensamiento a corto plazo influye en nuestra visión a largo plazo.					
59. Nuestra visión genera motivación entre nosotros.					
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					





## Anexo 2: Validez de la Escala de Rasgos de Cultura Organizacional

### EVALUACIÓN DE LOS ÍTEMES

En la siguiente tabla usted evaluará cada uno de los ítems pertenecientes al instrumento de rasgos de cultura organizacional, basado en los siguientes criterios: claridad en la redacción, pertinencia con la subdimensión a medir y comprensión. Para cada uno de ellos debe marcar con una "X" en la casilla "Si" o "No" dependiendo de su opinión. Finalmente en la columna correspondiente a Observaciones podrá indicar sus comentarios adicionales por cada ítem de ser necesario.

ÍTEMES	CLARIDAD EN LA REDACCIÓN	PERTINENCIA CON LA SUBDIMENSIÓN A MEDIR	COMPRENSIÓN	OBSERVACIONES
1	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
2	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
3	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
4	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
5	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
6	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
7	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	



## APRECIACIONES FINALES EXPERTO 1

Yo, Nelson Rodríguez Trujillo, portador de la Cédula de Identidad No. 1746578, he leído el instrumento de medición de los rasgos de cultura organizacional, así como el guión de entrevistas correspondientes al proyecto de investigación titulado: ***Cultura organizacional, compromiso organizacional y variables demográficas como predictores de la intención de egreso*** y al respecto opino que:

El instrumento está construido para evaluar cuatro grandes variables y doce subvariables, a razón de tres por cada una de las grandes variables. Se aportan definiciones nominales y teóricas de cada variable, así como 5 ítems para evaluar cada una de las subvariables, para un total de 60 ítems.

A este instrumento subyace un modelo de cultura organizacional, que está parcialmente plasmado en las variables e ítems. Sin embargo, para mi falta conocer mejor el modelo en sí y cómo se concibe por parte de sus autores (por ejemplo, cómo se crea, se mantiene y perpetúa la cultura de la organización, cuáles son los elementos que la fortalecen y que la debilitan, cuál es el núcleo de la cultura, etc.). Eso, naturalmente, está fuera del ámbito de esta evaluación, pero debe tomarse en consideración para la interpretación de los resultados.

Del análisis de los ítems, cada uno de los cuales asociados a su correspondiente variable o subvariable, se observa que siempre hay al menos un ítem directamente asociado con el nombre de la subvariable (es decir, usa una de las palabras clave de la variable. Por ejemplo, en Trabajo en Equipo, se usa, trabajar en este grupo es formar parte de un equipo). Esto hace que ese ítem sea muy importante y parece haber sido previsto como un "pivote" conceptual para toda la medición de esa variable.

Por otro lado, algunos ítems pueden formar parte de una o más variables, puesto que su redacción sugiere ideas diferentes dependiendo del contexto en que se interprete. Sin embargo, estos son los menos, por lo que podemos asumir que hay un buen nivel de validez de contenido. En el texto enviado, se han hecho los comentarios a cada uno de los ítems. Los ítems que no tienen comentarios, los considero comprensibles, adecuados y bien ubicados.

Con relación a la entrevista, siento que las preguntas son pertinentes y directamente asociadas con el modelo de cultura organizacional hasta donde se percibe por la descripción de las variables.



Hay una observación, sin embargo. Siempre se pide la opinión del informante, pero no se le pide evidencias. Por ejemplo, se le pregunta sobre cuáles son los mecanismos de capacitación, pero no si los colaboradores realmente están capacitados. Una pregunta clave en este contexto es "si le pregunto a los trabajadores, qué me dirían sobre la capacitación". Esta confrontación generaría una percepción diferente por parte del informante y lo obligaría, no a dar su opinión superficial, sino a pensar cuál es el efecto de la capacitación en los colaboradores.

Sugiero incluir preguntas de este tipo, que permitan centrar al informante y obtener información más genuina.

Aunque está más allá de lo solicitado a los evaluadores, un aspecto importante a considerar es cómo se va a procesar la información de estas entrevistas. Por ejemplo, ¿se van a generar índices de cultura organizacional por variables? ¿Cómo relaciono los resultados de la entrevista con las mediciones de clima? y otras pertinentes.

Nelson Rodríguez Trujillo

C.I. 1.746.578



## APRECIACIONES FINALES EXPERTO 2

Yo, OSCAR A. GIMÉNEZ, portador (a) de la Cédula de Identidad E 82140880, he leído el instrumento de medición de los rasgos de cultura organizacional, así como el guión de entrevistas correspondientes al proyecto de investigación titulado: ***Cultura organizacional, compromiso organizacional y variables demográficas como predictores de la intención de egreso*** y al respecto opino que

**cumple con las características apropiadas para ser utilizados como instrumento de recolección de información acorde con el tipo de investigación que llevará adelante**

Firma del evaluador experto  
C.I. E-82140880



### Anexo 3: Confiabilidad de la Escala de Rasgos de Cultura organizacional

```

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis
*****
  R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H
A)

      N of Cases =          106,0

Statistics for          Mean      Variance      Std Dev      N of
Scale                232,4434    494,1920     22,2304      Variables
                                                60

Item Means          Mean      Minimum      Maximum      Range
Max/Min      Variance
2,2667      ,3086    3,8741      1,9811      4,4906      2,5094

Item Variances      Mean      Minimum      Maximum      Range
Max/Min      Variance
3,7291      ,0393    ,6588      ,3102      1,1566      ,8465

Inter-item
Correlations          Mean      Minimum      Maximum      Range
Max/Min      Variance
1,6012      ,0527    ,2211      -,4722      ,7561      1,2283      -

Reliability Coefficients      60 items

Alpha =      ,9356      Standardized item alpha =      ,9445
  
```



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

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

N of Cases =            106,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
Scale	60,0472	54,1025	7,3554	Variables
				15

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range
Max/Min	Variance			
1,7876	4,0031	2,4434	4,3679	1,9245
	,2083			

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range
Max/Min	Variance			
2,4352	,6653	,4152	1,0111	,5959
	,0266			

Inter-item	Mean	Minimum	Maximum	Range
Correlations				
Max/Min	Variance			
2,5450	,3343	-,2834	,7212	1,0046
	,0399			-

Reliability Coefficients            15 items

Alpha =            ,8738                            Standardized item alpha =            ,8828



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

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA  
 A)

N of Cases = 106,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	56,3396	47,0074	6,8562	15

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range
Max/Min				
1,6548	3,7560	2,6509	4,3868	1,7358
	,2644			

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range
Max/Min				
2,2983	,7714	,5032	1,1566	,6534
	,0421			

Inter-item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range
Max/Min				
1,9557	,2423	-,2931	,5732	,8663
	,0529			

Reliability Coefficients 15 items

Alpha = ,8077 Standardized item alpha = ,8275



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

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

N of Cases =            106,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of
Scale	56,1698	25,5328	5,0530	Variables
				15

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range
Max/Min	Variance			
2,2559	3,7447	1,9906	4,4906	2,5000
	,4291			

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range
Max/Min	Variance			
3,5330	,6575	,3102	1,0958	,7856
	,0464			

Inter-item	Mean	Minimum	Maximum	Range	
Correlations					
Max/Min	Variance				
1,4278	,1385	-,3736	,5335	,9071	-
	,0485				

Reliability Coefficients    15 items

Alpha = ,6576                    Standardized item alpha = ,7069



## Anexo 4: Escala para la medición de compromiso organizacional



PLANTEAMIENTOS	Totamente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
1) Si yo no hubiera invertido tanto de mi mismo (a) 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) Permanecer 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 empleo actual							
11) Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella							
12) Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal							
13) Le debo muchísimo a mi organización							
14) No me siento como "parte de la familia" en mi organización							
15) No tengo un fuerte sentido 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 5: Escala para la medición de intención de egreso



PLANTEAMIENTOS	Totamente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totamente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6
1) Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa						
2) A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa						
3) Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual						
4) No me importaría cambiar de empresa						





## **Anexo 6: GUIÓN DE ENTREVISTA**

1. ¿Cómo define usted la cultura de esta institución?
2. ¿Cómo se maneja la colaboración en el equipo de trabajo?
3. ¿Con qué frecuencia se capacita a los empleados?
4. ¿Cuáles son los criterios usados para brindar dicha capacitación?
5. ¿Cómo considera usted es el comportamiento de los empleados en función de los valores de la institución?
6. ¿Cómo se llegan a acuerdos en situaciones de conflicto?
7. ¿Cómo hace los líderes para mantener unidos los equipos de trabajo?
8. ¿Cómo afronta la institución los cambios?
9. Según su criterio, ¿cómo cree que los empleados afrontan los cambios que ocurren dentro de la institución?
10. ¿Que caracteriza a un empleado interesado e satisfacer las necesidades de sus clientes?
11. ¿Qué oportunidades tienen los empleados para innovar y generar ideas nuevas en su trabajo?
12. ¿Cómo se establecen los planes estratégicos en esta institución?
13. ¿Con que frecuencia los líderes comunica a su equipo de trabajo los objetivos estratégicos?
14. ¿Cuáles son los canales de comunicación más usados para dar a conocer la visión de la institución?
15. ¿Qué caracteriza a los empleados que se encuentran comprometidos con su trabajo?
16. Según su criterio, ¿Cuáles son las opciones actuales para conseguir empleo en otras organizaciones?
17. Según su criterio, ¿cuáles son las razones por las que los empleados son leales a la institución?
18. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional contribuyen a que los empleados se comprometan con la institución?
19. Según su criterio, ¿cuáles serían las posibles razones por las que los empleados pensarían en retirarse de la institución?
20. ¿Qué beneficios ofrece la institución para que los empleados permanezcan en ella?



## Anexo 7: RESPUESTAS LITERALES CATEGORÍAS ANÁLISIS DE CONTENIDO

CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	RESPUESTAS LITERALES
CULTURA ORGANIZACIONAL	Orientación a resultados	Pudiese ser una cultura tradicional, basada en la obtención de resultados con alta calidad/ Cumplimiento de las normativas es fundamental en una institución financiera, que todo sea claro y transparente. Los empleados se ocupan de sus funciones. Haciendo énfasis en la responsabilidad y el compromiso/ Hay mucha identificación, las personas se muestran contentas/ Considero que en general los empleados son responsables y comprometidos con su trabajo, siendo éstos valores principales del banco/ Existen valores alineados a la institución financiera.
	Servicio al cliente	Considero que la cultura está orientada al servicio al cliente tanto interno como externo/Con referencia al presidente, él trata de estar ocupado de la gente, enlazando el recurso humano con banca empresa y proveedores/ En el área de atención al cliente se busca escuchar para encontrar soluciones, todos los clientes tienen la misma importancia, sean empleados del banco o no /Es un personal muy amable. Se tiene el tiempo de atender al cliente de manera VIP, por lo que te pueden dedicar tiempo y ser diligentes/ Receptividad, empatía, compromiso, atención excelente, disposición /Cordialidad, ganas de hacer las cosas, respuesta inmediata, creer en lo que hacemos/ Considero que es importante la comunicación con el cliente sobre las nuevas normativas /Hay que abrirse a otro tipo de clientes, enfocarse a personas naturales, no sólo mantener los de tipo corporativo/ Hay que diversificar y aprender a segmentar los clientes inmediatamente, ya que se puede ser más objetivos al momento de ofrecer productos, así vas personalizando al cliente, conoces sus necesidades/ Debemos aprender a conocer a los clientes, ir carterizando, ofrecerles lo que nosotros representamos como banco.
	Compromiso con el bienestar de los empleados	La organización está muy comprometida con los empleados/ Siempre están ocupados del empleado /La cultura del banco está orientada al trabajo, dar respuesta inmediata, beneficios y bienestar a los empleados /Se busca enamorar a los empleados con la empresa/ Buscar el beneficio de mantenernos contentos /Se tiene de la base de que si los empleados están contentos van a hacer las cosas bien/ Da aporte de su parte para apoyar a su empleados/ Se ha balanceado para no perder sus empleados/ Ayudando al personal, escuchándolo/ Me parece maravilloso las ayudas que le dan al personal (el transporte, los combos de alimentos)/ Están pendientes de la seguridad de los empleados/ Sacan operativos por ejemplo de comida porque no se consigue/ Adicionalmente los beneficios que pueda brindar la organización. los beneficios que nos dan/ Sentir que la institución satisface tus necesidades/ Para lo que tienen hijos el beneficio de guardería, el seguro HCM/ La facilidad de pago de las tarjetas de crédito (tasa baja de interés)/ En la parte de alimentación, el banco ayuda con los combos de comida y productos de limpieza/ La opción del plan de exceso del HCM, el beneficio de caja de ahorro, aumento trimestral del sueldo/ El tema de la alimentación (los combos)/ El banco se preocupa por esa necesidad/ La compensación salarial en comparación al mercado, caja de ahorro/El tema de disponer de las prestaciones sociales con mayor frecuencia sería una oportunidad de mejora/ Se realizan ferias para el día de la madre, día del padre, navidad, jornadas de salud visual/ Se venden combos de alimentos que son descontados por nómina/ Se hacen tres aumentos salariales al año, ajustes dos veces al año de los ticket de alimentación/ Me parece bien que se tenga proyectado el plan de incentivos y se comunique; los beneficios para el empleado y su familia/ Los créditos para los empleados, la tasa de interés preferencial en las tarjetas de crédito, actividades físicas/ Me llama la atención que se ocupan porque estamos bien/ Beneficios a nivel monetario, actividades realizadas por parte de Capital Humano, pero es muy difícil tener a todos contentos, pero también forma parte de la labor de los líderes/ La política de crédito,



CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	RESPUESTAS LITERALES
		compras de deudas, alimentación (combos).
	Trabajo en equipo/ Integración	Es una cultura amigable porque por ejemplo, hay otras instituciones donde se ve separación; los empleados son yoistas y no transmiten la información o roban las ideas. En el tiempo que llevo aquí, no he visto eso, hay competencia sana/ En base a resultados la gente se da cuenta que queremos trabajar en equipo, porque tenemos que crecer/Son abiertos en cuanto a dar información / Se celebran los cumpleaños de los compañeros de trabajo/ Fuera de lo que es lo laboral, se comparten momentos para conversar de otros temas/ Cuando la situación lo ha permitido, vamos a almorzar fuera/ Se debe tratar de integrar al personal y adicionalmente de informar sobre las actividades que cada uno realiza/ Por ejemplo, nosotros por lo menos una vez al mes hacemos un almuerzo o desayuno y eso ayuda a que entre todos como equipo compartan y se conozcan/ Es importante el trabajo en equipo.
INVOLUCRAMIENTO	Colaboración y feedback	Depende del área. Por lo menos, en Capital Humano es excelente. En esta área donde estoy ahora, al principio era difícil pero ahora hay mayor comunicación/ En el área al que pertenezco he visto la colaboración y el trabajo en equipo. A veces cuando estamos muy agobiados con actividades, los compañeros nos brindan apoyo/ He recibido mucha colaboración. Hay feedback entre lo que solicito y lo que me dan/ Considero que la gente es colaboradora alrededor del 95%/ Existe colaboración entre áreas/ En base a resultados la gente se da cuenta que queremos trabajar en equipo, porque tenemos que crecer/ Dependiendo del jefe así es la colaboración. Hay áreas que pueden ser más colaboradoras o empáticas con las tareas que hacen otras personas/ Son abiertos en cuanto a dar información / Entre los compañeros no hay colaboración/ La colaboración de primera mano no ha sido la más factible y no está relacionada con el conocimiento de los procesos/ A veces no se presta colaboración por desconocimiento de las funciones/ En cuanto a la colaboración de otras áreas, hay algo de individualismo/ Creo que sería importante ser un poco más conscientes y tener más empatía al momento de hacer una solicitud, ya que suelen tardarse en dar respuesta a las necesidades de otras áreas/ Al principio cuesta un poco porque si por ejemplo llega una persona nueva al equipo, el resto de los integrantes puede llegar a pensar que le va a quitar su trabajo, hay celo profesional.
	Empoderamiento	Nuestros líderes nos motivan a seguir haciendo el trabajo de forma adecuada/ Cada 15 días tenemos reuniones para recibir la evaluación de nuestro desempeño/ El líder debe establecer las normas y replicar hacia abajo/ Un líder debe conocer lo que hace cada uno de los miembros de su equipo/ Se hacen reuniones para mantener una comunicación y buenas relaciones. Estas reuniones se hacen mensual o trimestral, dependiendo del área/ Se hacen reuniones de trabajo con cierta frecuencia para conversar de los objetivos y tareas pendientes/ Existe buena retroalimentación/ Te involucra con proyectos de la organización, te informan en qué anda la organización, apalancado en los resultados del banco. Creen en su equipo de trabajo, demandan y exigen cosas para lograr un mayor beneficio para todos.



CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	RESPUESTAS LITERALES
	Capacitación y desarrollo	<p>Nunca había estado en una empresa que se preocupa por la capacitación/ Importancia que dan de involucrar a los empleados. Sobre todo he visto aquí en el área de negocios ha sido constante /Hay que abrirse a otro tipo de clientes, enfocarse a personas naturales, no sólo mantener los de tipo Hay que abrirse a otro tipo de clientes, enfocarse a personas naturales, no sólo mantener los de tipo corporativo/ Hay que diversificar y aprender a segmentar los clientes inmediatamente, ya que se puede ser más objetivos al momento de ofrecer productos, así vas personalizando al cliente, conoces sus necesidades/ Debemos aprender a conocer a los clientes, ir carterizando, ofrecerles lo que nosotros representamos como banco./ Hay que diversificar y aprender a segmentar los clientes inmediatamente, ya que se puede ser más objetivos al momento de ofrecer productos, así vas personalizando al cliente, conoces sus necesidades/ Debemos aprender a conocer a los clientes, ir carterizando, ofrecerles lo que nosotros representamos como banco/ De igual forma se tiene un programa de capacitación para los líderes, con el objetivo de potenciar las habilidades gerenciales/ Hay para todos en general, pero se dirigen a todos los niveles de cargo/ Creo que todos los cursos están dirigidos a todo el personal/ Se podría hacer por grupos: en negocios, oficina, Recursos Humanos y por ejemplo dar adiestramientos especializados en los que se unan los equipos de diferentes áreas. Se hace con bastante frecuencia/ Yo creo que mensualmente se hace una capacitación/ Cada cierto tiempo es importante hacer reforzamientos de los temas/ Dentro del área donde trabajo y por la dinámica del departamento la capacitación debe ser constante/ Hay una capacitación frecuente a los empleados/ Pendiente de mantener al personal actualizado/ Con regularidad. Ya llevamos más de 10.000 horas de capacitación. Se dan en función a las normativas del organismo/ Un criterio es el plan estratégico del banco que generalmente apunta a negocios / No está mal lo que hacen con los cursos en intranet/ Como empleados, tenemos oportunidad de hacer cursos por intranet de los temas importantes para el banco: legitimación de capitales, cultura de riesgo, entre otros/ A pesar de la crisis se buscan soluciones on line/ Recibimos información por la intranet, publicidad sobre diversos temas importantes para el banco, entre ellos sobre legitimación de capitales/ Las charlas, la intranet/ Se usan herramientas como las charlas, cursos por intranet y cursos presenciales/ Por la intranet se colocan formatos para que los empleados seleccionen las actividades de su interés/ Sobre todo he visto aquí en el área de negocios ha sido constante/Hay que abrirse a otro tipo de clientes, enfocarse a personas naturales, no sólo mantener los de tipo Hay que abrirse a otro tipo de clientes, enfocarse a personas naturales, no sólo mantener los de tipo corporativo/ Hay que diversificar y aprender a segmentar los clientes inmediatamente, ya que se puede ser más objetivos al momento de ofrecer productos, así vas personalizando al cliente, conoces sus necesidades/ Debemos aprender a conocer a los clientes, ir carterizando, ofrecerles lo que nosotros representamos como banco./ Hay que diversificar y aprender a segmentar los clientes inmediatamente, ya que se puede ser más objetivos al momento de ofrecer productos, así vas personalizando al cliente, conoces sus necesidades/ Debemos aprender a conocer a los clientes, ir carterizando, ofrecerles lo que nosotros representamos como banco / De igual forma se tiene un programa de capacitación para los líderes, con el objetivo de potenciar las habilidades gerenciales/ Hay para todos en general, pero se dirigen a todos los niveles de cargo/ Creo que todos los cursos están dirigidos a todo el personal/ Se podría hacer por grupos: en negocios, oficina, Recursos Humanos y por ejemplo dar adiestramientos especializados en los que se unan los equipos de diferentes áreas.</p>



CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	RESPUESTAS LITERALES
<b>CONSISTENCIA</b>	Cumplimiento de los valores	<p>Unos los cumplen otros no/No todo el mundo es igual/ Todo depende de los valores personales/ Nosotros tenemos 5 valores, entre ellos la superación. Los supervisores entienden este valor como darle la oportunidad al colaborador para mejorar su salario y no por el ascenso de por sí y por el crecimiento profesional/ Hay unas personas que cumplen con los valores y hay otras que no se sienten comprometidas, que a pesar que tienen buena voluntad para hacer su trabajo, no dan más o aportan más/ Se cumplen los valores dependiendo del cargo o nivel de instrucción.</p>
	Compromiso de los empleados	<p>Considero que en general los empleados son responsables y comprometidos con su trabajo, siendo éstos valores principales del banco/Los empleados actúan cónsonos con los valores de la institución/ Pero en general creo que solo alrededor del 15% del personal no está comprometido/ Compromiso con la institución/ Que esté identificado con lo que trabaja, que le guste lo que hace/ Existe compromiso de muchos empleados en la organización que se inscriben en los torneos, diferentes actividades.</p>
	Manejo de conflictos	<p>Los conflictos se resuelven por medio del diálogo y la intervención del supervisor/ En situaciones de conflicto lo que ha prevalecido es la comunicación para llegar a entendimientos que beneficien a las partes/ Siempre se logra un acuerdo. Doy mi punto de vista y negociamos/ Confrontando a las personas, llevándolas a una mesa y dialogar./ Escuchar a las partes involucradas en el proceso y tratar de solventar. Mediante la comunicación/ Se aprende a trabajar con el conflicto/ Se llega a trabajar bajo conflicto con mínimos acuerdos/ Siempre se han reunido/ Se llama a las personas involucradas para no generar rumores innecesarios/ Se reúne el supervisor y las personas involucradas.</p>
	Comunicación	<p>Se hacen reuniones para mantener una comunicación y buenas relaciones/ Estas reuniones se hacen mensual o trimestral, dependiendo del área/ Se hacen reuniones de trabajo con cierta frecuencia para conversar de los objetivos y tareas pendientes/ Existe buena retroalimentación/ La comunicación es importante, el incentivo que le dan al equipo para que trabaje mejor/Transmitir los conocimientos para que ellos aprendan y a la vez tú aprendes de ellos/ Poner objetivos claros/ Te involucra con proyectos de la organización, te informan en qué anda la organización, apalancado en los resultados del banco/ Creen en su equipo de trabajo, demandan y exigen cosas para lograr un mayor beneficio para todos/ Buena comunicación</p>
	Trabajo en equipo/ Integración	<p>Se celebran los cumpleaños de los compañeros de trabajo/ Fuera de lo que es lo laboral, se comparten momentos para conversar de otros temas/ Cuando la situación lo ha permitido, vamos a almorzar fuera/ Se debe tratar de integrar al personal y adicionalmente de informar sobre las actividades que cada uno realiza/ Por ejemplo, nosotros por lo menos una vez al mes hacemos un almuerzo o desayuno y eso ayuda a que entre todos como equipo compartan y se conozcan/ Es importante el trabajo en equipo.</p>



CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	RESPUESTAS LITERALES
ADAPTABILIDAD	Adaptación a los cambios	<p>Se afrontan los cambios enmarcados en el área legal y de acuerdo a las normativas establecidas/ Ha estado pendiente de las normativas anunciadas por el gobierno, para aplicarlas incluso por encima de lo establecido/ Con habilidad, guiada por la mano de expertos/ Asesorándose para no perjudicar al banco/ Es una buena señal del banco querer hacer las cosas bien bajo las normativas y ser empático con esas exigencias / Por ejemplo, hubo un cambio de gerencia y varias personas no estuvieron de acuerdo cuando se enteraron que colocaron empleados en cargos estratégicos sin tener las capacidades/ Por otro lado, a veces se quejan de los horarios porque no tienen tiempo para hacer sus cosas/ Por ejemplo, con el aumento de sueldo algunos quedaron satisfechos y otros no, ya que no todos tenemos las mismas responsabilidades/ Al principio hay predisposición por el temor a lo desconocido, lo cual es normal/ El último cambio que ocurrió fue la de la estructura organizacional, muchas personas estuvieron en desacuerdo, porque colocaron como líderes a empleados que consideran no tienen el perfil/ Hay dos vertientes: una masa que se toman las cosas de rochela y otros que ante todo es la responsabilidad y no hace eco de la crisis de su entorno/ Hay un grupo de empleados que si lo ha sabido llevar, mientras que hay otros que se encuentran desmoralizados y que no le valoran su desempeño/ Lo más reciente fue el cambio de estructura, creo que se manejó bien, aunque hay cosas en lo que no estuve de acuerdo, pero no queda de otra, hay que manejar de manera asertiva dichos cambios.</p>
	Beneficios de la organización	<p>Da aporte de su parte para apoyar a su empleados/ La organización está muy comprometida con los empleados/ Siempre están ocupados del empleado/ La cultura del banco está orientada al trabajo, dar respuesta inmediata, beneficios y bienestar a los empleados/ Se busca enamorar a los empleados con la empresa/ Buscar el beneficio de mantenernos contentos/ Se parte de la base de que si los empleados están contentos van a hacer las cosas bien/ Se ha balanceado para no perder sus empleados./Ayudando al personal, escuchándolo/ Me parece maravilloso las ayudas que le dan al personal (el transporte, los combos de alimentos)/ Están pendientes de la seguridad de los empleados/ Sacan operativos por ejemplo de comida porque no se consigue/ Adicionalmente los beneficios que pueda brindar la organización. Los beneficios que nos dan/ Sentir que la institución satisface tus necesidades/ Se ofrece herramientas y tecnología para hacer el trabajo./Para lo que tienen hijos el beneficio de guardería, el seguro HCM/ La facilidad de pago de las tarjetas de crédito (tasa baja de interés)/ En la parte de alimentación, el banco ayuda con los combos de comida y productos de limpieza/ La opción del plan de exceso del HCM, el beneficio de caja de ahorro, aumento trimestral del sueldo/ El tema de la alimentación (los combos)/El banco se preocupa por esa necesidad/La compensación salarial en comparación al mercado, caja de ahorro/ El tema de disponer de las prestaciones sociales con mayor frecuencia sería una oportunidad de mejora/ Se realizan ferias para el día de la madre, día del padre, navidad, jornadas de salud visual/ Se venden combos de alimentos que son descontados por nómina/ Se hacen tres aumentos salariales al año, ajustes dos veces al año de los tickets de alimentación/ Me parece bien que se tenga proyectado el plan de incentivos y se comuniquen; los beneficios para el empleado y su familia/ Los créditos para los empleados, la tasa de interés preferencial en las tarjetas de crédito, actividades físicas/ Me llama la atención que se ocupan porque estemos bien/ Beneficios a nivel monetario, actividades realizadas por parte de Capital Humano, pero es muy difícil tener a todos contentos, pero también forma parte de la labor de los líderes/ La política de crédito, compras de deudas, alimentación (combos).</p>



CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	RESPUESTAS LITERALES
	Servicio al cliente	<p>Considero que la cultura está orientada al servicio al cliente tanto interno como externo/ Con referencia al presidente, él trata de estar ocupado de la gente, enlazando el recurso humano con banca empresa y proveedores/ En el área de atención al cliente se busca escuchar para encontrar soluciones. Todos los clientes tienen la misma importancia, sean empleados del banco o no/Es un personal muy amable/ Se tiene el tiempo de atender al cliente de manera VIP, por lo que te pueden dedicar tiempo y ser diligentes/ Receptividad, empatía, compromiso, atención excelente, disposición/ Cordialidad, ganas de hacer las cosas, respuesta inmediata, creer en lo que hacemos / Hay empleados que no tienen la vocación de servicio y aunque no presentan conocimientos de los procesos igual afrontan el reto y eso trae como consecuencia baja productividad y mala calidad de servicio que se presta/ Las aristas para algunos cargos son importantes al momento de seleccionar, pero por la situación del país se ha tenido que cambiar eso e ingresar personas sin experiencia/ Hay personas en el banco que les falta desarrollarla, sobre todo en lo relacionado al cliente interno/ Hay que mejorar la calidad de servicio, hay que aprender a conocer al cliente y no tener temor a hacer negocios.</p>
	Innovación	<p>Si se nos dan oportunidades. Con el nuevo sistema ACD, los procesos están más automatizados/ Está la oportunidad pero de que se aplique es otra cosa/ No todos los líderes tienen la disposición para escuchar nuevas propuestas/ Aunque al principio se muestran interesados, muchas veces se engavetan ideas que pueden resultar importantes para mejorar ciertos procesos/ Digamos que nos dicen que podemos innovar, nos escuchan nuestras ideas, pero después no pasa nada/ Que los empleados participen un poco más en la generación de nuevos productos, los espacios si los hay pero no hay participación activa/ Depende del área. Hay áreas que son excesivamente automatizadas y no hay espacio para la innovación / Si he visto que hay oportunidades de dar nuevas ideas y son escuchadas nueva orientaciones/ Todos los empleados tenemos capacidad de innovar y la receptividad existe/ Los empleados son muy conocedores de muchos temas y no se les toma en cuenta para proponer nuevas ideas. No son reconocidos.</p>
MISION	Planes estratégicos	<p>Al final del año nos piden a los empleados realizar un cuadro con nuestros objetivos o metas, para luego ir evaluando los posibles avances. Esto se hace por área/Se tienen establecidas también por ejemplo en el área de compensación, las actividades a realizar durante el año./Creo que son organizados en ese sentido/ Todo va enmarcado en la política de crecimiento/ Todos tenemos planes estratégicos por trimestre; tenemos indicadores, todo está estructurado / Los planes estratégicos se elaboran a través de reuniones con las cabezas de área según tengo entendido, pero aún no he participado/ Guiado por la junta directiva y presidencia/ Nos han comunicado que se realizará próximamente un incentivo para aquellos que logren más promesas de pago/ Pero generalmente no se hacen reuniones para comunicar los objetivos/ Cuando empieza el año y mensual se hace un seguimiento para evaluar el logro de objetivos/ Hay reuniones frecuentes para comunicar los objetivos/ Por ejemplo, en el área de selección se revisan semanalmente las vacantes y de esa forma se establece el plan de acción para abordar aquellas que son medulares o críticas/ Si se comunican los objetivos/ Se comunican a nivel gerencial de manera trimestral/ El presidente del banco se reúne con nosotros con esa frecuencia/ Adicionalmente también se hace al inicio de año para evaluar los objetivos alcanzados el período anterior y discutir los nuevos basados en el formato que se llena por área/ Yo me entero porque participo en el comité. Sin embargo hay que potenciar la comunicación/ El plan anual una vez al año y en reuniones trimestrales de resultados y ajustes. Este año fue una planificación con flexibilidad.</p>



CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	RESPUESTAS LITERALES
	Responsabilidad	Al momento de establecer los tiempos para el logro de las metas, no son muy precisos/ Los planes se llevan a cabo bien, pero no se cumplen los tiempos, más que todo por responsabilidad del área de tecnología que retrasan las actividades/ Se comunican muy a destiempo/ Hay cosas que se deben hacer de manera constante/ La frecuencia lo determina la dinámica del departamento/ Siempre se presentan contingencias que no permiten el cumplimiento de los objetivos a pesar de la planificación que se tenga.
	Herramientas tecnológicas	Por la intranet se colocan formatos para que los empleados seleccionen las actividades de su interés/ La intranet nos mantiene siempre informados ante cualquier evento/ Nos informan incluso el cierre de agencia por fiestas patronales/ Adicionalmente nos informan de los nacimientos, cumpleaños y fallecimiento/ Por medio de la intranet/ La intranet, el correo electrónico/ Se usa mucho la intranet, el correo electrónico/ Diariamente llega a nuestro correo información sobre lo que se publica del banco en los diferentes medios de comunicación/ En la intranet tenemos toda la información, desde la historia, la visión, la misión y valores/ Desde que ingresas te hablan de la visión/ Existe la intranet y también los cursos que hablan de este tema/ La intranet es lo único, de resto no hay más nada/ Por medio de la intranet, página web y cursos on line.
COMPROMISO AFECTIVO	Desempeño en el trabajo	En el desempeño de sus labores/ Su desempeño es adecuado
	Responsabilidad	El banco da los lineamientos para que los empleados hagan mejor las cosas/ Siempre están pendientes de hacer el trabajo y tenerlo al día/ son responsables con su trabajo/ Son responsables/ Pero en general creo que solo alrededor del 15% del personal no está comprometido/ Que sea responsable, respetuoso y preocupado de hacer las cosas mejor/ Lo demuestran con su asistencia, respeto a nivel de vestimenta, su puntualidad, respetando el horario de almuerzo/ Cumplimiento del horario/ Hay veces que se puede dar más de lo que se puede dar/ He visto que en el banco los empleados son muy puntuales, incluso llegan antes de la hora de entrada. o establecido/ Si hay una reunión con otras áreas, llegan a tiempo
	Trabajo en equipo/ Integración	Por las relaciones que establecen de amistad y fraternidad que se observan entre los empleados/ Hacer el trabajo, sentido de pertenencia con creación de redes.
COMPROMISO DE CONTINUIDAD	Competitividad	No obstante, está difícil porque hay mucha competencia/ El nivel de exigencia ha subido, se buscan profesionales que mínimo tengan licenciatura/ Este tema está complicado porque a veces se busca personal especializado y el nivel de los candidatos ha bajado un poco / Por medio de bumeran se buscan opciones/ Ahorita se está solicitando bastante personal/ Si hay oportunidad de conseguir trabajo en otros lugares.
	Entorno complejo	En el común denominador nos ha tocado muy difícil, pero es por el entorno en el que se maneja/ La situación actualmente es compleja en ese sentido/ Ya no es tan fácil como antes conseguir un trabajo/ Actualmente es muy difícil este tema, por eso muchas personas deciden irse del país.



CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	RESPUESTAS LITERALES
<b>COMPROMISO NORMATIVO</b>	Identificación con el trabajo	La motivación propia de las personas, que les gusta lo que hacen, por ejemplo al momento de llevar una data del cliente/ el gusto que puedes tener por las actividades que realizas/ Compromiso con la institución/ Que esté identificado con lo que trabaja, que le guste lo que hace/ Existe esa identificación, en otros casos no es recíproco/ Existe compromiso de muchos empleados en la organización que se inscriben en los torneos, diferentes actividades.
	Seguridad y estabilidad	Que sean honestos, nos generen seguridad y estabilidad/ La sensación de seguridad que nos podamos brindar/ Creo que lo más importante en estos momentos es tener un 15 y un último seguro/ Estabilidad laboral/ Que el empleado se sienta protegido/ Adicionalmente los beneficios que pueda brindar la organización/ Sentir que la institución satisface tus necesidades/ Se ofrece herramientas y tecnología para hacer el trabajo/ Se hace que los empleados se sientan como en casa.
	Comunicación	La comunicación/ buena comunicación/ la comunicación es importante para engranar los equipos.
	Ambiente laboral	El buen ambiente de trabajo/el ambiente de trabajo/ el ambiente laboral/ buen ambiente de trabajo.
	Desarrollo profesional	La relación importante con su líder que siempre tiene que apoyarlo para que crezca/ Transmitir los conocimientos para que ellos aprendan y a la vez tú aprendes de ellos/ Por otro lado, hay gente que quiere hacer carrera y es rol del supervisor apoyar en su crecimiento/
<b>INTENCION DE EGRESO</b>	Liderazgo	La falta de sinceridad en la relación supervisor- supervisado, la fidelidad/ Yo diría que por la relación supervisor- supervisado, que a veces no es lo más transparente posible.
	Remuneración	Hay empleados que dicen que la paga es muy poca/ Todo el mundo se va por la parte económica/ Algunas personas piensan que el salario es insuficiente/ El salario/ por la remuneración.
	Situación del país	Por situaciones externas como la situación del país, ya que últimamente las personas que se han retirado lo han hecho para irse al extranjero/ No se van del banco porque quieren, sino que el país no le da la seguridad que necesitan/ situación del país/ Porque se van del país
	Desarrollo profesional	Por un cargo superior/ porque se piensa que está mejor preparado para un cargo diferente/ consiguen un ascenso en otro lugar que acá no se les dio.
	Motivación	Si te llegas a desmotivar y te empieza a disgustar tu trabajo porque caes en la rutina y comienzas a faltar o a llegar tarde, se genera desconfianza en el supervisor/ Porque no hay identificación con lo que se hace.



CATEGORÍAS	SUBCATEGORIAS	RESPUESTAS LITERALES
	Beneficios de la organización	<p>Para lo que tienen hijos el beneficio de guardería, el seguro HCM/ La facilidad de pago de las tarjetas de crédito (tasa baja de interés)/ En la parte de alimentación, el banco ayuda con los combos de comida y productos de limpieza/ La opción del plan de exceso del HCM, el beneficio de caja de ahorro, aumento trimestral del sueldo/ El tema de la alimentación (los combos)/ El banco se preocupa por esa necesidad/ La compensación salarial en comparación al mercado, caja de ahorro/ El tema de disponer de las prestaciones sociales con mayor frecuencia sería una oportunidad de mejora/ Se realizan ferias para el día de la madre, día del padre, navidad, jornadas de salud visual/ Se venden combos de alimentos que son descontados por nómina/ Se hacen tres aumentos salariales al año, ajustes dos veces al año de los ticket de alimentación/ Me parece bien que se tenga proyectado el plan de incentivos y se comunique; los beneficios para el empleado y su familia/ Los créditos para los empleados, la tasa de interés preferencial en las tarjetas de crédito, actividades físicas/ Me llama la atención que se ocupan porque estamos bien. Beneficios a nivel monetario, actividades realizadas por parte de Capital Humano, pero es muy difícil tener a todos contentos, pero también forma parte de la labor de los líderes/ La política de crédito, compras de deudas, alimentación (combos).</p>