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

TRABAJO DE GRADO

presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título: RELACIÓN ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN UNA EMPRESA DE CORREO Y MENSAJERÍA DEL SECTOR PRIVADO
Realizado por: JOYCE GARBER MILGRAM
Profesor guía: JOSÉ RAMON NARANJO

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre: _____ Firma _____

Nombre: _____ Firma _____

Nombre: _____ Firma _____

Caracas, ____ de _____ de ____

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES
TESIS DE GRADO

RELACION ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE SERVICIO EN UNA EMPRESA DE CORRESPONDENCIA Y MENSAJERIA DEL SECTOR PRIVADO

TUTOR:
LIC. JOSE RAMON NARANJO

REALIZADO POR:
GARBER MILGRAM, JOYCE

CARACAS, OCTUBRE DEL AÑO 2001

A D-os, por darme siempre fuerzas
para salir adelante.

A mis padres Ethel y Simón
por ser ejemplo de lucha,
fuerza, éxito y superación y
por ayudarme a ser quien soy.

A mi hermana Denise
por su amistad y apoyo.

Y muy especialmente a ti Armando
por tu amor y confianza...
Por compartir la maravillosa experiencia
de ser pareja.

Joyce

AGRADECIMIENTOS

A Di-s, por darme la oportunidad de lograr esta meta; por estar conmigo en todo momento.

Al Lic. José Naranjo, por su constante apoyo y guía como tutor, quien me brindó en todo momento su colaboración, entusiasmo y tranquilidad a lo largo de toda la investigación.

A la Lic. Martha Rodríguez por sus acertadas respuestas en los momentos más críticos.

Al Grupo Delta Sigma por permitirme acceder a su personal y clientes para realizar esta investigación.

Y a todas aquellas personas que por una u otra razón contribuyeron con el desarrollo y culminación del presente estudio.

INDICE GENERAL

I. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACION....1

1. FORMULACION DEL PROBLEMA....1

2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN....3

2.1 OBJETIVO GENERAL....3

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS....4

II. MARCO TEORICO....5

1. CALIDAD DE SERVICIO....5

1.1 EL SERVICIO....5

1.2 LA CALIDAD....6

1.2.1 CALIDAD DE SERVICIO BAJO LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR....7

1.3 LOS RESULTADOS DE LA CALIDAD....9

1.4 DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO....11

1.5 EL SERVICIO CONFIABLE....12

1.6 LIDERZGO EN SERVICIOS....13

1.6.1 CUALIDADES DE LOS LIDERES EN SERVICIO....14

1.6.2 CULTIVAR EL LIDERAZGO EN SERVICIO....15

1.7 CAUSAS POTENCIALES QUE EXPLICAN LA DEFICIENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO....15

1.8 ENFOQUES ACTUALES DEL MERCADEO DE SERVICIOS....20

2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL....22

2.1 DEFINICIONES....22

2.2 DETERMINANTES Y CONSECUENCIAS....23

2.3 ENFOQUES DEL COMPROMISO....25

2.3.1 ACTITUDINAL....25

2.3.2 CALCULADOR....26

2.3.3 NORMATIVO....27

2.4 MODELO DE ALLEN Y MEYER....27

2.5 BENEFICIOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL....30

III. MARCO REFERENCIAL....32

IV. MARCO METODOLOGICO....36
1. TIPO DE INVESTIGACION....36
2. DISEÑO DE INVESTIGACION....37
3. POBLACION Y MUESTRA....37
3.1 UNIDAD DE ANÁLISIS....37
3.2 POBLACION....37
3.2.1 POBLACION DE TRABAJADORES....38
3.2.2 POBLACION DE CONSUMIDORES....38
3.3 MUESTRA....38
3.3.1 MUESTRA DE TRABAJADORES....39
3.3.1.1 MUESTRA DE TRABAJADORES EMPRESA I.B.C....40
3.3.1.2 MUESTRA DE TRABAJADORES EMPRESA T.E.E....41
3.3.1.3 MUESTRA DE TRABAJADORES EMPRESA MENSAJEX....41
3.3.2 MUESTRA DE CONSUMIDORES....43
3.3.2.1 MUESTRA DE CLIENTES EMPRESA I.B.C....44
3.3.2.2 MUESTRA DE CLIENTES EMPRESA T.E.E....45
3.3.2.3 MUESTRA DE CLIENTES EMPRESA MENSAJEX....46
4. DEFINICIÓN DE VARIABLES....46
4.1 CALIDAD DE SERVICIO....46
4.1.1 DEFINICION CONCEPTUAL....46
4.1.2 DEFINICION OPERACIONAL....47
4.2 COMPROMISO ORGANIZACIONAL....47
4.2.1 DEFINICION CONCEPTUAL....47
4.2.2 DEFINICION OPERACIONAL....48
5. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN Y TÉCNICA DE RECOLECCION DE DATOS....50
5.1 CALIDAD DE SERVICIO....50
5.2 COMPROMISO ORGANIZACIONAL....53
5.2.1 CODIFICACION DE VARIABLES....57
6. ANÁLISIS DE DATOS....59

V. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS....61

1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL....61
1.1 RESULTADOS DEMOGRAFICOS DEL ESTUDIO....61
1.2 RESULTADOS DE LA VARIABLE....66
1.2.1 INTERNATIONAL BONDED COURIERS....68
1.2.2 TRANSPORTE ENCOURIERS EXPRESS....83
1.2.3 MENSAJEX....97
2. ANÁLISIS CORRELACIONAL DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL....109
3. ANÁLISIS DE CORRELACION MÚLTIPLE....110
4. ANÁLISIS DE DIFERENCIA DE GRUPOS....111
5. COCLUSIONES PRELIMINARES....113

2. CALIDAD DE SERVICIO....116
2.1 INTERNATIONAL BONDED COURIERS....117
2.2 TRANSPORTE ENCOURIERS EXPRESS....123
2.3 MENSAJEX....128
3. ANÁLISIS DE DIFERENCIA DE GRUPOS....132
3.1 DIFERENCIAS ENTRE EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES....132
3.2 DIFERENCIA DE CALIDADES DE SERVICIO....134
4. CONCLUSIONES PRELIMINARES....135

VI. CONCLUSIONES....137

VII. RECOMENDACIONES....139
VIII. FUENTES BIBLIOGRAFICAS....142
IX. ANEXOS

RESUMEN

El servicio es una poderosa fuente para incrementar los ingresos de las empresas, incentivar la creación de empleos y favorecer la renovación y la competitividad de muchas corporaciones. Estos logros se fundamentan en una filosofía que se basa en la excelencia orientada al cliente; una excelencia de servicio que pareciera ser difícilmente alcanzada y altamente deseada por muchas empresas venezolanas.

Es por ello que se consideró necesario tomar a una organización venezolana con una larga trayectoria en el ramo de servicios con el fin de determinar si el éxito o fracaso de su gestión podría deberse a variaciones en el nivel de identificación o compromiso que tienen los trabajadores que ejecutan su servicio, es decir, ¿cómo es la relación existente entre el Compromiso Organizacional y la Calidad de Servicio prestado por una empresa de correo y mensajería del sector privado?. Para ello, se utilizó el modelo de compromiso organizacional de Allen y Meyer, el cual explica el compromiso del individuo con su empresa a través de tres componentes fundamentales: Afectivo, Normativo y de Continuidad y el instrumento SERVQUAL de Parasuranam, Zeithaml y Berry, en el cual se evalúa el servicio a través de cinco dimensiones: Confiabilidad, Recursos Tangibles, Diligencia, Garantía y Empatía.

Para lograr dicho objetivo, esta investigación siguió un diseño de campo no experimental, en la cual no se manipularon deliberadamente las variables, sino que se estudiaron las mismas tal y como se presentaron en la organización de estudio. El siguiente proyecto mantuvo un enfoque descriptivo – correlacional, dado que pretendió medir y analizar la posible relación entre las variables Calidad de Servicio y Compromiso Organizacional.

La recolección de los datos se realizó en una única medición de las variables, particularidad que ubicó al estudio en transversal.

Las muestras totales estuvieron constituidas por 184 trabajadores para la medición del compromiso y 31 clientes para la evaluación de la calidad de servicio, muestras que fueron debidamente estratificadas para cada una de las empresas que conforman el Grupo Delta Sigma (International Bonded Couriers, Transporte Encouriers Express y Mensajex). Los miembros de las muestras se seleccionaron al azar, a través de la utilización del método de números random para garantizar a cada trabajador de la población la misma probabilidad de ser elegido.

Para medir el Compromiso Organizacional se utilizó la escala de Natalie Allen y Jhon Meyer. El instrumento fue codificado previamente con el fin de facilitar el análisis de los datos y así asegurar su validez y confiabilidad. El instrumento fue aplicado a una muestra resultante de

una prueba piloto conformada por 40 trabajadores, arrojando un nivel de confiabilidad de 0, 7587.

Al mismo tiempo, para medir la Calidad de Servicio, se contó con el instrumento SERVQUAL de los autores Berry, Parasuranam y Zeithaml, que de igual manera fue aplicado a una muestra previa arrojando un nivel de confiabilidad de 0,9406 para la parte de las percepciones y 0,7339 para la parte de las expectativas de los usuarios de los diferentes servicios del Grupo Delta Sigma.

En el análisis de los datos se utilizó, en primer nivel, estadística descriptiva con la finalidad de determinar el comportamiento de las variables, calculando medidas de tendencia central y de variabilidad que permitieron obtener los valores medios o centrales de la distribución en función de la cual están más o menos agrupados el resto de los datos. Así mismo, para ampliar las conclusiones de la presente investigación, se procedió a calcular coeficientes de correlación de Pearson, prueba "t" students y coeficiente de correlación múltiple.

I. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Heskett (1.988) menciona en su libro a la descripción que un día hiciera Colin Clark en cuanto a la transición de la economía mundial. Clark mencionó el camino de la economía desde una etapa preindustrial hasta llegar a una etapa postindustrial, en la cual la economía se vería dividida en tres sectores: el primario (agricultura), secundario (industrial) y terciario (servicios); estimando que el sector servicios tomaría parte de lo que el sector primario y secundario dejarían vacante; lo que justificaría la afirmación que hiciera Karl Albrecht (1.990) sobre la popularidad del sector terciario en nuestros días. Albrecht menciona que nos encontramos en lo que él llama la "Era del servicio" en la cual establece que nunca ha sido más grande la necesidad y la oportunidad para alcanzar la excelencia en lo que estamos haciendo.

Estudios recientes demuestran que en el campo de los servicios el cliente se ha convertido en un consumidor cada vez más exigente y un cliente más conocedor, sin embargo, la percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y es percibida de forma diferente ante la óptica del comprador que la del mismo proveedor (Horovitz, 1.991).

¿Cómo entonces ser competitivos ante una sociedad que exige día a día una mejor calidad?; fijar expectativas altas, alimentar percepciones exigentes dentro de las organizaciones y ayudar a la gente a que las colme, es una de las tantas respuestas que se pueden dar ante esta incógnita. Convertirse en un ejecutor sobresaliente de servicios debe ser la meta de un camino de procesos de alta calidad, una calidad que entiende como análoga la alta calidad interna y la alta calidad externa; entendiendo por calidad interna, niveles elevados de comunicación y participación de los trabajadores de la organización y por calidad externa, la superación de las expectativas de los clientes (Müller, 1.999).

Las empresas con una buena "hoja de servicios" son por lo general empresas donde reina la comunicación y el diálogo, entre otros componentes organizacionales más complejos. Se comunican internamente con objeto de motivar al personal, mantenerlo al tanto de los logros y fracasos de la empresa, y asegurarse de que los objetivos de la misma son comprendidos por todo el mundo (Horovitz y Jurgens, 1.994). Estas empresas tratan a sus empleados como quieren que ellos traten a sus clientes, logrando en ellos fuertes lazos de identificación y compromiso con la organización donde laboran.

Según Horovitz y Jurgens (1.994), gestionar la calidad de servicio es una mezcla equilibrada de utensilios empresariales duros y blandos. Los primeros son indispensables para

la estructura y el control, mientras que los segundos son necesarios para crear un entorno de compromiso con la empresa y sus metas, logrando de esta manera ofrecer un mejor servicio al cliente.

Existen muchos desafíos para lograr y mantener el nivel de calidad que nuestros clientes desean y esperan; este estudio busca acercarse a esas expectativas con el fin de entender el fenómeno que da distancia a éstas y la realidad de la prestación del servicio ó el llamado momento de la verdad, es decir, en qué medida esa prestación del servicio se acerca o aleja de lo que el cliente espera del mismo; desafío al que se enfrentan todas las organizaciones que constituyen el sector servicios.

Así como el lugar de trabajo ha sufrido una profunda transformación, desde la era postindustrial a los tiempos de la informática; la naturaleza de cómo trabajamos se ha ido modificando simultáneamente. Términos como "holística" y "compromiso" han encontrado su espacio dentro del círculo corporativo, describiendo así a trabajadores que se encuentran profundamente enlazados con sus trabajos, que logran establecer un clima enérgico y apasionado del mismo (Oldenburg, Don en http://detnews.com, 1.997).

Varios han sido los autores (Berry, 1.990; Horovitz, 1.994; Heskett, 1.988; Parasuranam, 1.991, entre otros) que explican la intervención del factor humano en los procesos de elaboración y entrega de los servicios, una empresa con calidad de servicio es un lugar donde a los empleados les resulta imposible mostrarse sentimentalmente indiferentes (Horovitz y Jurgens, 1.994), por ello debemos preguntarnos cuáles son las ventajas de tener una fuerza laboral comprometida con la organización, así como comprobar si realmente ofrecen mejor servicio los empleados que se sienten comprometidos con ella.

Toda la institución y todo su personal son responsables de que se logren y se mantengan a largo plazo niveles adecuados de ingresos; es por ello que una organización de servicio excelente, no debería centrarse solamente en su cliente externo, sino deberá tomar en cuenta, principalmente, a su cliente interno, siendo este último el encargado de dar el servicio (Horovitz y Jurgens, 1.994). Pareciera entonces que en la medida en que los trabajadores se sientan más a gusto en su puesto de trabajo y actúen interesados con la empresa y comprometidos con la misma, podrían ofrecer una conducta favorable para adaptar y mantener a la organización a los cambiantes requerimientos del mercado competitivo.

Las empresas no son objetos inanimados para sus empleados, los cuales pueden acabar vinculándose sentimentalmente a ellas. El personal entra a formar parte de una empresa porque está de acuerdo con su filosofía, su cultura; se queda porque cree en ella. La filosofía vincula al empleado con la conducta propia de la organización, una conducta que indica a los

empleados dónde hay que hacer un esfuerzo especial – "si la filosofía de una empresa insiste en la satisfacción del cliente, los empleados también insistirán en lo mismo –" (Horovitz y Jurgens, 1.994); sólo insistirán en lo mismo siempre y cuando ese compromiso se haga efectivo entre los empleados de la misma organización.

Debemos entender que la calidad es un asunto compartido, un asunto de todos. Cada persona debe comprometerse de forma genuina a lograr la calidad, no sólo por el establecimiento de una cultura empresarial, sino estar convencidos de que el servicio que se presta es de calidad; en la medida en que el empleado perciba el servicio ofrecido como excelente, podría reforzar la confianza en la organización donde labora, ciclo que se revertiría en el compromiso de ejercer a su vez una labor eficiente de calidad enfocada hacia el cliente.

Sobre la base de las ideas expuestas y considerando la importancia que ha tomado el recurso humano dentro de las organizaciones, se podría decir que uno de los principales retos gerenciales actualmente es hacer que los trabajadores se sientan identificados: con las metas, los objetivos y el éxito de las empresas en las que laboran, ya que ellos son el motor del negocio que inciden y deciden en la efectividad del mismo (Urquijo, 1.995; c.p Contreras y Lujano, 1.999).

Son muchas las empresas que actualmente están interesadas en figurar a la cabeza en cuanto a la calidad de servicio prestado. Si bien este estudio intenta aportar una ayuda considerable a estas empresas, el problema fundamental que se plantea el sector servicios junto a su clientela, es conocer el elemento diferenciador que hace que una empresa líder en calidad de servicio sea distinta de las demás.

Por ello se plantea una interrogante que no sólo resolverá la inquietud de las organizaciones a la cual se aplica el estudio, sino que servirá de apoyo teórico a las empresas para considerar el factor humano como elemento fundamental o eje del sistema de prestación de servicio con calidad; consideración que plantea la interrogante: ¿Cómo es la relación entre el Compromiso Organizacional y la Calidad del Servicio en una empresa de correo y mensajería del sector privado (Grupo Delta Sigma)?.

2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo es la relación entre el Compromiso Organizacional y la Calidad del Servicio prestado por los trabajadores del Grupo Delta Sigma a través del estudio de sus empresas de servicio.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el nivel de Compromiso Organizacional de los trabajadores del Grupo Delta Sigma a través de sus tres empresas; International Bonded Courriers, Transporte Encourriers Express y Mensajex, C.A.

- Determinar el nivel de Calidad de Servicio prestado por los trabajadores de las diferentes empresas del Grupo Delta Sigma a través del estudio de las percepciones que tiene el consumidor sobre el mismo.

- Describir la relación que existe entre el Compromiso Organizacional de los trabajadores del Grupo Delta Sigma y las percepciones que de la Calidad del Servicio tienen los consumidores sobre el servicio ofrecido en cada una de sus empresas.

II. MARCO TEÓRICO

1. CALIDAD DE SERVICIO

1.1 EL SERVICIO

Según Leonard Berry (1.990), un producto es sinónimo de una cosa, un artefacto, un objeto. Un servicio es una acción, un esfuerzo, una realización. La esencia tangible o intangible de lo que se compra, determina su clasificación como un producto ó servicio, por lo general la intangibilidad es relacionada con la palabra servicio (c.p Heskett, 1.988).

Para Berry y Parasuranam (1.991), si la fuente del beneficio central del producto es más tangible que intangible, dicho producto se considera un artículo. Si es más intangible que tangible, se considera un servicio.

Al revés que los productos, los servicios son poco o nada materiales. Sólo existen como experiencias vividas. Los servicios están dominados por "calidades de experiencia", atributos que sólo se pueden evaluar significativamente después de la compra y durante la producción-consumo (Valerie Zeithaml, c.p Berry y Parasuranam, 1.993).

De manera simple, un servicio pudiese definirse como cualquier acción que procura utilidad para producir la satisfacción de una necesidad específica de un cliente; por otra parte, el servicio genera una experiencia psicológica en el cliente de acuerdo a la manera como el proveedor proporciona el mismo (Horovitz, 1.991). Cómo se comporten los del personal de servicio en presencia del cliente – cómo actúan, qué dicen y qué no dicen, su apariencia general – influye en que el cliente vuelva o no vuelva a consumir en esa firma (Berry y Parasuranam, 1.991).

Aunque tanto el mercadeo de servicios como el mercadeo de bienes comienzan con las funciones de identificación de necesidades y diseño del producto, generalmente los bienes se producen antes de venderse, mientras que los servicios habitualmente se venden antes de producirse (Berry y Parasuranam, 1.991). Una empresa de servicios que haga relativamente poco mercadeo preventa pero que se preocupe por prestar un servicio excelente, gozará de mayor eficiencia de comercialización – más alta retención de clientes, más ventas a clientes actuales, mayor éxito en convertir posibles clientes en clientes efectivos mediante comunicación de boca en boca – que una compañía que haga mucho mercadeo preventa y descuide la prestación del servicio mismo (Berry y Parasuranam, 1.991). En los servicios, tanto el mercadeo

postventa como la comunicación de boca en boca tienen mucha importancia para ganar la lealtad de la clientela.

Los clientes tienen que experimentar los servicios para conocerlos realmente, dado que su intangibilidad propia hace que sean más difíciles de imaginar y de desear que los bienes. La percepción del riesgo que tiene el cliente tiende a ser mayor porque los servicios no se pueden tocar, oler ni probar antes de comprarlos (Berry y Parasuranam, 1.991).

El servicio es una parte esencial de lo que actualmente producimos, consumimos y en algunos casos exportamos, por lo que sería imposible no preocuparnos por la calidad del mismo.

1.2 LA CALIDAD

¿Cómo evolucionan las necesidades y las aspiraciones del cliente en cuanto a calidad de servicio?. Todos los estudios recientes demuestran que en esa área, el cliente es cada vez más exigente, dado que en todos los campos la competencia es cada vez más mayor y atrae al cliente mediante una diversidad creciente de servicios que compiten por ofrecer la mejor calidad (Horovitz, 1.991).

En esta economía en la que predominan los servicios, todas las organizaciones líderes están obsesionadas con la excelencia del servicio; utilizan el servicio para ser diferentes; para aumentar su productividad; para ganar la lealtad y confianza del consumidor; utilizan el servicio de calidad como una opción alternativa ante la competencia de precios y para que las experiencias positivas de los clientes sean transmitidas de boca en boca como parte de la estrategia publicitaria (Zeithaml, Parasuranam y Berry; 1.990). Sin embargo, la percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor. Por otra parte, la calidad de un servicio se percibirá de forma diferente según sea nuevo o muy difundido, que lo descubra el cliente o sea ya usuario del mismo (Horovitz, 1.991).

"La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido lograr para satisfacer a su clientela clave[1]. Representa a su vez, la medida en que se logra dicha calidad" (Horovitz, 1.991).

[1] Se entiende por clientela clave aquella que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar (Horovitz, 1.991). El autor menciona la importancia de seleccionar la clientela clave de los servicios, dado que la tentación de querer satisfacer a todos ha pasado a ser el medio más seguro para llegar al fracaso.

Para Horovitz (1.991), cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades, este nivel de excelencia debe mantenerse en todo momento y en todo lugar.

Una empresa es de alta calidad y se encuentra en equilibrio cuando sobrepasa las expectativas del personal, clientes y accionistas de la organización (Enrique Müller, 1.999).

Según Zeithaml, Parasuranam y Berry (1.990) el enriquecimiento de un servicio superior en calidad recae sobre todos, provocando una reacción en cadena de los que se benefician ante él; consumidores, empleados, gerentes y accionistas, provocan el beneficio general y por ende el bienestar de la comunidad.

La actitud del cliente con respecto a la calidad del servicio cambia a medida que va conociendo mejor el producto y mejora su nivel de vida. En un principio, el cliente suele contentarse con el producto base, sin servicios y, por lo tanto, más económico. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a la calidad aumentan para terminar esperando y deseando lo mejor (Horovitz, 1.991).

El cliente quiere una calidad de servicio cada vez mejor, porque asocia su acto de comprar con lo que recibe en su casa o descubre en sus viajes, es decir, el cliente suele comparar la calidad del servicio con la que puede conseguir por sí mismo (Horovitz, 1.991).

1.2.1 CALIDAD DE SERVICIO BAJO LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR

Según los autores Zeithaml, Parasuranam y Berry (1.990); la producción, el consumo y la evaluación son tres componentes básicos que diferencian a los servicios de los productos.

En primer lugar, los servicios son básicamente intangibles, porque a diferencia de los productos, los servicios se traducen en actuaciones y experiencias; especificaciones precisas de producción son difíciles de establecer cuando de servicio se trata. Cuando lo que se vende es puramente una actuación, es realmente complejo el criterio que utilizan los consumidores para la calificación del servicio.

En segundo lugar, los servicios son heterogéneos, su actuación varía de productor a productor, de consumidor a consumidor y de día a día en su proceso de producción. La calidad de las interacciones de los agentes de servicio con sus clientes no puede estandarizarse para asegurar uniformidad del modo como la calidad de los productos puede hacerlo.

En tercer lugar, la producción y el consumo de la mayoría de los servicios son inseparables. La calidad de los servicios generalmente ocurre en el momento en que se ofrece el servicio, usualmente cuando se da la interacción entre el cliente y el proveedor; a diferencia

de los productos, que después de ser fabricados, son distribuidos de forma intacta al consumidor.

Los consumidores de servicios se encuentran usualmente en la "fábrica" donde éstos se producen, observando y evaluando el proceso de producción mientras experimentan el servicio (Zeithaml, Parasuranam y Berry, 1.990).

Zeithaml, Parasuranam y Berry (1.990) a través de sus investigaciones establecieron algunos patrones comunes sobre la evaluación de los servicios; estos patrones, según los autores, ofrecen valiosas contribuciones acerca de cómo los consumidores definen y evalúan la calidad del servicio.

Los grupos objeto de estudio de estos autores, coincidieron en que la clave para un buen servicio es alcanzar o exceder las expectativas que el cliente posee del mismo. Dentro de esta categoría, los autores explican que la excelencia del servicio radica en el hecho de exceder las expectativas del cliente; ello puede darse con tan sólo ofrecer una razón o explicación al consumidor cuando éste la necesite; de no ser así, sólo se lograría una definición pobre de la calidad del servicio recibido (Zeithaml, Parasuranam y Berry, 1.990).

En términos generales, una alta o baja definición sobre la calidad del servicio depende de cómo los consumidores perciben la totalidad del servicio bajo el contexto de sus expectativas. Por lo que la calidad del servicio percibida por los consumidores, puede ser definida como "la extensión o discrepancia entre las expectativas o deseos de los consumidores y sus percepciones" (Zeithaml, Parasuranam y Berry, 1.990).

A pesar de que la literatura enfocada en la calidad ha estado dirigida mayormente a la calidad de los productos, algunas contribuciones se han hecho sobre la calidad de los servicios. A continuación se presentan algunas de ellas:

- La calidad del servicio es mas difícil de evaluar para el consumidor que la calidad de los productos. A pesar de la ventaja competitiva que se menciona tienen los servicios, éstos son más difíciles de evaluar en términos de calidad. El criterio de evaluación que utilizan los clientes para evaluar la calidad de los servicios pudiera ser de difícil comprensión para los vendedores de los mismos (Zeithaml, Parasuranam y Berry, 1.990).

- Los consumidores no evalúan la calidad del servicio únicamente por el resultado del mismo, sino por el proceso del servicio en sí. Otro factor importante a considerar en la evaluación de los servicios en términos de calidad, es que los clientes no evalúan únicamente la calidad de los servicios consumidos; también consideran importante el

proceso por el que ha pasado el servicio, es decir, el cliente no evaluará únicamente si la encomienda llegó o no a tiempo, sino considerará importante la manera en que fue atendido en el proceso del consumo del servicio – responsabilidad y amabilidad de los trabajadores, entre otras – (Zeithaml, Parasuranam y Berry, 1.990).

- El único criterio que cuenta en la evaluación de la calidad del servicio es el definido por el consumidor. Sólo los consumidores juzgan la calidad; cualquier otro juicio es irrelevante. Específicamente, en el tema de la calidad de servicio, el cliente es quien juzga cómo debe comportarse el proveedor del servicio (Zeithaml, Parasuranam y Berry, 1.990).

A continuación se presentan algunos de los factores que según las investigaciones de Zeithaml, Parasuranam y Berry (1.990), influyen sobre las expectativas de los consumidores.

Primero, lo que los consumidores escuchan de otros clientes – "comunicación de boca en boca" – es un determinante potencial de las expectativas.

Segundo, en cada uno de los grupos de estudio, las expectativas de los consumidores parecían variar dependiendo de las características individuales y circunstancias de los consumidores, sugiriendo de alguna manera que las necesidades personales de los consumidores podrían moderar en cierto grado las expectativas de los mismos.

Tercero, las experiencias pasadas del consumidor de haber utilizado un servicio, podrían también influenciar los niveles de expectativas de los mismos y por último, la comunicación externa de los proveedores de servicio es clave en el modelamiento de las expectativas de los consumidores. Un factor que se encuentra bajo la línea de la comunicación externa es el precio. Este factor juega un rol decisivo en las expectativas de los consumidores.

1.3 LOS RESULTADOS DE LA CALIDAD

Así como los líderes en servicio creen en los beneficios (tanto económicos como no económicos) que trae consigo la calidad, muchos ejecutivos dudan de ello. Los ejecutivos aún no están convencidos del retorno económico de la inversión que se realiza para mejorar el servicio en las empresas competitivas. Estos individuos pueden que no estén del todo equivocados, ello pudiera tener sentido cuando nos referimos a instituciones que gastan enormes cantidades de dinero en nombre del mejoramiento del servicio de manera no

provechosa, es decir, agregan valor a detalles que ante los ojos del consumidor no son importantes (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1.990).

Hoy día el beneficio económico que se obtiene por la inversión en el servicio, se manifiesta cuando dicha inversión en realidad es importante para el cliente, si no lo es, nunca se percibirán las ganancias que algún día se creyó invertir para ello (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1.990).

La conducta de calidad según Berry, Parasuraman y Zeithaml (1.990) se fomenta en dos sentidos:

- En el corto plazo, la buena calidad incrementa los beneficios económicos a través de la implementación de precios elevados. Según la teoría de Perdue (c.p Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1.990), las organizaciones que se encuentran entre los primeros tres puestos, poseen precios de un 5 a 6% relativamente superior que las empresas que competitivamente se encuentran del cuarto puesto hacia abajo.

Las empresas que se distinguen por la calidad de su servicio, pueden exigir precios más elevados por unos mismos servicios que se encuentren en el mercado y obtener márgenes superiores de beneficios.

Estas mismas empresas experimentan un crecimiento en épocas de prosperidad, así como son las que logran mantenerse en tiempos de recesión económica. También invierten comparativamente menos en publicidad que otras empresas de competencia, índices inferiores de absentismo y mayores de permanencia en la planta son características de estas organizaciones (Horovitz y Jurgens, 1.994).

- En el largo plazo, el incremento o superioridad de la calidad es el camino más efectivo de lograr el crecimiento del negocio. La calidad lleva a las organizaciones no sólo a la expansión dentro del mercado, sino a la participación dentro del mismo (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1.990).

Los bajos precios y la originalidad del servicio son importantes, pero de corta duración en el tiempo. Es entonces la calidad del servicio el elemento diferenciador de las empresas prestadoras de servicios, el único medio capaz de atraer y retener la atención del cliente, así como el factor necesario para ganar confianza en el consumidor. "La calidad del servicio hace que una empresa deje de ser un objeto anónimo para convertirse en una entidad de rostro familiar" (Horovitz y Jurgens, 1.994).

Prestar un servicio de calidad implica satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente. Prestar un servicio de excelente calidad implica ir más allá de los requerimientos y necesidades de los consumidores, anticiparse y prever es la clave del éxito.

1.4 DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Berry y Parasuraman afirman que de acuerdo a la recopilación de documentación empírica, la confiabilidad es uno de los criterios más utilizados en la evaluación de la calidad de un servicio, sin embargo, mencionan que no es el único factor determinante para ello.

Las investigaciones de estos autores arrojaron resultados sobre cinco dimensiones generales que influyen en la evaluación que el cliente hace de la calidad del servicio:

- Confiabilidad: La capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y de forma correcta.

- Recursos Tangibles: Aspecto de los recursos materiales; equipos, personal y materiales de comunicación.

- Diligencia: Voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente.

- Garantía: Los conocimientos y la cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza.

- Empatía: La capacidad de prestarles a los clientes atención individual y cuidadosa.

En los últimos estudios realizados por Berry y Parasuranam (1.991), se le pidió a más de 1900 clientes de cinco empresas distintas de servicios que calificaran la importancia relativa de las cinco dimensiones de la calidad distribuyendo 100 puntos entre ellas. La asignación de puntos arrojó los siguientes resultados: confiabilidad 32 puntos, diligencia 22 puntos, garantía 19 puntos, empatía 16 puntos y recursos tangibles 11 puntos.

La confiabilidad, como se observa, es la dimensión que aparece como la consideración más crítica en todos los estudios realizados por los autores Berry y Parasuranam (1.991). Según ellos, la confiabilidad es la esencia de la calidad del servicio.

1.5 EL SERVICIO CONFIABLE

La confiabilidad del servicio – cuando se presta el servicio con seguridad y correctamente – es la clave de la excelencia en el mercadeo de servicios. Cuando una organización presta un servicio descuidadamente, cuando comete errores que se podrían haber evitado, cuando no cumple promesas atractivas que hace para llamar la atención de la clientela, debilita la confianza de los clientes en sus capacidades y mina sus posibilidades de ganarse la reputación de excelencia en sus servicios. Para el cliente, la prueba del servicio está en un desempeño impecable (Berry y parasuranam, 1.991).

Como se dijo anteriormente, según estos autores, la confiabilidad es el principal criterio que los clientes aplican al evaluar la calidad del servicio de una institución.

La confiabilidad del servicio contribuye a la eficiencia operativa porque reduce la necesidad de repetir el servicio. Entre los costos del servicio no confiable es preciso incluir no sólo el gasto directo de la repetición sino también los costos indirectos que supone la publicidad negativa que producen los clientes disgustados (Berry y parasuranam, 1.991).

Crear o cultivar una cultura "cero defectos" o lo que es igual, un servicio confiable, es tan crítico en servicios como en manufactura. Sin embargo, el problema es más complejo en los servicios, ello por varias razones. En primer lugar, el desenganche entre producción y consumo de bienes les brinda a los manufactureros la oportunidad de retirar los artículos defectuosos antes de que lleguen al consumidor. En cambio, para la mayoría de servicios prestados en la fábrica, la confiabilidad en la fábrica es inseparable de la confiabilidad en el terreno puesto que el terreno es la fábrica (Berry y Parasuranam, 1.991).

Por lo general, las fallas en el servicio ocurren frente al cliente; por lo que prestar bien el servicio desde la primera vez lleva en sí un mayor sentido de lo inmediato y requiere mayor grado de disciplina, que asegurarse de que los bienes que llegan a manos del consumidor se encuentren libre de defectos (Berry y Parasuranam, 1.991).

En segundo lugar, la intangibilidad de los servicios implica que los criterios de perfección son menos concretos y más subjetivos que los que sirven para juzgar los productos materiales que carecen de defectos. Para la mayoría de los servicios, el determinante principal de su confiabilidad es que el cliente perciba que su servicio se prestó o no correctamente. Aunque el servicio se ajuste a los criterios de correcta ejecución establecidos por el proveedor, no significa que está libre de error, a menos que también satisfaga los criterios del consumidor (Berry y Parasuranam, 1.991).

Para Berry y Parasuranam (1.991), cuando lo que se evalúa es esencialmente un desempeño, las expectativas y los requisitos del cliente son las normas reales de confiabilidad.

Dentro de las actividades que debe dirigir toda organización para encaminarse en la producción de un servicio "cero defectos" se encuentra el proporcionar a los trabajadores un liderazgo en servicio (Berry y Parasuranam, 1.991).

1.6 LIDERAZGO EN SERVICIOS

Prestar un servicio fuera de serie se traduce en beneficios para todos, para los clientes, los empleados, los accionistas y la comunidad, entre otros, sin embargo, prestar un servicio extraordinario a cada cliente, cada día, no es una labor fácil. Pese a su dificultad, el servicio extraordinario no es una labor imposible, la clave está en un verdadero liderazgo en servicio a todos los niveles de la jerarquía organizativa. Las personas que prestan servicio necesitan creer en una visión desafiante que proporcione esa energía emocional que se necesita para un contacto exitoso con el consumidor y, sobretodo, una energía que genere compromiso; los empleados necesitan de personas modelo que fijen normas y señalen el buen camino del rendimiento. "Estos son los frutos del liderazgo en servicio" (Berry, 1.996).

La persona que juega un papel fundamental en la correspondencia de calidad para la superación de las expectativas de consumidores, empleados, y directores de la organización es el líder de alta calidad, participando como cabecera de un proceso de mejora continua. Si el inversionista cuida al personal, éste cuidará de los clientes; de esta manera estos últimos regresarán y cuidarán al inversionista, es aquí donde el líder de calidad intenta no sólo que el ciclo de equilibrio aparezca, sino que se mantenga activo.

Según Lee Harkins, ejecutivo de Bell South (c.p Berry, 1.996), el liderazgo es el factor determinante de la calidad de servicio.

1.6.1 CUALIDADES DE LOS LÍDERES EN SERVICIO

Visión de Servicio. Los líderes en servicio perciben la calidad de servicio como la llave del éxito. Ellos ven el servicio como parte integral del futuro de la organización, no como un elemento externo a ella. Los líderes en servicio realmente creen que una buena calidad de servicio, es una excelente estrategia para percibir beneficios. Ellos creen que la calidad de servicio es el fundamento de la competitividad. La idea de servicio, no importando su visión, es

para el líder de servicio una pieza central, la cual lleva al compromiso con el mismo creyendo que debe prestarse una calidad excelente cada día del mes, cada mes del año, durante todos los años (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1.990).

Creer en Otros. Los líderes en servicio creen en las capacidades innatas del prójimo que lo hacen realizarse, considerando que su papel fundamental es la fijación de metas de excelencia; promover una conducta que enseñe a ser líder, proporcionando las herramientas necesarias para el éxito. Al tener confianza en las capacidades de los individuos, los líderes en servicio consideran que la comunicación con sus colaboradores es esencial, ellos comunican la visión y enseñan el oficio de la empresa. Los líderes en servicio no adoptan el papel de jefe, sino el de instructores (Berry, 1.996).

Amor al negocio. "Los mejores líderes aman la empresa que dirigen" (Berry, 1.996); disfrutan manteniéndose sumergidos en las dificultades del negocio y en las situaciones de logro de la institución. Sienten el deseo y la necesidad de manejar de forma correcta su labor dentro de su empresa; hacerla crecer y convertirla en algo especial. El amor al negocio los motiva a enseñar lo que con tanto trabajo han aprendido, a enseñar a otros los secretos de su actuación y el arte de manejarlo (Berry, 1.996).

Alcanzar altos estándares. Los verdaderos líderes de servicio creen que el buen servicio nunca debe ser suficiente para diferenciar a su organización de otras en el mercado; ellos están centrados en los detalles del servicio, captando posibilidades en acciones pequeñas que los competidores pueden percibir como triviales, creen que en los detalles está la verdadera diferencia; los líderes en servicio creen en el valor de la filosofía de "cero defectos" (Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1.990).

Integridad. Los líderes en servicio hacen lo correcto, aunque ello represente contradictorio en costos. Les conceden importancia a lo justo, a lo coherente y a la transparencia para con sus clientes y sus empleados, es por ello que ganan la oportunidad de liderizar en el puesto de cabecera (Berry, 1.996).

1.6.2 CULTIVAR EL LIDERAZGO EN SERVICIO

Sin la visión energizante del liderazgo, sin el camino demarcado, el entrenamiento y la inspiración, la idea de mejorar la calidad no se traduce en acción. El servicio excelente es tan sólo cuestión de mentalidad, y la mentalidad es tan sólo cuestión de liderazgo, de implementar una cultura de calidad de servicio (Berry, 1.996).

Según Leonard Berry (1.996) existen cuatro maneras de fomentar el liderazgo y cultivar su potencial, ellas son:

⇒ Promover a las personas indicadas
⇒ Poner énfasis en la participación del personal
⇒ Poner énfasis en el factor confianza
⇒ Fomentar el aprendizaje para el liderazgo

1.7 CAUSAS POTENCIALES QUE EXPLICAN LA DEFICIENCIA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

Los ejecutivos de hoy buscan alcanzar y mantener una ventaja dentro del mundo competitivo de los negocios, por lo que no dudan en la importancia que tiene prestar un servicio de superior calidad alcanzando o superando las expectativas de los clientes. No es suficiente pensar en la importancia de ofrecer un servicio excelente calidad (Zeithaml, Parasuranam y Berry, 1.990).

Zeithaml, Parasuranam y Berry (1.990) piensan que los empresarios que se encuentran realmente vinculados al negocio del servicio deben activar los siguientes procesos: (1) monitorear las percepciones que del servicio tienen los consumidores, (2) identificar las causas de la caída de la calidad del servicio y (3) tomar acciones concretas para mejorar la calidad del servicio.

Los autores, a través de numerosas investigaciones, hallaron información importante sobre las posibles causas que pudiesen provocar la caída de la calidad en los servicios. Zeithaml, parasuranam y Berry (1.990) definen cuatro brechas que explican la distancia entre el servicio excelente y la calidad percibida por el común de los consumidores.

Causa I: Brecha entre las Expectativas de los Usuarios y las Percepciones de los Directivos

En cada uno de los sectores de servicio estudiado por los autores, algunas de las percepciones de los ejecutivos acerca de lo que perciben los clientes como un servicio de superior calidad fue congruente con las expectativas expresadas por los mismos consumidores en los grupos focales, sin embargo, un número de diferencias fueron también evidentes entre las expectativas expresadas por los consumidores y lo que los ejecutivos entendían de ellas.

En términos generales, los ejecutivos de las firmas de servicios no podrán estar siempre al tanto de las características que connota la alta calidad para los consumidores, y aún así las conociera; no pudiera saber con exactitud los niveles de actuación requeridos por los consumidores en dichas presentaciones.

Cuando los altos ejecutivos no entienden completamente las expectativas que del servicio tienen los consumidores, suelen tomar malas decisiones que tienen como resultado una percepción pobre de la calidad del servicio. Un ejemplo típico de no saber fijar prioridades es el gasto excesivo de dinero en mejorar la apariencia física de la compañía cuando los clientes creen que son realmente funcionales y cómodas. Otro ejemplo es centrarse en programas de entrenamiento que fijan su atención en un personal que se encuentra inmerso únicamente en los aspectos internos del trabajo; como por ejemplo: llenar papeles, seguir las normas de la empresa, etc. Lo que realmente caracteriza a esta brecha es el poco entendimiento que los ejecutivos tienen sobre los deseos y expectativas que los consumidores tienen del servicio, por lo que el primer paso para mejorar la calidad del servicio es que la gerencia logre captar información adecuada sobre las expectativa de sus clientes.

TABLA 1. Factores involucrados con la brecha I

Factor y Definición
Orientación a la investigación de marketing: es el esfuerzo que deben realizar los directivos de empresas de servicio para entender las necesidades y expectativas de sus clientes a través de reuniones formales e informales. Descubrir lo que los usuarios esperan es esencial para suministrar un servicio de calidad. El marketing no está referido únicamente a los productos, sino, y principalmente a los usuarios involucrados en el proceso de servicio.
Comunicación ascendente: extender el flujo de información que proviene del personal de contacto directo con el público hacia los niveles directivos. Esto genera deficiencias dado que los directivos no se preocupan por los resultados de las investigaciones de marketing dirigidas a estudiar las expectativas de los usuarios y se preocupan únicamente por la producción y venta de lo que ellos creen que esperan los consumidores.
Niveles de mando: número de niveles jerárquicos que existen entre los niveles más altos y los más bajos de la empresa que crean separaciones y barreras entre el personal de contacto y los niveles directivos más altos y produce que éstos no conozcan las expectativas y percepciones

de los clientes.

Fuente: Parasuranam, Zeithalm y Berry (1.993) en: Armenio y Espinoza (1.997).

Causa II: Brecha entre las Percepciones de los Directivos y las Especificaciones o Normas de Calidad

Como se mencionó anteriormente, entender las expectativas de los clientes, según los autores Zeithaml, Parasuranam y Berry (1.990), es el primer paso para ofrecer un servicio de alta calidad. Una vez conocidas las expectativas de éstos, los directivos se encuentran ante un reto no menos importante: la utilización de los conocimientos sobre dichas expectativas en la creación de estándares de calidad para la organización de servicio. Sin embargo, según los autores, existen diversos factores que impiden a las empresas de servicios alcanzar los niveles esperados por los consumidores; la discrepancia existente entre las percepciones de los directivos respecto a las expectativas de los consumidores y las actuales especificaciones que ellos fijan para la repartición del servicio, son algunos de ellos.

La correcta percepción que pudieran tener los directivos con respecto a las expectativas de los consumidores, es necesaria, pero no suficiente para lograr alcanzar niveles superiores en la calidad del servicio. Otro prerrequisito para prestar un servicio de alta calidad es la existencia de estándares de desempeño que reflejen la percepción de los directivos respecto a las expectativas de los clientes (Zeithaml, Parasuranam y Berry, 1.990).

Los autores explican que uno de los aspectos comunes a todo los directivos de empresas de servicios, es la dificultad que tienen los mismos en traducir las expectativas de los consumidores en especificaciones para la calidad del servicio. Sin embargo, dado la complejidad que requiere todo cambio, muchos de los ejecutivos de estas empresas no están dispuestos o no pueden cambiar todo el sistema del servicio con la única finalidad de aumentar las percepciones de los consumidores (Zeithaml, Parasuranam y Berry, 1.990).

TABLA 2. Factores involucrados con la brecha II

Factor y Definición
Deficiencia en el compromiso que se asume respecto a la calidad del servicio: establece hasta qué punto la calidad del servicio constituye un objetivo estratégico de la dirección. La ausencia de un compromiso total por parte de la dirección con la calidad del servicio y excesiva atención a los otros objetivos que se establecen en la empresa, descuidan el necesario énfasis en esta materia. El compromiso de la dirección con un servicio de calidad quiere decir que se les de a los clientes aquello que ellos perciban como de alta calidad.
Percepción de inviabilidad: determina el punto hasta el cual los directivos creen que pueden satisfacer las expectativas de los clientes. La percepción de inviabilidad constituye una actitud mental de la dirección que puede o no estar relacionada con las limitaciones reales de la

organización.
Errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas: determina hasta qué punto utiliza la tecnología (equipos y programas) para estandarizar la prestación de los servicios. La conversión de las percepciones de los directivos en normas específicas que aseguren altos niveles de calidad en el servicio depende del grado en que las labores o tareas que deben ser realizadas puedan ser convertidas en actividades rutinarias.
Ausencia de objetivos: establece la medida en que los objetivos de calidad del servicio están basados en los estándares de los clientes y sus expectativas en vez de en los estándares de la empresa.

Fuente: Parasuranam, Zeithalm y Berry (1.993) en: Armenio y Espinoza (1.997).

Causa III: Brecha entre las Especificaciones de la Calidad del Servicio y la Prestación del mismo

En algunos casos, los directivos entienden de forma clara las expectativas que sobre el servicio tienen los consumidores y ante ello fijan especificaciones – ya sean formales o informales – apropiadas para el proceso del mismo; aún así el servicio falla y se aleja de lo que el cliente espera. La diferencia entre las especificaciones del servicio y el servicio propiamente ofrecido, es la brecha que existe en el desempeño del servicio (Zeithaml, Parasuranam y Berry, 1.990).

En los estudios realizados por los autores, los ejecutivos mencionaron una variedad de razones que pudieran explicar esta discrepancia, sin embargo, la brecha se debe principalmente a la incapacidad o el poco deseo que tienen los empleados de ejecutar el servicio en el nivel deseado (Zeithaml, Parasuranam y Berry, 1.990).

TABLA 3. Factores involucrados con la brecha III

Factor y Definición
Ambigüedad en las funciones: establece el nivel hasta el cual los empleados se sienten inseguros respecto a lo que los niveles directivos y de supervisión esperan de ellos y la forma de satisfacer esas expectativas.
Conflictos funcionales: punto hasta el cual perciben los empleados que no pueden satisfacer las demandas de todas las personas a las que deben servir (clientes internos/externos)
Desajuste entre los empleados y sus funciones: coherencia entre la habilidad de los empleados y las funciones de sus puestos de trabajo.
Desajuste entre la tecnología y las funciones: adecuación entre las herramientas y tecnología que utilizan los empleados para la realización de sus funciones.
Sistemas inadecuados de supervisión y control: que conducen a sistemas de evaluación y compensación también inadecuados. Eficacia y coherencia de los sistemas de evaluación y recompensa de la empresa.
Ausencia de control percibido por parte de los empleados: establece el punto hasta el cual perciben los empleados que pueden actuar flexiblemente al afrontar situaciones problemáticas en la prestación de los servicios.

Ausencia de trabajo en equipo: establece el punto hasta el cual los directivos y los empleados colaboran para alcanzar metas comunes.

Fuente: Parasuranam, Zeithalm y Berry (1.993) en: Armenio y Espinoza (1.997).

Causa IV: Brecha entre la Prestación del Servicio y la Comunicación Externa

Como se mencionó anteriormente, las promesas hechas por las empresas de servicios a través de sus vendedores, medios publicitarios o cualquier otra fuente de comunicación, incrementa la expectativa de los clientes; lo que sirve como estándar de comparación en el que los consumidores basan la calidad del servicio. La discrepancia entre el servicio real y el servicio prometido, tiene un efecto adverso sobre las percepciones que del servicio tienen los consumidores. Los ejecutivos de los grupos focales justificaron el quiebre de las promesas como consecuencia de la falta de coordinación entre las áreas de operaciones y mercadeo, es decir, la falla se encuentra entre las personas encargadas de ejecutar el servicio y aquellos individuos que son responsables de describir y promover el servicio.

TABLA 4. Factores involucrados con la brecha IV

Factores y definiciones
Deficiencias en la comunicación horizontal: especialmente entre las operaciones, marketing y Recursos Humanos y entre las sucursales. Nivel de las comunicaciones que se producen tanto dentro como entre los diversos departamentos de la empresa.
Tendencia a prometer en exceso en las comunicaciones externas: establece el punto hasta el cual las comunicaciones externas de la empresa reflejan con decisión lo que los clientes reciben en el momento de la prestación del servicio.

Fuente: Parasuranam, Zeithalm y Berry (1.993) en: Armenio y Espinoza (1.997).

La presencia de estas cuatro deficiencias dentro de las empresas favorece el surgimiento de una quinta deficiencia, siendo ésta el punto clave de todo el modelo. Esta plantea una discrepancia entre el servicio que se espera recibir y el servicio realmente recibido. De esta forma, el modelo conceptual planteado por los autores transmite un mensaje claro a los directivos que estén deseosos de mejorar la calidad de sus servicios (Armenio y espinoza, 1.997; c.p Larrazabal y Somoza, 1.999).

1.8 ENFOQUES ACTUALES DEL MERCADEO DE SERVICIOS

Los servicios se han convertido en una poderosa fuente para incrementar los ingresos de las empresas, han incentivado notablemente el número de empleos, han asegurado el apoyo

adecuado a la base de los negocios y, sobre todo, han favorecido la renovación y competitividad de muchas corporaciones que necesitan de ellos para su funcionamiento (Nelson Ríos, 1.999).

Hoy día no puede aceptarse la artificial separación entre bienes y servicios, por el contrario, se impone pensar en soluciones que trasciendan la sola venta de un producto e introducir el deseo de ir más allá de lo que el cliente espera (Nelson Ríos, 1.999).

Actualmente, se dice que la entrega del servicio comienza cuando el cliente manifiesta el simple deseo de obtener el producto, ello obliga a que las empresas de servicio deben adaptarse a los nuevos requerimientos de servicio que exigen los consumidores (Nelson Ríos, 1.999).

Nelson Ríos (1.999), en el libro "Mercadeo de Servicios: activando la pasión por el cliente", realiza una síntesis de lo que, a su juicio, son algunas tendencias que pautan los nuevos enfoques del mercadeo de servicios:

- Del énfasis en el mercadeo de productos se ha pasado al énfasis en el mercadeo de servicios. Ello significa que las empresas han conservado el negocio de sus productos pero con la diferencia de que la relación con el cliente no se agota en la venta. Cada día el posmercado se convierte más en una acción estratégica que enfoca los esfuerzos hacia soluciones totales vinculadas con el concepto de servicio. Esta tendencia se ha traducido en un cambio real de los porcentajes de dedicación de muchas empresas, que de tener un fuerte peso en los productos y un moderado peso en los servicios, ahora han invertido esas proporciones.

- Podría también mencionarse los casos de muchas empresas que consideran que el mejor agente de publicidad y el máximo vendedor es el propio cliente. La fidelidad de los clientes y la lealtad a la marca son la base de las más potentes promociones[2].

- Una tercera tendencia se relaciona con la tesis de que no puede atenderse bien a los clientes externos sin haber satisfecho con anterioridad a los clientes internos, es decir, a los trabajadores de la empresa. Cuando los empleados aprecian a sus empresas, las ganancias se repotencian. Ello se traduce en que la mejor asociación estratégica es la

[2] Se ha demostrado que los clientes fieles y retenidos proporcionan el 65% de los negocios de una compañía, y mantenerlos cuesta 5 veces menos que lo que exige lograr nuevos clientes. Por el contrario, los clientes desertores representan entre 25% y 50% de pérdida de negocios y cada uno le transmite su mala experiencia a, por lo menos, 10 personas (Nelson Ríos, Pág. 9).

que debe producirse entre los dueños, los empleados y los clientes, pues entre estos tres actores se promueve la energía que garantiza el ciclo que permite que todos ganen a partir de la ganancia de cada uno. La suma de estos actores es más importante que el resultado individual de ellos.

- Una tendencia que parece romper los antiguos esquemas de servicios, es la referida a que el cliente no siempre tiene toda la razón, a menudo habrá cosas que podamos hacer para ir más allá de sus necesidades y para establecer logros por encima de sus expectativas. Esta afirmación responde a una nueva filosofía: la satisfacción de las necesidades del cliente fue superada por la satisfacción de sus expectativas, y ahora se habla de ir más allá a través de asegurar el éxito del cliente.

- En la actualidad, la cultura del servicio ha dejado de ser una simple cuestión de cortesía, para convertirse en un asunto de inteligencia empresarial, es decir, no es posible sobrevivir y mucho menos ser competitivo sin una sintonía con el cliente. La idea es hacer que los clientes sientan que reciben más valor de lo que pagan.

En términos generales, es que, así como los productos reportan las ventajas comparativas de las empresas, ahora hay que aceptar que los servicios asociados son los que determinan las ventajas competitivas (Nelson Ríos, 1.999).

2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Otra variable que ha recibido mucha atención en los últimos años es el compromiso organizacional. El compromiso, así como la satisfacción en el trabajo, son probablemente las dos variables más estudiadas en las investigaciones de personal (Koslowsky, Caspy y Lazar, 1.991; c.p Moore, Henderson y Chawla en http:// www. Sbaer.uca.edu).

El compromiso organizacional ha sido un tema prominente en la literatura organizacional dado su valor predictivo sobre otras variables de interés (Huselid y Day, 1.991; c.p Moore, Henderson y Chawla en http:// www. Sbaer.uca.edu).

No es fácil definir el significado exacto del término compromiso organizacional. La discusión sobre su conceptualización continúa hasta nuestros días, a la vez que existen más de diez instrumentos en circulación para su medición; lo que hace cambiar su matiz de forma constante, logrando una perspectiva poco clara de este concepto (Morrow, 1.983, c.p Fassaert, Van Dijk, Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl). Sin embargo, las diferentes definiciones existentes del compromiso organizacional comparten un aspecto en común: en todas ellas el compromiso organizacional es visto como el lazo o la unión que existe entre el individuo y la organización (Fassaert, Van Dijk, Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl).

2.1 DEFINICIONES

Se entiende por compromiso organizacional la actitud que expresa un individuo hacia su organización al reflejar su fidelidad, identificación y colaboración permanente con la empresa. Los individuos comprometidos suelen permanecer en su puesto de trabajo comprometidos con él, por lo que el compromiso organizacional se convierte en un factor predictivo de los niveles de rotación y ausencia de personal existentes dentro de una organización (Robbins, 1.996).

Mathieu y Zajac (1.990; c.p Fassaert, Van Dijk, Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl), describen al compromiso organizacional como la fuerza relativa de identificación y conexión de un individuo con su organización. Este compromiso está caracterizado por: una fuerte creencia y aceptación de las metas y normas de la empresa, el deseo de realizar esfuerzos significativos en favor de la organización y un fuerte deseo de seguir siendo parte de ésta.

Este puede ser también definido como el nivel o el grado en que un empleado se identifica con su organización y sus metas deseando participar activamente en ella y mantener su membresía (Keith, 1.990; Robbins, 1.996; c.p Contreras y Lujano, 1.999).

Para Allen y Meyer (1.997), el compromiso organizacional es el estado psicológico característico de la relación de los empleados con su organización.

2.2 DETERMINANTES Y CONSECUENCIAS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Dada la carencia de estudios longitudinales, es hasta ahora imposible señalar con exactitud cuáles son las variables que pueden verse como determinantes del compromiso (Mathieu y Zajac, 1.990), por lo que a continuación se presentan las consecuencias más descritas de éste.

⇒ **Las características del trabajo**: ello se refiere a la posibilidad de toma de decisiones y a la dependencia funcional (Mowday, 1.982; c.p Fassaert, Van Dijk, Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl); en la medida que las personas tengan mayor nivel de libertad y responsabilidad en las tareas que ejecutan, tenderán a desarrollar un sentido y conducta favorables hacia la dirección organizacional (Baron y Greenberg, 1.995; c.p Contreras y Lujano, 1.999).

Según Dick Richards (1.997), escritor del libro "Trabajo astuto: despertando entusiasmo, significado y compromiso en el trabajo"; para tener empleados comprometidos se necesita soltar un poco las riendas del control dentro de la organización, Richards establece que los ejecutivos pueden manipular el comportamiento de los empleados, pero nunca tener el control de las pasiones, espíritu y compromiso de la gente (c.p Don Oldenburg en http://detnews.com).

Los trabajadores que ocupan cargos de mayor nivel tienden a estar más comprometidos con la organización dado que no sólo son mayores sus beneficios y recompensas, sino su grado de autonomía y autoridad conlleva a que la satisfacción del trabajador desemboque en una conducta de agradecimiento hacia la organización (Wallace, 1.993; c.p Cardozo y Goncalvez, 1.998).

⇒ **La naturaleza de las recompensas** que recibe el individuo: la implementación por parte de la empresa de planes participativos de los trabajadores en los beneficios de la misma,

hacen que los individuos incrementen su sentido de compromiso con la institución (Baron y Greenberg, 1.995; c.p Contreras y Lujano, 1.999).

⇒ **La existencia de alternativas u oportunidades de empleo**: en la medida que las ofertas externas de trabajo le sean atractivas al individuo, éste presentará niveles inferiores de compromiso con la organización a la cual presta su servicio (Baron y Greenberg, 1.995).

⇒ **La socialización y los sistemas de valores de la organización** (Baron y Greenberg, 1.995).

⇒ **Las características personales del trabajador**: género, edad, años de servicio prestados en la empresa, estado civil y nivel educativo, entre otras; contribuyen a determinar la conducta o actitud que los sujetos mantienen con la organización (Contreras y Lujano, 1.999).

En este sentido es importante explicar varios aspectos:

a) Antigüedad: según Angle (1.981; c.p Fassaert, Van Dijk, Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl), los individuos que tienen más tiempo trabajando en la organización se sienten más comprometidos que aquellos que tienen poco tiempo en la misma. Este análisis ha sido confirmado en estudios realizados por Baron y Greenberg (1.995).

b) Edad: En la medida en que aumenta la edad en los trabajadores éstos ven reducidas sus posibilidades de empleo, por lo que se incrementa el costo percibido de abandonar la organización (Angle, 1.981; c.p Fassaert, Van Dijk, Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl; March y Simon, 1.958; c.p Mathieu y Zajac, 1.990). El compromiso afectivo se incrementa en la medida en que a los trabajadores de más edad se les ofrecen mejor oportunidades dentro de la organización, desarrollando así una fuerte compenetración con su trabajo (Allen y Meyer, 1.984; c.p Mathieu y Zajac, 1.990). Según García (1.988; c.p Jiménez, 1.998) los individuos mayores de 41 años tienden, en líneas generales, a tener mayores niveles de compromiso.

c) Estado civil: las personas casadas desarrollan un alto nivel de compromiso con la organización, ello es explicado por Mathieu y Zajac (1.990) dado la responsabilidad económica que mantienen los trabajadores con sus respectivas familias.

d) Sexo: los estudios han demostrado que las mujeres muestran más frecuentemente el compromiso que los hombres (Angle, 1.981; c.p Fassaert, Van Dijk, Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl). Según Grusky, (1.966), las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres dado que éstas usualmente se enfrentan a una mayor cantidad de barreras y limitaciones a la hora de obtener su membresía en una organización (c.p Mathieu y Zajac 1.990), sin embargo, resultados de un estudio realizado por Mathieu y Zajac (1.990), mostraron que las diferencias entre ambos sexos no son significativas, por lo que los niveles de compromiso organizacional pueden variar indiferentemente entre los trabajadores no importando su género.

e) Nivel educativo: los trabajadores que poseen un alto nivel educativo, tienden a presentar menores niveles de compromiso; los individuos perciben que al tener un alto nivel de especialización, poseen un mayor número de oportunidades de desarrollo profesional en diferentes organizaciones. Contrariamente ocurre con las personas que poseen un bajo nivel educativo; al no poseer seguridad alguna sobre sus conocimientos, guardan un gran temor al desempleo; razón por la cual sus niveles de compromiso son comparativamente superiores respecto a los trabajadores de conocimientos y habilidades bien desarrolladas (Wallace, 1.993; c.p Cardozo y Goncalvez, 1.998).

2.3 ENFOQUES DEL COMPROMISO

2.3.1 ACTITUDINAL

El compromiso actitudinal explica la naturaleza de la relación que se desarrolla entre un empleado y una organización (Van Breukelen, 1.996; c.p Fassaert, Van Dijk, Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl); éste agrupa un conjunto de teorías o definiciones que señalan la fuerza de la identificación de los individuos con la organización y su disposición a involucrarse con ésta porque así lo desean, entendiendo el compromiso como un contrato individual hacia la organización que se caracteriza por tres factores (Mowday, 1.979; c.p Mathieu y Zajac, 1.990; c.p Contreras L. y Lujano C, 1.999).

- Aceptación de los objetivos y valores de la organización.

- Deseo de realizar un esfuerzo considerable en beneficio de la organización.
- Fuerte deseo de mantener la asociación con la organización.

Este enfoque señala, entre otras cosas, el proceso mediante el cual las personas se vinculan con la organización, piensan en su relación con ésta, analizan la congruencia entre sus valores y los de la empresa y se interesan por los problemas de la misma (Mowday, 1.979; c.p Allen y Meyer, 1.997). En función de ello, los trabajadores deciden permanecer en la empresa y tienden a desarrollar una visión más positiva de la institución consistente con su comportamiento (Allen y Meyer, 1.997; c.p Contreras y Lujano, 1.999).

Desde esta perspectiva el compromiso es, fundamentalmente, una actitud, razón por la cual, las investigaciones realizadas bajo este enfoque se centran principalmente en (Allen y Meyer, 1.997; c.p Contreras y Lujano, 1.999):

- Demostrar la fuerte relación existente entre el compromiso organizacional y los niveles de ausentismo y rotación.

- Determinar la influencia de las características personales y situaciones en el desarrollo de altos niveles de compromiso.

2.3.2 CALCULADOR

Después del compromiso actitudinal, el compromiso calculador es la forma más analizada de compromiso (Fassaert, Van Dijk, Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl), éste es definido como el resultado de las transacciones entre el individuo y su organización, que implican el desarrollo de proyectos e inversiones en el tiempo (Hrebiniak y Alutto, 1.972; c.p Mathieu y Zajac, 1.990; c.p Contreras y Lujano, 1.999).

Etzioni (1.961; c.p Fassaert, Van Dijk, Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl), bajo esta concepción, tipifica la relación entre empleado y organización como una relación de negocios únicamente. Para Koslowsky y Bar Zeev (1.990; c.p Fassaert, Van Dijk, Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl), esta forma de compromiso está referida a actitudes dirigidas a aspectos tangibles de cualquier situación laboral, como el salario, estatus y ciertas circunstancias de trabajo.

De acuerdo a este enfoque, para los individuos es más costoso dejar la organización en la medida que pasa el tiempo, ya que éstos temen perder las inversiones que han realizado y

consideran que no pueden remplazar las cosas que han obtenido (c.p Contreras y Lujano, 1.999).

2.3.3 NORMATIVO

El compromiso normativo es otra forma de compromiso caracterizado por normas de lealtad y devoción hacia una organización (Wiener y Vardi, 1.980; c.p Fassaert, Van Dijk, Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl).

Hasta ahora, las investigaciones acerca del compromiso se han centrado principalmente en la organización como un todo (Fassaert, Van Dijk, Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl). Reichers (1.985; c.p Fassaert, Van Dijk, Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl), sugiere que la organización no debe ser vista como un todo, sino como un sistema compuesto por diferentes "grupos de referencia", por lo que el individuo desarrollará diferentes compromisos para cada uno de estos grupos; ello es conocido como compromiso múltiple. Este compromiso múltiple puede ser, por ejemplo, compromiso hacia los colegas o hacia la dirección.

2.4 MODELO DE ALLEN Y MEYER

Estos autores definen el compromiso organizacional como el estado psicológico que determina la relación existente entre un sujeto y su organización y los resultados asociados a la decisión de continuar como activista de ésta, reflejando de esta forma tres elementos fundamentales: una orientación afectiva hacia la organización, el reconocimiento de los costos percibidos como consecuencia del abandono de la misma y por último, un sentido de obligación moral de permanecer en la empresa (Allen y Meyer, 1.997; c.p Contreras y Lujano, 1.999). Estos componentes son considerados por los autores como al menos las tres formas que puede adoptar el compromiso dentro de la organización; donde cada una de ellas puede desarrollarse de diferente modo e intensidad, más importante aún, cada forma posee diversas implicaciones en el comportamiento que el individuo adoptará en el trabajo (John Meyer en http:// www.sscl.uwo.ca, 1.999).

Los Autores Allen y Meyer (1.990) identifican tres temas generales basados en la conceptualización actitudinal del compromiso organizacional: inclusión afectiva, costos

percibidos y obligación o normativa (c.p Stallworth, Lynn en http://panopticon.csustan.edu). Las tres dimensiones del modelo son definidas a continuación:

⇒ **Componente Afectivo**: Este componente expresa los lazos que existen entre el empleado y su organización como consecuencia del enlace emocional y afectivo existente en dicha relación, haciendo referencia a la inclusión, identificación e involucramiento del empleado con la organización. Según los autores Allen y Meyer, una persona fuertemente comprometida se identifica, involucra y disfruta de su permanencia en la empresa.

La integración, es el grado en el cual una persona cree y percibe que el logro de las metas de la organización puede resultar en la satisfacción de sus propias metas (Argyris, 1.964, c.p Contreras y Lujano, 1.999).

El involucramiento, es el sentido de solidaridad y pertenencia que un trabajador posee con su organización (Argyris, 1.964, c.p Contreras y Lujano, 1.999).

Estudios realizados sobre las experiencias de los individuos en el trabajo sugieren que aquellos que desde dentro de la organización han experimentado consistencias con sus expectativas y satisfacen sus necesidades básicas tienden a desarrollar una inclusión afectiva fuerte hacia la organización (Meyer, Allen y Smith, 1.993; Dunham, Grube y Castaneda, 1.994; Hackett, Bycio y Hausdorf, 1.994 c.p Stallworth, Lynn en http://panopticon.csustan.edu). Así como el sentirse competente en su rol como trabajador (Meyer y Allen, 1.990 c.p Stallworth, Lynn en http://panopticon.csustan.edu).

Aspectos específicos del ambiente laboral que han sido examinados incluyen: características del rol de los empleados dentro de la organización, la envergadura o alcance del trabajo, las relaciones entre los empleados y supervisores y los resultados sugieren que el compromiso afectivo está correlacionado de forma positiva con el talento en el trabajo; grado de autonomía, y la variedad de habilidades utilizadas por el empleado (Dunham, Grube y Castaneda, 1.994; Steers, 1977 c.p Stallworth, Lynn en http://panopticon.csustan.edu). Mientras que el compromiso afectivo está inversamente relacionado con roles ambigüos y/o conflictos en el trabajo (Mathieu y Zajac, 1.990).

Las investigaciones también sugieren que la calidad de las relaciones entre supervisor y empleado influye en el compromiso organizacional del empleado: el compromiso afectivo es más fuerte entre los empleados a los que se permiten participar en la toma de decisiones organizacionales (Rhodes y Steers, 1.981 c.p Stallworth, Lynn en http://panopticon.csustan.edu)

y aquellos que se sienten tratados por sus superiores de forma justa (Allen y Meyer, 1.990 c.p Stallworth, Lynn en http://panopticon.csustan.edu).

⇒ **Componente de Continuidad (costo percibido)**: Este componente se refiere al compromiso basado en los costos que el empleado asocia con su partida de la organización, incluye a su vez, el reconocimiento por parte del empleado de la pérdida que implica abandonar la empresa, basada en una acción o evento que tiene como consecuencia la disminución o incremento de dichos costos.

Este componente está relacionado fundamentalmente, con la magnitud y/o el número de inversiones (beneficios colaterales) que el individuo hace, la falta de alternativas percibidas para marcharse de la empresa (oportunidades existentes) y las ganancias asociadas con la participación continua en la misma. Según los autores, un empleado con alto compromiso de continuidad permanece porque necesita estar en la organización (c.p Contreras y Lujano, 1.999).

Un aspecto importante de este componente, hace referencia a la percepción de alternativas que poseen los empleados, en función de esto, un trabajador que cree que tiene un mayor número de alternativas para abandonar la empresa, poseerá bajos niveles de compromiso continuidad en contraste con aquellos que perciben pocas alternativas (c.p Contreras y Lujano, 1.999).

Según Allen y Meyer (1.997), la percepción de alternativas se ve influida por diversos eventos o acciones, como el clima económico y las tasas de desempleo, el grado en que el trabajador considera que sus habilidades son requeridas en el mercado, es decir, en qué medida son fáciles o difíciles de conseguir, y aspectos familiares relacionados con las posibilidades de reubicarse en otro lugar (c.p Contreras y Lujano, 1.999).

Según ambos autores, es necesario que el empleado sea consciente de las implicaciones de una inversión o alternativa para que esta, pueda influir en el compromiso, razón por la cual, el reconocimiento juega un rol fundamental en el proceso. Esto posee dos implicaciones importantes: en primer lugar, el desarrollo de diferentes niveles de compromiso para cada sujeto y, en segundo lugar, la necesidad de que el evento o suceso centre la atención del sujeto para poder generar compromiso (c.p Contreras y Lujano, 1.999).

⇒ **Componente Normativo**: Basado en un sentimiento de obligación o deber que desarrolla el empleado con su empresa y que imposibilita al mismo a abandonar la organización

donde labora. Estos sentimientos son desarrollados gracias a un conjunto de influencias que el sujeto recibe durante su proceso de socialización: recompensas, castigos, el modelaje de conductas y la percepción que tiene el empleado del deber contrarrestar la inversión que la organización ha hecho en él como gratificación por ello.

Este componente se desarrolla por la acción de un conjunto de influencias que el sujeto recibe durante su proceso de socialización o adaptación al grupo de trabajo y la organización, tiempo durante el cual este conoce los distintos comportamientos y actitudes apropiadas en las situaciones a las que se enfrenta (Wiener, 1.982; c.p Allen y Meyer, 1.997).

El proceso a través del cual el sujeto se involucra, se genera a través de condicionantes, recompensas, castigos, el modelaje de conductas o por la influencia del entrenamiento dirigido a lograr que los sujetos piensen de determinada forma. Ambos autores señalan que este componente también se desarrolla sobre la base de las inversiones que una organización realiza en cada empleado en particular, las cuales les parecen a los mismos difíciles de corresponder, generando en ellos un sentido de obligación hacia la empresa (Allen u Meyer, 1.997).

Allen y Meyer (1.990; c.p Stallworth en http://panopticon.csustan.edu) sugieren que los tres componentes del compromiso organizacional se desarrollan algún tanto independientes como funciones de diversas experiencias o antecedentes del compromiso.

2.5 BENEFICIOS DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

En la medida que la organización entienda que esta variable es importante, creerá en ella como estrategia clave que, entre otras cosas, contribuye a la resolución de problemas de rotación y ausentismo de personal, estimula la motivación, creatividad y participación significativa de los trabajadores de una organización y ayuda a incrementar la permanencia de los individuos en ella (Allen y Meyer, 1.997; c.p Contreras y Lujano, 1.999). Esto será positivo en la medida que una de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable con altos niveles de desempeño.

Cada vez más nos encontramos con literatura referida a la importancia del enfoque participativo que reporta la gerencia de recursos humanos en las diversas organizaciones, así como el beneficio que se deriva de dicho enfoque. Quienes defienden este punto de vista creen que la participación de los empleados en la gerencia de las organizaciones, desarrolla en los

mismos un espíritu de compromiso con los fines de la institución y se reduce su sentido de compromiso cuando ocurre lo contrario (Saunders, 1.991).

Al tiempo que la participación tiene una correlación positiva con el compromiso de los trabajadores con la organización, la misma trae como resultado una mayor satisfacción y bienestar laboral y, por consiguiente, no sólo reporta beneficios a los empleados sino rendimiento para la organización, en términos de disminución de rotación de personal y reducción de los niveles de ausentismo de la fuerza de trabajo (Saunders, 1.991). Por lo que podríamos entender que el ausentismo y los altos niveles de rotación de personal están enlazados de forma correlacional con el compromiso de los trabajadores de una organización.

Por lo anteriormente mencionado, "la organización que esté propuesta a crear una cultura comprometida tiene que tender a un estilo participativo que enfatice el compromiso del personal" (Saunders, 1.991).

Los empleados con una mayor vinculación con la empresa desarrollan una gran motivación para contribuir significativamente con su organización (Allen y Meyer, 1.997).

En la medida que un trabajador se siente comprometido con la organización donde labora, tiende a desempeñar su trabajo mejor, adaptándose a las estrategias y decisiones de la organización y realizando un trabajo positivo por y para ella (Randall en http:// www.sbaer.uca.edu/docs, 1.999).

III. MARCO REFERENCIAL

El Grupo Delta Sigma es una organización que ha mantenido una larga trayectoria dentro del sector terciario; ofreciendo un servicio integrado de transporte, información y soluciones logísticas a través de sus diferentes compañías que operan de forman independiente pero compiten colectivamente. Actualmente, la empresa es una equilibrada combinación de especialistas en servicio de mensajería y correspondencia y una avanzada tecnología que permite al Grupo mantener la vanguardia en sus sistemas de información, optimizando gradualmente sus diferentes procesos de servicios.

Las empresas que conforman al Grupo Delta Sigma se listan a continuación:

→ International Bonded Couriers de Venezuela, C.A.
→ Transporte Encouriers Express, C.A.
→ Mensajex Mensajería Expresa, C.A.
→ Network Online Services, C.A[3].

INTERNATIONAL BONDED COURIERS, C.A.

International Bonded Couriers (I.B.C) tiene 25 años en el mercado americano y es la división latinoamericana de la firma Airborne Express; empresa americana posicionada en el tercer lugar en el manejo de correo nacional e internacional; ésta cuenta con más de 20 mil empleados, 176 aviones de carga y 20 mil vehículos, lo cual permite la prestación del servicio a nivel mundial. Airborne Express maneja un movimiento mensual de 35 millones de envíos entre documentos y paquetes a nivel mundial.

International Bonded Couriers, tiene actualmente más de 2000 empleados en sus oficinas del Caribe, Centro y Sur América. Su sede principal está en la ciudad de Nueva York y mantienen oficinas regionales e internacionales en las ciudades de Los Angeles, San Francisco, Chicago, Houston, Miami, Londres y Australia. El resto del mundo está cubierto por oficinas de la casa matriz, Airborne Express.

International Bonded Couriers fue creada en Venezuela en el año 1.984, con la finalidad de cubrir una serie de necesidades del sector terciario de la economía nacional, específicamente en la oferta de servicios de correspondencia y servicio expreso de paquetería a nivel nacional e internacional.

[3] Empresa que por su reciente fundación no será objeto de estudio.

IBC de Venezuela se inició en un área de 180 m2 contando con un capital humano de 22 empleados. Hoy día, la empresa cuenta con tres sedes en Caracas, encontrándose la principal en Chacao; con un área total de 3.500 m2 entre las tres oficinas y un personal de 788 trabajadores; la empresa mantiene una flota de 36 vehículos para carga y transporte nacional.

International Bonded Couriers presta servicio a nivel nacional gracias a sus distintas sucursales en el interior, (Maiquetía, Maracay, Valencia, Maracaibo, Barcelona, Maturín, Barquisimeto, Puerto Ordaz y 29 agentes independientes en el resto del país) así como un servicio internacional apoyado por sedes a nivel mundial.

Entre los productos y servicios que la empresa ofrece a nivel nacional se encuentran:

- Envíos nacionales de documentos y paquetes dentro del territorio nacional.
- Entrega de repuestos y suministros desde empresas fabricantes, con la modalidad de outsourcing.
- Valijas: envíos de documentos bajo empaques propios del cliente que cuentan con un sistema de seguridad especial.
- Transporte de carga nacional: tanto por vía aérea como terrestre, de cargas recibidas por importación y despachadas a cualquier zona del país o de despachos entre plantas, fábricas, entre otras.

A nivel internacional la empresa ofrece:

- Envíos internacionales de documentación, hacia cualquier parte del mundo, en 24 horas y con entrega comprobada a destinatario (servicio puerta a puerta).
- Transporte de carga internacional (aérea y marítima): envíos de carga a cualquier puerto, aeropuerto o destino particular.
- Aduana de importación y exportación, realiza todos los trámites necesarios para nacionalizar las importaciones y envió de exportaciones.

Para asumir el crecimiento, International Bonded Couriers creó otras empresas de servicio en Venezuela con capital totalmente nacional. Es por ello que la estructura de la empresa se amplía para conformar lo que hoy día se conoce como el Grupo Delta Sigma,

conformado por varias empresas jurídicamente independientes pero con un apoyo central de sus respectivas actividades administrativas, permitiendo así controlar y mantener en el nivel óptimo sus costos de transformación.

TRANSPORTE ENCOURIERS EXPRESS, C.A.

T.E.E es una empresa que ofrece servicios a nivel nacional de repartición masiva de todo tipo de documentos (estados de cuenta, revistas, material publicitario, entre otros), fundada en nuestro país en el año 1.991. En la actualidad, es una de las empresas de servicio mejor equipada con tecnología de avanzada, por lo que fue pionera en Venezuela en el manejo de códigos de barra en las entregas masivas de documentos.

La empresa ofrece servicios de recolección y distribución a nivel nacional, entre ellos encontramos:

- Entregas masivas de sobres: entregas de estados de cuenta, invitaciones y revistas livianas, entre otros.
- Recolección de depósitos en cheque en empresas corporativas y traslado para su respectivo proceso de compensación.
- Recolección de depósitos en cheques en instituciones financieras para efectos de la compensación diaria.
- Distribución a los comercios del material requerido para la realización de transacciones electrónicas en los puntos de venta.

MENSAJEX, C.A.

Mensajex Mensajería Expresa, fundada en Venezuela en el año 1.996, es una empresa que ofrece servicios de outsourcing de la mensajería interna y externa de las organizaciones a través del Mail Room Management y el Mail Center Management. Esta organización no sólo fue pionera en su idea, sino que permanece en el mercado de su ramo como la única empresa que presta ese tipo de servicio.

Su avanzada tecnología le ha permitido llegar en repetidas oportunidades a eventos nacionales e internacionales para el manejo de correspondencia y tecnología bancaria (CLAB Banking Technology), con la finalidad de presentar su alto nivel técnico y operativo.

Entre sus principales clientes encontramos:

⇒ Banco de Venezuela Grupo Santander
⇒ Banco Caracas Grupo Santander
⇒ Banco mercantil
⇒ Citibank
⇒ Banco del Caribe – Novascotia Bank
⇒ La Embajada Americana
⇒ Shell (Maracaibo)
⇒ Pequiven (Caracas)
⇒ Pequiven Plantas (interior del país)
⇒ Tecnoconsult

En la actualidad, Mensajex ofrece sus servicios únicamente a nivel nacional, principalmente dentro del área Metropolitana de Caracas, con miras a incursionar en los países del área Andina y mercados internacionales.

El Grupo Delta Sigma cuenta hoy día con una fuerza laboral superior a los 400 trabajadores, cuyo único objetivo es ofrecer un servicio que se corresponda con las expectativas de sus clientes.

IV. MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se procede a describir la metodología utilizada en la investigación para dar respuesta al problema planteado. En este sentido el marco metodológico está conformado por el tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, la población y muestra, recolección de datos y análisis e interpretación de resultados.

1. TIPO DE INVESTIGACION

Una vez realizada la revisión de literatura y afinado el planteamiento del problema, se procedió a definir el tipo de estudio, con la finalidad de señalar la estrategia de investigación más adecuada para la exposición de los resultados; así como el nivel de análisis que debería desarrollarse.

Inicialmente pudiera definirse al presente estudio como una investigación descriptiva: "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis... Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para sí – y valga la redundancia – describir lo que se investiga" (Hernández y cols, 1.991).

Se considera descriptiva dado que se pretende exponer de forma clara y describir con exactitud la realidad específica para cada una de las variables independientes estudiadas.

A su vez, de acuerdo al problema planteado, se define que el estudio es de tipo Correlacional dado que quiere conocerse en qué medida varía el nivel de Calidad de Servicio ofrecido por una empresa de mensajería de acuerdo al nivel de Compromiso Organizacional existente en la organización.

"Este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables" (Hernández y cols, 1.991).

Para obtener mayor información sobre el comportamiento de las variables, el estudio pretendió medir y analizar la posible interrelación entre el compromiso organizacional y la calidad de servicio, en función de diversas variables demográficas que podrían añadir información valiosa al presente estudio.

2. DISEÑO DE INVESTIGACION

El diseño de investigación es un método específico, una estrategia que el investigador determina, una vez que ha logrado una claridad teórica, para orientar y establecer las etapas que habrán de acometerse posteriormente (Sabino, 1.977).

Para alcanzar los objetivos propuestos en este estudio, se aplicó un diseño de investigación Expost – facto o mejor conocido como diseño no experimental, ya que no se tuvo manipulación o control directo de las variables a tratar. La investigación no experimental se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador (Hernández Sampieri y cols., 1.994); es decir, no se propició una situación para obtener efectos, sino que se observó y analizó el comportamiento de los trabajadores del Grupo IBC respecto al compromiso organizacional, tal y como se daban en las respectivas organizaciones de estudio.

El tipo de investigación Expost – facto que guió el estudio fue de carácter transversal, entendida como aquellas investigaciones que recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único, cuyo propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado y que a la vez puede abarcar varios grupos o sub-grupos de personas, objetos o indicadores (Hernández Sampieri y cols., 1.994).

La modalidad de esta investigación se ubicó bajo el diseño Transversal – Correlacional.

3. POBLACION Y MUESTRA

3.1 UNIDAD DE ANALISIS

Se refiere a "el quiénes van a ser medidos" (Hernández, 1.991). En el presente estudio, los elementos de análisis fueron tanto los trabajadores de las diferentes empresas que constituyen el Grupo Delta Sigma, como los consumidores activos de los servicios provistos por éstas que se encontraban para el momento de la investigación, dentro del área Metropolitana de Caracas en el tercer trimestre del año 2.001.

3.2 POBLACION

Se entiende por población el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz c.p. Hernández, 1.991). Dado que la presente investigación busca

estudiar el compromiso de los trabajadores en las diferentes empresas del Grupo Delta Sigma y la calidad de servicio ofrecido por los mismos, se consideraron dos poblaciones de interés; una población constituida por los trabajadores respectivos de cada una de las empresas del Grupo y una población de consumidores o clientes de los diferentes servicios que estas organizaciones prestan.

3.2.1 POBLACION DE TRABAJADORES

La población estuvo integrada por todos los trabajadores de la organización que participen directa o indirectamente en el proceso de prestación del servicio del Grupo Delta Sigma que estuviesen activamente laborando en el tercer trimestre del año 2.001, ubicados dentro del área Metropolitana de Caracas; es decir, quedan excluidos los trabajadores encargados de servicios generales de la empresa como lo son los integrantes de los departamentos de seguridad y limpieza.

En el estudio se tomaron tres poblaciones de trabajadores, donde cada una de ellas, representaba respectivamente la población de trabajadores de cada una de las empresas que conforman al Grupo Delta Sigma.

3.2.2 POBLACIÓN DE CLIENTES O CONSUMIDORES

La población de clientes estuvo conformada por todos los consumidores que para el momento de la investigación se encontraban como clientes activos del servicio provisto por el Grupo Delta Sigma, ubicados dentro del área Metropolitana de Caracas.

En el estudio se tomaron tres poblaciones de consumidores, donde cada una de ellas representaba respectivamente la población de clientes de cada una de las empresas que conforman al Grupo Delta Sigma.

3.3 MUESTRA

Suele ser definida como un “subgrupo de la población” (Sudman; c.p. Hernández, Pág. 210, 1.991).

Dada la existencia de dos poblaciones; población de trabajadores y población de consumidores, se debió tener dos muestras o subgrupos de estudio:

3.3.1 MUESTRA DE TRABAJADORES

Una primera muestra estuvo constituida por una proporción de trabajadores activos que estuviesen participando directa o indirectamente en el proceso de prestación de servicio dentro del área Metropolitana de Caracas para el tercer trimestre del año 2.001 de cada una de las empresas que conforman el Grupo Delta Sigma, es decir, una muestra conformada por tres subgrupos o submuestras que se presentan a continuación.

Los listados de nómina fueron proporcionados directamente por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Delta Sigma.

El número de trabajadores que integran la muestra fue calculado a través de la fórmula para poblaciones finitas propuestas por Sierra – Bravo (1.991).

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra;

N = tamaño de la población;

p = probabilidad de éxito; p = 0,5

q = probabilidad de fracaso; q = 0,5

e = error de estimación, indica el porcentaje de incertidumbre o riesgo que se corre de que la muestra escogida no sea representativa. En este estudio se utilizó un error de estimación del 8%, lo cual significa que existe un 92% de probabilidad de que el conjunto muestral represente adecuadamente al universo del cual ha sido extraído.

Z = valor tipificado de la confiabilidad que indica la dirección y grado en que un valor individual obtenido se aleja de la media en una escala de unidades de desviación estándar. En el estudio se utilizó z = 1,96 que corresponde a un 95% de nivel de confianza.

Sustituyendo los valores en la ecuación se tiene:

3.3.1.1 MUESTRA DE TRABAJADORES DE INTERNATIONAL BONDED COURIERS:

$$n1 = \frac{(1,96)^2 (85) (0,25)}{(84) (0,08)^2 + (1,96)^2 (0,25)}$$

$$n1 = \frac{81, 634}{1, 498}$$

n1 = 55 personas

La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños muestrales para cada estrato, "a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la media muestral" (Kish 1.965; c.p. Hernández y cols, 1.991). En su libro de muestreo Kish dice que en un número determinado de elementos muestrales n = Σnh la varianza de la media muestral y puede reducirse al mínimo si el tamaño de la muestra para cada estrato es proporcional a la desviación estándar dentro del estrato (c.p. Hernández y cols, 1.991). Esto es: fh = n/N = KSh.

Sustituyendo los datos de la primera muestra, es decir, de la empresa IBC tenemos que la población es de 82 personas y que el tamaño de muestra es n = 53. La fracción para cada estrato fh será: fh = n/N = 55/85 = 0, 647059.

De manera que el total de la subpoblación se multiplicará por esta fracción constante a fin de obtener el tamaño de muestra para el estrato. Sustituyendo se tiene que: Nh * fh = nh.

TABLA 5. Estratificación de la nómina de International Bonded Couriers

ESTRATO	TOTAL POBLACIÓN (fh) = 0, 647059 Nh (fn) = nh	MUESTRA
GERENTES	8	5
SUPERVISORES	3	2
EMPLEADOS	57	37
MENSAJEROS	17	11
TOTALES	85	55

3.3.1.2 MUESTRA DE TRABAJADORES DE TRANSPORTE ENCOURIERS EXPRESS:

$$n2 = \frac{(1,96)^2\ (89)\ (0,25)}{(88)\ (0,08)^2 + (1,96)^2\ (0,25)}$$

$$n2 = \frac{85,4756}{1,5236}$$

n2 = 56 personas

TABLA 6. Estratificación de la nómina Transporte Encouriers Express

ESTRATO	TOTAL POBLACIÓN (fh) = 0, 629213 Nh (fn) = nh	MUESTRA
GERENTES	2	1
SUPERVISORES	9	6
EMPLEADOS	15	9
MENSAJEROS	63	40
TOTALES	89	56

3.3.1.3 MUESTRA DE TRABAJADORES DE MENSAJEX:

$$n3 = \frac{(1,96)^2\ (159)\ (0,25)}{(158)\ (0,08)^2 + (1,96)^2\ (0,25)}$$

$$n3 = \frac{152,3549}{1,9716}$$

n3 = 73 personas

TABLA 7. Estratificación de la nómina de Mensajex[4]

ESTRATOS	TOTAL POBLACIÓN (fh) = 0, 459119 Nh (fn) = nh	MUESTRA
MAIL ROOM 1	44	20
MAIL ROOM 2	12	6
MAIL ROOM 3	11	5
MAIL ROOM 4	22	10
MAIL ROOM 5	27	12
MAIL ROOM 6	43	20
TOTALES	159	73

3.3.2 MUESTRA DE CONSUMIDORES

La segunda muestra que completa el marco de estudio, es la constituida por una proporción de los consumidores activos de los diferentes servicios provistos por el Grupo Delta Sigma para el tercer trimestre del año 2.001 del área Metropolitana de Caracas, sin embargo, para cada una de ellas, el criterio de selección varió de acuerdo a las características de la empresa y de sus respectivos clientes.

La muestra total de consumidores sería una muestra conformada por tres subgrupos que constituyen la muestra de los clientes activos de cada una de las empresas que conforma el Grupo Delta Sigma. Para el cumplimiento de este objetivo, el Departamento de Facturación del Grupo proporcionó una lista de clientes vigentes de cada una de las empresas de estudio.

Sustituyendo los valores en la ecuación se tiene:

3.3.2.1 MUESTRA DE CLIENTES DE LA EMPRESA IBC:

Dada la magnitud de los clientes que para el tercer trimestre del año 2.001 cumplían con las características descritas en la población previamente definida, se dilusidó una muestra intencionada de clientes que para el momento de la investigación se encontraran activos y tuvieran un movimiento igual o superior a los 20 envíos mensuales.

[4] Ver Anexos para la estratificación de los Mail Rooms

$$n1 = \frac{(1,96)^2\ (23)\ (0,25)}{(22)\ (0,08)^2 + (1,96)^2\ (0,25)}$$

$$n1 = \frac{22,0892}{1,1012}$$

n1 = 20 consumidores

La muestra presentó una mortalidad de 6 sujetos, que representa el 30% de la población general. Ello se debió a la falta de feedback por parte del cliente de la empresa; éste no respondió al cuestionario de calidad (SERVQUAL). En definitiva, la muestra quedó conformada por 14 consumidores de los servicios que presta la empresa.

TABLA 8. Tamaño definitivo de la muestra de la empresa I.B.C

Muestra	Muestra Definitiva	Mortalidad	Porcentaje de Mortalidad
20	14	6	30%

3.3.2.2 MUESTRA DE CLIENTES DE LA EMPRESA TRANSPORTE ENCOURIERS EXPRESS:

En el caso de esta empresa la muestra fue probabilística simple; los miembros de la misma fueron escogidos al azar, para asegurar que cada cliente de la población tuviese la misma probabilidad de ser elegido. Igualmente, se utilizó la fórmula propuestas por Sierra – Bravo (1.991) para calcular el tamaño de la misma.

$$n2 = \frac{(1,96)^2\ (15)\ (0,25)}{(14)\ (0,08)^2 + (1,96)^2\ (0,25)}$$

$$n2 = \frac{14,406}{1,05}$$

n2 = 14 consumidores

La muestra presentó una mortalidad de 8 sujetos, que representa el 57,14% de la población general. Ello se debió a la falta de feedback por parte del cliente de la empresa; éste no respondió al cuestionario de calidad (SERVQUAL). En definitiva, la muestra quedó conformada por 6 consumidores.

TABLA 9. Tamaño definitivo de la muestra de la empresa T.E.E

Muestra	Muestra Definitiva	Mortalidad	Porcentaje de Mortalidad
14	6	8	57,14%

3.3.2.3 MUESTRA DE CLIENTES DE LA EMPRESA MENSAJEX:

En el caso de la empresa Mensajex, C.A; se utilizó un criterio intencional para la selección de respondientes del cuestionario SERVQUAL de Berry, Parasuranam y Zeithaml. Se seleccionaron 2 personas para ello; la primera sería la persona enlace entre el Mail Room y la institución y la segunda sería un usuario importante del centro interno de mensajería. La muestra total estaría conformada por 12 personas. En este espacio es importante mencionar que el enlace es la persona que tiene todos los conocimientos sobre el funcionamiento del centro interno de mensajería.

La muestra presentó una mortalidad de 1 sujeto, que representa el 8,33% de la población general. Ello se debió a la falta de feedback por parte del cliente de la empresa; éste no respondió al cuestionario de calidad (SERVQUAL). En definitiva, la muestra quedó conformada por 6 consumidores.

TABLA 10. Tamaño definitivo de la muestra de la empresa Mensajex

Muestra	Muestra Definitiva	Mortalidad	Porcentaje de Mortalidad
12	11	1	8,33%

4. DEFINICIÓN DE VARIABLES

4.1 CALIDAD DE SERVICIO

4.1.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Está referida a la correspondencia de niveles entre el desempeño del servicio y las expectativas de los clientes; al tiempo en que se da un equilibrio entre la calidad interna y externa, alcanzando así altos niveles de calidad (Berry y Parasuranam, 1.990).

"Es la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de los siguientes criterios:

- *Elementos Tangibles ó Tangibilidad*: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- *Confiabilidad ó Fiabilidad*: Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- *Capacidad de Respuesta ó Diligencia:* Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar servicio rápido.
- *Seguridad ó Garantía*: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- *Empatía*: Atención individualizada que ofrecen las gerencias a sus clientes" (Berry, Parasuranam y Zeithaml, 1.993).

Existen dos elementos claves dentro de la Calidad de Servicio; la diferenciación de los mismos y la distancia que pueda haber entre ellos, son determinantes para el entendimiento del concepto de calidad y el mejoramiento de la misma, ellos son (c.p Giménez, 1.998) :

⇒ *Expectativas*: es cómo espera el cliente recibir el servicio en función de sus necesidades.

⇒ *Percepciones*: es cómo interpreta el cliente la recepción del servicio en función de sus necesidades.

4.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL

Puntuación dada a los diferentes ítems correspondientes a las cinco dimensiones del instrumento SERVQUAL; instrumento que fue aplicado a los consumidores de las respectivas organizaciones del Grupo Delta Sigma.

TABLA 11. Correspondencia de ítems a las dimensiones de Calidad de Servicio

DIMENSIONES	ITEMS
Tangibilidad	1,2
Fiabilidad	3,4,5,6,7
Diligencia	8,9,10,11
Garantía	12,13,14,15
Empatía	16,17,18,19,20

4.2 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

4.2.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

"Es el estado psicológico que caracteriza las relaciones de los empleados con la organización y tiene implicaciones para la decisión de continuar o dejar de ser miembro de la organización" (Allen, Meyer y Smith, 1.993, Pág. 539; c.p Contreras y Lujano, 1.999).

4.2.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL

4.2.2.1) Puntaje otorgado a los diferentes componentes o dimensiones que conforman la escala realizada por los autores Allen y Meyer.

4.2.2.2) Medición dada a los tres componentes Afectivo, Continuo y Normativo de la escala tipo Likert elaborada por los autores Allen y Meyer que determinará el nivel de compromiso organizacional.

Esta variable será medida a través de tres dimensiones y sus indicadores:

⇒ *Afectiva*: Se refiere a la identificación del empleado con su organización.

⇒ *Normativa*: Se refiere al sentido de lealtad que debe darle el empleado a la organización donde labora.

⇒ *Continuidad*: Se refiere al costo que el empleado asocia con su partida de la organización, específicamente a la percepción de alternativas y experiencia alcanzada por éste dentro de la organización.

TABLA 12. Operacionalización de la variable Compromiso Organizacional

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
AFECTIVA Disposición de los trabajadores a involucrarse e identificarse con la organización.	Identificación con la Organización	6. Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización. 12. Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal. 18. No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización.
	Involucramiento con la Organización	9. Realmente siento los problemas de mi organización como propios. 14. No me siento como "parte de la familia" en mi organización. 15. No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización.
	Lealtad	2. Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora. 8. Esta organización merece mi lealtad. 13. Le debo mucho a mi organización.
NORMATIVA Sentido de obligación que sienten los trabajadores de permanecer en la empresa.	Sentido de Obligación	7. Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento. 10. No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual. 11. Yo no renunciaría a mi trabajo ahora porque me siento obligado con la gente de mi organización.

CALCULADOR Costos que asocian los trabajadores a dejar la empresa	Percepción de Alternativas	4. Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo. 5. Si renunciara a esta organización pienso que tendría pocas opciones alternativas. 16. Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas.
	Inversiones en la Organización	1.Si yo no hubiera invertido tanto de mÍ mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte. 3. Si decidiera renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas. 17. SerÍa muy difícil para mi en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara.

5. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

5.1 CALIDAD DE SERVICIO

La técnica de recolección de datos utilizada para ambas variables fue el cuestionario que "consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medirla" (Hernández Sampieri y Cols, 1.995)

El instrumento que se utilizó para medir la variable Calidad de Servicio, fue el llamado SERVQUAL (Service Quality), diseñado por los expertos en investigaciones de mercadeo: Berry, Parasuranam y Zeithaml. Este instrumento consta de 20 ítems y está basado en la idea de que la calidad de servicio se deriva de la diferencia que existe entre las expectativas del cliente sobre el servicio y la percepción real que ellos tienen del mismo[5]. Dicha escala fue

[5] La calidad de servicio ha sido descrita como una forma de actitud, relacionada, pero no equivalente a la satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y el desempeño (Parasuranam, Zeithaml y Berry, 1.988; c.p Engelland, Hopkins, Workman y Singh en http://www.sbaer.uca.edu/docs).

adaptada a la realidad sociocultural de los servicios de correspondencia y mensajería respectivamente que reciben los clientes del Grupo Delta Sigma a través de sus empresas prestadores de servicio.

El instrumento SERVQUAL, es una escala tipo likert que cuenta con dos secciones:

La primera sección está dedicada a las expectativas de los clientes o consumidores de los diferentes servicios prestados por el Grupo Delta Sigma, dicha escala posee 20 declaraciones mediante las cuales se puede identificar lo que el cliente de cada empresa del Grupo, considera que es un servicio de correspondencia o mensajería de excelente calidad (según sea el caso).

La segunda sección se encarga de las percepciones, y contiene a su vez 20 con la finalidad de medir lo que piensa el consumidor sobre la prestación del servicio ofrecida por las respectivas empresas de estudio.

Las declaraciones contenidas, tanto de expectativas como de percepciones, están agrupadas en función de las cinco dimensiones o criterios de la calidad de servicio, es decir, el instrumento mide la calidad a través de cinco dimensiones que han sido valoradas consistentemente por los consumidores como factores determinantes de la Calidad de Servicio. Estas dimensiones son: Tangibilidad, Confiabilidad, Capacidad de Respuesta, Garantía o Seguridad y Empatía.

Por otro lado, el instrumento de medición SERVQUAL cuenta con una parte (ubicada inmediatamente después de la sección de expectativas), en la cual el cliente distribuye un total de 100 puntos en frases que representan el significado teórico de cada una de las dimensiones de la calidad de servicio, con ello, el cliente de cada empresa determina cuál es el nivel (en puntos) de importancia que le otorga a cada una de ellas, ubicando el mayor puntaje en la dimensión que para éste es esencial ante la evaluación de un servicio excelente.

Es importante aclarar que las dos secciones del instrumento se aplican a la misma muestra de clientes.

En ambas secciones del cuestionario, se tienen un nivel de medición ordinal, lo que señala la existencia de varias categorías de respuesta a la vez que éstas mantienen un orden de menor a mayor (Hernández y cols, 1.995).

La escala utilizada por los autores para evaluar cada declaración es de siete (7) puntos y consiste en un conjunto de 20 ítems ante los cuales los consumidores o clientes deberán dar respuesta dentro de un continuo que va desde el desacuerdo (1) al acuerdo (7), si en alguna declaración estuviese débilmente de acuerdo, habrá de marcar la casilla 5. Como puede verse,

cada categoría indica el grado de acuerdo o desacuerdo con relación a las distintas declaraciones.

Los instrumentos fueron autoadministrados a los clientes de las diferentes empresas de estudio; esta labor estuvo en manos de la Gerencia de Atención al Cliente, lo que permitió que los clientes mostraran su opinión sobre la calidad del servicio prestado por los trabajadores de las respectivas empresas del Grupo.

Cada sección de la escala fue presentada con una hoja de claras instrucciones para orientar a los trabajadores pertenecientes a la muestra en la resolución del mismo.

TABLA 13. Correspondencia de ítems a las dimensiones de Calidad de Servicio

DIMENSIONES	ITEMS
Elementos Tangibles	1,2
Fiabilidad	3,4,5,6,7
Capacidad de Respuesta	8,9,10,11
Seguridad	12,13,14,15
Empatía	16,17,18,19,20

El instrumento SERVQUAL, según sus propios autores, es un instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de confiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y las percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio. Los autores aseguran la aplicabilidad universal que tiene el instrumento, pudiendo aplicarse sobre una amplia gama de servicios. (Zeithaml, Parasuranam y Berry, 1.990).

El instrumento SERVQUAL ha sido utilizado en diversos estudios realizados por sus autores; que aseguran haberlo modificado en favor de la satisfacción de las necesidades empresariales. La alta confiabilidad (0.92) y consistencia de la escala proveen soporte para su validez, sin embargo, no fueron factores definitivos y para ello los autores buscaron la validez conceptual y empírica de la misma, de tal forma de responder, afirmativamente, a la pregunta de si la escala mide lo que realmente quiere medir. Para ello fue requisito el examen de dos aspectos: Primero, la profundidad en la cual las declaraciones y su campo eran explicados; Segundo, el punto hasta el cual los ítems de la escala representaban las afirmaciones que se deseaban hacer (Armenio y Espinoza, 1.997)

Así mismo, Simon S.K Lam (1.995; c.p Armenio y Espinoza, 1.997), basándose en información obtenida fuera de los Estados Unidos y en sus propios estudios llevados a cabo en Hong Kong, afirma que SERVQUAL "es una escala consistente y fiable para medir la calidad de

servicio dado que esta exhibe válidas mediciones de las expectativas de los clientes y sus percepciones". Así mismo, luego de una investigación llevada a cabo por L. Pitt, P. Berthon, G. Prendegast y D. Nel (1.995; c.p Armenio y Espinoza, 1.997), en la cual compararon cuatro estudios independientes realizados en diferentes empresas de servicio, llegaron a la conclusión que SERVQUAL es un instrumento que tiene una estabilidad transnacional y cultural y es válido y confiable en la mayoría de los diferentes contextos a nivel mundial.

Aún y cuando el instrumento ha sido validado en diversos estudios, se consideró importante validarlo en el contexto de la presente investigación, con el fin agregar mayor valor a la fiabilidad del mismo, reafirmando que realmente mide las variables que pretende medir (Hernández y cols, 1.991; c.p L. Contreras y C. Lujano), por lo que se aplicó el Coeficiente de confiabilidad (Alfa) de Cronbach, tanto para la parte de las expectativas como para la de percepciones de los clientes a nivel general del Grupo Delta Sigma. La data fue vaciada en el programa especial para Windows, SPSS, arrojando un alfa de 0,9406 en las percepciones de los consumidores y un 0,7339 en las expectativas de los mismos sobre el servicio, indicando una correlación positiva entre los rangos medios y considerable, lo que permitió concluir que el instrumento es efectivamente confiable, es decir, que puede ser utilizado para medir las variables en una población con características similares.

5.2 COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Una vez definido el diseño de investigación y las respectivas muestras de estudio, se procedió a recolectar los datos sobre el Compromiso Organizacional en los trabajadores activos de la organización, para lo cual se acudió a la Gerencia de Recursos Humanos del Grupo Delta Sigma; quien se encargó de distribuir el cuestionario entre los trabajadores que conformaban la muestra previamente definida. Los cuestionarios fueron auto administrados por los propios respondientes.

El cuestionario constaba de dos partes, una I parte destinada a la identificación de variables demográficas como Sexo, Edad, Estado Civil, Nivel Educativo, Posición Jerárquica y Antigüedad que mantenían con la empresa, con la finalidad de describir el comportamiento del compromiso en trabajadores que participan en el proceso de prestación del servicio del Grupo Delta Sigma en función de estas variables, lo que permitía agregar valor a las conclusiones del estudio.

La II parte del cuestionario pretendía medir el Compromiso Organizacional, para lo cual se utilizó la escala de Nathalie Allen y Jhon Meyer (1.997). Este cuestionario consta de 18 afirmaciones o juicios, positivos y negativos, que definen las tres dimensiones del compromiso organizacional; compromiso Afectivo, compromiso de Continuidad y compromiso Normativo, ante las cuales el sujeto debía seleccionar el grado o nivel de la escala que mejor describiese su actitud hacia tal afirmación (Allen y Meyer, 1.997).

TABLA 14. Ítems del Compromiso Organizacional

COMPONENTE	ITEMS
Componente Afectivo	6,9,12,14,15,18
Componente Normativo	2,7,8,10,11,13
Componente Continuidad	1,3,4,5,16,17

Las afirmaciones positivas califican favorablemente al Compromiso Organizacional, mientras que las negativas, califican desfavorablemente a la variable.

TABLA 15. Ítems reversibles y no reversibles del Compromiso Organizacional

AFIRMACIONES	ITEMS
Reversibles	10,14,15,18
No reversibles	1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,16,17

Las alternativas de respuestas están representadas por 7 categorías, en una Escala de Likert, que contiene las siguientes opciones:

- Totalmente en desacuerdo (TD)
- Moderadamente en desacuerdo (MD)
- Débilmente en desacuerdo (DD)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND)
- Débilmente de acuerdo (DA)
- Moderadamente de acuerdo (MA)
- Totalmente de acuerdo (TA)

Si la persona indica que está totalmente de acuerdo con una afirmación, marcará entonces la opción 7 (TA), mientras que si la persona expresa que está totalmente en

desacuerdo marcará la posición número 1 (TD); si en ambas estuviese débilmente de acuerdo, habrá de marcar la casilla 5 (DA). Como puede verse, cada categoría indica el grado de acuerdo o desacuerdo con relación a las distintas afirmaciones.

En el caso de los ítems positivos, mientras el sujeto esté más de acuerdo con la afirmación quiere decir que tiene una actitud más positiva hacia la variable. Por el contrario en los ítems reversibles, mientras el individuo esté más de acuerdo con el ítem, su actitud es más desfavorable.

Para efectos de análisis de datos, la puntuación de los ítems negativos o reversibles, es invertida por el valor proporcionalmente contrario en la escala, así por ejemplo, si un individuo ante una afirmación reversible responde que está totalmente en desacuerdo (1), entonces al invertirlo significa que está totalmente de acuerdo (7).

El puntaje más bajo que se puede obtener es 18 puntos, si el individuo responde que está totalmente en desacuerdo con las 18 afirmaciones; mientras que el puntaje más alto; 126 puntos, en caso que el sujeto conteste que está totalmente de acuerdo con todas las afirmaciones.

En los últimos años, este instrumento ha sido empleado en varias Tesis de Grado de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, lo que ha permitido validarlo.

TABLA 16. Validaciones del instrumento de Allen y Meyer

AUTOR	ESTUDIO	AÑO	COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD DE CRONBACH	TAMAÑO DE LA MUESTRA
Alemán, M. y González, M.	Relación entre las propiedades motivantes del puesto de trabajo y el compromiso organizacional	1.997	0,81	125 Trabajadores
Rico, P. y Rodríguez, C.	Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral	1.998	0,8020	20 Individuos
Márquez María	Tipos de Compromiso Organizacional y su predominio en empresas privadas y públicas	1.998	0,69 0,835	61 sujetos en instituciones públicas 60 sujetos en empresas privadas

Contreras, L. y Lujano, C.	Compromiso Organizacional en Trabajadores Accionistas	1.999	0, 8622	125 Trabajadores

Tomado del Trabajo de Grado de Lineth Contreras y Chyyn Lujano; adaptado por Garber, J.

Al respecto se puede citar, el trabajo de grado de Alemán, M. y González, M. En 1997, quienes estudiaron la relación entre las propiedades motivantes del puesto de trabajo con el Compromiso Organizacional en una muestra de 125 trabajadores del sector ferretero en el área Metropolitana de Caracas en 1.997. Con el objeto de validar el instrumento, éste fue sometido a revisión por tres expertos en el área de Desarrollo Organizacional y Psicometría, y en cuanto a la confiabilidad arrojó un Coeficiente de confiabilidad de Cronbach de 0,81 (L. Contreras y C. Lujano, 1.999).

Igualmente encontramos la Tesis de Grado para optar por el título de Industriólogo de María Márquez en 1.998, quien realizó un estudio sobre los tipos de Compromiso Organizacional y su predominio en empresas privadas y en organizaciones públicas, para lo cual contó con una muestra de 121 sujetos de ambos sectores (XEROX, POLAR, S.A.S.A. y CORDIPLAN), obteniendo un Coeficiente de confiabilidad de Cronbach de 0,85 en XEROX, 0,82 en POLAR, 0,69 en S.A.S.A. y en CORDIPLAN respectivamente (L. Contreras y C. Lujano, 1.999).

Así mismo encontramos el Trabajo de Grado de Rico Patricia y Rodríguez Cristina en 1.998; estudio del Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral, en una muestra de 20 individuos de sexo masculino del centro de Distribución de Caracas Este, obteniendo un Coeficiente de confiabilidad de Cronbach de 0,802 (L. Contreras y C. Lujano, 1.999).

De igual manera se encuentra el Trabajo de Grado de Contreras Lineth y Lujano Chyyn; investigación realizada a una muestra de 125 trabajadores accionistas incluidos en el programa de participación accionaria de la Electricidad de Caracas, obteniendo un Coeficiente de confiabilidad de Cronbach de 0,8622; lo que reafirma la validez del instrumento de los autores Allen y Meyer.

Aún y cuando el instrumento ha sido validado en diversos estudios, se consideró importante validarlo en el contexto de la presente investigación, con el fin agregar mayor valor a la fiabilidad del mismo, reafirmando que realmente mide las variables que pretende medir (Hernández y cols, 1.991; c.p L. Contreras y C. Lujano).

Para cumplir el objetivo antes mencionado, se realizó una prueba piloto en la cual se aplicó el instrumento a una muestra de 40[6] trabajadores (debidamente estratificados por empresa) que representan cerca del 20% de la población total del Grupo Delta Sigma. El paso siguiente fue escoger al azar tantos trabajadores como se requería en la prueba piloto; trabajadores que cumplieran con las características descritas en nuestra población de estudio.

Una vez recibidas las respuestas, se vaciaron los datos en el programa SPSS para Windows, para calcular el Coeficiente de confiabilidad de Cronbach. El coeficiente arrojado fue 0,7587; indicando una correlación entre los rangos considerable y muy fuerte, lo que permitió concluir que el instrumento es efectivamente confiable, es decir, que puede ser utilizado para medir las variables en una población con características similares.

El instrumento a su vez fue acompañado de una serie de instrucciones que facilitaban su comprensión y utilización para disminuir posibles errores en las repuestas.

5.2.1 CODIFICACIÓN DE VARIABLES

"El objetivo de este procedimiento es el de agrupar numéricamente los datos que se expresan en formas verbales, para poder luego operar con ellos como si se tratara, simplemente, de datos cuantitativos" (Sabino, 1.977; c.p L. Contreras y C. Lujano).

Para tal efecto, fueron seleccionadas categorías de respuestas para cada variable. Posteriormente se le asignaron códigos que servirían para agrupar tras de sí, a todas las respuestas que se encuentren bajo la misma codificación.

Las variables del estudio fueron codificadas de la siguiente manera:

TABLA 17. Codificación de las variables Compromiso Organizacional

CATEGORÍAS DE RESPUESTA	CODIFICACIÓN
Totalmente en Desacuerdo (TD)	1
Moderadamente en Desacuerdo (MD)	2
Débilmente en Desacuerdo (DD)	3
Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo (NAND)	4
Débilmente de Acuerdo (DA)	5
Moderadamente de Acuerdo (MA)	6

[6] Ver Anexos la conformación de la prueba piloto.

Totalmente de Acuerdo (TA)	7

TABLA 18. Codificación de la variable EDAD

CATEGORÍAS DE EDAD	CODIFICACIÓN
De 18 a 22 años	0
De 23 a 27 años	1
De 28 a 32 años	2
De 33 a 37 años	3
De 38 a 42 años	4
De 43 a 47 años	5
De 48 a 52 años	6
53 años en adelante	7

TABLA 19. Codificación de la variable NIVEL EDUCATIVO

CATEGORÍAS DE NIVEL EDUCATIVO	CODIFICACIÓN
Primaria	1
Secundaria Incompleta	2
Secundaria Completa	3
Técnico Superior	4
Universitario	5
Post – Grado	6

TABLA 20. Codificación de la variable POSICIÓN JERÁRQUICA

CATEGORÍAS DE POSICIÓN JERÁRQUICA	CODIFICACIÓN
Gerente	1
Supervisor	2
Empleado	3
Mensajero	4

TABLA 21. Codificación de la variable SEXO

CATEGORÍAS DE SEXO	CODIFICACIÓN
Masculino	1
Femenino	2

TABLA 22. Codificación de la variable ESTADO CIVIL

CATEGORÍAS DE ESTADO CIVIL	CODIFICACIÓN
Soltero	1
Casado	2
Divorciado	3
Viudo	4
Concubino	5

TABLA 23. Codificación de la variable ANTIGÜEDAD

CATEGORIAS DE ANTIGUEDAD	CODIFICACION
De 0 a 1 año	1
De 2 a 3 años	2
De 4 a 5 años	3
De 6 a 7 años	4
8 años en adelante	5

6. ANÁLISIS DE LOS DATOS

El análisis de los datos para ambas variables de estudio se realizó de la siguiente manera:

En un primer lugar, se utilizó la estadística descriptiva con la finalidad de describir los datos y las puntuaciones obtenidas para las variables de estudio; específicamente se utilizó:

→ Distribución de Frecuencias: en la cual las puntuaciones de los trabajadores se ordenaron por categorías a las que se les calculó las frecuencias relativas y acumuladas (utilizada únicamente en el Compromiso Organizacional).

→ Medidas de Tendencia Central: se utilizó la media aritmética para conocer los promedios del comportamiento de la muestra respecto al compromiso organizacional y las demás variables, así como para conocer los promedios de las expectativas y percepciones que los clientes de las empresas de estudio otorgaban a cada dimensión de la calidad de servicio.

→ Medidas de Variabilidad: se utilizó la desviación estándar con la finalidad de conocer la dispersión de los datos entre sí y con respecto a su media (en ambas variables).

En segundo lugar, se utilizó estadística inferencial, con la finalidad de generalizar los resultados a la población, incluyendo en ellas:

→ Coeficiente de Correlación de Pearson: el cual permitó analizar la relación existente entre el compromiso organizacional con cada una de las variables demográficas estudio.

→ Regresión Múltiple: se empleó con el objetivo de obtener la correlación conjunta, entre el compromiso organizacional y las variables demográficas de estudio, a la vez que permitió conocer el porcentaje de variación del compromiso organizacional debido a éstas.

→ Prueba – T: En el caso del Compromiso Organizacional, la prueba permitió establecer si existían o no diferencias significativas en el compromiso de los trabajadores de las diferentes empresas del Grupo Delta Sigma; mientras que en la variable de Calidad de Servicio la prueba fue utilizada para determinar la existencia de diferencias significativas entre las percepciones y expectativas de los clientes sobre el servicio prestado por el Grupo, así como para determinar posibles diferencias entre las calidades de los respectivos servicios provistos por las empresas de estudio con la finalidad de establecer correlaciones entre el Compromiso Organizacional y la Calidad del servicio.

V. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

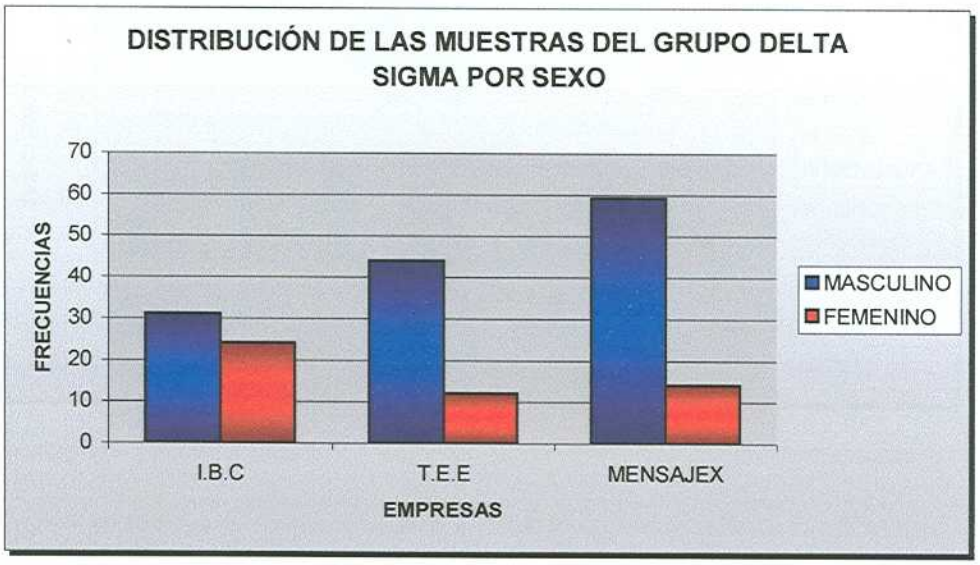
En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la medición de la variable Compromiso Organizacional, a la vez que se presentan tablas y gráficos para su mejor comprensión. En primer lugar, se muestran los datos asociados a la variable, referentes a la distribución de la muestra para cada una de las empresas del Grupo Delta Sigma; seguido de ello, se describen los resultados de la variable Compromiso Organizacional para cada una de las empresas de estudio en función de las variables demográficas.

1.1 RESULTADOS DEMOGRAFICOS DEL ESTUDIO

TABLA 24. Distribución de la muestra por SEXO

SEXO	I.B.C	T.E.E	MENSAJEX	I.B.C	T.E.E	MENSAJEX
	FRECUENCIAS			PORCENTAJES		
MASCULINO	31	44	59	56,4	78,6	80,8
FEMENINO	24	12	14	43,6	21,4	19,2
TOTAL	55	56	73	100	100	100

GRAFICO 1. Distribución de las muestras del Grupo Delta Sigma por Sexo

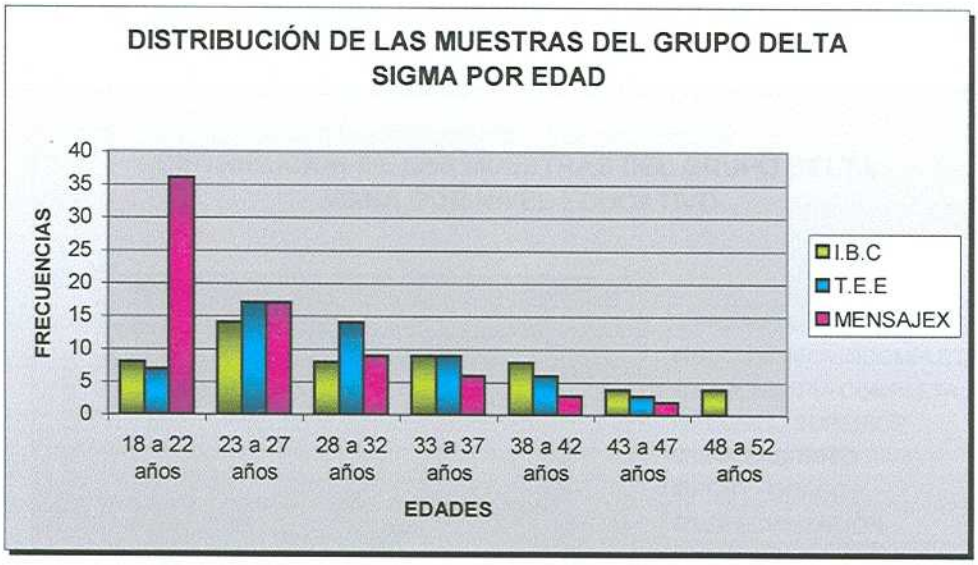


Distribución de la muestra por SEXO: como puede observarse, la mayoría de los trabajadores de las respectivas muestras de estudio se centran en el género masculino, siendo únicamente I.B.C la empresa que posee la menor diferencia de proporciones entre trabajadores de ambos sexos.

TABLA 25. Distribución de la muestra por EDAD

EDAD	I.B.C	T.E.E	MENSAJEX	I.B.C	T.E.E	MENSAJEX
	FRECUENCIAS			PORCENTAJES		
18 a 22 años	8	7	36	14,5	12,5	49,3
23 a 27 años	14	17	17	25,5	30,4	23,3
28 a 32 años	8	14	9	14,5	25	12,3
33 a 37 años	9	9	6	16,4	16,1	8,2
38 a 42 años	8	6	3	14,5	10,7	4,1
43 a 47 años	4	3	2	7,3	5,4	2,7
48 a 52 años	4	0	0	7,3	0	0
53 ó más	0	0	0	0	0	0
TOTAL	55	56	73	100	100	100

GRAFICO 2. Distribución de las muestras del Grupo Delta Sigma por Edad

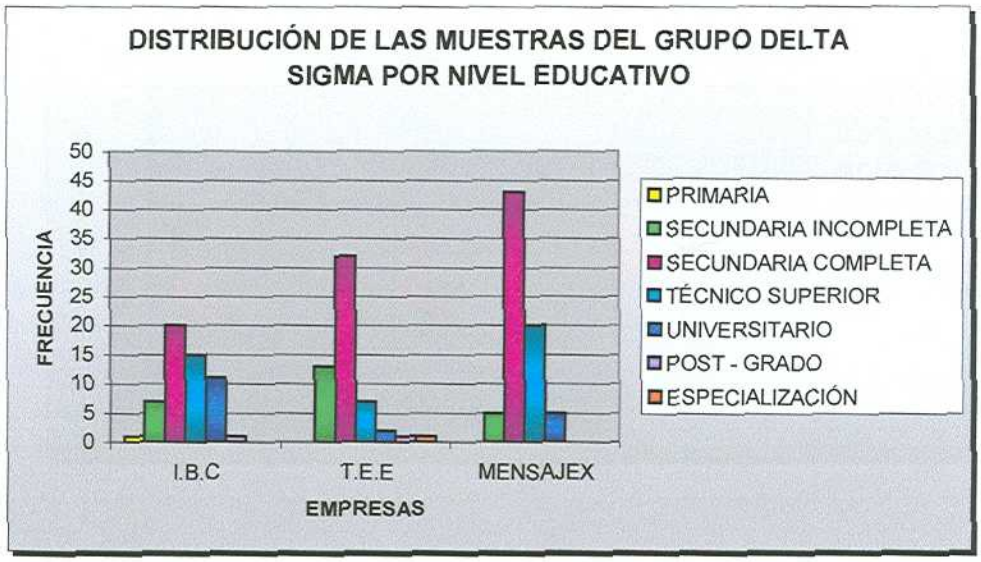


Distribución de la muestra por EDAD: como se observa, pareciera evidente que la fuerza laboral del Grupo Delta Sigma está constituida principalmente por trabajadores jóvenes que se centran en su mayoría entre los 18 y 27 años de edad. Por otro lado, se observa que no hay ningún trabajador en ninguna de las muestras de estudio mayor de 53 años y son pocos los que se encuentran entre los 43 y 52 años de edad

TABLA 26. Distribución de la muestra por NIVEL EDUCATIVO

NIVEL EDUCATIVO	I.B.C	T.E.E	MENSAJEX	I.B.C	T.E.E	MENSAJEX
	FRECUENCIAS			PORCENTAJES		
PRIMARIA	1	0	0	1,8	0	0
SECUNDARIA INCOMPLETA	7	13	5	12,7	23,2	6,8
SECUNDARIA COMPLETA	20	32	43	36,4	57,1	58,9
TÉCNICO SUPERIOR	15	7	20	27,3	12,5	27,4
UNIVERSITARIO	11	2	5	20	3,6	6,8
POST - GRADO	1	1	0	1,8	1,8	0
ESPECIALIZACIÓN	0	1	0	0	1,8	0
TOTAL	55	56	73	100	100	100

GRAFICO 3. Distribución de las muestras del Grupo Delta Sigma por Nivel Educativo



Distribución de la muestra por NIVEL EDUCATIVO: como puede observarse, la mayoría de los trabajadores de las respectivas muestras de estudio tienen un nivel de Secundaria completa, seguido de Técnico Superior. A excepción de la empresa T.E.E, que el nivel de Secundaria incompleta pareciera secundar a la proporción de trabajadores de Secundaria completa. Por otro lado, se observa la existencia de dos trabajadores con Post – Grado y uno con Especialización, de los cuales dos de ellos pertenecen a la muestra de trabajadores de T.E.E.

TABLA 27. Distribución de la muestra por ESTADO CIVIL

ESTADO CIVIL	I.B.C	T.E.E	MENSAJEX	I.B.C	T.E.E	MENSAJEX
	FRECUENCIAS			PORCENTAJES		
SOLTERO	26	28	49	47,3	50	67,1
CASADO	23	14	18	41,8	25	24,7
DIVORCIADO	3	1	2	5,5	1,8	2,7
VIUDO	0	1	0	0	1,8	0
CONCUBINO	3	12	4	5,5	21,4	5,5
TOTAL	55	56	73	100	100	100

GRAFICO 4. Distribución de las muestras del Grupo Delta Sigma por Estado Civil

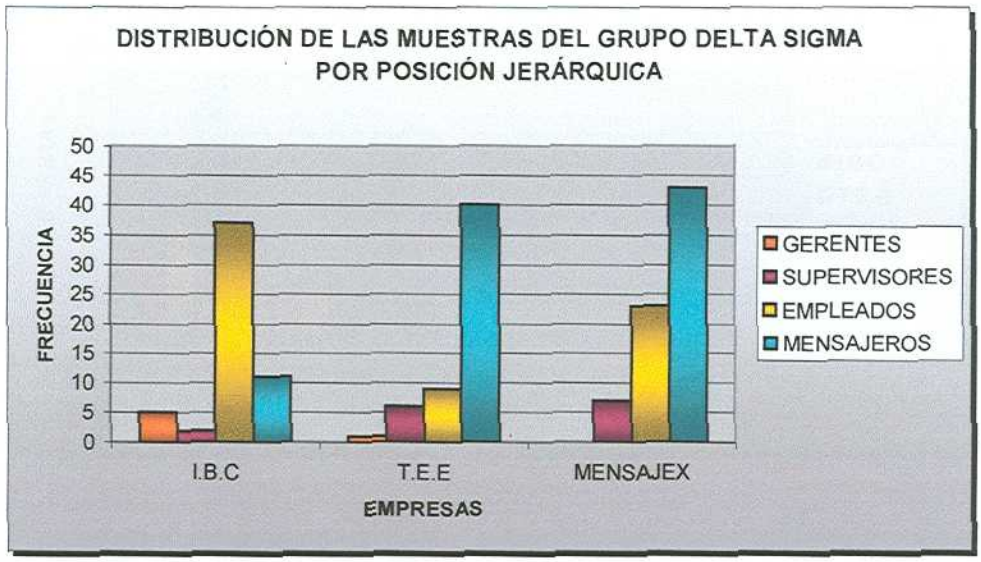
Distribución de la muestra por ESTADO CIVIL: Como vemos, la mayoría de los trabajadores de las respectivas muestras de estudio son solteros, seguido de trabajadores

casados; sin embargo, la diferencia de proporciones menos pronunciada entre estos dos grupos de trabajadores es la presentada en la empresa I.B.C.

TABLA 28. Distribución de la muestra por POSICIÓN JERÁRQUICA

POSICIÓN JERÁRQUICA	I.B.C	T.E.E	MENSAJEX	I.B.C	T.E.E	MENSAJEX
	FRECUENCIAS			PORCENTAJES		
GERENTES	5	1	0	9,1	1,8	0
SUPERVISORES	2	6	7	3,6	10,7	9,6
EMPLEADOS	37	9	23	67,3	16,1	31,5
MENSAJEROS	11	40	43	20	71,4	58,9
TOTAL	55	56	73	100	100	100

GRAFICO 5. Distribución de las muestras del Grupo Delta Sigma por Posición Jerárquica



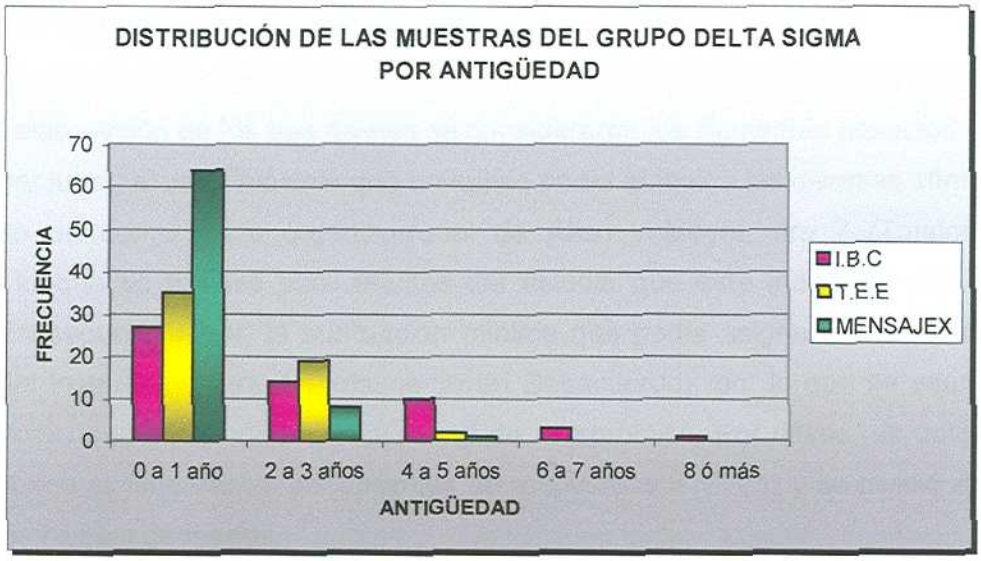
Distribución de la muestra por POSICION JERARQUICA: En las empresas T.E.E y Mensajex, puede observarse que la mayoría de los trabajadores de la muestra pertenecen al estrato de mensajeros, mientras que en la empresa I.B.C, los empleados figuran como la proporción mayor de todos los trabajadores de la muestra de dicha empresa[7].

[7] I.B.C es la empresa de correspondencia del Grupo Delta Sigma, a diferencia de T.E.E y Mensajex que son empresas de repartición de mensajería; masiva en el caso de la empresa T.E.E y personal en el caso de los Mail Room de Mensajex.

TABLA 29. Distribución de la muestra por ANTIGÜEDAD

INTERVALOS	I.B.C	T.E.E	MENSAJEX	I.B.C	T.E.E	MENSAJEX
	FRECUENCIAS			PORCENTAJES		
0 a 1 año	27	35	64	49,1	62,5	87,7
2 a 3 años	14	19	8	25,5	33,9	11
4 a 5 años	10	2	1	18,2	3,6	1,4
6 a 7 años	3	0	0	5,5	0	0
8 ó más	1	0	0	1,8	0	0
TOTAL	55	56	73	100	100	100

GRAFICO 6. Distribución de las muestras del Grupo Delta Sigma por Antigüedad



Distribución de la muestra por ANTIGÜEDAD: Como se observa, la mayoría de los trabajadores de las respectivas muestras de estudio, mantienen una antigüedad menor a los 2 años. Sólo una proporción muy pequeña de la muestra de la empresa I.B.C mantiene una relación con la empresa mayor de los 6 años de antigüedad.

1.2 RESULTADOS DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Con la finalidad de facilitar el análisis y la interpretación de los datos de la variable Compromiso Organizacional, se establecieron tres niveles de medición: bajo, medio y alto compromiso con la organización (Contreras y Lujano, 1.999).

(a) **Bajo**: este indica una actitud desfavorable o una relación poco intensa del individuo con su organización, en la cual el trabajador no se siente identificado, obligado, ni percibe ningún costo importante asociado a dejar la misma.

(b) **Medio**: señala una actitud favorable hacia la organización o una relación intensa entre el trabajador y la misma, en la cual el sujeto posee identificación, obligación o percibe algún costo asociado a dejar la empresa.

(c) **Alto**: señala una actitud muy favorable hacia la organización o una relación fuertemente intensa entre el sujeto y la misma, en la cual el trabajador se encuentra altamente identificado, obligado o asocia un alto costo a dejar la organización, dependiendo del tipo de compromiso que manifieste el individuo.

Para la elaboración de los tres niveles se consideraron los siguientes aspectos:

En primer lugar, el valor máximo que un sujeto podía atribuir a las diversas afirmaciones del instrumento de compromiso organizacional de Allen y Meyer, era 7 (Totalmente de Acuerdo); por lo que se asumió para efectos del estudio que éste indica un alto nivel de compromiso. En segundo lugar, la puntuación mínima que podía asignar el trabajador a las afirmaciones del instrumento era 1 (Totalmente en Desacuerdo); por lo que se asumió para efectos del estudio que este indica un bajo nivel de compromiso. Por último, se determinó la diferencia posible o el rango entre las opciones de respuestas 6 (7 – 1) y se dividió entre tres para obtener los niveles deseados.

TABLA 30. Niveles de Compromiso Organizacional

NIVELES	INTERVALOS
BAJO	1 a 3
MEDIO	3,1 a 5,1
ALTO	5,2 a 7

Fuente: L. Contreras y C. Lujano (1.999)

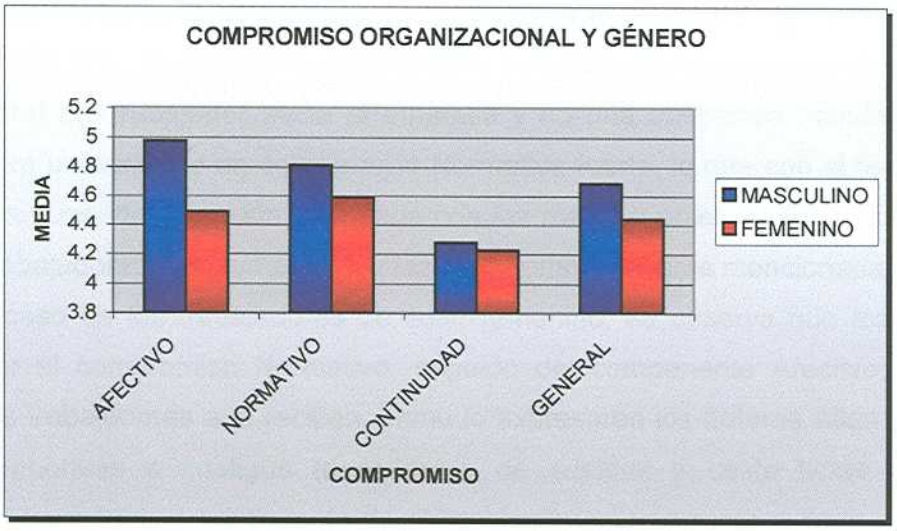
1.2.1 INTERNATIONAL BONDED COURIER

SEXO:

TABLA 31. Compromiso Organizacional según el Sexo de los trabajadores

SEXO	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
Masculino	Media	4, 9731	4, 8118	4, 2796	4, 6882
	N	31	31	31	31
	Sd.	1, 37	0, 97	1, 15	0, 80
Femenino	Media	4, 4861	4, 5903	4, 2292	4, 4352
	N	24	24	24	24
	Sd.	1, 2	1, 17	1, 11	0, 92

GRAFICO 7. Compromiso Organizacional y Género



Como se observa en la Tabla 31, los trabajadores de ambos sexos mantienen un compromiso medio con la empresa para la cual trabajan, siendo mayor el compromiso de los trabajadores de sexo masculino que los de sexo femenino, aspecto que da fuerza al rechazo que un día hiciera Mathieu y Zajac (1.990) a la teoría de Grusky (1.966) la cual explica que las mujeres tienden a estar más comprometidas que los hombres dado su espacio limitado en el mundo laboral. Se observa que los trabajadores de sexo masculino se inclinan principalmente hacia el compromiso Afectivo, caracterizado por la inclusión, identificación e involucramiento del empleado con la organización (Allen y Meyer, 1.997). Según estos autores, los trabajadores que se identifican con este tipo de compromiso, disfrutan de su permanencia en la organización. Por otro lado, los trabajadores de sexo masculino, sienten una gran inclinación por el compromiso

Normativo, componente que pareciera mostrar mayor homogeneidad de sentimientos (Sd. 0,97) en contraposición al compromiso Afectivo; que pereciera manifestar una media resultante de sentimientos individuales fuertemente intensos de identificación hacia la empresa (Sd. 1,37).

En este caso, es importante mencionar que a lo largo de la presente investigación, se cuestionó sobre las posibles razones de un sentimiento de obligación en trabajadores que no perciben ningún tipo de recompensas, castigos o algún tipo de influencia social que respondieran a la inclinación del compromiso Normativo manifestado por ellos, por lo que ello evidencia sentimientos de deber consecuentes de otros aspectos no considerados por los autores Allen y Meyer (1.997); factores como la problemática social, económica, política y sobretodo laboral característica de nuestra Venezuela de hoy, muestran un sentimiento de obligación que, como vemos, refuerza en gran medida al compromiso de Continuidad, sin embargo, lo trabajadores que manifiestan un sentido de obligación inclinándose por un sentimiento afectivo hacia la empresa, parecieran mostrar además de un reforzamiento hacia ese enlace emocional, un compromiso Normativo caracterizado principalmente por un sentido de lealtad moral del trabajador hacia la empresa y no una obligación manifiesta hacia ella; también pudiera presentarse un compromiso Normativo fuerte, lo que con el tiempo, pareciera desarrollarse en una identificación necesaria con las metas y objetivos organizacionales en el caso de los trabajadores que cumplen con las características antes mencionadas.

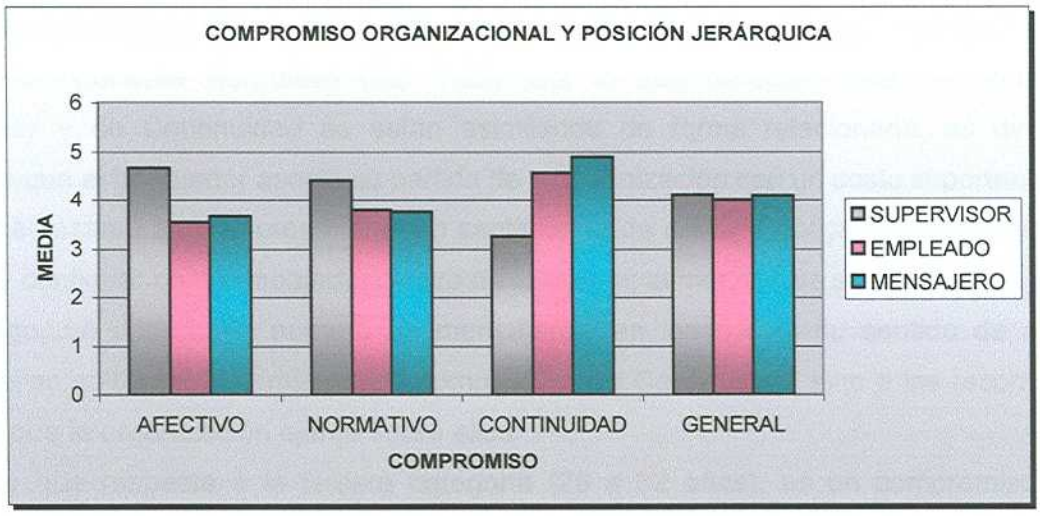
En el caso de los trabajadores de sexo femenino, se observa que existe una mayor inclinación por el compromiso Normativo, seguido del componente Afectivo; situación que señala que los trabajadores que reciben, como lo expresaran los autores Allen y Meyer, algún tipo de recompensas o castigos (descuentos de sueldos y cesta ticket por ausencias injustificadas), muestran un sentimiento de obligación hacia la empresa, dado que la ausencia de éste provocaría pérdidas importantes para el trabajador, sin embargo y como se mencionó anteriormente, los trabajadores de género femenino que no cumplen con las características anteriormente descritas, parecieran mostrar un sentimiento de deber moral o lealtad que refuerza la inclinación del compromiso Afectivo, o un sentido de obligación que respalda la percepción de costos asociados con el abandono del empleo por parte del trabajador (compromiso de Continuidad). A su vez se observa que las medias resultantes de los componentes de compromiso no agrupan de forma homogénea al grupo de trabajadoras de la muestra de estudio, dado que se observan respectivamente, desviaciones cercanas al 25%, sin embargo, en el componente Afectivo, se observa mayor concentración de personas a la media (Sd. 1,2) en contraposición a la muestra de sexo masculino (Sd. 1,37), por lo que la diferencia relativa de las medias pudiese compensarse con una desviación menor.

EDAD:

TABLA 32. Compromiso Organizacional según la Edad de los trabajadores

EDAD	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
De 18 a 22	Media	4, 1042	4, 6042	4, 3333	4, 3472
	N	8	8	8	8
	Sd.	1, 04	0, 66	1, 26	0, 66
De 23 a 27	Media	4, 7024	4, 8333	4, 6905	4, 7421
	N	14	14	14	14
	Sd.	1, 24	1, 25	0, 94	0, 95
De 28 a 32	Media	5, 5208	5, 2292	3, 7917	4, 8472
	N	8	8	8	8
	Sd.	1, 29	1, 26	1, 18	0, 92
De 33 a 37	Media	4, 3519	4, 4630	4, 3333	4, 3827
	N	9	9	9	9
	Sd.	1, 05	0, 77	1, 33	0, 72
De 38 a 42	Media	4, 3333	4, 3542	3, 8125	4, 1667
	N	8	8	8	8
	Sd.	1, 84	1, 44	0, 64	1
De 43 a 47	Media	5, 75	4, 6667	4, 7083	5, 0417
	N	4	4	4	4
	Sd.	0, 87	0, 69	1, 44	0, 94
De 48 a 52	Media	5, 5417	4, 8333	3, 7917	4, 7222
	N	4	4	4	4
	Sd.	0, 70	0, 62	1, 29	0, 56

GRAFICO 8. Compromiso Organizacional y Posición Jerárquica



En líneas generales, todas las categorías de edad muestran niveles medios de compromiso General, es decir, niveles medios de identificación con la organización para la cual laboran, sin embargo, es importante mencionar, que cada categoría muestra una actitud bien particular y difiere en términos específicos respecto a otras.

Lo que se observa en la primera categoría de edad (18 a 22 años), es una mayor inclinación por el compromiso Normativo, componente como vemos, homogéneamente compartido por los trabajadores de esta categoría; aspecto que se traduce en un sentimiento altamente compartido de obligación que imposibilita al trabajador dejar la empresa (Allen y Meyer, 1.990). A ello le sigue el componente de Continuidad, el cual pareciera que su media fuera resultado de altos promedios individuales y no grupales referidos a los ítems de esta categoría, dado que al observar la desviación, ella indica que no es un sentimiento generalizado de los trabajadores de este grupo. Por último, el componente que muestra ser más bajo es el Afectivo, ello pareciera indicar que por estos trabajadores estar iniciando su etapa laboral, no ven como definitiva su estadía en dicha empresa, más bien perciben que sus oportunidades de desarrollo dentro de la empresa se ven limitadas a personas de mayor edad y experiencia laboral (Allen y Meyer, 1.984; c.p Mathieu y Zajac, 1.990). Nada extraño resulta entonces, que esta categoría de edad es la que muestra en segundo lugar, el menor compromiso General hacia la organización, dado que los trabajadores de menor edad ven su campo laboral lleno de alternativas y oportunidades externas, al contrario que los trabajadores de mayor edad que ven reducidas sus posibilidades de empleo (March y Simon, 1.958; c.p Mathieu y Zajac, 1.990).

La segunda categoría de edad (23 a 27 años) muestra también una mayor inclinación por parte de los trabajadores hacia el compromiso Normativo, sin embargo, su matiz es muy diferente a la categoría anterior, dado que se observa que la mayoría de los trabajadores en esta categoría parecieran asimilarse más a la media del componente de Continuidad (Sd. 0,94) que del componente Normativo (Sd. 1,25), por lo que pareciera que los componentes Normativos y de Continuidad se están asimilando de forma relacionada, es decir, en el momento que el trabajador asocia su partida de la organización con un costo importante, decide atarse o enlazarse a la empresa, bajo un sentimiento de *deber* y *obligación* para mantener su empleo y continuar como trabajador dentro de la misma; al menos que se encuentren dentro de este rango, un importante número de mensajeros, en los cuales su sentido de obligación responde no sólo al reforzamiento del compromiso de Continuidad, sino a las recompensas y castigos que la organización ejerce sobre ellos.

Lo que respecta a la tercera categoría (28 a 32 años), es un compromiso General superior con respecto a las dos categorías anteriores, sin excluirlo de ser un compromiso

medio; reflejando una mayor inclinación de los trabajadores hacia el compromiso Afectivo, componente éste que muestra la existencia de un enlace emocional y afectivo del trabajador hacia la organización, características que no fueron fuertemente conciliadas en los grupos anteriores.

La categoría siguiente (33 a 37 años) muestra un compromiso General medio representado por una mayor inclinación de los trabajadores hacia el componente Normativo, en gran parte homogéneamente compartido por los integrantes del grupo (Sd. 0,77). Este sentido de obligación manifestado por este grupo de trabajadores pudiera deberse a una obligación moral o de lealtad hacia la empresa, sentimientos que refuerzan a un manifiesto compromiso Afectivo que predomina sobre el compromiso de Continuidad.

Parece extraño observar que los trabajadores que comprenden una edad entre 38 y 42 años muestren el nivel de compromiso General medio más bajo entre todas las categorías. Es importante observar que aunque el componente Normativo concentre la mayoría de los sentimientos de los trabajadores, seguido del compromiso Afectivo, el componente de Continuidad es el que posee la desviación menor, lo que pareciera mostrar, aunque en niveles inferiores, un sentimiento homogéneo hacia los ítems que dan respuesta a este componente, el cual expresa que el compromiso se debe al costo percibido que los trabajadores asocian con el abandono de sus respectivos empleos (Allen y Meyer, 1.990); probablemente por la dificultad que para ellos representa encontrar un nuevo empleo (edad, limitaciones del mercado laboral, entre otras). También es curioso observar que el componente Afectivo fue secundario en la elección de los trabajadores como componente característico de su compromiso, mostrando una gran dispersión en el grado de afecto que mantienen los mismos con la institución; aspecto que pareciera indicar la escasez de oportunidades significativas ofrecidas por la organización a este grupo de trabajadores; que, según la teoría de Allen y Meyer (1.984; c.p Mathieu y Zajac, 1.990) incrementarían su compromiso Afectivo en la medida que ésta ofrezca mejor oportunidades de desarrollo.

Como se observa, los trabajadores que se encuentran entre los 43 y 47 años de edad, se inclinan principalmente por el compromiso Afectivo, un compromiso que muestra ser alto; sentimientos que pudieran responder; a diferencia de la categoría anterior, a posibles oportunidades, ya sean económicas o de otra índole, que la empresa ofrece a estos 4 trabajadores, lo que provoca que los mismos manifiesten importantes sentimientos de lealtad y obligación moral con la organización con la finalidad de contrarrestar la inversión y ventajas que la misma a ofrecido a éstos (Allen y Meyer, 1.990). Como resultado de ello, es el grupo de

trabajadores que muestra el mayor nivel de compromiso General medio dentro de esta categoría.

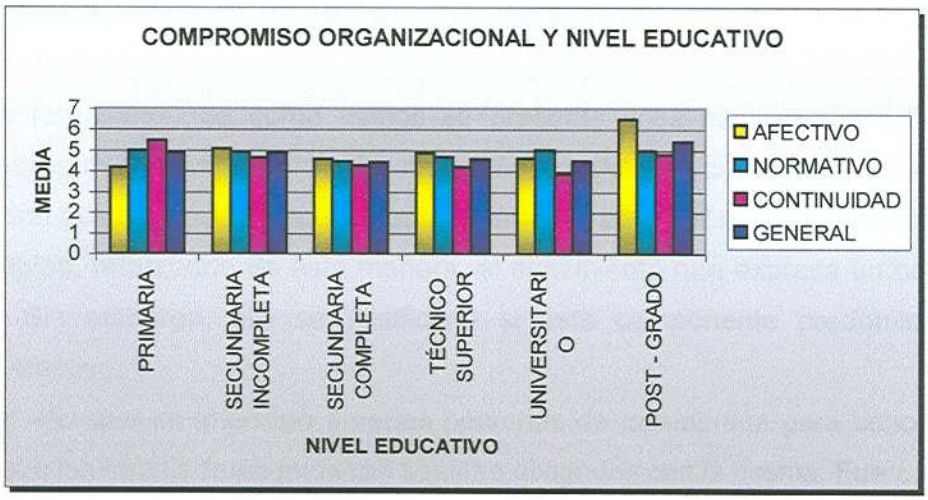
Según García (1.988; c.p Jiménez, 1.998) los individuos mayores de 41 años de edad tienden, en líneas generales, a tener mayores niveles de compromiso. Aún y cuando esta teoría pudiera reforzarse con los resultados expresados por la categoría anterior; los trabajadores mayores de 47 años, no demuestran estar de acuerdo con ello (afirmación que se contrapone a la cuarta posición que ocupa el compromiso General de esta categoría de edad). Sin embargo, los trabajadores de la muestra mayores de 47 años presentan un compromiso Afectivo alto que señala una relación fuertemente intensa con la empresa inclinada por un fuerte grado de identificación e involucramiento con la misma, seguido de un compromiso Normativo que pareciera dar respuesta a un sentido de obligación moral y responsabilidad que se hace posible por la presencia del fuerte lazo emocional que prevalece entre los trabajadores y la organización.

NIVEL EDUCATIVO:

TABLA 32. Compromiso Organizacional según el Nivel Educativo de los trabajadores

NIVEL EDUCATIVO	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
Primaria	Media	4, 1667	5	5, 5	4, 8889
	N	1	1	1	1
	Sd.	-	-	-	-
Secundaria Incompleta	Media	5, 0714	4, 9286	4, 6667	4, 8889
	N	7	7	7	7
	Sd.	1, 22	0, 78	1, 08	0, 69
Secundaria Completa	Media	4, 60	4, 4583	4, 2667	4, 4417
	N	20	20	20	20
	Sd.	1, 46	0, 80	1, 16	0, 79
Técnico Superior	Media	4, 8556	4, 6889	4, 2222	4, 5889
	N	15	15	15	15
	Sd.	1, 14	1, 17	1, 26	0, 89
Universitario	Media	4, 6212	5, 0303	3, 8636	4, 5051
	N	11	11	11	11
	Sd.	1, 43	1, 50	0, 95	1, 08
Post –Grado	Media	6, 5	5	4, 8333	5, 4444
	N	1	1	1	1
	Sd.	-	-	-	-

GRAFICO 9. Compromiso Organizacional y Nivel Educativo



Como parecería lógico, el único trabajador que mantiene un nivel educativo de primaria, se inclina por un compromiso de Continuidad hacia la organización. El costo que éste percibe con el abandono de la empresa, lo hace comprometerse intensamente con ella; pareciera que al asociar sus alternativas laborales con su nivel educativo, incentiva el incremento de su compromiso y su deber de permanecer dentro de la empresa (ver componente Normativo).

En el nivel educativo siguiente, se observa que los trabajadores de secundaria incompleta de la empresa se inclinan hacia el compromiso Afectivo, sin embargo, no parece ser un sentimiento homogéneamente compartido, dado que es el componente con mayor desviación, es decir, algunos de estos trabajadores se sienten fuertemente identificados e involucrados emocionalmente con la empresa, mientras que otros no tanto; lo que provoca que el promedio de este componente se vea incrementado como consecuencia de fuertes sentimientos particulares y no grupales, mostrándose como el compromiso de mayor representatividad de este grupo de trabajadores. Seguido a éste y con mayor homogeneidad en el grado de compromiso, está el componente Normativo, el cual expresa un sentimiento de obligación o deber que desarrolla el trabajador con la empresa y que imposibilita al mismo abandonar la organización (Allen y Meyer, 1.990). El compromiso General de este grupo de trabajadores se encuentra en el nivel medio.

En los trabajadores de secundaria completa, pareciera existir el mismo fenómeno presente en el nivel anterior. La mayoría de ellos se inclinan por el componente Afectivo, que es a su vez, el que mantiene mayor heterogeneidad en los niveles de compromiso manifestados por los trabajadores de este nivel (Sd. 1,46), a ello le sigue el compromiso Normativo, con una desviación bastante menor de 0,80, lo que indica que dentro de este grupo existen trabajadores

con un alto compromiso Afectivo, mientras que el sentido del deber es el sentimiento más indicativo del estado emocional de este grupo de trabajadores.

En los dos niveles educativos anteriores se presentan, como se mencionó, situaciones similares. Un fenómeno que como vemos se presenta y se ha mencionado en repetidas oportunidades es que el sentimiento de obligación en algunos casos pareciera deberse a la situación laboral que se presenta actualmente en nuestro país y el miedo de los trabajadores de perder su empleo, reforzando de esta manera, al sentimiento que expresa un compromiso de Continuidad. Sin embargo, ello se justificaría si este componente predominara sobre el compromiso Afectivo.

Es por ello que se interrogó a varias personas de la empresa para conocer la posible razón por la que los trabajadores pudieran sentirse obligados con la misma. Fueron compartidas las respuestas en afirmar que el sentimiento de obligación se debía en primer término, al miedo que sentían los trabajadores de perder su empleo, lo que pareciera indicar que los trabajadores se reservaron manifestar el nivel o grado real de compromiso de Continuidad que mantienen con la empresa. En segundo lugar, la razón que se mencionó pudiera justificar al promedio del compromiso Normativo, fue la razón de que cada uno de los trabajadores que laboran en la empresa poseen grandes conocimientos sobre el proceso y funcionamiento de sus respectivos departamentos, lo que les hace pensar, que al ser sustituidos, el costo en tiempo que ello representaría para la empresa es incalculable, es decir, al no existir manuales de procedimientos dentro de la institución, el adiestrar a un nuevo empleado para un cargo es una pérdida de tiempo y dinero enorme para la organización, por lo que el sentido de obligación presente es caracteristico de un sentimiento de lealtad o deber moral hacia la organización.

En el nivel de técnico superior, el compromiso General es medio, lo que indica que los trabajadores de este nivel tienen una actitud medianamente favorable hacia la organización, la cual viene dada por su identificación, involucramiento, sentido de obligación, y la percepción de los costos que estos asocian a dejar la empresa. El compromiso más resaltante es el Afectivo, que a diferencia de lo mencionado anteriormente, es el que muestra comparativamente menor desviación respecto a los otros componentes del mismo nivel, lo que asegura que diversidad de aspectos se están desarrollando favorablemente para este grupo de trabajadores, aspectos como: buenas relaciones entre empleados y supervisores, congruencia entre objetivos personales y organizacionales y sentirse competente en su rol de trabajador, entre otras (Allen y Meyer, 1.990; c.p Stallworth, Lynn en http://panopticon.csustan.edu).

En el nivel universitario, se observa que existe un compromiso General medio, caracterizado por un compromiso Normativo, seguido de un compromiso Afectivo medio. En

este nivel nos encontramos con que el sentimiento de obligación hacia la empresa no es compartido de forma homogénea por todos los trabajadores de dicho grupo, lo que pareciera indicar que cada trabajador manifiesta diferentes grados de responsabilidad, ya sea moral (lealtad) u obligatoria hacia la empresa, a la vez que dicha inclinación pudiera responder a reforzamientos de tipo emocional (compromiso Afectivo) o de conveniencia (componente de Continuidad)[8].

Por último, nos encontramos con que sólo una persona posee nivel de Post – Grado dentro de la empresa y, contrariamente con lo que dijera Wallace (1.993; c.p Cardozo y Goncalvez, 1.998), este trabajador posee un alto nivel de compromiso General. Wallace mencionaba que los trabajadores que poseen un alto nivel educativo, tienden a presentar menores niveles de compromiso, dado que al tener mayor especialización, consideran atractivas las alternativas externas de desarrollo existentes en otras empresas, sin embargo, la teoría mantiene fuerza al ver que la media menor de compromiso se centra en el compromiso de Continuidad, es decir, el compromiso de este trabajador no es característico de un individuo que sienta temor de dejar la empresa por los costos que ello le representaría. Por otro lado, se observa que el trabajador manifiesta principalmente una inclinación afectiva y emocional hacia la empresa, lo que provoca que se sienta a gusto dentro de la organización, mostrando a su vez, un sentido de lealtad y obligación moral hacia ésta (compromiso Normativo).

ESTADO CIVIL:

TABLA 34. Compromiso Organizacional según el Estado Civil de los trabajadores

ESTADO CIVIL	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
Soltero	Media	4, 7179	4, 6859	4, 3013	4, 5684
	N	26	26	26	26
	Sd.	1, 13	1, 02	1, 16	0, 84
Casado	Media	4, 5870	4, 8043	4, 2464	4, 5459
	N	23	23	23	23
	Sd.	1, 52	1, 15	1, 08	0, 91
Divorciado	Media	4, 9444	3, 6667	3, 8889	4, 1667
	N	3	3	3	3
	Sd.	0, 82	0, 33	1	0, 59

[8] El nivel educativo de los trabajadores que reciben recompensas o castigos (mensajeros) va de primaria a secundaria completa, por lo que es lógico pensar que el compromiso Normativo de los trabajadores universitarios, no responde e estos elementos, que, según los autores Allen y Meyer, dan respuesta al sentimiento de obligación y deber de los trabajadores.

Concubino	Media	6, 2778	5, 3333	4, 3333	5, 3148
	N	3	3	3	3
	Sd.	0, 75	0, 29	1, 86	0, 59

GRAFICO 10. Compromiso Organizacional y Estado Civil

En primer término, se observa que los trabajadores solteros; a diferencia de lo expresado por Mathieu y Zajac (1.990), mantienen un compromiso General (medio) superior que los trabajadores casados; que, según los autores, desarrollan un alto nivel de compromiso como consecuencia de la responsabilidad económica que mantienen con sus respectivas familias. Pudiera entonces pensarse, que la difícil situación económica que atraviesa el país, ha hecho que todos los trabajadores, no importando su estado civil, deban cuidar y mantener su empleo para poder sobrevivir ante el alto costo de la vida. Sin embargo, a la vez se observa que los trabajadores casados se inclinan por el compromiso Normativo, mientras que los trabajadores solteros lo hacen por el Afectivo, hecho que pareciera deberse al nivel de responsabilidad económica al que los autores Mathieu y Zajac (1.990) hacen alusión, por lo que los trabajadores casados sienten mayor deber de permanecer en la empresa que los trabajadores solteros, que permanecen en ella más bien por un sentimiento de identificación e involucramiento hacia la organización.

Los trabajadores divorciados, mantienen un compromiso General medio, apoyándose principalmente en el compromiso Afectivo, lo que señala una relación medianamente favorable hacia la organización basada en sentimientos de identificación, inclusión e involucramiento, a ello le sigue el compromiso de Continuidad, pero dada su dispersión, pareciera más

representativo el compromiso Normativo, el cual expresa un sentimiento de obligación moral y lealtad hacia la empresa.

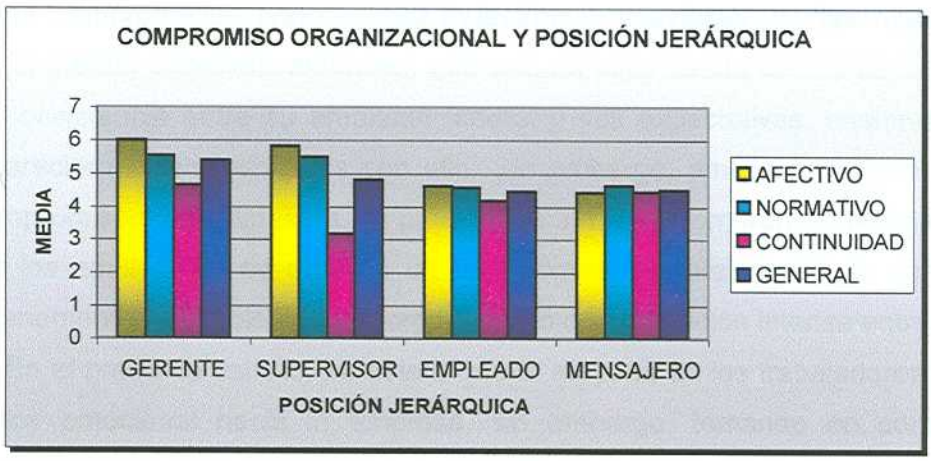
Los trabajadores que viven en concubinato, muestran un nivel de compromiso General alto, lo que señala una actitud muy favorable hacia la organización o una relación fuertemente intensa entre los trabajadores y la misma, caracterizada por un alto compromiso Afectivo, en el cual se expresan fuertes lazos emocionales por parte del trabajador como consecuencia de la consistencia que éste encuentra entre sus expectativas y su ambiente laboral, así como aspectos relacionados a su trabajo (Allen y Meyer, 1.997). Por otro lado, se observa que el compromiso Normativo se posiciona en segundo lugar de importancia y primer lugar de representatividad (Sd 0,29) de los sentimientos de lealtad y obligación moral que este grupo de trabajadores mantienen con la organización.

POSICION JERARQUICA:

TABLA 35. Compromiso Organizacional según la Posición Jerárquica de los trabajadores

POSICIÓN JERÁRQUICA	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
Gerente	Media	6	5, 5333	4, 6667	5, 4
	N	5	5	5	5
	Sd.	0, 58	1, 08	0, 89	0, 61
Supervisor	Media	5, 8333	5,5	3, 1667	4, 8333
	N	2	2	2	2
	Sd.	1, 41	2, 12	0, 47	1, 34
Empleado	Media	4, 6306	4, 5856	4, 2027	4, 4730
	N	37	37	37	37
	Sd.	1, 15	1, 02	1, 17	0, 84
Mensajero	Media	4, 4394	4, 6364	4, 4545	4, 5101
	N	11	11	11	11
	Sd.	1, 75	0, 93	1, 09	0, 82

GRAFICO 11. Compromiso Organizacional y Posición Jerárquica



Como se observa en la Tabla 35, los gerentes mantienen un nivel General de compromiso alto, lo que refleja una relación fuertemente intensa entre éstos y la organización. En este caso, el componente Afectivo figura como el más importante, justificándose por las características del trabajo de este tipo de trabajadores; ello se refiere a la posibilidad de toma de decisiones y la independencia funcional característica de este grupo (Mowday, 1.982; c.p Fassaert, Van Dijk , Stronach – Hardy y Kerssing en http://www.pscw.uva.nl), así como el nivel de libertad y responsabilidad en la diversidad de tareas que ejecutan (Baron y Greenberg, 1.995; c.p Contreras y Lujano, 1.999). Por otro lado, y seguido del compromiso Afectivo, encontramos la manifestación de un alto compromiso Normativo, que pareciera estar signado por un fuerte sentimiento de lealtad hacia la empresa, este sentido de obligación moral o lealtad que observamos en los gerentes pareciera deberse a que los mismos asocian altos costos económicos y de tiempo a la empresa por ser ellos los que manejan los conocimientos referidos a la gestión global del negocio, este sentimiento pareciera sólo lograrse dada la existencia de un alto compromiso Afectivo. Siin embargo, aunque el compromiso Normativo pareciera secundar en importancia al compromiso Afectivo; es éste quien llama la atención, al ser el que concentra de forma más homogénea el sentimiento de los Gerentes. El compromiso de Continuidad presente en los trabajadores de este estrato pareciera responder a la percepción de costos significativos asociados con el abandono de la empresa, es importante en este caso mencionar que este grupo de trabajadores es el estrato que percibe los niveles de salario más elevados, por lo que ello podría representar una fuerza preponderante característica de la permanencia de éstos en la empresa.

En el caso de los Supervisores, se observa algo muy particular; en el caso del compromiso Afectivo se presenta un nivel alto del mismo, sin embargo, dicha media muestra

que un supervisor se encuentra altamente comprometido de forma Afectiva y el otro medianamente comprometido (valores que muestran la desviación de las respuestas en el compromiso General); pareciera entonces, que uno de ellos desde dentro de la empresa, ha encontrado consistencia entre su ambiente laboral y sus expectativas, mientras que el otro trabajador pareciera tener problemas con ello. Sin embargo, ambos parecieran compartir el grado de compromiso de Continuidad, no pareciendo así en el compromiso Normativo.

Entre los empleados, se observa un compromiso General medio, lo que señala una actitud medianamente favorable hacia la organización o una relación intensa entre el trabajador y la misma. En el presente estrato, pareciera que la mayoría de los trabajadores se inclinaran por un enlace emocional hacia la empresa, sin embargo, tomando en consideración la desviación de las respuestas, pareciera que algunos empleados manifestaran altos niveles de compromiso Afectivo, mientras que otros, no tan altos, lo que conlleva a presentar niveles medios de compromiso. A la vez se observa, que las decisiones de los empleados de permanecer en la empresa dado a la existencia de sentimientos de deber y obligación, muestran ser más homogéneas.

Como era de esperarse, el compromiso Normativo de los mensajeros es el que presenta mayor importancia en el compromiso General de éstos, seguido del compromiso de Continuidad. El primero pudiera deberse a que este es el único estrato de trabajadores de todas las empresas del Grupo Delta Sigma al cual se les ofrece recompensas o comisiones por concepto de repartición, a la vez que se les castiga en los casos de inasistencias, ya sean justificadas o no.[9] El segundo compromiso pudiera deberse a que dado que los mensajeros, por lo general, son los que se centran en los niveles educativos más bajos, permanecen en la organización dado que perciben que la preservación de su empleo representa un costo inferior que al asociado a su partida, es decir, consideran costos importantes con el abandono de su empleo y perciben la dificultad de reemplazarlo dado su nivel educativo.

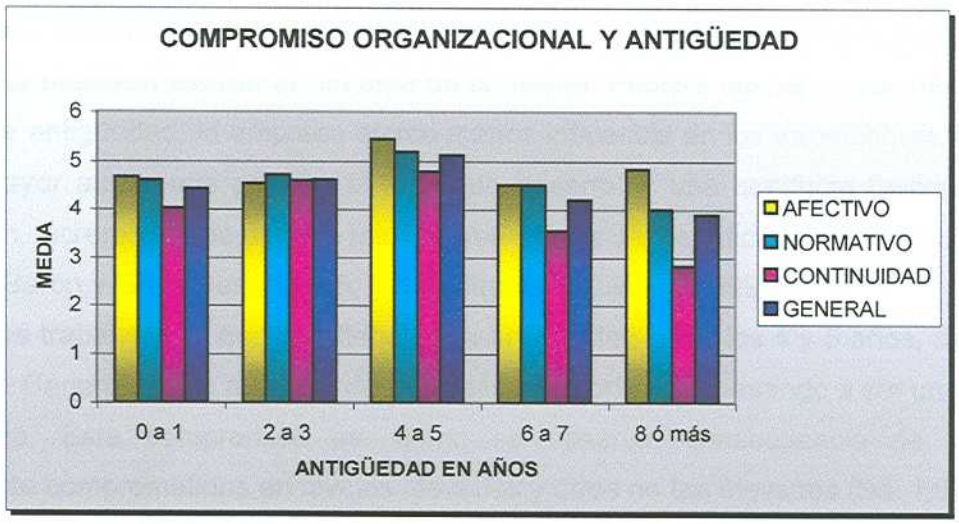
[9] El estrato de mensajeros es el único estrato entre las diferentes empresas del Grupo al cual se le ofrecen incentivos y sobre el cual se ejercen castigos. Las recompensas o incentivos están representadas por comisiones que van de forma proporcional al número individual de entregas realizadas, mientras que los castigos se realizan tanto por faltas justificadas como por faltas injustificadas. En el caso de presentarse una falta injustificada, la empresa le descuenta a los mensajeros el sueldo diario, así como los cesta ticket, mientras que en ausencias justificadas deducen únicamente el cesta ticket.

ANTIGÜEDAD:

TABLA 36. Compromiso Organizacional según la Antigüedad de los trabajadores

ANTIGÜEDAD	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
De 0 a 1 año	Media	4, 6543	4, 5926	4, 0247	4, 4239
	N	27	27	27	27
	Sd.	1, 40	1, 25	1	0, 92
De 2 a 3 años	Media	4, 5238	4, 7143	4, 5952	4, 6111
	N	14	14	14	14
	Sd.	0, 87	0, 52	1, 35	0, 56
De 4 a 5 años	Media	5, 45	5, 1833	4, 7667	5, 1333
	N	10	10	10	10
	Sd.	1, 69	1, 12	0, 98	0, 95
De 6 a 7 años	Media	4, 5	4, 5	3, 5556	4, 1852
	N	3	3	3	3
	Sd.	0, 44	1	0, 69	0, 42
8 años ó más	Media	4, 8333	4	2, 8333	3, 8889
	N	1	1	1	1
	Sd.	-	-	-	-

GRAFICO 12. Compromiso Organizacional y Antigüedad



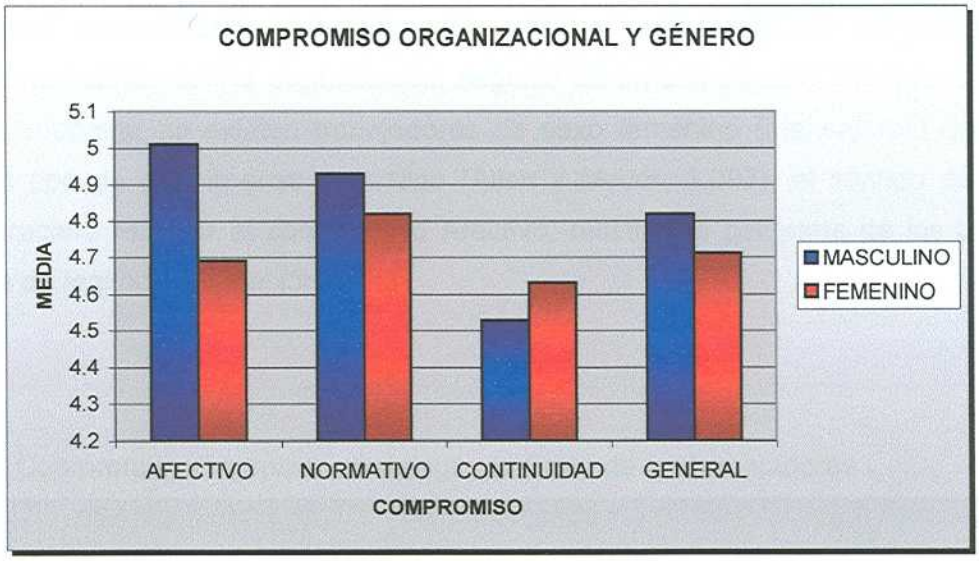
Como de nuevo se observa, en los trabajadores de 0 a 1 año de antigüedad, aparece un compromiso General medio, inclinado por un compromiso Afectivo "aparentemente compartido"; aparentemente, dado que al observar la desviación, ella nos indica que la media total de dicho componente pareciera dar respuesta a sentimientos de trabajadores altamente comprometidos y a los que no lo están en la misma intensidad. Pareciera entonces, que algunos trabajadores,

encuentran dentro de la organización, el campo apropiado para el desarrollo de sus metas, talentos y relaciones laborales, pero algunos otros, muestran inconsistencias con sus expectativas, lo que impide que éstos satisfagan sus necesidades y por ende no logran desarrollar una inclusión afectiva fuerte hacia la organización (Meyer, Allen y Smith, 1.993; Dunham, Grube y Castaneda, 1.994; Hesckett, Bycio y Hausdorf, 1.994; c.p Stallworth, Lynn en http://panopticon.csustan.edu). A pesar que el compromiso de Continuidad es el componente de menor media, su desviación indica que ella es resultado de sentimientos más homogéneos que el resto de los compromisos de esta categoría, por lo que entendemos que los trabajadores con este tipo de antigüedad, están percibiendo un costo importante si decidieran dejar la empresa, ello, entre otros factores, provoca en los trabajadores sentimientos de obligación de continuar con su contrato laboral.

En los trabajadores que mantienen una antigüedad de 2 a 3 años en la empresa, se observa un compromiso General medio, caracterizado por un compromiso Normativo y seguido por un compromiso Afectivo medio. En este caso la media más alta coincide con la desviación más baja de los tres componentes del compromiso, lo que indica con mayor fuerza la homogeneidad de las respuestas referidas al compromiso Normativo. Se observa a la vez que en los trabajadores de más antigüedad, los sentimientos van adoptando una posición distinta respecto a la categoría anterior; aquí, los trabajadores pudieran sentir un deber de permanecer en la empresa dada la identificación y lazos afectivos que mantienen con ella y no por el costo percibido que pudieran asociar al retirarse de la misma. Pudiera pensarse que después de los dos años de antigüedad, la empresa ejerce menos influencia en los trabajadores, provocando que una mayor autonomía permita al individuo desarrollar una conducta favorable hacia la organización, incrementando de esta manera, los niveles de identificación e involucramiento del trabajador (Baron y Greenberg, 1.995; c.p Contreras y Lujano, 1.999).

En los trabajadores que mantienen una antigüedad entre los 4 y 5 años, se observa el compromiso General medio más alto de todas las categoría, casi pasando a ser un compromiso General alto. Este compromiso es, como se observa, consecuencia de trabajadores afectivamente comprometidos en niveles elevados y otros no tan elevados (Sd. 1,69), así como trabajadores que se sienten obligados a permanecer en la empresa y otros no tan obligados, lo que pareciera indicar que aquellos trabajadores que no se sienten emocionalmente vinculados con la empresa, no expresarán altos niveles de obligación o lealtad hacia ella. Por otro lado, nos encontramos que el compromiso de Continuidad, a pesar de tener el promedio más bajo con respecto a los otros componentes, mantiene la menor desviación e indica que la mayoría de los trabajadores con más de cuatro y menos de cinco años de antigüedad, comparten la idea que el

GRAFICO 13. Compromiso Organizacional y Género



Como se observa, tanto los trabajadores de sexo masculino, como los de sexo femenino, mantienen un compromiso General medio con la empresa; sin embargo, ese compromiso, aunque pareciera ser mayor en los hombres, en las mujeres se manifiesta de manera más homogénea y menos dispersa (Sd. 0,58); ello representaría una mayor ventaja para la empresa si dicho estrato centrara al grueso de su fuerza laboral. El compromiso Afectivo es el componente que, dentro de este género, representa mayor importancia, señalando que el compromiso General de los trabajadores de sexo masculino está en gran medida caracterizado por sentimientos de identificación, inclusión e involucramiento hacia la organización, sin embargo, es el componente que presenta la mayor desviación, indicando que su promedio es reflejo de fuertes lazos emocionales particulares, a la vez que agrupa a trabajadores con menores niveles de afecto hacia la empresa. Seguido de este componente, nos encontramos con el compromiso Normativo, que señala una actitud medianamente favorable hacia la organización o una relación intensa entre el trabajador y la misma, en la cual el sujeto siente la obligación de seguir trabajando en la empresa. Este sentido de obligación puede responder; en el caso de mensajeros, a recompensas y/o castigos ejercidos por la empresa, o en general, al reforzamiento del compromiso de Continuidad, así como del Afectivo; manifestando un sentimiento de obligación y lealtad respectivamente hacia la organización. El compromiso de Continuidad, que, en intensidad se posiciona en el tercer lugar, muestra a su vez, la desviación menor, por lo que se convierte en el componente que muestra de forma más homogénea, la percepción que de los costos asociados al abandono de la empresa, tienen los trabajadores.

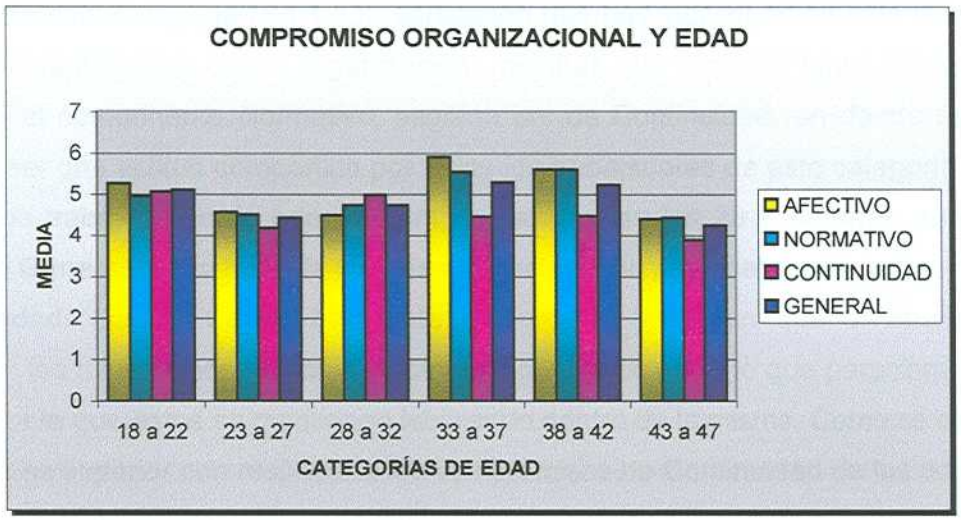
En el caso de los trabajadores de sexo femenino, el compromiso General medio pareciera estar caracterizado principalmente, por un sentimiento de obligación que los trabajadores mantienen con la organización; seguido de un compromiso Afectivo medio. Dado que en esta empresa no existen trabajadores de sexo femenino (mensajeros) que pudieran recibir algún tipo de recompensa o castigo (Allen y Meyer, 1.997); el sentido de obligación presente pareciera reforzar al compromiso Afectivo, mostrando por parte de los trabajadores sentimientos de lealtad y obligación moral.

EDAD:

TABLA 38. Compromiso Organizacional según la Edad de los trabajadores

EDAD	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
De 18 a 22	Media	5, 2619	4, 9524	5, 0714	5, 0952
	N	7	7	7	7
	Sd.	1, 10	1, 11	0, 74	0, 73
De 23 a 27	Media	4, 5588	4, 5098	4, 1765	4, 4150
	N	17	17	17	17
	Sd.	1, 33	1, 30	1, 40	1, 04
De 28 a 32	Media	4, 4762	4, 75	4, 9881	4, 7381
	N	14	14	14	14
	Sd.	1, 35	1, 19	1, 23	0, 97
De 33 a 37	Media	5, 8889	5, 5370	4, 4630	5, 2963
	N	9	9	9	9
	Sd.	1, 02	1, 02	1, 22	0, 61
De 38 a 42	Media	5, 6111	5, 6111	4, 4722	5, 2315
	N	6	6	6	6
	Sd.	1, 62	1, 02	1, 29	1, 10
De 43 a 47	Media	4, 3889	4, 4444	3, 8889	4, 2407
	N	3	3	3	3
	Sd.	0, 79	2, 27	1, 87	1, 58

GRAFICO 14. Compromiso Organizacional y Edad



En los trabajadores más jóvenes (18 a 22 años), pudiera calificarse al compromiso General como un compromiso alto, dado que su media está muy cercana al valor 5,1 que lo definiría como tal; interesante es observar que la desviación muestra más o menos homogénea los sentimientos de compromiso de este grupo de trabajadores. A su vez, se observa que el promedio del compromiso Afectivo figura en importancia pero a la vez posee una mayor proporción de desviación que el compromiso de Continuidad, por lo que este último parece más representativo al momento de especificar el componente que muestra un sentimiento común entre los trabajadores de esta categoría, es decir, de 7 trabajadores, 6 se acercan a la media referente al Compromiso de Continuidad, mientras que el compromiso Afectivo que muestra ser alto, de 7 trabajadores, sólo 5 se acercan a su media, indicando que 2 trabajadores pudieran estar sobre un valor superior o inferior a ella. A pesar de la homogeneidad que resulta el promedio del compromiso de Continuidad, no puede negarse la superioridad del compromiso Afectivo, lo que pareciera responder a que los trabajadores de entre 18 y 22 años de edad, superponen la consistencia que estos encuentran entre su ambiente laboral y sus expectativas, sobre los costos asociados que pueden resultar del abandono de su empleo.

En la categoría de edad siguiente (23 a 27 años), se observa que los trabajadores mantienen un compromiso General medianamente favorable hacia la organización, considerando al compromiso Afectivo como el componente más alto entre los trabajadores de este grupo, lo que indica, según lo expresado por Allen y Meyer (1.997), una fuerte vinculación emocional de estos con la empresa, que se caracteriza por una mayor identificación o deseo de permanecer en ella como consecuencia de la percepción que éstos tienen sobre la realización

de metas personales[10], sin embargo, esta actitud no es homogéneamente compartida por todos los sujetos de esta categoría (Sd 1,33), señalando que hay individuos en este renglón que se sienten más identificados con la organización, mientras que otros no tanto. De igual manera sucede con el componente Normativo, seguido del de Continuidad, en donde la desviación muestra no ser una actitud compartida por todos los trabajadores de esta categoría.

En los trabajadores de edades comprendidas entre los 28 y 32 años, se muestra un compromiso General medio hacia la empresa, caracterizado principalmente, por un compromiso de Continuidad. Los individuos bajo este compromiso perciben que el abandono de la organización les traería consecuencias (costos) significativas; por lo que pareciera ser la razón primordial por la que éstos se mantienen laborando dentro de la misma. Como se observa, este compromiso es superior con respecto a los compromisos de Continuidad de las dos categorías anteriores, lo que pareciera indicar que en la medida que los trabajadores tienen más edad ven reducidas sus posibilidades de empleo y el costo asociado a su partida se incrementa (March y Simon, 1.958; c.p Mathieu y Zajac). En este caso el compromiso Normativo pareciera dar respuesta a lo mencionado anteriormente, más que ser consecuencia de cualquier otro aspecto relacionado con el trabajo (a excepción de los mensajeros centrados en este rango de edad).

Los trabajadores que se encuentran en esta categoría (33 a 37 años de edad), manifiestan un nivel de compromiso alto, a la vez que éste se presenta como el compromiso General superior respecto a las otras categorías de edad. Este compromiso señala una relación fuertemente intensa con la organización, caracterizada por fuertes sentimientos afectivos hacia ella (componente Afectivo), al tiempo que los trabajadores han desarrollado una manifiesta consistencia con sus expectativas en aspectos específicos de su ambiente laboral. Pudiera pensarse también que a este grupo de trabajadores se le han ofrecido mejor oportunidades dentro de la empresa (Allen y Meyer, 1.984; c.p Mathieu y Zajac, 1.990), lo que ayuda a desarrollar una fuerte compenetración con su trabajo y como consecuencia, a incrementar su compromiso. A pesar de que se observa un tanto de heterogeneidad en las respuestas de los trabajadores que se inclinan tanto por el compromiso Afectivo como por el Normativo (Sd. 1,0240 y 1,0233 respectivamente), en el compromiso General observamos que existe un mayor consentimiento en lo que a su nivel se refiere. Los trabajadores muestran a su vez, un compromiso Normativo alto, lo que señala que las actitudes de éstos están determinadas en un

[10] Allen y Meyer (1.997) afirman que el compromiso se incrementa en la medida que los trabajadores perciben que el logro de sus metas personales pueden resultar del logro de las metas organizacionales.

grado significativo por el sentido de obligación (moral[11]) o lealtad que estos poseen con la organización.

Los trabajadores que tienen edades entre los 38 y 42 años, manifiestan en segundo lugar, el compromiso General más alto, el que muestra a su vez, una actitud muy favorable hacia la organización o una relación fuertemente intensa entre los trabajadores y la misma, en la cual, en este caso, el trabajador se encuentra obligado (componente Normativo) de permanecer en su puesto de trabajo como deseo generalizado, y en segundo término permanece en él dado a fuertes sentimientos de identificación con la empresa; este último componente muestra que es más homogéneo el sentimiento de obligación que el sentimiento de inclusión o involucramiento que sienten los trabajadores hacia la organización, por lo que pareciera que el compromiso Normativo del que se habla aquí, fuera más característico de un sentimiento de lealtad que un sentimiento de obligación hacia la empresa.

Los promedios de compromisos de Continuidad de estas dos últimas categorías no agregan valor a lo que un día dijera March y Simon, 1.958 (c.p Mathieu y Zajac, 1.990), referente al alto costo asociado que percibirían los trabajadores de mayor edad, por ver reducidas sus posibilidades de empleo al retirarse de la empresa.

Por último, se observa que los trabajadores que se encuentran en edades comprendidas entre los 43 y 47 años, manifiestan un compromiso General medio hacia la empresa, expresando una actitud medianamente favorable hacia la organización, caracterizada por un compromiso Afectivo (observar población y desviación) hacia ella, es decir, los trabajadores de este grupo, les complacería permanecer el resto de sus vidas laborando dentro de la empresa, dado que han encontrado una manifiesta correspondencia entre el amiente laboral de la empresa y sus expectativas.

NIVEL EDUCATIVO:

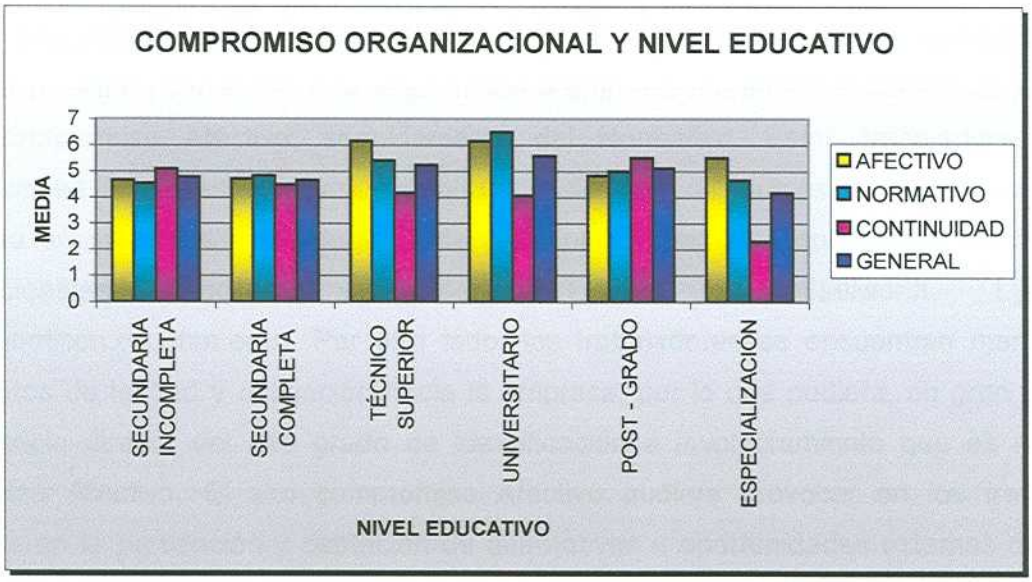
TABLA 39. Compromiso Organizacional según el Nivel Educativo de los trabajadores

NIVEL EDUCATIVO	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
Secundaria Incompleta	Media	4,6667	4,5513	5,1026	4,7735
	N	13	13	13	13
	Sd.	0,99	1,42	0,76	0,88

[11] Como antes se mencionara, aunque aquí no pudiera saberse a que estrato o estratos la categoría presente se está refiriendo; observamos un compromiso Afectivo alto, lo que muestra que el componente Normativo, en este caso, responde principalmente a un sentido de lealtad u obligación "moral", más que a la obligación que pueden manifestar los *mensajeros* como consecuencia de las recompensas o castigos ejercidos sobre ellos.

Secundaria Completa	Media	4,6979	4,8385	4,4844	4,6736
	N	32	32	32	32
	Sd.	1,44	1,24	1,42	1,09
Técnico Superior	Media	6,1667	5,4286	4,1667	5,2540
	N	7	7	7	7
	Sd.	1,01	1	1,04	0,71
Universitario	Media	6,1667	6,5	4,0833	5,5833
	N	2	2	2	2
	Sd.	0,9428	0,71	15,321	1,06
Post –Grado	Media	4,8333	5	5,5	5,1111
	N	1	1	1	1
	Sd.	-	-	-	-
Especialización	Media	5,5	4,6667	2,3333	4,1667
	N	1	1	1	1
	Sd.	-	-	-	-

GRAFICO 15. Compromiso Organizacional y Nivel Educativo



En la Tabla 39, se observa que los trabajadores que se encuentran bajo el nivel educativo de secundaria incompleta, mantienen un nivel de compromiso General medio, lo que señala una actitud medianamente favorable hacia la organización, caracterizado en este caso, por una inclinación hacia el compromiso de Continuidad. Como se observa, este compromiso expresado por los trabajadores de esta categoría muestra ser alto, es decir, éstos asocian costos muy significativos al hecho de abandonar la empresa, por lo que se enlazan con ella con la única intención de conservar su empleo. Por otro lado y seguido a ello, los trabajadores

muestran un compromiso Afectivo medio, lo que indica, según lo expresado por Allen y Meyer (1.987), una vinculación emocional de éstos con la empresa, caracterizada por una fuerte identificación o deseo de permanecer en ella, a la vez que perciben que el logro de sus metas personales puede resultar del logro de las metas organizacionales.

En los trabajadores de nivel secundaria completa (categoría que encierra al grueso de la población laboral de la empresa), se observa que el compromiso General medio se encuentra caracterizado por un compromiso Normativo que pareciera dar respuesta tanto a sentimientos de obligación como de lealtad hacia la empresa; ello puede ser explicado dado los promedios del compromiso Afectivo como del compromiso de Continuidad; es decir, los trabajadores que manifiestan un sentido de obligación más que de lealtad pareciera ser el grupo de trabajadores inclinados hacia el componente de Continuidad, mientras que los trabajadores que dentro del compromiso Normativo se inclinan principalmente por un sentimiento de lealtad, parecieran ser los mismos que manifiestan inclinación por el compromiso Afectivo.

Se observa que en los trabajadores de nivel técnico y universitario, los componentes Afectivo y Normativo muestran niveles bastante significativos con respecto a los valores anteriormente mostrados. Como vemos, el compromiso General de estos dos grupos muestra ser alto, expresando que existe una relación con la empresa fuertemente intensa, caracterizada por el compromiso Afectivo, seguidamente del Normativo. Estos trabajadores desean permanecer en la empresa porque encuentran consistencia con sus expectativas, adaptación y autonomía en sus roles y oportunidad de participar activamente en la toma de decisiones organizacionales (Rodees y Steers, 1.981; c.p Stallworth, Lynn en http://panopticon.csustan.edu). Por otro lado, los trabajadores se encuentran manifestando sentimientos de lealtad y obligación hacia la empresa, por lo que pudiera, en gran parte, ser consecuencia directa del alto grado de identificación e involucramiento que es reflejo del compromiso Afectivo. El alto compromiso Afectivo pudiera provocar en los trabajadores desinterés en la percepción y captación de alternativas u oportunidades externas de empleo (Baron y Greenberg, 1.995).

Contrariamente a lo característico de las dos categorías anteriores, es presentado el trabajador de nivel de Post – Grado, que, como se observa, a pesar de mantener un compromiso General alto con la empresa, éste está caracterizado por un alto compromiso de Continuidad seguido de un compromiso Normativo medio, aspecto que se traduce en el establecimiento de fuertes relaciones con la empresa como consecuencia de los altos costos asociados al abandono de la misma que percibe el trabajador, así como la obligación y lealtad que considera le debe a la empresa. La actitud manifestada por el trabajador en cuestión,

contradice lo establecido en la lógica de Wallace (1.983; c.p Cardozo y Goncalvez, 1.998), en la cual se establece que los individuos que poseen un alto nivel de especializadión consideran una gama de oportunidades externas de desarrollo, por lo que tienden a presentar, no sólo menores niveles de compromiso, sino un compromiso de Continuidad inferior con respecto a los otros componentes del compromiso organizacional. Pudiera pensarse entonces, que los beneficios económicos y no económicos que el trabajador percibe, constituyen factores determinantes en su permanencia en la empresa; más que cualquier otro elemento característico de cualquier otro tipo de compromiso.

Por último, se observa que la empresa cuenta con un trabajador especializado, el cual mantiene un compromiso medio con la empresa, lo que señala una relación medianamente favorable hacia la organización, inclinándose, principalmente, por un alto compromiso Afectivo. Pareciera ser que este trabajador no sólo satisface sus necesidades básicas trabajando dentro de la empresa, sino que ha encontrado consistencia entre sus expectativas y el ambiente laboral presente. El comportamiento de este trabajador hacia los diferentes tipos de compromiso, muestra congruencia con la teoría de Wallace (1.983; c.p Cardozo y Goncalvez, 1.998); anteriormente señalada como inconducente.

ESTADO CIVIL:

TABLA 40. Compromiso Organizacional según el Estado Civil de los trabajadores

ESTADO CIVIL	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
Soltero	Media	4,7738	4,8452	4,6071	4,7421
	N	28	28	28	28
	Sd.	1,18	1,05	1,30	0,88
Casado	Media	5,4762	5,1190	4,2738	4,9563
	N	14	14	14	14
	Sd.	1,42	1,34	1,12	1
Divorciado	Media	5,5	4,6667	4,8333	5
	N	1	1	1	1
	Sd.	-	-	-	-
Viudo	Media	3,5	6	6,3333	5,2778
	N	1	1	1	1
	Sd.	-	-	-	-
Concubino	Media	4,9435	4,7222	4,5833	4,6991
	N	12	12	12	12
	Sd.	1,62	1,70	1,47	1,33

GRAFICO 16. Compromiso Organizacional y Estado Civil

A pesar de que en la tabla se observa lo que sería una confirmación de lo que un día dijera Mathieu y Zajac (1.990) respecto a los trabajadores casados[12]; los datos de los diferentes tipos de compromiso nos indican una interpretación un tanto alejada de dicha teoría. Es cierto que los trabajadores casados manifiestan un compromiso superior respecto al compromiso General de los trabajadores solteros, sin embargo, si se analizan dichos promedios junto con sus respectivas desviaciones y poblaciones, nos daremos cuenta que la proporción de personas que se alejan del promedio de trabajadores solteros es el 17,85%, mientras que representaría el 21,42% en el caso de los trabajadores casados; es decir, aunque el compromiso arrojado por los trabajadores casados fue mayor, éste es reflejo de algunos trabajadores que se sienten fuertemente comprometidos con la empresa, a la vez que otros trabajadores no lo están en los mismos niveles, por lo que se podría pensar que la *mayoría* de los trabajadores solteros se sienten medianamente comprometidos con la empresa mientras que los trabajadores casados no mantienen un sentimiento homogéneo respecto al compromiso General medio que manifiestan por la organización.

Más específicamente, el compromiso de los trabajadores solteros se inclina sobre la base Normativa, expresando que los trabajadores mantienen una identificación con la empresa basada en sentimientos de lealtad y obligación, al parecer mayormente basado en la lealtad, dado el promedio del componente Afectivo y en menor grado en un sentimiento de obligación, dado que el compromiso de Continuidad muestra ser el promedio menos elevado de los tres componentes del compromiso; a excepción de los mensajeros solteros que se inclinarían por un

[12] Mathieu y Zajac afirmaron que los trabajadores casados tienden a desarrollar un alto nivel de compromiso con la empresa, dada la responsabilidad económica que mantienen los mismos con sus respectivas familias (1.990).

sentido de obligación tanto por las recompensas y/o castigos que la organización ejerce sobre ellos, como por el reforzamiento de los costos asociados a la pérdida de sus empleos (componente de Continuidad).

El compromiso en los trabajadores casados tiene, como se observa, una connotación Afectiva alta, es decir, los trabajadores mantienen una relación fuertemente intensa con la empresa, caracterizada por lazos emocionales y afectivos, aunque como vemos, no homogéneos (Sd. 1,42), que responden a consistencias en las expectativas de los trabajadores y al pensamiento de que las metas personales pueden cumplirse gracias a los logros organizacionales. Todo ello provoca que los trabajadores mantengan un alto grado de lealtad y se sientan obligados a permanecer en sus puestos de trabajo (componente Normativo).

Nos encontramos con un trabajador divorciado que, como se observa, manifiesta un compromiso General medio, considerando al componente Afectivo como el compromiso que más lo identifica. Este trabajador manifiesta un alto grado de identificación e involucramiento con la organización, a la vez que siente un enlace como consecuencia de importantes costos que percibe si dejara la empresa.

Bastante diferente pareciera ser el comportamiento del trabajador viudo con respecto al de estado civil divorciado; éste a diferencia del anterior, manifiesta un compromiso General alto con la empresa el cual se ve caracterizado por un fuerte compromiso de Continuidad hacia la misma, es decir, la razón primordial por la cual el trabajador se siente identificado con la organización es porque éste asocia su partida con costos individuales muy elevados; pareciera entonces, que el trabajador se obliga a permanecer en la empresa, más que por un sentimiento de lealtad, por un sentimiento de beneficio y ganancia personal.

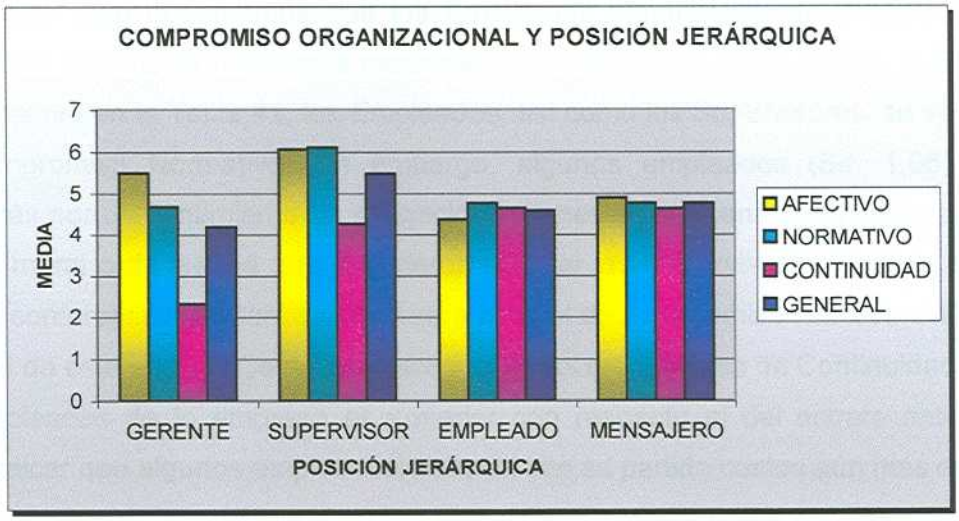
El compromiso General medio de los trabajadores que viven en concubinato, parece mostrar el nivel más alto de desviación con respecto a las demás categorías de estados civiles, lo que pareciera indicar que algunos trabajadores se sienten medianamente identificados con la empresa, mientras que otros pudieran pensar diferente; ya sea porque se sienten altamente comprometidos o porque simplemente no lo están. Igualmente se observa que este compromiso General medio se encuentra caracterizado por el componente Afectivo, que, como vemos, tampoco centra sentimientos homogéneos, sin embargo, indica que los trabajadores de este grupo permanecen en la empresa porque se sienten medianamente identificados e involucrados con ella, encontrando algunas consistencias con sus expectativas individuales y pensando que algunas de sus metas podrían ser cumplidas bajo logros organizacionales.

POSICIÓN JERÁRQUICA:

TABLA 41. Compromiso Organizacional según la Posición Jerárquica de los trabajadores

POSICIÓN JERÁRQUICA	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
Gerente	Media	5,5	4,6667	2,3333	4,1667
	N	1	1	1	1
	Sd.	-	-	-	-
Supervisor	Media	6,0556	6,1111	4,25	5,4722
	N	6	6	6	6
	Sd.	0,73	0,76	0,81	0,62
Empleado	Media	4,3704	4,7593	4,6481	4,5926
	N	9	9	9	9
	Sd.	0,87	0,88	1,05	0,61
Mensajero	Media	4,8917	4,7625	4,6333	4,7625
	N	40	40	40	40
	Sd.	1,44	1,32	1,36	1,08

GRAFICO 17. Compromiso Organizacional Posición Jerárquica



Es lógico pensar que los Gerentes son los que mantienen los niveles educativos más elevados dentro de la organización; como se observa en la Tabla 41, y como lo afirmara Wallace (1.993; c.p Cardozo y Goncalvez, 1.998), el estrato de Gerente es el que presenta comparativamente el menor compromiso General, un compromiso que señala una actitud medianamente favorable hacia la organización o una relación intensa entre el trabajador y la misma, en la cual, el Gerente posee un alto nivel de inclusión, identificación e involucramiento hacia la empresa. Como se expresó en la empresa I.B.C referente a este estrato; pareciera que

el grado de autonomía y las significativas recompensas económicas hacen del Gerente, un trabajador comprometido emocional y moralmente (compromiso Normativo - específicamente lealtad -) con la organización. Este trabajador, dada su experiencia y especialización, no asocia costos significativos a su partida de la empresa, dado que cree encontrar posibilidad de desarrollo en diferentes organizaciones (Wallace, 1.993; c.p Cardozo y Goncalvez, 1.998).

A diferencia de la empresa I.B.C, los Supervisores muestran un compromiso General alto y superior al compromiso del Gerente, manifestándose niveles superiores de inclusión, identificación e involucramiento hacia la organización, a la vez que muestran gran consistencia con sus expectativas, así como altos niveles de lealtad y obligación con la misma. A diferencia del estrato anterior, los Supervisores asocian un costo comparativamente mayor que los Gerentes al abandono de la empresa, lo que pareciera indicar que el nivel educativo de los trabajadores de este estrato no les diera el respaldo para poder percibir las (limitadas) oportunidades de trabajo que prevalecen en el mercado laboral de hoy, lo que a su vez provoca un ascenso de la responsabilidad u obligación que los mismos deben mantener con sus tareas para cuidar de su empleo.

Por otro lado observamos que los Empleados manifiestan un compromiso General medio, aspecto que indica relaciones medianamente favorables entre éstos y la organización. Como se observa en la Tabla 41, los Empleados, así como los Supervisores, se ven inclinados por un compromiso Normativo; sin embargo, algunos empleados (Sd. 1,05) parecieran inclinarse más por un sentimiento de obligación o deber de permanecer en la empresa, que el sentimiento moral o de lealtad que parecieran mostrar los Supervisores; dada la superioridad del nivel de compromiso de Continuidad sobre el nivel de compromiso Afectivo evidente en los trabajadores de este estrato. Como es lógico pensar, el compromiso de Continuidad presentado por los Empleados de la empresa es superior con respecto al del estrato anterior, lo que pareciera indicar que algunos empleados, asocian con su partida costos aún más elevados que los asociados por sus Supervisores.

Por último, observamos que el compromiso General de los Mensajeros es medianamente favorable hacia la organización, característico éste de un compromiso Afectivo medio, que, aunque no pareciera responder a sentimientos homogéneos, es el componente que presenta mayor nivel de compromiso, por lo que pareciera que algunos trabajadores de este grupo se sienten vinculados a la empresa principalmente por lazos emocionales, mientras que otros no lo consideran en los mismos niveles. Seguido de ello, se observa que el compromiso Normativo, muestra un promedio que pareciera dar respuesta a sentimientos más homogéneos o igualmente compartidos bajo los mismos niveles, es decir, el sentimiento más característico

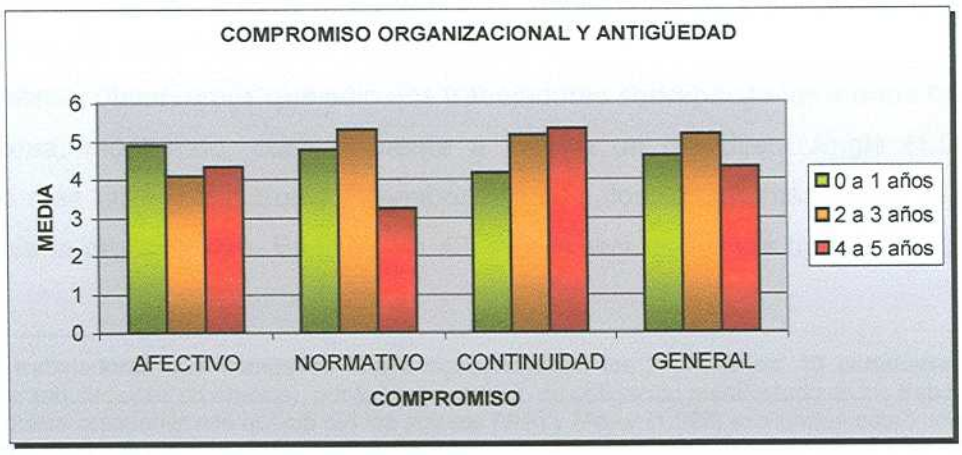
de la muestra de Mensajeros es el sentimiento de permanecer en la empresa porque se sienten obligados con ella; aquí, como se mencionó en la empresa I.B.C, este sentido pudiera deberse a las recompensas que a los mensajeros se le ofrecen en relación a las entregas de documentos, así como a los castigos ejercidos por la empresa como consecuencia de inasistencias justificadas y no justificadas (Allen y Meyer, 1.997). A la vez, estos trabajadores manifiestan un compromiso de Continuidad medio, que pudiera deberse al costo que los mismos asocian con su partida de la organización; es decir, al temor que sienten no sólo de perder su empleo, sino las comisiones o recompensas asociadas a su trabajo, lo que a su vez pudiera provocar un sentimiento de deber y obligación de mantener sus respectivos contratos laborales.

ANTIGÜEDAD:

TABLA 42. Compromiso Organizacional según la Antigüedad de los trabajadores

ANTIGÜEDAD	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
De 0 a 1 año	Media	4,9048	4,7762	4,1667	4,159
	N	35	35	35	35
	Sd.	1,44	1,15	1,32	1,05
De 2 a 3 años	Media	5,0789	5,3158	5,1842	5,1930
	N	19	19	19	19
	Sd.	1,24	1,21	0,92	0,79
De 4 a 5 años	Media	4,3333	3,25	5,3333	4,3056
	N	2	2	2	2
	Sd.	0,94	2,48	0,94	0,83

GRAFICO 18. Compromiso Organizacional y Antigüedad



Como se observa en la Tabla 42, y como se presentara en la empresa I.B.C; el compromiso General de los trabajadores empieza con un nivel medio, se incrementa con el tiempo de antigüedad del trabajador, pasando a ser un compromiso alto y vuelve, con el aumento de los años de trabajo, a descender a los niveles más bajos de compromiso dentro de esta categoría.

En la primera categoría se observa que los trabajadores manifiestan un compromiso General medio con la empresa, caracterizado por niveles medios de compromiso Afectivo, que, dada su desviación y como se ha mencionado en casos anteriores, pareciera dar respuesta a sentimientos de trabajadores altamente comprometidos y a los que no lo están en la misma intensidad, es decir, trabajadores que han encontrado una gran consistencia entre sus expectativas y su ambiente laboral; mientras que otros trabajadores no pareciera estar tan a gusto con aspectos relacionados a sus respectivos trabajos, lo que hace que no mantengan el mismo grado de congruencia con sus expectativas. Seguido a ello y con más homogeneidad en las respuestas de los trabajadores (Sd. 1,15), se observa el compromiso Normativo, que da respuesta a sentimientos de obligación que el trabajador mantiene con la empresa. En menor grado se manifiesta el compromiso de Continuidad, lo que pareciera indicar que los trabajadores de este grupo no asocian significativos costos con el abandono de su empresa.

Los trabajadores que se encuentran en la segunda categoría de antigüedad, manifiestan los niveles más altos de compromiso General, a la vez que muestra ser un compromiso alto con la organización; lo que pareciera indicar que después del año de trabajo, los trabajadores manifiestan niveles superiores de responsabilidad y obligación con la empresa que los presentados anteriormente; ello pareciera deberse a lo que un día especificaran Allen y Meyer (1.997) como condicionantes de este componente[13]. Es interesante observar, que más que desarrollar un enlace afectivo con la empresa, los trabajadores se inclinan a pensar que permanecen en ella por un sentimiento de obligación[14].

Por último, observamos que sólo dos trabajadores sobrepasan los 4 años de antigüedad en la empresa, mostrando, contrariamente a lo que un día dijera Angle (1.981) y fuera comprobado más tarde por Baron y Greenberg (1.995), los niveles más bajos de compromiso General hacia la organización. En la Tabla 42, se observa que estos trabajadores manifiestan

[13] De los 19 trabajadores que mantienen una antigüedad entre los 2 y 3 años, 16 pertenecen al estrato de mensajeros (ver tabulaciones en Anexos), por lo que el sentido de obligación manifestado en los trabajadores de esta categoría, pareciera responder a lo que un día los autores Allen y Meyer (1.997) explicarían como condicionantes de este compromiso. Los autores mencionan que el Compromiso Normativo es el proceso a través del cual el sujeto se involucra a través de condicionantes, recompensas, castigos, el modelaje de conductas o por la influencia del entrenamiento dirigido a lograr que los sujetos piensen de determinada forma (Allen y Meyer, 1.997).

[14] Idem

un alto compromiso de Continuidad, lo que señala una asociación de costos muy elevados al abandono de la empresa. Seguido a ello, observamos que estos dos trabajadores muestran un nivel medio de compromiso Afectivo, aspecto que se traduce en relaciones medianamente favorables hacia la empresa caracterizadas por sentimientos de inclusión, identificación e involucramiento hacia la organización.

El comportamiento de estos dos trabajadores en la manifestación de sus respectivos compromisos, pareciera indicar que los altos costos asociados al abandono de la organización, representan a costos sociales más que económicos dado el promedio del compromiso Afectivo sobre el Normativo.

Los trabajadores de esta categoría permanecen en la empresa en menor grado por sentimientos de obligación o deber que muestran hacia ella.

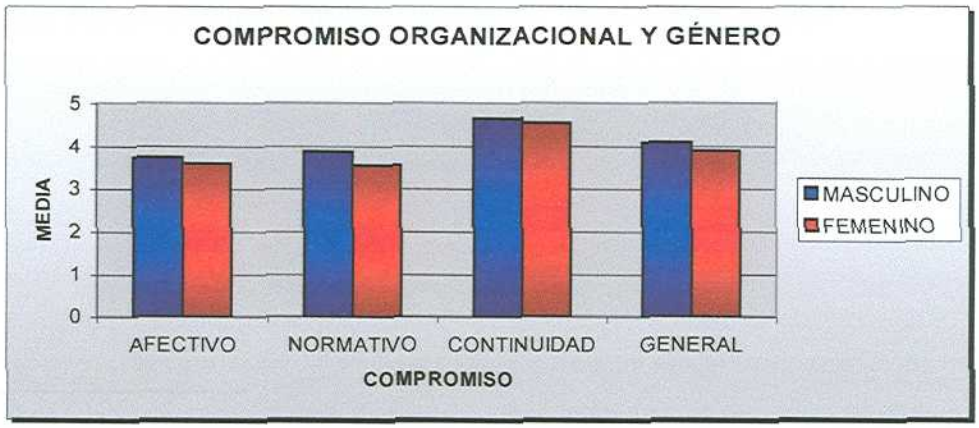
1.2.3 MENSAJEX

SEXO:

TABLA 43. Compromiso Organizacional según el Sexo de los trabajadores

SEXO	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
Masculino	Media	3,7459	3,8931	4,6554	4,0978
	N	59	59	59	59
	Sd.	1,67	1,59	1,28	1,03
Femenino	Media	3,5964	3,5479	4,5593	3,9007
	N	14	14	14	14
	Sd.	1,41	1,59	1,24	0,93

GRAFICO 19. Compromiso Organizacional y Género



Como observamos en la tabla 43, los niveles de compromiso General presentados por los trabajadores de la empresa Mensajex, son los más bajos con respecto al resto de las empresas del Grupo Delta Sigma. Sin embargo, el compromiso de los trabajadores de sexo masculino es un tanto superior a los de sexo femenino.

A diferencia de las otras dos empresas de estudio; el compromiso General medio presentado por los trabajadores de sexo masculino, está caracterizado por un compromiso medio de Continuidad, lo que señala una relación medianamente favorable hacia la empresa guiada por un sentimiento de compromiso asociado a los costos que el trabajador percibe con el abandono la empresa.

Es importante mencionar que el estrato más representativo de los trabajadores de sexo masculino son los mensajeros, por lo que la media manifestada en el compromiso de Continuidad, pareciera dar respuesta no sólo a los costos económicos que para este estrato representa la pérdida del empleo, sino los costos en términos de tiempo que este nivel de trabajadores pasaría sin un empleo[15]. A su vez, los trabajadores de este género presentan una vinculación medianamente favorable hacia la empresa, basada en un sentimiento de obligación y deber, ello pudiera ser explicado dado la presencia de recompensas y castigos que la empresa ejerce sobre los mensajeros y al sentido de obligación que los trabajadores deben mantener para cuidar su empleo; que, como se observa, éstos perciben menores pérdidas permaneciendo dentro de la organización que fuera de ella. El compromiso de los trabajadores de género masculino se explica en menor grado por el enlace emocional que estos pudieran establecer con la organización, es decir, poco se sienten involucrados e identificados con ella.

La situación de los trabajadores de sexo femenino no difiere en gran medida de la anterior, sin embargo, se observa que después del compromiso de Continuidad, se manifiesta una inclinación hacia el compromiso Afectivo, señalando que los trabajadores de este género permanecen en la empresa primeramente por los costos asociados a su abandono y en segundo lugar porque sienten niveles medios de identificación, inclusión e involucramiento hacia ella.

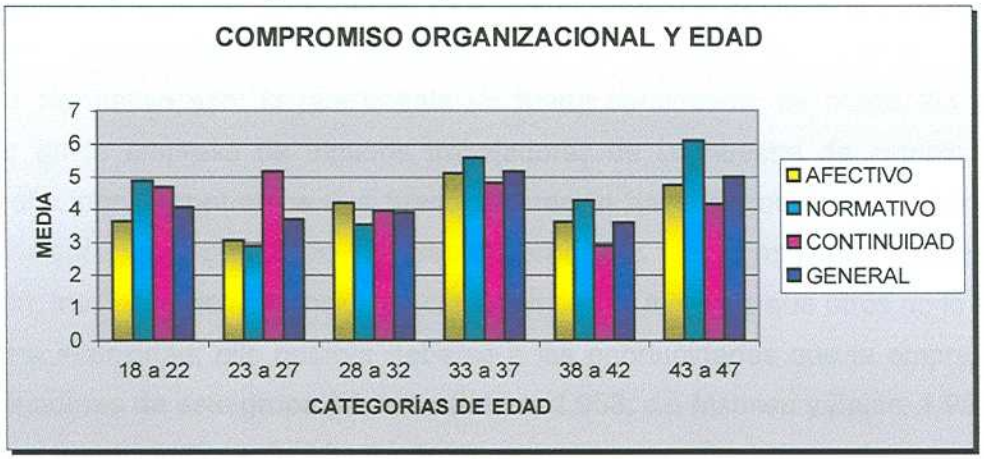
[15] Según Wallace (1.993; c.p Cardozo y Goncalvez), los trabajadores que poseen un bajo nivel educativo; al no poseer seguridad alguna sobre sus conocimientos, guardan un gran temor al desempleo.

EDAD:

TABLA 44. Compromiso Organizacional según la Edad de los trabajadores

EDAD	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
De 18 a 22	Media	3,6347	3,8939	4,6897	4,0725
	N	36	36	36	36
	Sd.	1,53	1,33	1,18	0,94
De 23 a 27	Media	3,0394	2,8729	5,1676	3,6935
	N	17	17	17	17
	Sd.	1,51	1,46	0,91	0,86
De 28 a 32	Media	4,2033	3,5367	3,9811	3,9067
	N	9	9	9	9
	Sd.	1,60	1,92	1,6	1,27
De 33 a 37	Media	5,1117	5,5833	4,8317	5,1750
	N	6	6	6	6
	Sd.	1,62	1,30	1,31	0,95
De 38 a 42	Media	3,6133	4,28	2,89	3,59
	N	3	3	3	3
	Sd.	2,37	0,35	1,65	0,33
De 43 a 47	Media	4,75	6,0850	4,1650	5
	N	2	2	2	2
	Sd.	0,35	1,29	0,23	0,62

GRAFICO 20. Compromiso Organizacional y Edad



Los trabajadores que se encuentran en la primera categoría de edad muestran un compromiso General medianamente favorable hacia la empresa, caracterizado principalmente por un compromiso de Continuidad, el cual señala que los trabajadores desarrollan sentimientos de identificación hacia la organización como consecuencia de los costos que éstos asocian con

su partida, por otro lado los trabajadores de este grupo manifiestan sentimientos de obligación en la realización de sus tareas a la vez que no encuentran consistencias significativas entre el ambiente laboral y sus expectativas (componente Afectivo).

Los trabajadores de la segunda categoría de edad muestran un compromiso General medio (inferior al anterior), el cual se halla representado a su vez por un alto compromiso de Continuidad, éste señala significativos costos asociados con el abandono de la empresa por parte de los trabajadores. A diferencia de la categoría anterior, pareciera que los trabajadores que se hallan entre los 23 y 27 años, se sienten más a gusto con aspectos relacionados a su trabajo o ambiente laboral, lo que podría verse reflejado en la superioridad del componente Afectivo sobre el Normativo.

Como se observa, los trabajadores que se encuentran entre los 28 y 32 años, no mantienen un sentimiento homogéneo respecto a los diferentes componentes del compromiso organizacional, sin embargo, observamos que manifiestan un compromiso General medio hacia la empresa representado principalmente, por el compromiso Afectivo, un compromiso que no pareciera figurar en importancia en los trabajadores más jóvenes de la empresa. Seguido a ello estos trabajadores se identifican con la empresa dado los costos que asocian con su abandono, lo que pareciera indicar que la difícil situación laboral en que se encuentra Venezuela, logra en los trabajadores encontrar mayor consistencia entre sus expectativas y el ambiente de trabajo en donde éstos se desarrollan (compromiso Afectivo).

El compromiso de los trabajadores de la cuarta categoría se presenta alto, lo que señala una relación fuertemente intensa entre éstos y la organización; caracterizado por un compromiso Normativo alto, lo que señala un fuerte sentimiento de obligación y deber de permanecer en la empresa de algunos trabajadores de la muestra de estudio (Sd. 1,30). Seguido a ello, nos encontramos una fuerte inclinación hacia el compromiso Afectivo, lo que pareciera indicar que algunos de los trabajadores (Sd. 1,62) muestran fuertes lazos de identificación, involucramiento e inclusión con la empresa, mientras que otros no lo manifiestan con la misma intensidad; ello pudiera deberse a las oportunidades que la empresa ofrece a ciertos trabajadores de este grupo (March y Simon, 1.958; c.p Mathieu y Zajac, 1.990).

Dado que el componente Afectivo le sigue en importancia al Normativo, este último más que un sentimiento de deber, debiera entenderse como un compromiso que responde más a una obligación moral y de lealtad con la empresa, a permanecer en ella por evitarle costos de tiempo y dinero en la sustitución de trabajadores.

Los trabajadores que se encuentran entre los 38 y 42 años de edad muestran comparativamente los niveles más bajos de compromiso organizacional, un compromiso

General medio que expresa relaciones medianamente favorables hacia la organización, caracterizado por un compromiso Normativo medio, lo que señala la permanencia de los trabajadores en la empresa como consecuencia de sentimientos de deber u obligación. La desviación que indican los componentes Afectivo y de Continuidad, muestran que algunos trabajadores se sienten obligados a continuar laborando en la empresa porque se identifican e involucran a ella y otros porque perciben costos superiores al abandono de la empresa que a su permanencia dentro de la misma.

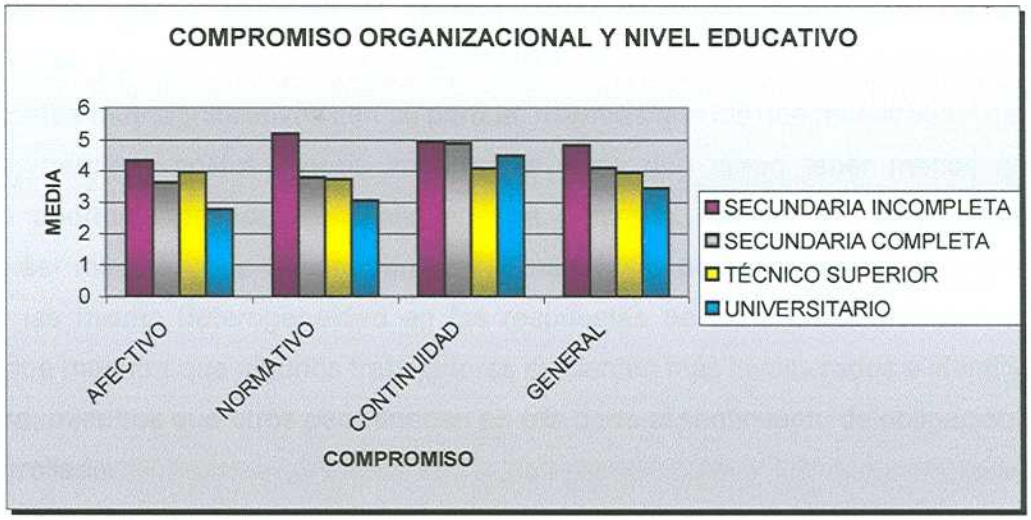
Los trabajadores que se encuentran en la última categoría de edad manifiestan un nivel de compromiso General medio, donde el componente Normativo (alto) pareciera ser el que caracteriza a este comportamiento, sin embargo, la desviación de este componente nos indica que uno de los dos trabajadores que se encuentran en este grupo muestra fuertes sentimientos de obligación hacia la empresa mientras que el otro no lo hace con la misma intensidad. Por otro lado y de manera más homogénea, ambos trabajadores se inclinan por un compromiso Afectivo medio, lo que pareciera indicar que la empresa ofrece mayores oportunidades a estos trabajadores, a la vez que éstos perciben como limitadas sus posibilidades externas de empleo e incrementan el costo asociado de abandonar la organización (compromiso de Continuidad). Es importante destacar que estos dos trabajadores se identifican más con la organización por un sentimiento Afectivo que por un compromiso de Continuidad a pesar de que se encuentran en una edad, donde pareciera lógico pensar que permanecen en la empresa por el miedo de no encontrar la sustitución de sus respectivos empleos.

NIVEL EDUCATIVO:

TABLA 45. Compromiso Organizacional según el Nivel Educativo de los trabajadores

NIVEL EDUCATIVO	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
Secundaria Incompleta	Media	4,3320	5,2	4,9320	4,8220
	N	5	5	5	5
	Sd.	1,41	1,51	1,33	0,73
Secundaria Completa	Media	3,6321	3,7986	4,8726	4,1005
	N	43	43	43	43
	Sd.	1,70	1,63	1,10	1,02
Técnico Superior	Media	3,9840	3,7340	4,0905	3,9365
	N	20	20	20	20
	Sd.	1,59	1,48	1,54	1,07
Universitario	Media	2,7680	3,0680	4,5020	3,4440
	N	5	5	5	5
	Sd.	0,65	1,22	0,82	0,29

GRAFICO 21. Compromiso Organizacional y Nivel Educativo



Los trabajadores que se encuentran en un nivel de Secundaria Incompleta, manifiestan un nivel medio de compromiso General, lo que señala relaciones intensas y medianamente favorables hacia la organización; caracterizadas por un compromiso Normativo alto, que pareciera no ser compartido de forma homogénea por todos los trabajadores de este grupo, es decir, algunos de ellos se sienten fuertemente obligados a permanecer en la empresa, mientras que otros no lo perciben con la misma intensidad. Pareciera que los trabajadores que se sienten fuertemente obligados con la empresa son aquellos que a su vez se inclinan por el componente de Continuidad, expresando que al percibir ciertos costos asociados con el abandono de la empresa, manifiestan deber de continuar dentro de ella.

Los trabajadores de nivel Secundaria Completa muestran un compromiso General medio, lo que señala una relación medianamente favorable hacia la organización. El compromiso que muestra mayor importancia es el de Continuidad, expresando que el aspecto más característico del compromiso de los trabajadores es el costo que los mismos asocian con su partida de la organización. Por otro lado, los trabajadores manifiestan comparativamente mayores niveles de compromiso Normativo que Afectivo, lo que pareciera indicar un sentido de prevalencia de obligación y deber sobre sentimientos de afecto e identificación por parte del trabajador hacia la empresa, pudiera entonces pensarse que el trabajador se obliga a continuar con su contrato laboral como consecuencia de los costos que éste percibe por el abandono de su empleo. Lo que parece evidente, es que el compromiso de éstos expresa en menor grado una vinculación emocional y afectiva con la empresa.

Los trabajadores de nivel educativo Técnico Superior manifiestan un compromiso General medio característico de un componente de Continuidad, señalando una situación

similar a la de los trabajadores del nivel anterior; sin embargo, dada la desviación presente, pudiera decirse que los trabajadores asocian costos diferentes al abandono de la empresa, entendiéndose por ello, que los que manifiestan un compromiso de Continuidad más alto, asocian costos muy significativos con su partida, mientras que los que muestran un compromiso más bajo, perciben costos menos importantes dado que creen tener menos que perder buscando oportunidades de desarrollo en otra empresa. Aunque el componente Afectivo pareciera ser más alto que el compromiso Normativo, las desviaciones de ambos hacen que muestren las misma heterogeneidad en las respuestas de los trabajadores con respecto a éstos, lo que muestra que algunos trabajadores se sienten más involucrados e identificados con la empresa, mientras que otros permanecen en ella dado al sentimiento de obligación que éstos han desarrollado.

Los trabajadores Universitarios, muestran dentro de esta categoría los niveles más bajos de compromiso General, siendo éste característico de un compromiso de Continuidad medio, lo que señala relaciones medianamente favorables hacia la empresa expresadas como consecuencia de los costos que los trabajadores perciben con el abandono de su empleo.

Por otro lado, observamos que estos trabajadores manifiestan un bajo compromiso Afectivo y Normativo, lo que indica una actitud desfavorable o una relación poco intensa del individuo con su organización, en la cual el trabajador no se siente ni identificado ni obligado a permanecer en la empresa, sin embargo, al observarse presente un compromiso medio de Continuidad, pudiera decirse que es sólo por ello que se continua la relación laboral con la organización. Pudiera entonces pensarse que al estos trabajadores no encontrarse a gusto con su ambiente de trabajo, ni sentirse con el deber de continuar con sus tareas; el rendimiento de éstos queda en entredicho.

ESTADO CIVIL:

TABLA 46. Compromiso Organizacional según el Estado Civil de los trabajadores

ESTADO CIVIL	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
Soltero	Media	3,4018	3,6569	4,8982	3,9855
	N	49	49	49	49
	Sd.	1,61	1,55	1,22	0,98
Casado	Media	4,4356	4,1022	4,2594	4,2644
	N	18	18	18	18
	Sd.	1,37	1,45	1,32	0,96

Divorciado	Media	5,6650	5,6650	3,83	5,0550
	N	2	2	2	2
	Sd.	1,89	1,89	0	1,25
Concubino	Media	3,3750	3,75	3,54	3,5550
	N	4	4	4	4
	Sd.	1,38	2,33	0,74	1,42

GRAFICO 22. Compromiso Organizacional y Estado Civil

Los trabajadores solteros manifiestan un compromiso General medianamente favorable hacia la organización, caracterizado principalmente por un compromiso de Continuidad, el cual señala que la permanencia de éstos en la empresa es consecuencia de los costos asociados con el abandono de sus respectivos empleos. El segundo componente que caracteriza al compromiso de este grupo es el Normativo, que indica el sentimiento de obligación y deber que los trabajadores manifiestan al permanecer dentro de la empresa. Pudiera pensarse que como el grueso de la muestra está centrado en los mensajeros, y observamos que se encuentran, dentro de la categoría de solteros, este sentido de obligación pudiera deberse a las recompensas y/o castigos que la empresa ejerce sobre este grupo.

Las comisiones por proporción de entrega, así como los descuentos de sueldo y cesta ticket en caso de inasistencia injustificada, son elementos que parecieran provocar las características de compromiso observadas en lo trabajadores solteros. En un menor grado, el compromiso Afectivo pareciera representar los sentimientos de este grupo de trabajadores.

Los trabajadores casados manifiestan un compromiso General medio, caracterizado por un compromiso Afectivo, el cual señala relaciones medianamente intensas con la empresa

inclinadas por lazos afectivos y de identificación con la misma; ello pareciera dar fuerza a lo que un día dijera Mathieu y Zajac (1.990) sobre este grupo de trabajadores[16]. El compromiso económico que tienen estos trabajadores con sus familias, pareciera a su vez incrementar la percepción de costos asociados con el abandono de sus respectivos empleos, elevando de esta manera el compromiso de Continuidad que los trabajadores casados mantienen con la organización.

Los trabajadores divorciados son los que manifiestan el mayor de los compromisos dentro de esta categoría, expresando relaciones medianamente favorables hacia la empresa centradas en un sentimiento equitativo de afecto y de obligación, sin embargo, las respectivas desviaciones que presentan ambos componentes parecieran reflejar que de los dos trabajadores divorciados, uno se siente realmente identificado y a gusto trabajando dentro de la empresa, mientras que el otro no lo manifiesta con la misma intensidad, a la vez que uno muestra una fuerte obligación de permanecer laborando dentro de la organización, mientras que el otro no lo percibe de la misma forma; pudiera pensarse que el que manifiesta mayores niveles de identificación e inclusión hacia la empresa, es el que expresa con menor intensidad un sentido de obligación y deber hacia ella; inversamente pareciera ser el caso del otro trabajador. Sin desviación alguna y expresando una inclinación homogénea, ambos trabajadores perciben que su compromiso General es en menor grado representativo de un compromiso de Continuidad.

Los trabajadores que viven en concubinato, muestran los niveles más bajos de compromiso General medio, caracterizado por relaciones basadas en sentimientos de deber y obligación hacia ella; un sentimiento que no pareciera ser igualmente compartido por todos, pero que es reflejo de algunos trabajadores de este grupo. El componente que pareciera representar lo que la mayoría de estos trabajadores sienten, es el componente de Continuidad, el cual muestra que el trabajador permanece en la empresa por los costos que percibe al abandonar la misma. En menor grado el compromiso de los trabajadores de este grupo es característico de un enlace emocional y afectivo con la empresa.

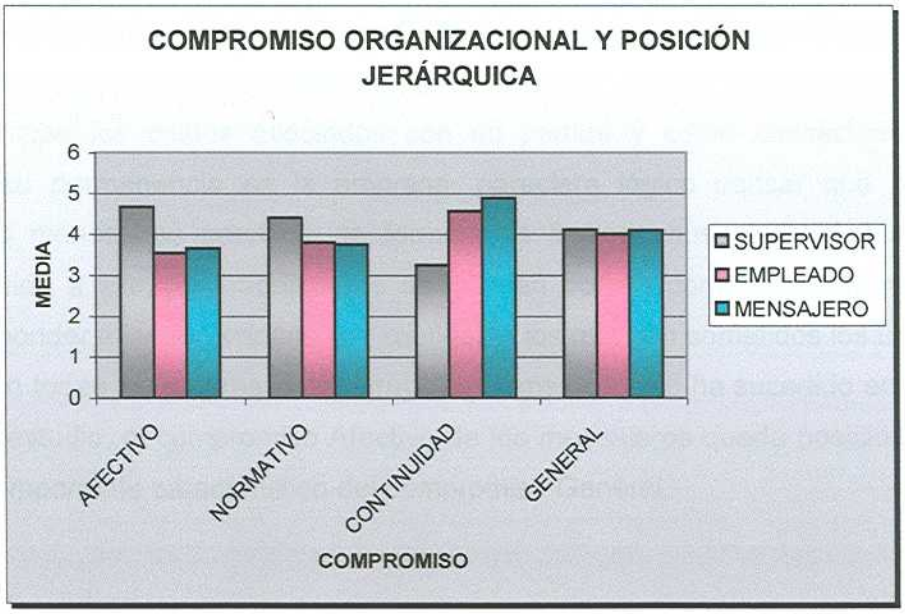
[16] Las personas casadas desarrollan un alto nivel de compromiso con la organización, ello es explicado por Mathieu y Zajac (1.990) dado la responsabilidad económica que mantienen los trabajadores con sus respectivas familias.

POSICIÓN JERÁRQUICA:

TABLA 47. Compromiso Organizacional según la Posición Jerárquica de los trabajadores

POSICIÓN JERÁRQUICA	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
Supervisor	Media	4,6671	4,4057	3,2614	4,11
	N	7	7	7	7
	Sd.	1,42	1,72	1,17	1,08
Empleado	Media	3,5439	3,7965	4,5652	3,9687
	N	23	23	23	23
	Sd.	1,57	1,59	1,19	1,06
Mensajero	Media	3,6553	3,7488	4,8993	4,1007
	N	43	43	43	43
	Sd.	1,65	1,58	1,18	1

GRAFICO 23. Compromiso Organizacional y Posición Jerárquica



A pesar de que los Supervisores presentan un compromiso General medio, éste está caracterizado por un componente que expresa los lazos que existen entre éste y su organización como consecuencia del enlace emocional y afectivo existente en dicha relación, haciendo referencia a la inclusión, identificación e involucramiento del supervisor con la empresa, por lo que pareciera que el sentimiento de obligación presente, responde en gran medida a un sentido de lealtad y no de deber como especificaran Allen y Meyer (1.997), que es justificado ante las recompensas o castigos que, como se conoce, esta empresa sólo proporciona a los mensajeros. Los supervisores muestran tener un nivel medio de compromiso

de Continuidad, lo que pareciera indicar que los costos percibidos por su abandono de la empresa no son altamente significativos y la percepción de alternativas externas de empleo se muestran atractivas ante ellos.

Como se observa, el compromiso de los Empleados es el que muestra los niveles inferiores dentro de esta categoría, un compromiso General medio caracterizado principalmente por un componente de Continuidad, señalando que la permanencia de los empleados dentro de la empresa se debe en gran medida a los costos que los mismos asocian con su partida, seguido de una relación medianamente favorable inclinada por sentimientos de deber y obligación del trabajador hacia ella. Es evidente que el sentimiento que menos predomina dentro del compromiso de este grupo es el de identificación, inclusión e involucramiento hacia la organización.

Por último, nos encontramos con el estrato más importante del área operativa de la empresa, el cual manifiesta niveles medios de compromiso General a la vez que presenta los menores niveles de compromiso del Grupo Delta Sigma, éste está principalmente caracterizado por sentimientos de conveniencia personal, característicos del compromiso de Continuidad; el trabajador percibe los costos asociados con su partida y como consecuencia considera conveniente su permanencia en la empresa, pareciera lógico pensar que dado su nivel educativo, los mensajeros perciben de forma más limitada sus posibilidades externas de empleo. Seguido a ello, los trabajadores se inclinan por un compromiso Normativo el cual pareciera responder a las recompensas y castigos a los que son sometidos los trabajadores de este estrato en todas las empresas del Grupo. Igualmente como ha sucedido en las anteriores empresas de estudio, el compromiso Afectivo de los mensajeros queda posicionado en tercer lugar como componente característico del compromiso General.

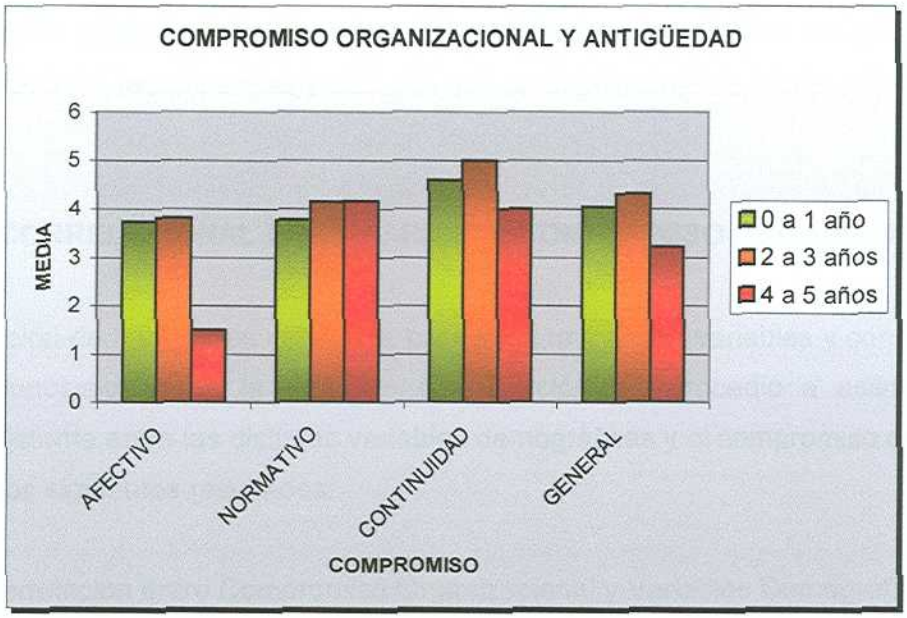
ANTIGÜEDAD:

TABLA 48. Compromiso Organizacional según la Antigüedad de los trabajadores

ANTIGÜEDAD	ESTADÍSTICA	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
De 0 a 1 año	Media	3,74	3,7816	4,6016	4,0406
	N	64	64	64	64
	Sd.	1,60	1,50	1,29	0,98
De 2 a 3 años	Media	3,8125	4,1462	5	4,32
	N	8	8	8	8
	Sd.	1,75	2,35	1,14	1,31

De 4 a 5 años	Media	1,5	4,17	4	3,22
	N	1	1	1	1
	Sd.	-	-	-	-

GRAFICO 24. Compromiso Organizacional y Antigüedad



Como se observa, en las dos primeras categorías o intervalos de antigüedad, el compromiso de los trabajadores señala una relación medianamente favorable con la empresa, indicando que su componente más característico es el de Continuidad, seguido del componente Normativo. Al observar que estos intervalos encierran a casi el 90% de la muestra de trabajadores de la empresa Mensajex, pareciera lógico pensar que la mayoría de los trabajadores de la empresa, perciben costos medianamente significativos asociados con su partida de la misma, lo que provoca la permanencia de los trabajadores dentro de la empresa. Una permanencia que a su vez pudiera estar reforzada por sentimientos de obligación y en otros casos por lazos de identificación e involucramiento con la misma; éstos, como se observa, en menor medida.

En el caso de los mensajeros con antigüedades entre los 2 y 3 años, el componente Normativo pareciera estar signado por las recompensas y/o castigos que la empresa ejerce sobre éstos, mientras que el sentimiento de obligación expresado por trabajadores de otros estratos, pareciera, principalmente reforzar al compromiso de Continuidad expresado por los mismos.

Es notable observar cómo el único trabajador que mantiene una antigüedad superior a los 4 años, manifiesta un compromiso Afectivo tan bajo, pareciera entonces que este trabajador encuentra grandes inconsistencias entre sus expectativas y su ambiente laboral; no logrando satisfacer las necesidades particulares con su permanencia en la empresa. Su compromiso General medio está caracterizado por un sentido de obligación y deber, más que por los costos que éste pueda asociar a su partida. El sentimiento medio de obligación responde particularmente, a las recompensas y castigos que la empresa ejerce sobre este trabajador[17].

2. ANALISIS CORRELACIONAL DE LA VARIABLE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

En función de los valores obtenidos para cada una de las variables y con la finalidad de ampliar las conclusiones de la presente investigación, se procedió a estimar la posible correlación existente entre las distintas variables demográficas y el compromiso organizacional, encontrando los siguientes resultados:

TABLA 49. Correlación entre Compromiso Organizacional y Variables Demográficas

VARIABLES	AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDAD	GENERAL
SEXO	- 0,46	- 0,029	- 0,041	- 0,053
EDAD	0,277	0,228	- 0,179	0,177
NIVEL EDUCATIVO	0,042	- 0,001	- 0,230	- 0,073
ESTADO CIVIL	0,151	0,104	- 0,096	0,087
POSICIÓN JERÁRQUICA	- 0,206	- 0,182	0,217	- 0,103
ANTIGÜEDAD	0,130	0,145	0,65	0,161

A primera vista se observa la presencia de datos que se encuentran en niveles de correlación negativa (desde correlaciones negativas muy débiles -0,029, hasta correlaciones negativas medias -0,46) con la variable Compromiso Organizacional, indicando la calidad de relación inversa que se da entre estas variables (Sampieri y cols, 1.995), sin embargo, en términos generales puede observarse cómo las variables demográficas muestran una

[17] En la tabulación de datos de la empresa Mensajex, C.A (Anexos) se observa que este trabajador se encuentra ubicado en el estrato de mensajeros.

correlación negativa débil o positiva débil con respecto a la variable de estudio; ello señala la poca variación del Compromiso Organizacional en función de estas variables.

Dado que los valores numéricos presentados por las respectivas correlaciones (positivas y negativas) muestran magnitudes muy bajas de correlación, se pensó irrazonable analizar en las magnitudes que varía el Compromiso Organizacional en función de las variable demográficas presentes.

3. ANALISIS DE CORRELACION MULTIPLE

A pensar de haberse presentado magnitudes muy bajas de correlación entre las variables demográficas y el compromiso de los trabajadores; se consideró necesario corroborar lo que pareciera un hecho: el compromiso organizacional presente en los trabajadores del Grupo Delta Sigma no se ve afectado de forma significativa por las variables individuales y organizacionales de los trabajadores de la empresa.

El análisis de Regresión Múltiple proporcionó el Coeficiente de Correlación múltiple, el cual señala la correlación entre la variable Compromiso Organizacional y todas las demás variables tomadas en conjunto. Este coeficiente puede variar entre 0 a 1 y entre mayor sea su valor, significa que las variables independientes explican en mayor medida el Compromiso de los trabajadores (Hernández y cols, 1.995)

Para el presente análisis se vaciaron los datos en el programa especial para Windows, SPSS, donde se introdujeron la totalidad de las variables demográficas y organizacionales con la finalidad de determinar la proporción de explicación que éstas manifiestan sobre la variación del compromiso General de los trabajadores, o lo que es igual, su efecto sobre la variable en cuestión (Sampieri y Cols, 1.995).

TABLA 50. Regresión múltiple de las variables demográficas sobre el Compromiso Organizacional

R	R^2
0,34	0,115

Como se observa en la tabla, la correlación entre las variables demográficas y el Compromiso Organizacional es de 0,34, señalando niveles débiles y medios de correlación positiva. Sin embargo, R^2 indica el porcentaje de la variación del Compromiso Organizacional que es explicado por las variables demográficas o características personales de los

trabajadores, es decir, las variables demográficas y organizacionales explican el 11,5% de la variación del compromiso de los trabajadores del Grupo Delta Sigma, lo que indica que la variable Compromiso Organizacional es explicada en un 88,5% por diversidad de variables no expuestas en la presente investigación.

4. ANALISIS DE DIFERENCIAS DE GRUPOS (PRUEBA – T)

En el estudio de la presente variable, se aplicó la Prueba – T con la finalidad de determinar si existían diferencias significativas entre los diferentes niveles de compromiso presentados por los trabajadores del las empresas del Grupo Delta Sigma.

Para la aplicación de esta prueba se plantea una hipótesis a probar. La hipótesis de investigación propone que los trabajadores de las diferentes empresas del Grupo difieren entre sí en cuanto al compromiso organizacional; mientras que la hipótesis nula propone que los grupos no difieren en términos de compromiso.

Hi: Los trabajadores de las respectivas empresas del Grupo Delta Sigma, manifiestan diferentes niveles de compromiso organizacional.

Ho: Los trabajadores de las respectivas empresas del Grupo Delta Sigma, manifiestan los mismos niveles de compromiso organizacional.

Las hipótesis se sometieron a prueba en los 184 sujetos que conforman la muestra. La prueba consistió en comparar el comportamiento de los trabajadores respecto a los diferentes tipos de compromiso organizacional de las tres empresas del Grupo Delta Sigma con un nivel de confianza de 0,05, el cual expresa que existe un 95% de que los trabajadores de las tres empresas manifiesten niveles diferentes de compromiso y un 5% de probabilidad de error. Si el nivel de significación arrojado en la prueba fuera mayor que 0,05, se acepta la hipótesis de investigación como válida; señalando la diferencia que existe entre los niveles de compromiso manifestados por los trabajadores de cada empresa. Los pares de combinaciones fueron realizados otorgando a cada empresa una letra de significación: International Bonded Courier (**A**), Transporte Encourier Express (**B**) y Mensajex (**C**), con la finalidad de simplificar la data presentada a continuación.

Para la realización de la prueba, fueron vaciados los datos de los trabajadores a comparar en el programa para Windows, SPSS, arrojando los siguientes resultados:

TABLA 51. Comparación de pares de niveles de Compromiso Organizacional

PARES	COMBINACIONES	COMPROMISO	SIGNIFICACIÓN
PAR 1	A y B	AFECTIVO	0,493
PAR 2	A y C		0,000
PAR 3	B y C		0,000
PAR 4	A y B	NORMATIVO	0,398
PAR 5	A y C		0,001
PAR 6	B y C		0,001
PAR 7	A y B	CONTINUIDAD	0,199
PAR 8	A y C		0,100
PAR 9	B y C		0,750
PAR 10	A y B	GENERAL	0,247
PAR 11	A y C		0,004
PAR 12	B y C		0,001

En términos generales y como puede observarse en la tabla, pareciera que las diferencias significativas entre los niveles de compromiso (de cualquier tipo) aparecen únicamente entre las empresas A (I.B.C) y B (T.E.E), señalando que los niveles de compromiso entre las empresas B y C (Mensajex), no manifiestan importantes diferencias, indicando que la relación que los trabajadores mantienen con la empresa es un tanto similar en ambas organizaciones. Ello señala que la hipótesis de investigación no puede ser ni totalmente aceptada, ni rechazada en su totalidad.

El único compromiso que parece aceptar de forma contundente la hipótesis de investigación es el de Continuidad, que, como anteriormente se mencionara, responde a costos individuales asociados al abandono del empleo; estos costos, no sólo difieren en significado[18], sino en la importancia que ellos representan para cada trabajador del Grupo Delta Sigma.

[18] Los costos asociados con el abandono de la organización pueden traducirse en costos económicos, sociales o de otra índole, dependiendo de las características individuales de cada trabajador.

5. COMPROMISO ORGANIZACIONAL: CONCLUSIONES PRELIMINARES

GRAFICO 25. Promedios generales del Compromiso Organizacional del Grupo Delta Sigma

En términos generales, puede observarse que los trabajadores del Grupo Delta Sigma manifiestan un nivel medio de compromiso (en todas sus dimensiones) con la organización, lo que señala una actitud favorable hacia la misma o una relación intensa entre el trabajador y la empresa. Este compromiso está caracterizado principalmente por un compromiso medio de Continuidad, el cual indica que dicha relación está basada específicamente en los costos que el trabajador asocia con el abandono de su empleo; éstos, como anteriormente se mencionara; varían no sólo en contenido, sino en magnitud de trabajador a trabajador.

Dada la poca influencia que las variables demográficas mostraron sobre el compromiso organizacional, es importante ampliar nuestra visión al hecho de que éste pueda verse influenciado dado la existencia de otros factores de interés no incluidos en el presente estudio. Pudiera pensarse en un sin fin de factores que pudieran estar modelando el sentimiento de compromiso de los trabajadores con sus respectivas organizaciones, sin embargo, en el compromiso de Continuidad el interés se centra en los posibles elementos que estuvieran elevando los costos que los trabajadores asocian con el abandono de sus empleos. Ante ello es importante asomar el esquema de la Venezuela actual que perciben todos los trabajadores cuando los costos asociados al abandono de la empresa son particularmente económicos.

Michael Enright, Antonio Francés y Edith Scott Saavedra (1.994) mencionan algunos factores que pudieran relacionarse con lo anteriormente expuesto:

En primer lugar, Venezuela no ha creado una red de seguridad social viable para su población a través de pagos de seguro social o un fondo nacional de jubilación, tan sólo una reducida proporción de los trabajadores venezolanos tiene derecho a recibir seguro desempleo. La única seguridad acumulada por la mayoría de estos trabajadores son sus prestaciones sociales, que en realidad constituyen una erogación pagada por las empresas durante el período de empleo de un trabajador, la cual es cancelada al finalizar dicho período. Sin embargo, el régimen de prestaciones sociales vigente en Venezuela es un sustituto inadecuado para un seguro de desempleo. Por otra parte, la rigidez que genera el sistema vigente obstaculiza la generación de empleos en la economía formal.

En segundo lugar, las restricciones legales en relación al despido de los trabajadores en Venezuela se cuentan entre las más rígidas de América Latina, en donde ésta estipula que los trabajadores venezolanos tienen el derecho, al ser despedidos, de recibir prestaciones sociales equivalentes a un mes de salario, basado en su salario mensual promedio durante su último año de empleo, multiplicado por la cantidad de años que haya estado empleado (Enright, Francés y Scott Saavedra, 1.994), lo que ha provocado una escalada de despidos masivos a nivel nacional en todo tipo de organización a todo tipo de nivel.

La combinación de retroactividad y pagos por concepto de intereses se traduce en el pago doble que deben incurrir las empresas por los efectos de la inflación y aumentos.

Las disposiciones relacionadas con las prestaciones sociales distorsionan la contratación, capacitación y promoción de los empleados dentro de la economía venezolana. Hacen que resulte más costoso mantener a los empleados en nómina durante períodos prolongados, que despedirlos y contratar a nuevos empleados. Para la mayoría de las empresas, es más barato despedir a un trabajador y reemplazarlo que ascenderlo, ya que cada incremento salarial infla el pago final que deberá hacérseles al irse de la empresa.

Por éstas y otras posibles razones pudiera entenderse la presencia de los niveles de compromiso de Continuidad manifestados por los trabajadores del Grupo Delta Sigma por lo que se dejan abiertas las puertas para que en el futuro se desarrollen investigaciones sobre el Compromiso Organizacional y la situación económica y laboral de la Venezuela actual.

Es importante mencionar que la significación manifestada por el compromiso de Continuidad sobre los otros tipos de compromiso, se debe a que en la empresa que mantiene la muestra más elevada o lo que es igual, la que representa la mayor proporción de trabajadores del Grupo, es aquella donde los trabajadores muestran los niveles más elevados de compromiso de Continuidad, no siendo así en la empresa I.B.C y T.E.E (ver Anexos), en donde el compromiso que sobresale es el Afectivo, el cual justifica la permanencia del trabajador en la

empresa dado la existencia de lazos afectivos que los trabajadores mantienen con la misma. En estas dos empresas, el compromiso menos característico es el de Continuidad, lo que pareciera indicar que aspectos relacionados con los respectivos ambientes laborales logran en los trabajadore sentimientos de identificación e involucramiento ausentes en la empresa Mensajex.

2. CALIDAD DE SERVICIO

Una vez resueltos los cuestionarios por los respectivos clientes de las empresas de estudio, y la posterior tabulación de la data; según lo indica el instrumento SERVQUAL de los autores Berry, Parasuranam y Zeithaml (1.990), se procedió al análisis de los datos.

Con la finalidad de facilitar el análisis y la interpretación de los datos de la variable Calidad de Servicio, se establecieron tres niveles de medición: baja calidad de servicio, mediana calidad de servicio y alta calidad de servicio, estos niveles de medición están dirigidos específicamente al análisis de las percepciones y expectativas de los consumidores de la muestra, no a la diferencia de ellas (puntuación SERVQUAL).

(a) **Baja**:

→ Expectativas: representa la poca importancia que para los clientes de la empresa dicha dimensión tiene sobre la evaluación excelente de un servicio.

→ Percepciones: indica un sentimiento desfavorable o de insatisfacción por parte del cliente respecto al servicio prestado por la empresa.

(b) **Media**:

→ Expectativas: representa una importancia media que para los clientes de la empresa dicha dimensión tiene sobre la evaluación excelente de un servicio.

→ Percepciones: indica un sentimiento favorable o de satisfacción por parte del cliente respecto al servicio prestado por la empresa.

(c) **Alta**:

→ Expectativas: representa una importancia significativa que para los clientes de la empresa dicha dimensión tiene sobre la evaluación excelente de un servicio.

→ Percepciones: indica un sentimiento muy favorable o satisfacción intensa por parte del cliente respecto al servicio prestado por la empresa.

Para la elaboración de los tres niveles se consideraron los siguientes aspectos:

En primer lugar, el valor máximo que un cliente podía atribuir a las diferentes declaraciones del instrumento de calidad de servicio de Zeithaml, Parasuranam y Berry (1.990), era 7; por lo que se asumió para efectos del estudio que éste indica un alto

nivel calidad de servicio. En segundo lugar, la puntuación mínima que podía asignar el usuario del servicio a las declaraciones del instrumento era 1; por lo que se asumió para efectos del estudio que este indica un bajo nivel de calidad de servicio. Por último, se determinó la diferencia posible o el rango entre las opciones de respuestas 6 (7 – 1) y se dividió entre tres para obtener los niveles deseados.

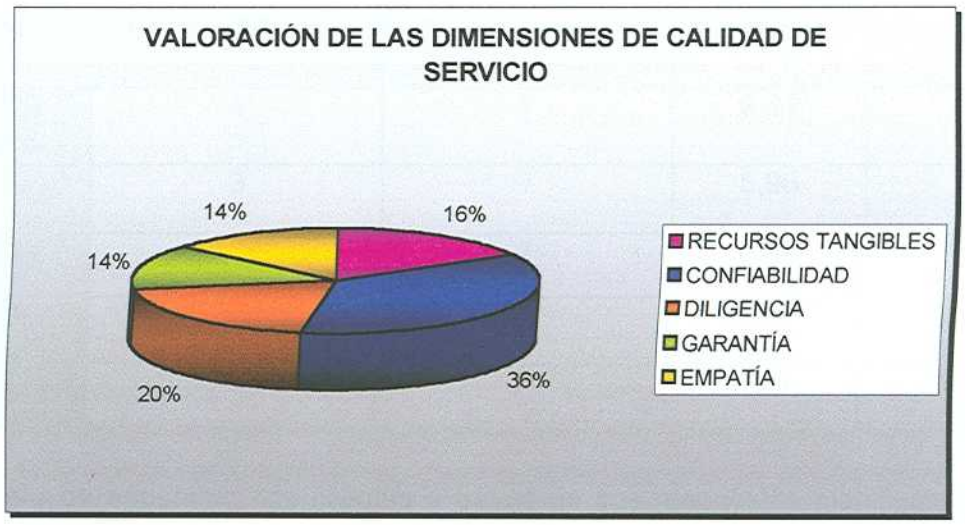
TABLA 52. Niveles de Calidad de Servicio

NIVELES	INTERVALOS
BAJA	1 a 3
MEDIA	3,1 a 5,1
ALTA	5,2 a 7

2.1 INTERNATIONAL BONDED COURIERS

En el gráfico que se muestra a continuación, se presentan los valores relativos de importancia que los consumidores del servicio de la empresa asignaron a las diferentes dimensiones de la calidad.

GRAFICO 26. Importancia relativa que los clientes de I.B.C otorgan a las dimensiones de Calidad de Servicio



Como se observa en el gráfico, el criterio fundamental para considerar a un servicio de correspondencia como de excelente calidad para los clientes de la empresa I.B.C, es la Confiabilidad, la cual señala la capacidad que tiene la empresa de prestar el servicio prometido *con seguridad y de forma correcta (Parasuranam y Berry, 1.993); otorgándole a ésta una* importancia de 36%. Seguido de esta dimensión, los clientes consideran que la Diligencia (20%) es un aspecto muy importante al momento de proveer un servicio, de manera que la voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente es considerado como el segundo factor característico de un servicio de excelente calidad.

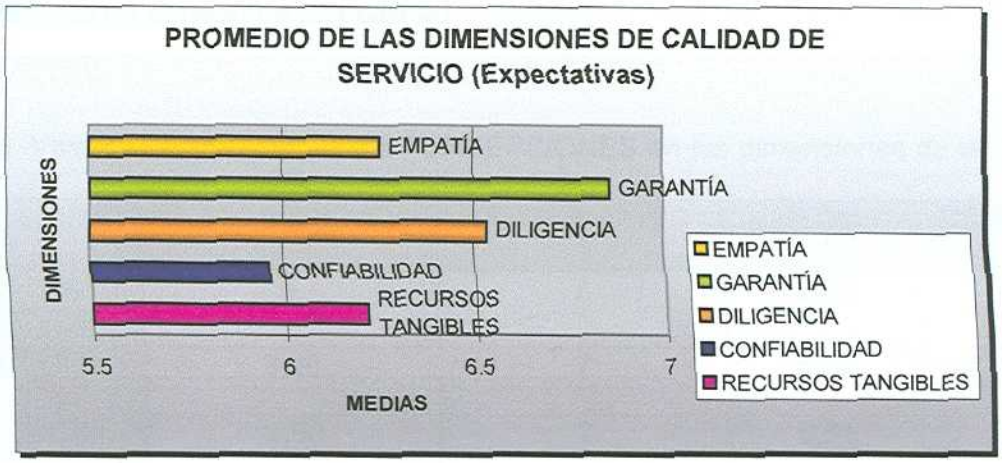
A *su vez, los clientes posicionan a los Elementos Tangibles en tercer lugar, otorgándoles* un 16% de importancia relativa sobre las dimensiones de la calidad de servicio. Lo que señala que las empresas de servicio deben prestar atención a la apariencia del equipo, personal y materiales de comunicación asociados con el servicio prestado por la misma. La Garantía y la Empatía, como se observa, fueron respectivamente las dos dimensiones menos importantes para los clientes al momento de evaluar una empresa como de excelente calidad, señalando que los conocimientos, la cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza y seguridad a sus clientes, así como la capacidad de éstos de prestarles atención personalizada, no figuran como elementos primarios en la definición de excelencia que del servicio tienen los consumidores de la empresa.

TABLA 53. Valores estadísticos de las EXPECTATIVAS en las dimensiones de la Calidad de Servicio

DIMENSIÓN	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN
RECURSOS TANGIBLES	4	7	6,21	0,96
CONFIABILIDAD	3	7	5,96	1,23
DILIGENCIA	5,75	7	6,54	0,35
GARANTÍA	6,25	7	6,86	0,23
EMPATÍA	4	7	6,26	0,83

Como era de esperarse, los clientes a través de sus respuestas manifiestan esperar niveles de servicio de alta calidad, donde los sentimientos hacia el servicio muy favorables y de satisfacción intensa son los que el cliente desea manifestar al momento de evaluar la prestación del mismo.

GRAFICO 27. Promedio de las dimensiones de la Calidad de Servicio



Paradójicamente, observamos que la menor media se centra en la dimensión que para los clientes resulta más importante a la hora de evaluar un servicio como de excelente calidad, sin embargo, es también la dimensión que a su vez manifiesta la mayor desviación y el valor más bajo dentro de los valores mínimos otorgados a los ítems referentes a esta dimensión, lo que señala, que así como la mayoría de los clientes de la muestra identificaron a la Confiabilidad como el elemento característico de un servicio de alta calidad, prevalecen individuos que piensan lo contrario, lo que pudiera justificar no sólo el otorgamiento de un nivel bajo de expectativa, sino la inclinación que éstos pudieran manifestar hacia otra dimensión.

Por otro lado, nos encontramos que la media más alta está representada por la dimensión de Garantía, que no sólo presenta la menor desviación de niveles de respuesta, sino que muestra la valoración más alta dentro de los valores mínimos otorgados a cada dimensión. Como en el caso anterior, ello resulta contradictorio con la importancia relativa que los consumidores otorgaron a las diferentes dimensiones de la calidad de servicio, posicionando a la dimensión de Garantía en los últimos lugares de importancia (14%) a la hora de evaluar a un servicio como de excelente calidad.

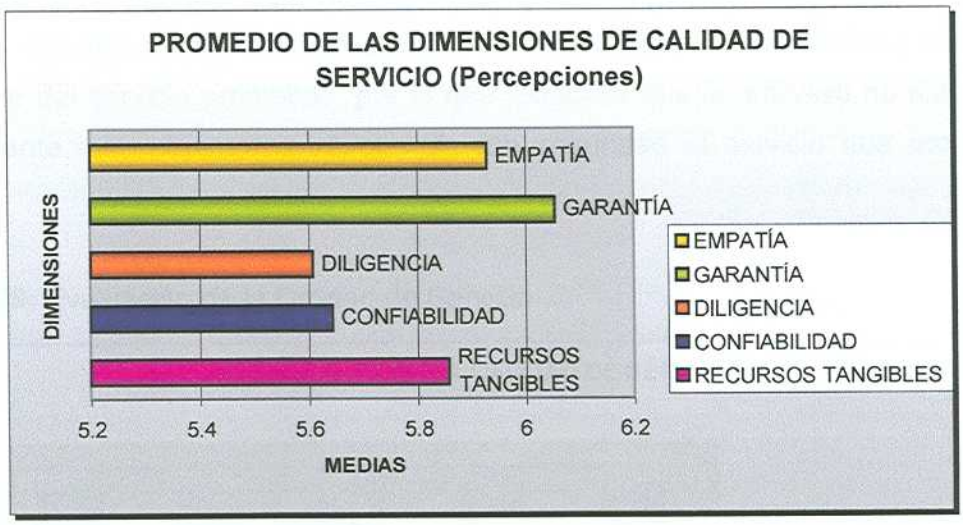
Los valores mínimos presentados, manifiestan el grado máximo de tolerancia que el cliente pudiera tener a la hora de evaluar un servicio como de alta calidad; niveles inferiores de prestación, pudieran llegar a calificar al servicio como de baja calidad, logrando en los consumidores el descenso de la satisfacción por el servicio prestado. Es importante señalar que los clientes de la empresa I.B.C manifiestan cierta tolerancia a la prestación de un servicio de mediana calidad sólo en aspectos relacionados a las dimensiones de Tangibilidad y Empatía,

sin embargo, en las dimensiones de Diligencia y Garantía, los sujetos no parecieran aceptar niveles inferiores de servicio de alta calidad.

TABLA 54. Valores estadísticos de las PERCEPCIONES en las dimensiones de la Calidad de Servicio

DIMENSIÓN	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN
RECURSOS TANGIBLES	4	7	5,86	1,15
CONFIABILIDAD	3,20	7	5,64	1,15
DILIGENCIA	3,50	7	5,61	0,89
GARANTÍA	5	7	6,05	0,66
EMPATÍA	4,60	7	5,93	0,80

GRAFICO 28. Promedio de las dimensiones de la Calidad de Servicio en la Percepciones de los clientes



En términos generales, se manifiestan sentimientos muy favorables y de satisfacción intensa por parte de los clientes de la empresa respecto al servicio prestado por la misma. Es evidente que el grado de satisfacción varía de dimensión a dimensión, sin embargo, todas ellas muestran altos niveles de calidad con relación a sus aspectos más específicos, sin embargo, si observamos los valores mínimos de cada dimensión, nos daremos cuenta que dentro de la muestra estudiada, hay uno o varios clientes que perciben medianamente la calidad del

servicio, por lo que pareciera que las medias presentadas no fueran resultado de altas percepciones generalizadas relacionadas con el mismo.

Es importante mencionar que tanto la media como el valor mínimo presentado de la dimensión de Garantía representan los valores más elevados con respecto a las otras dimensiones, dimensión que los clientes calificaron como de poco importante al momento de evaluar un servicio de excelente calidad. Ello pudiera señalar la dedicación por parte de la empresa hacia determinados aspectos que para el cliente no representan gran importancia. Por otro lado, se observa que tanto la media (si consideramos la desviación) como el valor mínimo dado a la dimensión de Confiabilidad está centrada en los valores más bajos con respecto a otras dimensiones, la cual representa el elemento de mayor importancia para los clientes al momento de evaluar a una empresa como de excelente calidad. Así como anteriormente se mencionara, pareciera que los esfuerzos en la calidad del servicio, no están siendo debidamente canalizados a los aspectos que realmente importan a los consumidores de un servicio de correspondencia.

En la dimensión de Confiabilidad algunos clientes están manifestando bajos niveles de calidad referentes a aspectos específicos de esta dimensión, sin embargo, a la vez observamos que existen clientes percibiendo un servicio de alta calidad (valor máximo) relacionado al cumplimiento del servicio prometido, por lo que pareciera que la empresa no está dedicando equitativamente los esfuerzos para cumplir con seguridad el servicio que promete a sus clientes.

GRAFICO 29. Evaluación de la Calidad de Servicio

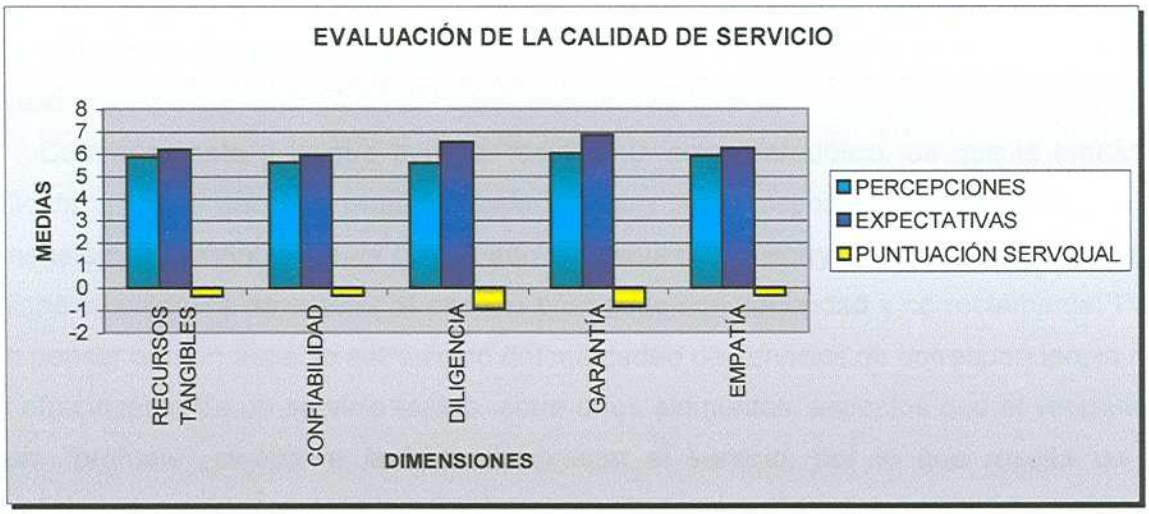


TABLA 55. Puntuación SERVQUAL a las diferentes dimensiones de la Calidad de Servicio

DIMENSIÓN	PERCEPCIONES	EXPECTATIVAS	PUNTUACIÓN SERVQUAL
RECURSOS TANGIBLES	5.86	6.21	-0.36
CONFIABILIDAD	5.64	5.96	-0.32
DILIGENCIA	5.61	6.54	-0.93
GARANTÍA	6.05	6.86	-0.80
EMPATÍA	5.93	6.26	-0.33

Como se observa en el gráfico y en la tabla anterior, todas las dimensiones de la calidad del servicio prestado por la empresa I.B.C manifiestan distancias o brechas negativas, lo que revela la posibilidad de perfeccionamiento en cada uno de los criterios de la calidad de servicio, es decir, los consumidores esperan recibir un servicio de superior calidad al que actualmente se encuentran recibiendo. Aunque las percepciones del servicio actual muestran una alta satisfacción con el mismo, los clientes consideran que éste puede incrementar sus niveles de calidad, pudiendo así alcanzar la calificación de un servicio excelente de correspondencia.

Observamos que la brecha más crítica se manifiesta en la dimensión de Diligencia (-0,93), señalando que las fallas más significativas del servicio se presentan en la falta de voluntad que tienen los trabajadores de la empresa para ayudar a sus clientes, así como la falta de rapidez que los consumidores perciben en la prestación del mismo. Debemos recordar que la Diligencia es la dimensión que los clientes posicionaron en segundo lugar de importancia a la hora de evaluar a un servicio como de excelente calidad, por lo que la empresa debe dedicar un mayor esfuerzo a incrementar la calidad del servicio en aspectos relacionados a la presente dimensión.

Contrariamente y lo que pudiera resultar un poco paradójico, es que la brecha que manifiesta la menor distancia entre las expectativas y las percepciones de los clientes es la de la dimensión de Confiabilidad, la cual según Parasuranam y Berry (1.993), indica la capacidad que tiene la empresa de prestar el servicio prometido con seguridad y correctamente. Parece lógico pensar que un aspecto estratégico del mercadeo de servicios de correspondencia radica en el ofrecimiento de un servicio rápido, entre otros elementos, aspectos que el vendedor del servicio "promete" cumplir a la hora de prestar el servicio, por lo que resulta un poco contradictorio las respuestas de los clientes al manifestar que el servicio prometido recibido está muy cerca del esperado, que, como un día dijeran Berry, Parasuranam y Zeiyhaml, están

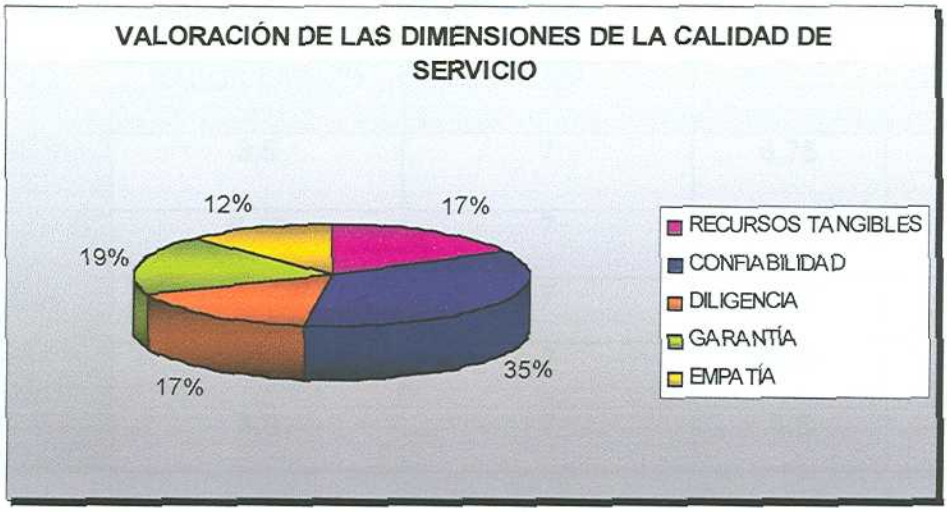
modelados por la venta del mismo. En líneas generales, pudiera pensarse que los clientes perciben el cumplimiento prometido del servicio dado a que la empresa responde; y como se observa en la mayoría de las brechas, a esos "otros elementos" que se ofrecen a la hora de vender el servicio, logrando que el cliente perciba que la prestación del servicio alcanza los niveles prometidos por la empresa[19].

2.2 TRANSPORTE ENCOURIERS EXPRESS

Igualmente como se dio en la empresa I.B.C, los clientes de la empresa Transporte Encourier Express consideraron que el criterio fundamental para evaluar a un servicio como de excelente, es la Confiabilidad (35%), manifestando con ello que el requisito primordial es que ésta cumpla de forma correcta el servicio que un día prometió ofrecer.

Según Parasuranam y Berry (1.991), cuando una organización presta un servicio descuidadamente y no cumple promesas atractivas que hace para llamar la atención de la clientela, debilita la confianza de los clientes y mina sus posibilidades de ganarse la reputación de excelencia en sus servicios.

GRAFICO 30. Importancia relativa que los clientes de T.E.E otorgan a las dimensiones de Calidad de Servicio



[19] Por ejemplo, la prestación de un servicio ejecutado correctamente, característica de la dimensión Confiabilidad, que no sólo representa el criterio primario para los clientes al momento de evaluar un servicio como de excelente calidad, sino manifiesta la menor brecha entre lo esperado y lo realmente consumido.

En segundo lugar y a diferencia de la empresa anterior, observamos que los clientes de la muestra seleccionaron la dimensión de la Garantía (19%) como elemento esencial para calificar a un servicio como de excelente calidad, señalando con ello la necesidad de relacionarse con empleados que manejen los conocimientos necesarios del proceso de servicio y la capacidad de los mismos de infundir confianza en el cliente (Berry y Parasuranam, 1.993).

Es importante mencionar que así como las expectativas del servicio varían de consumidor a consumidor, es lógico pensar que la importancia que éstos dan a las diferentes dimensiones de la calidad, serán valoradas de acuerdo a las prioridades que los consumidores consideran debe tener un servicio de excelente calidad. Ello explica el porqué del posicionamiento de la Diligencia en segundo lugar para los clientes de I.B.C y la Garantía en la misma posición para los consumidores de Mensajes, es decir, por el tipo de servicio que presta cada empresa, correspondencia y mensajería masiva respectivamente, los clientes buscan diferentes parámetros a la hora de evaluar a un servicio.

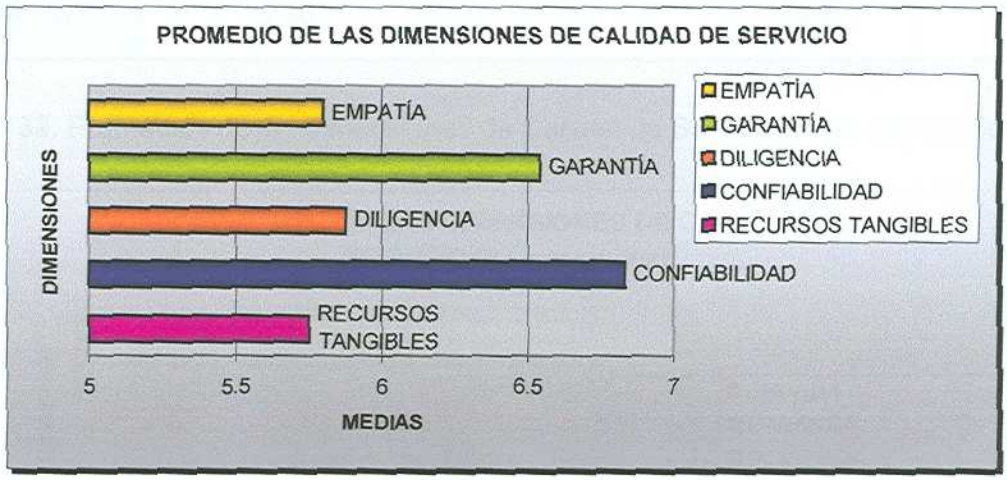
Por otro lado, las dimensiones de Tangibilidad y Diligenecia se posicionaron en el tercer lugar, otorgándoles iguales niveles de importancia (17%) a la hora de evaluar un servicio como de excelente calidad, quedando la Empatía; análogamente a la empresa anterior, en los últimos niveles de importancia para el consumidor, por lo que pareciera que la atención individual no es elemento prioritario a la hora de evaluar un servicio como de calidad excelente.

TABLA 56. Valores estadísticos de las EXPECTATIVAS en las dimensiones de la Calidad de Servicio

DIMENSIÓN	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN
RECURSOS TANGIBLES	3,5	7	5,75	1,21
CONFIABILIDAD	6,40	7	6,83	0,27
DILIGENCIA	5	7	5,88	0,74
GARANTÍA	6	7	6,54	0,43
EMPATÍA	4,8	7	5,8	0,84

Como anteriormente se mencionara, las expectativas varían de consumidor a consumidor; la tabla que observamos, no es más que la comprobación de ello. Las medias respectivas a cada dimensión muestran que los clientes esperan una alta calidad en la prestación del servicio, lo que se traduciría en un alto grado de satisfacción para el consumidor.

GRAFICO 31. Promedio de las dimensiones de Calidad de Servicio en las Expectativas de los clientes



A diferencia de la empresa anterior, y como debiera ser lógico, las expectativas de los consumidores de la empresa Transporte Encourier Express, manifiestan esperar niveles de servicio que se correspondan a la importancia relativa que éstos otorgaron a cada dimensión de la calidad del servicio, es decir, los clientes esperan que los estándares de calidad fijados por la empresa compensen las expectativas que ellos poseen sobre el servicio, entendiéndose por ello que la empresa debe conocer o buscar la manera de saber cuáles son realmente los elementos importantes que del servicio consideran los clientes.

Como se observa en la tabla, los clientes manifiestan menores niveles de tolerancia respecto al descenso de la calidad en las dimensiones que para ellos representan mayor valor a la hora de evaluar a un servicio como de excelente calidad y viceversa (ver valores mínimos otorgados a cada dimensión).

También se observa que los clientes de la muestra, manifiestan expectativas más altas en cuanto a una atención personalizada de lo que la importancia relativa asignada por éstos mostró.

TABLA 57. Valores estadísticos de las PERCEPCIONES en las dimensiones de la Calidad de Servicio

DIMENSIÓN	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN
RECURSOS TANGIBLES	4	6	4,83	0,98
CONFIABILIDAD	2,60	6	4,27	1,17
DILIGENCIA	3,75	6	4,83	0,96

GARANTÍA	4,25	6	5,17	0,65
EMPATÍA	3,40	6	4,8	1,34

GRAFICO 32. Promedios de las dimensiones de Calidad de Servicio en las Percepciones de los clientes

En la tabla presentada observamos que las medias respectivas a las dimensiones de la calidad de servicio en cuanto a las percepciones de los clientes son inferiores que las medias presentadas en la empresa anterior, lo que señala que a pesar de ser una empresa del mismo Grupo Delta Sigma, no se presentan los mismos niveles de calidad en la prestación del servicio; expresando un sentimiento generalizado de satisfacción por parte del cliente, característico de una evaluación media de la calidad de servicio.

Como observamos en la tabla, los niveles máximos de calidad de servicio percibido por los clientes de la presente empresa, se centran en el nivel 6 de 7 niveles de *acuerdo* presentados en el cuestionario sobre la evaluación de la calidad de servicio, lo que indica que a pesar de ser un valor que califica a la prestación como un servicio de alta calidad, no llega a los niveles de excelencia, que, como vemos, esperan de la totalidad de las dimensiones los clientes.

Por otro lado, observamos que la media más alta responde a la dimensión de Garantía, a la vez que presenta el valor más alto dentro de los valores mínimos otorgados a las diferentes dimensiones de la calidad; posicionada ésta por parte de los clientes, como segundo elemento esencial a la hora de evaluar un servicio como de excelente calidad. Sin embargo, observamos que el promedio más bajo de calidad está centrado en la dimensión que para los consumidores representa mayor importancia a la hora de recibir un servicio (Confiabilidad), a la vez que ésta presenta los niveles más bajos (dentro de la valoración mínima otorgada) de calidad sobre

aspectos especificos de ella, no sólo calificando al servicio recibido como un servicio de baja calidad, sino manifestando insatisfacción por parte del cliente hacia la prestación ofrecida. A pesar de ello, pudiera pensarse que dentro de los consumidores de la muestra hay individuos que perciben el servicio prestado por la empresa como un servicio de alta calidad y se sienten intensamente satisfechos con la prestación del mismo (ver desviación).

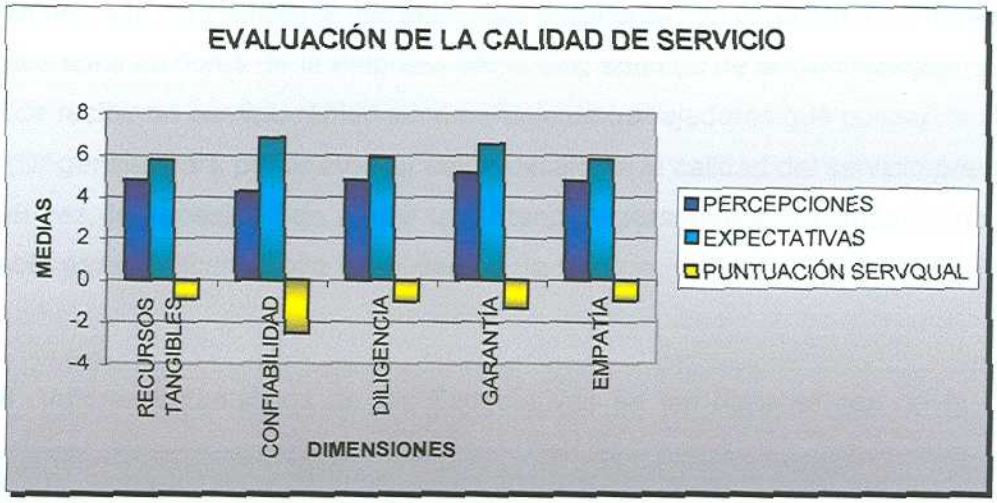
TABLA 58. Puntuación SERVQUAL a las diferentes dimensiones de la Calidad de Servicio

DIMENSIÓN	PERCEPCIONES	EXPECTATIVAS	PUNTUACIÓN SERVQUAL
RECURSOS TANGIBLES	4.83	5.75	-0.92
CONFIABILIDAD	4.27	6.83	-2.57
DILIGENCIA	4.83	5.88	-1.04
GARANTÍA	5.17	6.54	-1.38
EMPATÍA	4.8	5.8	-1

Como se puede observar en el gráfico, las brechas pertenecientes a las diferentes dimensiones de calidad de servicio en la presente empresa parecieran ser significativamente mayores a las brechas presentadas por la empresa anterior, manifestando con ello la necesidad de reparos que requiere el servicio de mensajería masiva ante la percepción de sus clientes.

Como era de esperarse, en la tabla se observa que la mayor distancia entre las expectativas y las percepciones de los consumidores de la muestra está representada por la dimensión de Confiabilidad, indicando con ello la débil reputación que ante los ojos de los clientes, la empresa tiene, ello, según los autores Parasuranam y Berry (1.993), representa altísimos costos para la empresa, no sólo por el gasto directo asociado a la repetición del servicio, sino la inclusión de costos indirectos que supone la publicidad negativa que producen los clientes disgustados.

GRAFICO 33. Evaluación de la Calidad de Servicio



2.3 MENSAJEX

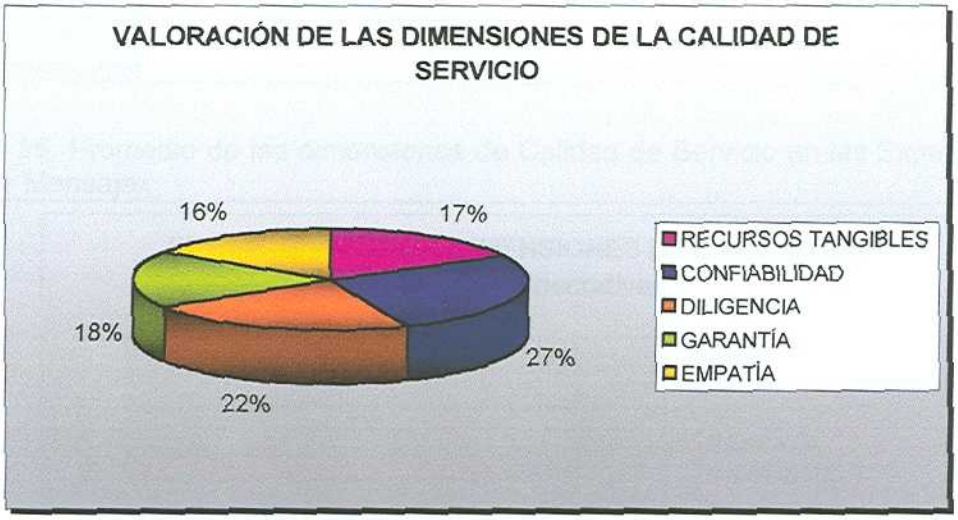


GRÁFICO 34. Importancia relativa que los clientes de Mensajex otorgan a las dimensiones de Calidad de Servicio

Los clientes de la muestra de la empresa Mensajex coinciden con que el criterio fundamental para evaluar a un servicio como de excelente calidad, radica en que éste posea la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y de forma correcta, aspecto característico de la dimensión de Confiabilidad (Parasuranam y Berry, 1.993).

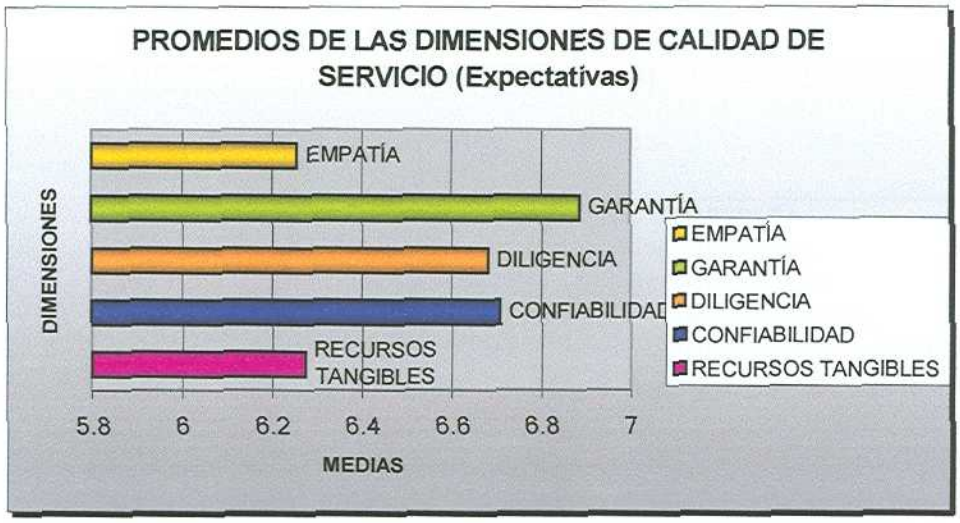
No mostrando la distancia en términos de importancia (entre el primero y segundo lugar) que han manifestado los clientes de las empresas anteriores con respecto a las dimensiones de la calidad; los consumidores de la empresa Mensajex, seguido de la Confiabilidad, expresan la necesidad de recibir un servicio rápido acompañado de trabajadores que posean la voluntad de ayudarlos (Diligencia) para poder evaluar como excelente la calidad del servicio prestado.

A su vez, la necesidad de recibir una atención personalizada (Empatía) no es criterio indispensable para calificar de alta la calidad de un servicio.

TABLA 59. Valores estadísticos de las Expectativas en las dimensiones de la Calidad de Servicio

DIMENSIÓN	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN
RECURSOS TANGIBLES	4	7	6,27	0,98
CONFIABILIDAD	5,20	7	6,71	0,54
DILIGENCIA	5,75	7	6,68	0,42
GARANTÍA	6,50	7	6,89	0,21
EMPATÍA	4,60	7	6,25	0,73

GRAFICO 35. Promedio de las dimensiones de Calidad de Servicio en las Expectativas de los clientes de Mensajex



Como observamos en la tabla, la media superior a las expectativas de los clientes está representada por la dimensión de Garantía, a la vez que ésta presenta el valor más alto dentro de la valoración mínima otorgada a cada una de las dimensiones de calidad.

Se hubiese pensado que el promedio más alto de expectativa se centrase en la dimensión que los clientes manifestaron como crítica al momento de evaluar un servicio como de excelente calidad, sin embargo, la Confiabilidad, no sólo supone una media inferior, sino una desviación mayor a la dimensión anterior, lo que señala que ella puede ser resultado tanto del deseo por parte de un cliente por recibir un servicio de alta calidad, como clientes que aceptan o toleran niveles medios de calidad de servicio, manifestando sentimientos favorables o de satisfacción a la empresa característicos de este nivel de calidad.

TABLA 60. Valores estadísticos de las PERCEPCIONES en las dimensiones de la Calidad de Servicio

DIMENSIÓN	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN
RECURSOS TANGIBLES	4	7	5,82	1,19
CONFIABILIDAD	2,80	7	5,56	1,22
DILIGENCIA	2,25	7	5,48	1,45
GARANTÍA	3,25	7	5,64	1,25
EMPATÍA	2,60	7	5,33	1,53

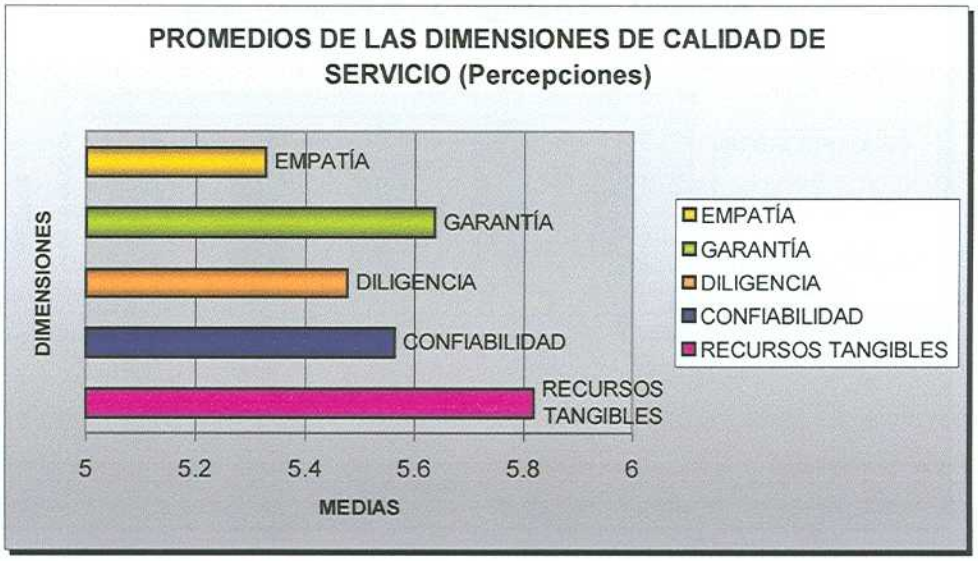


GRAFICO 36. Promedio de las dimensiones de Calidad de Servicio en las Expectativas de los clientes de Mensajex

Como puede observarse a nivel general, los clientes manifiestan una intensa satisfacción con la prestación actual del servicio como consecuencia de una percepción alta de la calidad del mismo, sin embargo, los datos muestras aspectos importantes a mencionar.

Las desviaciones presentadas por los clientes de esta empresa en cuanto a sus percepciones del servicio, muestran que las medias, no son más que resultados conjuntos de altas y bajas percepciones del servicio, ello es demostrado por la presencia de valores muy elevados dentro de los valores máximos otorgados (7) y valores muy inferiores en las valoraciones mínimas respecto a una misma dimensión. Es importante también mencionar que es la empresa que manifiesta los mayores niveles de desviación en cuanto a la percepción de los clientes, lo que muestra la heterogeneidad de sentimientos manifestados por los consumidores como consecuencia de la prestación del servicio, que, al parecer, no se ofrece bajo los mismos parámetros de servicio[20].

Otro aspecto importante a mencionar es que a pesar de que la Empatía halla sido calificada como la dimensión menos importante a la hora de evaluar un servicio como de excelente calidad; no debe descuidarse la atención personalizada a los clientes, que, como vemos, presenta la media más baja (a pesar de ser alta) de calidad, dado que no sólo es un elemento importante de un servicio de calidad, sino que representa una dimensión primordial del servicio para ciertos clientes que se inclinaron específicamente en ella.

GRAFICO 37. Evaluación de la Calidad de Servicio

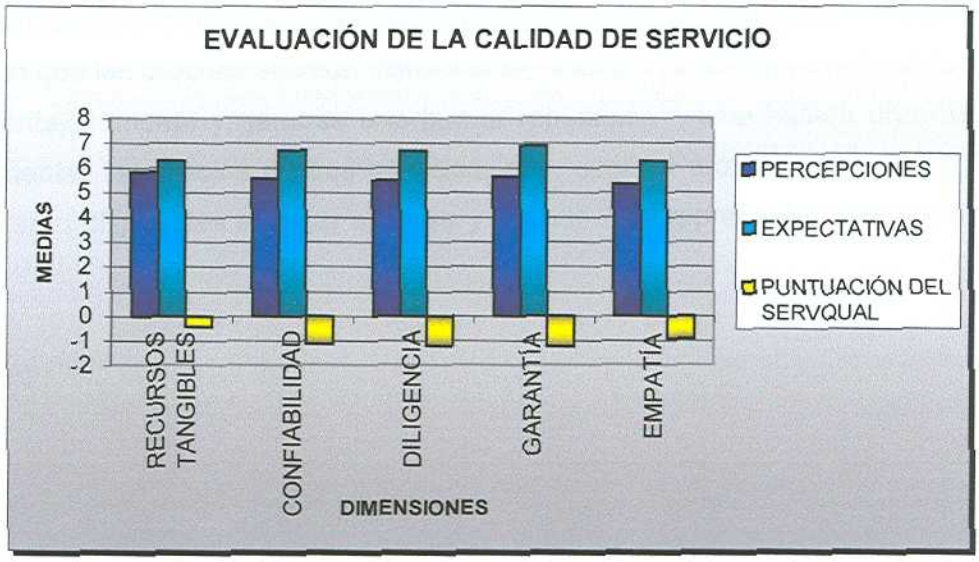


TABLA 61. Puntuación SERVQUAL a las diferentes dimensiones de la Calidad de Servicio

[20] En este aspecto es importante recordar que la empresa Mensajex, C.A, está constituida por 6 diferentes centros de mensajería, lo que admite parámetros diversos de servicio y evaluaciones distintas respecto a ellos.

DIMENSIÓN	PERCEPCIONES	EXPECTATIVAS	PUNTUACIÓN SERVQUAL
RECURSOS TANGIBLES	5.82	6.27	-0.45
CONFIABILIDAD	5.56	6.71	-1.15
DILIGENCIA	5.48	6.68	-1.20
GARANTÍA	5.64	6.89	-1.25
EMPATÍA	5.33	6.25	-0.93

Como puede observarse, los clientes de los diferentes centros de mensajería (Mail Rooms), reportan brechas negativas entre el servicio que esperan recibir y el que actualmente se encuentran recibiendo, lo que revela la posibilidad de perfeccionamiento en cada uno de los criterios o dimensiones de la calidad de servicio, con la finalidad de conseguir la reputación deseada entre los clientes (prestar un servicio de excelente calidad), así como lograr la total satisfacción de los consumidores del servicio.

Lo importante de observar con los datos presentados, es que a pesar de que los clientes se encuentren intensamente satisfechos con la calidad del servicio ofrecido, ello no se traduce en la perfección del mismo, más bien debe representar un reto y compromiso mayor por parte de la empresa de realizar un esfuerzo adicional para lograr prestar un servicio de excelente calidad, empezando por revisar la congruencia entre los parámetros de servicio establecidos por los directivos de la empresa y los realmente deseados por los consumidores del servicio. En la medida en que las brechas se vean disminuidas, la empresa tendrá no sólo la oportunidad de competir ventajosamente y ganarse una buena reputación[21], sino hallará una razón sensata para incrementar los precios de sus servicios, que, según Parasuranam y Berry (1.993), los clientes estarán dispuestos a pagar siempre y cuando éste represente un servicio de superior calidad.

[21] Para Berry y Parasuranam (1.993), lograr una diferenciación competitiva produce diversos beneficios de marketing: más alto índice de retención de la clientela actual (y menos presión para hacer costosos esfuerzos por conseguir nuevos clientes), más negocios con los clientes actuales, aumento de la comunicación de boca en boca favorable a la compañía, y mayor oportunidad de imponer un precio superior.

3. ANÁLISIS DE DIFERENCIAS DE GRUPOS (PRUEBA – T)

3.1 DIFERENCIAS ENTRE EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES

En el estudio de la presente variable; así como se realizó en la variable anterior, se aplicó la Prueba – T con la finalidad de determinar si existían diferencias significativas entre las Expectativas y Percepciones que del servicio tenían los clientes del Grupo Delta Sigma.

Igualmente para la aplicación de esta prueba, se plantea una hipótesis a probar. La hipótesis de investigación propone que existen diferencias significativas entre lo que los consumidores esperan del servicio (expectativas) y la prestación que realmente reciben de él (percepciones); mientras que la hipótesis nula propone la igualdad entre ellas en términos de calidad.

Hi: Los clientes del Grupo Delta Sigma consideran que sus expectativas del servicio son superiores con respecto a las percepciones que del mismo tienen en términos de calidad.

Ho: Los clientes del Grupo Delta Sigma consideran que sus expectativas del servicio coinciden respecto a las percepciones que del mismo tienen en términos de calidad.

Las hipótesis se sometieron a prueba en los 31 sujetos que conforman la muestra de clientes de la empresa. La prueba consistió en comparar los sentimientos que del servicio manifiestan los consumidores de la empresa en función de sus expectativas y percepciones con un nivel de confianza de 0,05, el cual expresa que existe un 95% de que los clientes del Grupo manifiesten niveles diferentes de calidad de servicio y un 5% de probabilidad de error. Si el nivel de significación arrojado en la prueba fuera mayor que 0,05, se acepta la hipótesis de investigación como válida; señalando la diferencia que existe entre las Expectativas y Percepciones que del servicio tienen los consumidores.

Para la realización de la prueba, fueron vaciados los datos de los trabajadores a comparar en el programa para Windows, SPSS, arrojando los siguientes resultados:

TABLA 62. Comparación de pares entre las Expectativas y Percepciones del servicio del Grupo Delta Sigma.

PARES	COMBINACIONES	SIGNIFICACIÓN
PAR 1	E1 – P1	0,199
PAR 2	E2 – P2	0,003
PAR 3	E3 – P3	0,000
PAR 4	E4 – P4	0,000
PAR 5	E5 – P5	0,004
PAR 6	E6 – P6	0,000
PAR 7	E7 – P7	0,000
PAR 8	E8 – P8	0,002
PAR 9	E9 – P9	0,000
PAR 10	E10 – P10	0,001
PAR 11	E11– P11	0,017
PAR 12	E12– P12	0,000
PAR 13	E13 – P13	0,000
PAR 14	E14 – P14	0,110
PAR 15	E15 – P15	0,000
PAR 16	E16 – P16	0,091
PAR 17	E17 – P17	0,917[22]
PAR 18	E18 – P18	0,066
PAR 19	E19 – P19	0,007
PAR 20	E20 – P20	0,000

En términos generales, puede observarse que la mayoría de los pares presentan un nivel de significación menor a 0,05; lo que indica que en ellos no hay diferencias significativas entre lo que esperan los clientes del servicio y lo que realmente reciben de él (no hay aceptación de la hipótesis de investigación). Sin embargo, de los veinte pares presentados, cinco, presentan un mayor nivel de significación, lo que representa la aprobación de la hipótesis de investigación en un 25% de los pares expuestos, presentando inconsistencias entre las expectativas y percepciones de los consumidores de los respectivos servicios del Grupo Delta

[22] Al observar un nivel de significación que salía fuera de los rangos o valores comunes, se procedió a calcular la puntuación SERVQUAL del ítem 17 en particular, con la finalidad de corroborar que se presentaba una diferencia significativa entre el horario de servicio esperado por los clientes y el horario de servicio prestado por la empresa. La puntuación arrojó una brecha de –0,03, lo que a primera vista no pareciera comprobar la hipótesis de investigación; sin embargo, al revisar la literatura se entendió que el valor de significación presentado responde a la alta desviación que se manifiesta en dicho ítem, dado que toma en consideración valores individuales, mientras que la puntuación SERVQUAL considera la diferencia de medias entre Expectativas y Percepciones, lo que indica que la aprobación de la hipótesis en dicho Par, responde a diferencias significativas presentadas por *algunos* clientes entre lo que desearían fuera un horario adecuado de a sus necesidades de servicio.

Sigma. Ello revela la posibilidad de perfeccionamiento en cada uno de los criterios para mejorar la calidad de servicio.

Es importante mencionar que de los cinco pares que parecen aceptar la hipótesis de investigación, tres de ellos (Par 16,17 y 18), responden a la dimensión de la Empatía, indicando la falta de capacidad de la empresa de prestar a sus clientes atención personalizada y cuidadosa (Parasuranam y Berry, 1.993).

3.2 DIFERENCIAS DE CALIDADES DE SERVICIO

Con la finalidad de comprobar la posible relación entre la Calidad de Servicio presente y el Compromiso Organizacional obtenido, se procedió a determinar si hay diferencias significativas de servicio en cada una de las empresas del Grupo Delta Sigma, con la intención de comparar en las mismas combinaciones o pares de empresas; las variaciones de calidad de servicio (en caso de darse) con las variaciones de compromiso organizacional General.

En el presente caso, la hipótesis de investigación propone que existen diferencias significativas entre las calidades de servicio ofrecidas a los clientes de las respectivas empresas del Grupo, mientras que la hipótesis nula propone la igualdad de calidad en los servicios respectivos.

Hi: Los servicios ofrecidos por el Grupo Delta Sigma difieren en términos de calidad.

Ho: Los servicios ofrecidos por el Grupo Delta Sigma presentan los mismos niveles de calidad.

Las hipótesis se sometieron a prueba en los 31 sujetos que conforman la muestra de consumidores. La prueba consistió en comparar el sentimiento que sobre la calidad de servicio tenían los diferentes clientes de las tres empresas del Grupo Delta Sigma con un nivel de confianza de 0,05.

Para este caso se utilizó la fórmula de la prueba "t" a la vez que se calcularon los respectivos Grados de Libertad para cada par de empresas (ver Anexos); una vez calculados éstos, se eligió *el nivel se significancia* y se comparó el valor obtenido contra el valor que le correspondiera en la *tabla de la distribución "t" de students*.

Si el valor calculado a través de la fórmula de la prueba "t" fuera igual o mayor al que aparece en la tabla, se acepta la hipótesis de investigación como válida; señalando la diferencia

que existe entre las calidades de servicio presentadas por las diferentes empresas del Grupo. Pero si el valor calculado fuese menor al que aparece en dicha tabla, se acepta la hipótesis nula, indicando que no hay evidencias significativas para afirmar las posibles diferencias existentes entre las calidades de los diferentes servicios ofrecidos por el Grupo Delta Sigma (Hernández Sampieri y cols, 1.991).

Los pares de combinaciones fueron realizados otorgando a cada empresa una letra de significación: International Bonded Courier (**A**), Transporte Encourier Express (**B**) y Mensajex (**C**), con la finalidad de simplificar la data presentada a continuación.

TABLA 63. Comparación de pares de niveles de Calidad de Servicio

PARES	COMBINACIONES	VALOR "T"	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
PAR 1	A y B	1,5226	1,7341
PAR 2	A y C	0,7572	1,7139
PAR 3	B y C	0,7874	1,7530

Como se puede observar en la tabla, todos los valores "t" calculados son menores a los niveles de significancia presentados, por lo que se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula, señalando que no hay evidencias significativas para determinar la diferencia entre las calidades de servicio ofrecidas por el Grupo Delta Sigma a través de sus distintas empresas.

Pareciera entonces que las variaciones de compromiso General presentados entre los trabajadores de la empresa I.B.C y los trabajadores de la empresa Transporte Encourier Express no se ven reflejados en el servicio prestado por los mismos, es decir, ofrecen los mismos niveles de servicio, no importando el tipo de relación que mantengan con su respectiva organización.

4. CALIDAD DE SERVICIO: CONCLUSIONES PRELIMINARES

La pregunta que un día hiciera Horovitz (1.991) sobre la evolución de las necesidades y aspiraciones del cliente en cuanto a la calidad de servicio, parecieran mostrarse bastante claras en los clientes del Grupo Delta Sigma.

En términos generales, pudo observarse que los clientes de las diferentes empresas del Grupo presentaron altos niveles de expectativas y percepciones con respecto al servicio

respectivo ofrecido, lo que señala la exigencia cada vez más pronunciada por parte del consumidor de recibir un servicio de excelente calidad. Desde un principio hubiera parecido lógico pensar que las expectativas de los usuarios se ubicarían en los niveles más elevados de la calidad de servicio, sin embargo, la intención del presente estudio buscaba determinar los niveles reales de prestación del servicio del Grupo Delta Sigma a través de sus diferentes empresas de servicio y en qué medida éstos satisfacían las expectativas de sus consumidores.

Así como se mencionara anteriormente a través de la realización de la primera Prueba – T, no se comprobó la existencia de diferencias significativas entre las expectativas que de los respectivos servicios tienen los clientes y la percepción del mismo, que, aunque ello pareciera indicar la prevalencia de un servicio de alta calidad, habría que tomar en consideración la existencia de brechas entre lo que los consumidores de cada una de las empresas está esperando del servicio y lo que en la realidad se le está prestando; aunque éstas no mostraran ser distancias lo suficientemente significativas para probar la hipótesis de investigación, si parecieran indicarle a la empresa los espacios que existen entre el buen servicio y el servicio de excelente calidad. Dicha situación revela la posibilidad de perfeccionamiento por parte del Grupo (a través de sus empresas) en cada uno de los criterios para mejorar la calidad de servicio.

Como un día lo especificaran los autores Berry, Parasuranam y Zeithaml (1.990), no basta con alcanzar altos niveles de calidad en la prestación del servicio, el secreto de la excelencia está en la superación de las expectativas de los consumidores, que sólo se logra cuando la empresa entiende las necesidades particulares de los usuarios de sus servicios, así como lo que realmente importa ante los ojos del cliente.

Las empresas deben entender que día a día se encuentran con clientes cada vez más exigentes, los cuales como lo mencionara Parasuranam y Berry (1.993), no dudarían en contratar al servicio más costoso por la sola satisfacción de recibir un servicio de excelente calidad, por lo que la competitividad debe basarse en añadir valor a los elementos internos del servicio que realmente sean significativos para el consumidor, los cuales en repetidas ocasiones, no son los que la empresa ha tomado en consideración para la prestación del servicio prometido.

VI.CONCLUSIONES

En términos generales, el sentimiento de compromiso manifestado por los trabajadores del Grupo Delta Sigma a través de las tres empresas de estudio; International Bonded Couriers, Transporte Encouriers Express y Mensajex, se ubicó en un nivel medio de 4,44, señalando una actitud favorable hacia la organización o una relación fuertemente intensa entre los trabajadores y la misma, en la cual, en el caso que se nos presenta, es un compromiso General característico de la percepción de costos por parte de los trabajadores asociados al abandono de la empresa (compromiso de Continuidad).

Los trabajadores que mostraron niveles más elevados de compromiso fueron los de la empresa Transporte Encouriers Express (4,80), mientras que los trabajadores de la empresa Mensajex arrojaron los niveles más bajos de compromiso organizacional. Los trabajadores de la empresa IBC manifestaron niveles de compromiso medio de 4, 58.

Respecto a los diferentes componentes del compromiso organizacional, se comprobó una inclinación hacia el compromiso de Continuidad, característica de los trabajadores de la empresa Mensajex (4,64)[23], mientras que los trabajadores de Transporte Encouriers Express e International Bonded Couriers, mostraron una tendencia hacia el compromiso Afectivo de 4,94 y 4,76 respectivamente. Ello indica que los trabajadores de las empresas International Bonded Couriers y Transporte Encouriers Express disfrutan de su permanencia en la empresa dado que encuentran congruencia entre sus objetivos individuales y organizacionales, a la vez que piensan que el cumplimiento de éstos puede derivarse de logros organizacionales; toda esta situación provoca en los trabajadores el desarrollo de sentimientos de inclusión, identificación e involucramiento con la organización para la cual laboran.

Por otro lado, el compromiso manifestado por los trabajadores de la empresa Mensajex señala la existencia de costos personales que cada trabajador asocia con el abandono de la empresa, éstos hoy en día, pudieran responder preponderantemente a la percepción de costos económicos más que de otra índole.

A través de determinadas pruebas estadísticas pudo comprobarse la poca influencia que las variables demográficas y organizacionales mantienen sobre el compromiso organizacional, indicando la existencia de posibles factores económicos y socioculturales que han modelado el sentimiento de compromiso de los trabajadores del Grupo Delta Sigma.

[23] Debemos recordar que la empresa Mensajex es la que posee la muestra más grande de trabajadores del Grupo Delta Sigma, por lo que la inclinación de éstos hacia el componente de continuidad provoca el efecto de generalización de dicho compromiso sobre toda la muestra del Grupo.

En cuanto a la variable Calidad de Servicio, pudo comprobarse la existencia de sentimientos muy favorables o de satisfacción intensa por parte de los respectivos clientes de las empresas del Grupo sobre la calidad de la prestación del servicio (5,5048), sin embargo, se presenció la aparición de brechas en las diferentes dimensiones del servicio, señalando la posibilidad de perfeccionamiento que tiene cada una de las empresas del Grupo Delta Sigma sobre elementos específicos del servicio ofrecido. La diferencia presentada entre las percepciones de los consumidores del Grupo (5,5048) y las expectativas que éstos tienen respecto al servicio (6,51), no sólo pueden traducirse en la pérdida de importantes clientes (adicionalmente a lo que ello provoca), sino en una evaluación pobre de la calidad de un servicio que está cerca de ser excelente.

Al analizar en un nivel más específico el comportamiento de ambas variables, los resultados indican que la alta calidad presenciada en el servicio ofrecido no es resultado de los niveles de compromiso presentados en los trabajadores de las respectivas empresas del Grupo[24], lo que señala la posible existencia de factores organizacionales que justifican la alta calidad de la prestación del servicio ofrecido. Estos factores pudieran responder a aspectos muy propios y específicos del ambiente laboral de cada una de las empresas del Grupo, como la existencia de normas o procedimientos que hacen de la labor diaria del trabajador una rutina de prestación excelente.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, un ejemplo claro del desarrollo que ha vivido el Grupo Delta Sigma a lo largo del tiempo; para poder administrar esa mayor cantidad de personas, se incrementa el número de niveles jerárquicos y entonces ocurre un distanciamiento gradual entre las personas – con sus objetivos individuales – y la cúpula de la organización, con sus propios objetivos, lo cual casi siempre lleva a un enfrentamiento entre los objetivos de los miembros y los objetivos de la dirección (Idalberto Chiavenato, 1.998).

Cualquier elemento organizacional pudiera estar afectando el sentimiento de compromiso manifestado por los trabajadores, sin embargo, sólo sabemos que este sentimiento nada tiene que ver con la calidad de la prestación del servicio, por lo que podría pensarse que el sentimiento de compromiso manifestado por éstos responde a tipos y calidades de supervisión, a determinadas recompensas económicas, a la difícil situación laboral al que todo trabajador se enfrenta hoy día y a un sin fin de elementos que más que determinar un compromiso, generan una actitud muy particular del trabajador dentro de su ambiente laboral.

[24] La prueba "t" de diferencia de grupos en la variable de calidad de servicio, no mostró evidencias significativas para determinar la existencia de variaciones de calidad en los diferentes servicios prestados por el Grupo Delta Sigma; a diferencia de la prueba "t" de diferencia de grupos en la variable de compromiso organizacional, la cual mostró evidencia significativa en las variaciones del compromiso entre los trabajadores de las empresas International Bonded Couriers y Transporte Encouriers Express.

VII. RECOMENDACIONES

Respecto al Compromiso Organizacional:

→ A pesar de que el presente estudio no haya arrojado una correlación significativa entre el compromiso de los trabajadores y la prestación del servicio, se le recomienda a la organización analizar con mayor profundidad en qué medida el servicio ofrecido esta siendo beneficiado por el sentimiento de compromiso presente en los trabajadores de cada empresa del Grupo.

→ Estudiar con detalle cuáles son los aspectos organizacionales que hacen que algunos trabajadores manifiesten un tipo de compromiso y otros se inclinen por otro.

→ Evaluar y comparar las diferencias en el desempeño presentadas por los distintos grupos de trabajadores que se inclinan por un determinado compromiso organizacional, así como determinar la fuerza que cada elemento del compromiso tiene sobre el desempeño individual.

→ Evaluar la posible influencia de variables organizacionales sobre el alto desempeño mostrado por los trabajadores del Grupo, con la finalidad de reforzar aquellos elementos que parecieran agregar valor al desempeño eficiente.

→ Analizar la influencia que sobre el compromiso de los trabajadores tiene el contexto socioeconómico del país.

→ Comprobar la existencia de un sentimiento de compromiso con la organización, así como evaluar las diferencias de identificación que el trabajador posee con su empresa y con su supervisor .

→ Conocer y entender cuáles son los aspectos importantes para el trabajador que lo motivan a estar orientado hacia los objetivos y logros organizacionales.

Respecto a la Calidad de Servicio:

→ Identificar los elementos específicos de las brechas existentes en el servicio.

→ Evaluar la Calidad de Servicio en función de prestaciones realizadas por trabajadores muy comprometidos con la organización y trabajadores que no lo están en los mismos niveles.

→ Desarrollar estrategias de marketing congruentes con la realidad del servicio y las posibilidades de prestación del misma.

→ Evaluar las necesidades reales de los clientes del Grupo y crear servicios adaptados a ellos. Una vez que la empresa haya realizado bien el servicio, será más fácil la venta y promoción de otra prestación.

Bajo la perspectiva actual que el Grupo Delta Sigma tiene sobre sus trabajadores, se recomienda a la organización el desarrollo de políticas conjuntas de recursos humanos que logren involucrar a todos los trabajadores del Grupo en la dirección bajo la cual se mueve el Grupo (metas, objetivos, estrategias, entre otras), de esta manera la empresa pudiera lograr en los trabajadores un mayor nivel de identificación con la organización, lo cual pudiera traducirse en un mayor involucramiento de éste con el trabajo y la consecución de objetivos que alcancen las metas organizacionales e individuales.

A nivel investigativo se recomienda:

→ La validación del instrumento de compromiso organizacional de los autores Allen y Meyer en contextos socioculturales característicos de los países latinoamericanos, con la finalidad de determinar la existencia de factores externos al trabajador y a su ambiente laboral que pudieran modelar los sentimientos de compromiso hacia su empleo, más que a su organización (Componente de Continuidad).

→ Reducir las categorías de respuesta, con la finalidad de delimitar la actitud del trabajador respecto a la organización para la cual labora.

→ Eliminar los ítems que pertenecen a las mismas categorías de compromiso organizacional que ante los ojos de los trabajadores parecen redundantes.

→ Profundizar los estudios sobre el componente Normativo, que, en la presente investigación parece responder a los otros componentes del compromiso organizacional, más que a los elementos especificados por Allen y Meyer.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALLEN, Natalie y John Meyer. Commitment in the WorkPlace. EEUU. Sage Publications, 1.997.

BARON, Robert y Jeral Greenberg. Behavior in Organization. Prentice Hall, 1.995.

BERRY, Leonard. Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio escepcional al cliente. Editorial Norma, 1.996.

BERRY, Leonard y A. Parasuraman. Marketing en las empresas de servicios. Grupo Editorial Norma, 1.991.

BERRY, Leonard, A. Parasuraman y Valarie Zeithaml. Calidad Total en la Gestión de Servicios. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos, 1.993.

BERRY, Leonard, A. Parasuraman y Valarie Zeithaml. Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations. USA, The Free Press, 1.990.

ENRIGHT, Michael, A. Francés y Edith Scott Saavedra. Venezuela: el reto de la Competitividad. Caracas, Venezuela. Ediciones IESA, 1.994.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Colombia, McGraw-Hill, 1.994.

FONCIED, Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo. Mercadeo de servicios: Activando la pasión por el cliente. Venezuela, 1.999

HERNÁNDEZ, S. Roberto, C. Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. México, McGraw-Hill, 1.991 y 1.995.

HESKETT, James. La Gestión en las Empresas de Servicios. España, Plaza & Janes Editores, S.A, 1.988.

HOROVITZ, Jacques. La Calidad del Serviscio. Espana, McGraw-Hill, 1.991.

HOROVITZ, Jacques y Michele Jurgens Panak. La satisfacción Total del Cliente I. Ediciones Folio, 1.994.

MÜLLER, Enrique. Cultura de Calidad de Servicio. México, Editorial Trillas, 1.999.

ROBBINS, Stephen. Compromiso Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1.996.

SAUNDER, Graham. El Compromiso Empresarial. Legis Editores S.A.. Colombia,1.991.

HEMEROGRAFIA

ARMENIO, Verónica. Organizaciones de Salud. Un enfoque sistémico basado en expectativas y percepciones: servicio corporativo médico. Un modelo de calidad. UCAB. Tesis para obtener el título de Industriólogo. Caracs, 1.997.

CARDOZO, Andreina y Lila Goncalves. Relación entre Compromiso Organizacional y Rotación Voluntaria del Personal. UCAB. Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología. Caracas, 1.998.

CONTRERAS, Fabiola y Chyyn Lujano. Compromiso organizacional en trabajadores accionistas. UCAB. Tesis para obtener el título de Industriólogo. Caracas, 1.999.

GIMÉNEZ, Oscar. Congruencia entre valores individuales y organizacionales: predictor del Compromiso Organizacional. UCAB. Trabajo de grado para optar el título de Magister en Desarrollo Organizaciona. Caracas, 1.998.

MATHIEU, J.E y D. Zajac. A review and meta – analysis of the antecedents, correlates and consequences of Organizational Commitment. Psychological boletin. Pensylvania State University, vol 108, número 2, 1.990.

SOMOZA, Ma. Alejandra y Ma. Alejandra Larrazábal. El modelo de múltiples roles de la gerencia de Recursos Humanos y su relación con la calidad de servicio al cliente interno. UCAB. Tesis para obtener el título de Industriólogo. Caracas, 1.999.

PAGINAS DE INTERNET

BUSH, Alan y Rachel Smith. Toward Developing a Measure of Search, Experience and Credence Qualities for Products and Services. (en línea) [http://www.sbaer.uca.edu/docs].

COREY.M, Angelo, Steven Henderson y Sudhir. K, Chawla. Stress and job Commitment in the workforce: a health care and law enforcement example. (en línea) [http://www.sbaer.uca.edu/docs].

FASSAERT, Michiel., Jurriaan Van Dijk, Eward Stronach-Hardy y Marcus Kerssing. Intranet and the contribution to Organizational Commitment. (en línea) [http://www.pscw.uva.nl/is/js/de/organ.html].

MEYER, John. Industrial Organizational; social: research interests – work attitudes; work motivation; organizational change; leadership. (en línea) [http://www.sscl.uwo.ca/psychology/faculty/meyer.html].

NITECKI, Danuta.A. SERVQUAL: Measuring Service Quality in Academic Libraries. (en línea) [http://www. sbaer.uca.edu/docs].

OLDENBURG, Don. The spirit at work: companies should nurture the soul if they want more from employees. (en línea) [http://www.detnews.com/1997].

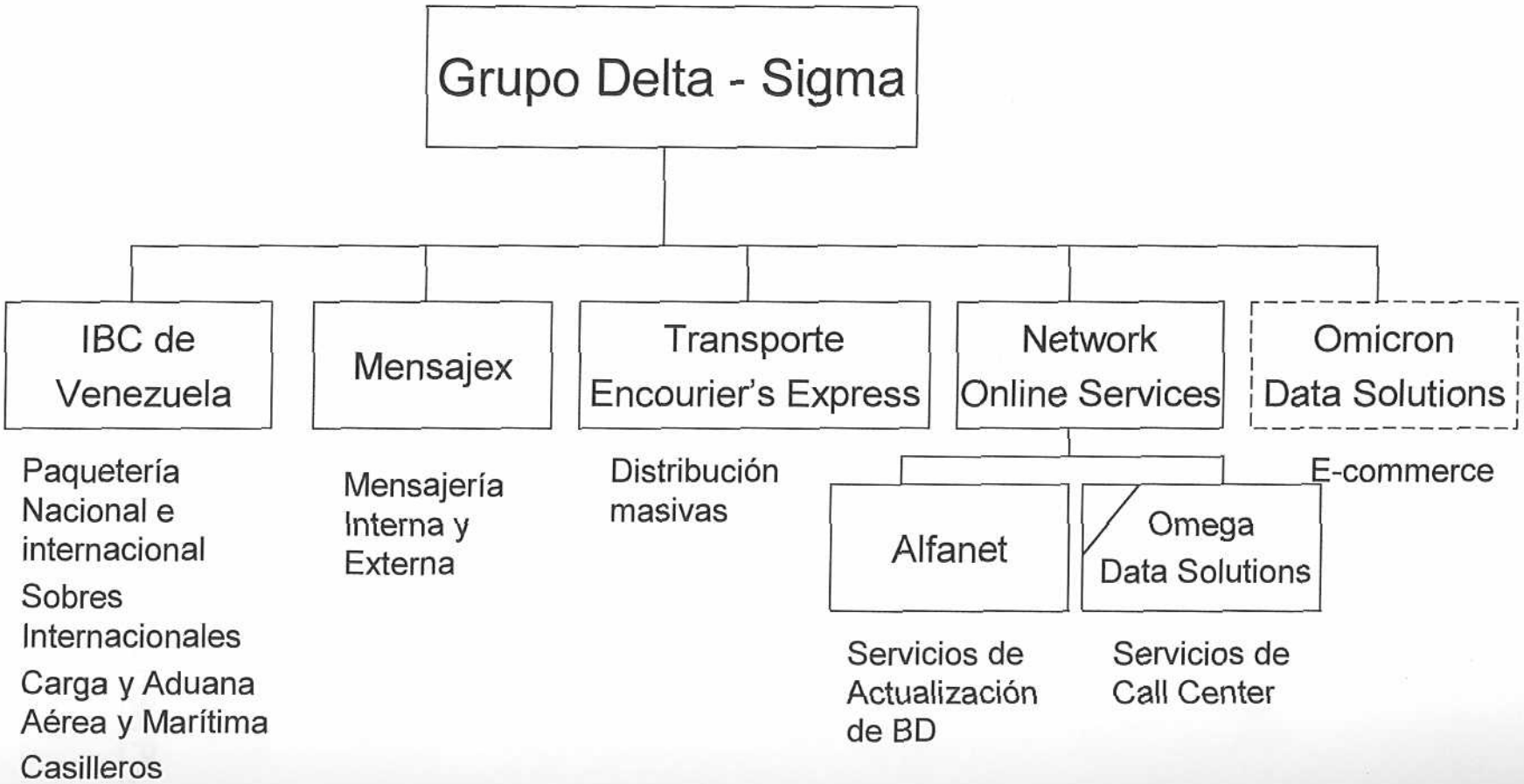
RANDALL, Brown. Building trust trough equity: the foundation of organizational loyalty and commitment. (en línea) [http://www. sbaer.uca.edu/docs].

STALLWORTH, Lynn. Gender and Affective Commitment to public accounting organization. (en línea) [http://panopticon.csustan.edu/cpa99/html].

IX. ANEXOS

ANEXO 1. ORGANIGRAMA DEL GRUPO DELTA SIGMA

Estructura organizativa del Grupo
Alcance de productos



ANEXO 2. ESTRATIFICACION DE LA PRUEBA PILOTO

La muestra piloto de los trabajadores del Grupo Delta Sigma quedó conformada de la siguiente manera:

TABLA 1. Distribución de la muestra piloto para la empresa IBC

ESTRATOS	POBLACIÓN	PORCENTAJE (%)	MUESTRA
GERENTES	5	9, 09	1
SUPERVISORES	2	3, 64	1
EMPLEADOS	37	67, 27	9
MENSAJEROS	11	20, 00	4
TOTALES	55	100	15

TABLA 2. Distribución de la muestra piloto para la empresa T.E.E

ESTRATOS	POBLACIÓN	PORCENTAJE (%)	MUESTRA
GERENTES	1	1, 79	1
SUPERVISORES	6	10, 71	1
EMPLEADOS	9	16, 07	3
MENSAJEROS	40	71, 43	10
TOTALES	56	100	15

TABLA 3. Distribución de la muestra piloto para la empresa Mensajex

ESTRATOS	POBLACIÓN	PORCENTAJE (%)	MUESTRA
MAIL ROOM 1	20	27, 40	3
MAIL ROOM 2	6	8, 22	1
MAIL ROOM 3	5	6, 9	1
MAIL ROOM 4	10	13, 7	1
MAIL ROOM 5	12	16, 44	1
MAIL ROOM 6	20	27, 40	3
TOTALES	73	100	10

ANEXO 3. INSTRUMENTO DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES:

A continuación se presenta un cuestionario que pretende conocer el nivel de compromiso que Ud. como trabajador, mantiene con la organización para la cual trabaja. Este cuestionario no posee respuestas correctas o incorrectas, por lo que la respuesta más adecuada será aquella que mejor describa sus sentimientos de compromiso o enlace con la empresa.

El presente instrumento consta de dos partes; una primera parte consiste en llenar una serie de datos personales que para el presente estudio ofrecen información valiosa y una segunda parte la cual consta de 18 afirmaciones que Ud. deberá responder encerrando en un círculo el número que muestre el grado de acuerdo o desacuerdo que Ud. como trabajador tiene de dicha afirmación.

PARTE I.- Marque con una equis (X) los datos que le corresponden:

SEXO:

MASCULINO ☐ FEMENINO ☐

EDAD:

18 a 22 AÑOS ☐ 38 a 42 AÑOS ☐

23 a 27 AÑOS ☐ 43 a 47 AÑOS ☐

28 a 32 AÑOS ☐ 48 a 52 AÑOS ☐

33 a 37 AÑOS ☐ 53 ó Más ☐

NIVEL EDUCATIVO:

PRIMARIA ☐

SECUNDARIA INCOMPLETA ☐

SECUNDARIA COMPLETA ☐

TÉCNICO SUPERIOR ☐

UNIVERSITARIO ☐

POST-GRADO ☐

ESPECIALIZACIÓN ☐

ESTADO CIVIL:

SOLTERO ☐

CASADO ☐

DIVORCIADO ☐

VIUDO ☐

CONCUBINATO ☐

POSICIÓN JERÁRQUICA:

GERENTE ☐

SUPERVISOR ☐

EMPLEADO ☐

MENSAJERO ☐

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

AÑOS: MESES:

PARTE II.-

A continuación se presenta un cuestionario con 18 afirmaciones que Ud. deberá responder encerrando en un círculo el grado de acuerdo o desacuerdo que esté con dicha afirmación. Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas, la respuesta más adecuada será aquella que mejor describa sus sentimientos respecto a la empresa para la cual trabaja. Favor responder a **todas** las declaraciones.

Las alternativas de respuestas están representadas por 7 categorías en una Escala de Likert que contiene las siguientes opciones:

1. Totalmente en desacuerdo (**TD**)
2. Moderadamente en desacuerdo (**MD**)
3. Débilmente en desacuerdo (**DD**)
4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (**NDND**)
5. Débilmente de acuerdo (**DA**)
6. Moderadamente de acuerdo (**MA**)
7. Totalmente de acuerdo (**TA**)

AFIRMACIONES	**TD**	**MD**	**DD**	**NAND**	**DA**	**MA**
1.- Si yo no hubiera invertido tanto de mí mismo en esta organización, consideraría trabajar en otra parte	1	2	3	4	5	6
2.- Aunque fuera ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora	1	2	3	4	5	6
3.- Si decidiera renunciar a la organización en este momento muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas	1	2	3	4	5	6
4.- Permanecer en mi organización actualmente es un asunto tanto de necesidad como de deseo	1	2	3	4	5	6
5.- Si renunciara a esta organización pienso que tendría pocas opciones alternativas	1	2	3	4	5	6
6.- Sería muy feliz si trabajara el resto de mi vida en esta organización	1	2	3	4	5	6
7.- Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento	1	2	3	4	5	6
8.- Esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6

9.- Realmente siento los problemas de mi organización como propios	1	2	3	4	5	6
10.- No siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	1	2	3	4	5	6
11.- Yo no renunciaría a mi trabajo ahora porque me siento obligado con la gente de mi organización	1	2	3	4	5	6
12.- Esta organización tiene para mí un alto grado de significación personal	1	2	3	4	5	6
13.- Le debo mucho a mi organización	1	2	3	4	5	6
14.- No me siento como "parte de la familia" en mi organización	1	2	3	4	5	6
15.- No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización	1	2	3	4	5	6
16.- Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas	1	2	3	4	5	6
17.- Sería muy difícil para mí en este momento dejar mi organización incluso si lo deseara	1	2	3	4	5	6
18.- No me siento "emocionalmente vinculado" con esta organización	1	2	3	4	5	6

ANEXO 4. INSTRUMENTO DE CALIDAD DE SERVICIO

INSTRUCCIONES:

PARTE I.- **EXPECTATIVAS**

El presente cuestionario pretende determinar cuáles son sus expectativas con respecto a lo que debería ser un Servicio de Mensajería que imparte una atención de excelente calidad. De esta manera, basado en sus experiencias como usuario de los servicios prestados por la empresa Mensajex, C.A (Mail Room), piense en el tipo de SERVICIO DE MENSAJERÍA que podría ofrecerle una prestación superior. Piense en una empresa de servicio a la que usted le complacería hacer negocios. Por favor indíquenos hasta qué punto cree que debería tener las características descritas en las declaraciones presentadas a continuación, encerrando en un círculo uno de los 7 números ubicados al lado de cada una de ellas.

- Si cree que una característica no es esencial para considerar como excelente a un servicio de mensajería, encierre el número 1.
- Si cree que una característica es absolutamente esencial para considerar como excelente a un servicio de mensajería, encierre el número 7.
- Si sus ideas al respecto no son tan definidas, encierre en un círculo uno de los números intermedios, según así lo considere.

No hay respuestas correctas o incorrectas, en lo que se está interesado es en el número que mejor refleje sus pensamientos acerca de una compañía ideal de mensajería que ofrezca un servicio de excelente calidad.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

DECLARACIONES	Una "Empresa Ideal" de mensajería que preste un servicio de excelente calidad DESACUERDO						ACUERDO
1.- Los empleados de una compañía de servicio excelente deberían tener buena presencia.	1	2	3	4	5	6	7
2.- En una empresa de servicio excelente el material asociado con el servicio debería ser atractivo.	1	2	3	4	5	6	7
3.- Cuando una compañía de servicio excelente promete algo en un determinado tiempo, debería cumplirlo.	1	2	3	4	5	6	7
4.- Cuando un cliente tiene un problema, una empresa de servicio excelente debería mostrar un sincero interés en resolverlo.	1	2	3	4	5	6	7
5.- Una empresa de servicio excelente debería realizar bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
6.- Una empresa de servicio excelente debería prestar sus servicios en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
7.- Una empresa de servicio excelente debería insistir en mantener los registros del servicio exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
8.- Los empleados de una compañía de servicio excelente deberían notificar a los clientes cuándo el servicio será exactamente ejecutado.	1	2	3	4	5	6	7
9.- Los empleados de una empresa de servicio excelente deberían ofrecer a sus clientes un servicio rápido.	1	2	3	4	5	6	7
10.- Los empleados de una empresa de servicio excelente deberían estar siempre dispuestos a ayudar a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
11.- Los empleados de una compañía de servicio excelente nunca deberían estar demasiado ocupados para dar respuesta a las inquietudes de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12.- El comportamiento de los empleados de una empresa de servicio excelente debería transmitir confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13.- Los clientes de una empresa de servicio excelente deberían sentirse seguros bajo el servicio prestado (los empleados no violarán ni extraviarán correspondencia privada, etc).	1	2	3	4	5	6	7
14.- Los empleados de una empresa de servicio excelente deberían ser amables con sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15.- Los empleados de una empresa de servicio excelente deberían tener vastos conocimientos para dar respuesta a las inquietudes de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
16.- Una empresa de servicio excelente debería dar atención individual a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

17.- Una empresa de servicio excelente debería tener un horario de trabajo ajustado a las necesidades de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18.- Una empresa de servicio excelente debería tener empleados que ofrezcan asistencia personal a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19.- Una empresa de servicio excelente debería preocuparse por los intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20.- Los empleados de una empresa de servicio excelente deberían entender las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

PARTE II.-

En la lista que aparece a continuación se incluyen cinco características que corresponden a una empresa de servicio y las prestaciones que ofrecen. Nos gustaría conocer cuán importante es para usted cada una de estas características cuando evalúa la calidad de dicho tipo de servicio.

Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que tiene para usted cada una de ellas.

- Cuanto más importante considere que son esas características para usted, más puntos le asignará.
- Cuanto menos importante considere que son esas características para usted, menos puntos le asignará.
- Asegúrese que los puntos asignados a todas las características sumen un total de 100 puntos.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. La apariencia del equipo, personal y materiales de comunicación de la empresa de servicios _____ **Puntos**.
2. La habilidad de la empresa de ejecutar el servicio prometido adecuadamente _____ **Puntos**.
3. El deseo por parte de la empresa de ayudar a los clientes y ofrecerles un servicio de rapidez _____ **Puntos**.
4. Los conocimientos y la cortesía de los empleados de la empresa de servicio y su habilidad para inspirar seguridad y confianza _____ **Puntos**.
5. El interés de la empresa por ofrecer una atención personalizada a sus clientes _____ **Puntos**.

TOTAL de puntos ubicados ____100_____ PUNTOS

PARTE III.- **PERCEPCIONES**

El presente cuestionario pretende determinar cuáles son sus percepciones con respecto a sus experiencias como usuario del **Mail Room** de la empresa **Mensajex, C.A.** De esta manera, el siguiente grupo de declaraciones se refiere a lo que usted piensa sobre tal servicio.

- Si cree estar fuertemente en desacuerdo con una característica establecida en las siguientes declaraciones, encierre en un círculo el número 1.
- Si cree estar fuertemente de acuerdo con una característica establecida en las siguientes declaraciones, encierre en un círculo el número 7.
- Si sus ideas al respecto no son tan definidas, encierre en un círculo uno de los números intermedios, según así lo considere.

	"MAIL ROOM" de la empresa MENSAJEX, C.A.						
DECLARACIONES	DESACUERDO						ACUERDO
1.- Nuestros empleados tienen buena presencia.	1	2	3	4	5	6	7
2.- El material asociado con nuestro servicio es atractivo.	1	2	3	4	5	6	7
3.- Cuando prometemos hacer algo en un tiempo determinado, lo cumplimos.	1	2	3	4	5	6	7
4.- Mostramos interés en resolver los problemas.	1	2	3	4	5	6	7
5.- Nuestro servicio es bien realizado la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7
6.- Proveemos nuestro servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
7.- Insistimos en mantener nuestros registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
8.- Notificamos a nuestros clientes cuándo el servicio será exactamente ejecutado.	1	2	3	4	5	6	7
9.- El servicio ofrecido a nuestros clientes es rápido.	1	2	3	4	5	6	7
10.- Estamos siempre dispuestos a ayudar a nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
11.- Nunca estamos demasiado ocupados para dar respuesta a las inquietudes de nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12.- Transmitimos confianza a nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13.- Nuestros clientes se sienten seguros bajo nuestro servicio.	1	2	3	4	5	6	7

14.- Somos amables con nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15.- Tenemos vastos conocimientos para dar respuesta a las inquietudes de nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
16.- Damos atención individual a nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17.- Nuestro horario de trabajo se ajusta a las necesidades de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18.- Tenemos empleados que ofrecen asistencia personal a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19.- Nos preocupamos por los intereses de nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20.- Comprendemos las necesidades específicas de nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5. TABULACIONES DE LAS VARIABLES

MATRIZ DE DATOS IBC

							INTERNATIONAL BONDED COURIERS																	
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
SUJETO	S1	E2	NE3	EC4	PJ5	A6	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24
1	2	5	5	1	1	1	6	7	4	5	1	6	7	7	5	6	6	7	5	6	7	1	6	6
2	1	3	5	1	1	3	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	2	7	7
3	1	2	5	1	1	1	1	2	5	6	2	6	6	7	7	4	6	5	4	6	6	2	6	1
4	2	7	6	1	1	1	6	6	2	7	4	6	1	7	7	6	5	7	5	6	6	5	5	7
5	2	4	4	1	1	3	6	5	7	6	4	5	3	6	6	6	4	6	3	3	7	5	6	7
6	1	3	5	2	2	1	4	7	7	7	1	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	7
7	1	3	3	1	2	5	4	1	1	4	2	2	2	6	7	6	2	7	7	2	4	2	4	7
8	2	2	4	1	3	1	1	1	6	4	1	6	1	1	1	6	2	2	1	6	7	1	2	7
9	2	3	3	1	3	2	7	7	7	7	1	1	1	7	7	1	7	7	7	7	6	1	1	1
10	2	2	4	1	3	1	7	6	4	7	6	6	4	7	6	6	6	4	6	6	6	4	6	6
11	2	4	4	2	3	3	7	4	3	6	6	4	5	7	7	7	4	4	6	7	7	4	7	5
12	2	4	4	2	3	2	4	7	7	6	6	4	6	4	6	7	4	4	5	1	4	6	4	2
13	1	5	5	1	3	1	1	5	5	2	5	5	1	7	6	6	6	5	4	2	2	6	4	2
14	2	1	3	1	3	1	7	2	1	5	1	1	1	2	1	7	6	4	1	4	4	6	2	4
15	2	2	4	1	3	1	7	7	6	7	1	5	1	6	6	7	7	5	1	6	2	1	6	2
16	2	1	4	1	3	1	2	6	1	7	1	6	6	7	6	7	6	1	1	2	2	1	6	2
17	2	2	3	1	3	1	2	7	7	7	7	7	7	7	7	6	1	7	1	7	7	6	7	7
18	2	2	4	1	3	1	2	1	7	5	7	5	6	7	5	7	5	6	7	3	3	5	4	7
19	1	2	3	2	3	3	6	7	7	6	1	4	4	4	6	4	4	6	6	3	4	4	7	4
20	2	3	5	2	3	1	4	1	1	3	1	1	1	1	4	6	6	2	7	6	3	7	2	7
21	1	2	4	2	3	1	3	4	7	6	3	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	3	6	7
22	2	1	3	1	3	1	6	7	7	1	3	1	1	1	5	7	6	6	5	7	4	7	7	2
23	1	3	3	2	3	3	1	2	7	2	4	4	7	7	6	4	7	7	7	7	7	4	4	7
24	1	4	3	1	3	1	7	5	1	6	3	6	4	2	4	3	3	4	4	6	2	3	2	4
25	1	1	3	1	3	2	6	7	2	6	5	4	1	3	2	4	5	6	7	3	2	5	7	6
26	1	6	4	2	3	3	1	7	7	6	4	4	1	7	7	4	4	7	6	7	6	4	4	7
27	1	5	3	2	3	4	5	1	1	1	3	2	1	4	1	4	7	7	4	4	7	1	7	7
28	1	4	4	3	3	1	6	6	1	1	1	3	2	7	7	3	2	6	2	4	6	6	2	6
29	1	6	3	5	3	3	7	7	7	7	4	4	4	7	6	4	4	7	7	7	7	4	7	7
30	1	7	4	2	3	2	2	1	1	5	1	3	4	7	7	4	6	7	7	4	6	3	1	5
31	1	7	3	3	3	2	6	1	7	7	6	6	1	7	6	7	6	6	2	6	7	2	1	2
32	1	1	2	1	3	2	2	7	7	7	7	7	7	7	7	6	1	7	1	6	7	6	7	1
33	2	7	3	2	3	4	2	2	1	2	2	6	4	7	7	7	7	6	6	2	1	7	6	7
34	2	2	5	2	3	1	2	6	6	2	4	1	4	4	4	5	6	4	3	4	4	6	6	4

							INTERNATIONAL BONDED COURIERS																	
							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
SUJETO	S1	E2	NE3	EC4	PJ5	A6	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24
35	2	1	3	1	3	1	6	6	1	5	1	1	4	4	4	5	6	4	3	4	4	6	6	4
36	1	1	3	1	3	1	1	1	2	1	1	6	6	7	7	7	7	4	1	2	7	2	7	7
37	1	1	4	1	3	1	6	1	7	4	5	4	6	7	4	4	6	7	5	1	3	4	5	4
38	1	4	3	1	3	2	1	2	6	7	6	4	3	7	6	4	7	7	6	2	2	7	6	2
39	2	2	5	2	3	1	2	7	7	6	5	6	6	7	6	5	7	6	6	1	3	6	6	4
40	2	5	5	3	3	1	2	2	5	4	2	2	2	7	6	4	4	6	1	2	3	6	5	5
41	2	6	4	2	3	2	6	7	1	5	1	4	2	7	7	4	1	4	2	1	4	1	3	7
42	2	5	4	1	3	1	6	2	5	4	1	1	1	5	4	4	4	2	1	4	4	5	2	3
43	2	4	5	1	3	2	1	5	1	4	1	1	3	7	6	4	6	5	4	3	7	2	3	6
44	2	2	5	2	3	1	2	2	6	4	2	1	2	6	6	2	2	1	1	1	2	6	2	2
45	1	2	2	2	4	2	1	1	7	6	5	6	7	7	7	7	6	6	6	2	4	5	7	2
46	1	2	2	1	4	4	1	1	7	6	4	2	7	7	7	7	4	2	1	7	4	7	1	2
47	1	2	1	2	4	2	5	6	6	3	5	7	4	5	3	3	6	6	6	3	2	7	7	4
48	1	3	3	2	4	2	5	1	7	7	7	7	1	7	1	4	7	7	7	3	4	4	4	2
49	1	5	2	2	4	3	1	1	1	6	1	7	7	7	6	7	7	7	6	7	6	1	7	7
50	1	4	3	2	4	2	5	4	4	4	4	2	2	6	2	2	5	1	6	5	3	6	3	5
51	1	4	2	2	4	1	4	2	2	5	4	4	4	6	4	3	2	3	5	4	2	4	5	2
52	1	5	3	2	4	3	1	2	7	1	4	1	4	1	1	3	5	1	1	1	1	7	7	1
53	1	6	2	2	4	2	1	1	7	7	6	7	5	7	7	2	5	7	7	4	4	7	6	6
54	1	5	2	5	4	3	6	7	6	7	1	7	6	7	6	6	2	2	5	6	5	6	2	7
55	1	3	3	5	4	1	1	1	4	6	1	7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	1	1	7

MATRIZ DE DATOS IBC

C. AFECTIVO	C. NORMATIVO	C. CONTINUIDAD	C. GENERAL
6.166666667	6.333333333	3.833333333	5.444444444
6.5	7	5.333333333	6.277777778
5.166666667	4.833333333	3.666666667	4.555555556
6.5	5	4.833333333	5.444444444
5.666666667	4.5	5.666666667	5.277777778
6.833333333	7	3.5	5.777777778
4.833333333	4	2.833333333	3.888888889
4.833333333	2	2.5	3.111111111
4.833333333	5	4	4.611111111
5.666666667	5.833333333	5.666666667	5.722222222
5.666666667	5.5	5.5	5.555555556
3.5	5.5	5.5	4.833333333
3.666666667	4.833333333	3.833333333	4.111111111
3	3.166666667	3.666666667	3.277777778
4.333333333	4.833333333	4.666666667	4.611111111
3.166666667	5.5	3	3.888888889
7	4.833333333	6	5.944444444
4.833333333	5.5	5	5.111111111
4.5	4.833333333	5.166666667	4.833333333
3.833333333	3.666666667	3	3.5
6.833333333	6.333333333	4.666666667	5.944444444
4.166666667	4.5	5.166666667	4.611111111
6.333333333	5.666666667	3.666666667	5.222222222
4.333333333	3.5	3.666666667	3.833333333
3.833333333	4.5	5.166666667	4.5
6.333333333	4.833333333	4.333333333	5.166666667
4.666666667	3.5	3	3.722222222
5.333333333	3.666666667	2.833333333	3.944444444
6.333333333	5.5	6	5.944444444
5.333333333	4.833333333	2.166666667	4.111111111
5.5	4	4.833333333	4.777777778
5.833333333	4.833333333	6	5.555555556
4.833333333	5.5	3.333333333	4.555555556
3.5	4.666666667	4.333333333	4.166666667

MATRIZ DE DATOS IBC

C. AFECTIVO	C. NORMATIVO	C. CONTINUIDAD	C. GENERAL
3.5	4.666666667	4.166666667	4.111111111
5.5	4.833333333	2.333333333	4.222222222
3.833333333	4.833333333	5.166666667	4.611111111
3.833333333	4.833333333	5.5	4.722222222
4.333333333	6.333333333	5.333333333	5.333333333
4	3.333333333	4	3.777777778
4.5	3.833333333	2.833333333	3.722222222
3	2.833333333	3.833333333	3.222222222
4.666666667	4.833333333	2	3.833333333
2.166666667	2.5	3.666666667	2.777777778
4.5	5.666666667	5.166666667	5.111111111
4	4.5	4.333333333	4.277777778
4.166666667	5	5.5	4.888888889
4	4.5	5.666666667	4.722222222
6.666666667	5.833333333	2.833333333	5.111111111
3	4.166666667	4.333333333	3.833333333
3.166666667	3.666666667	4	3.611111111
1	2.666666667	4.5	2.722222222
5.833333333	4.5	5.666666667	5.333333333
5.5	5.5	4.666666667	5.222222222
7	5	2.333333333	4.777777778

MATRIZ DE DATOS T.E.E

TRANSPORTE ENCOURIERS EXPRESS

							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
SUJETO	**S1**	**E2**	**NE3**	**EC4**	**PJ5**	**A6**	**C07**	**C08**	**C09**	**C10**	**C11**	**C12**	**C13**	**C14**	**C15**	**C16**	**C17**	**C18**	**C19**	**C20**	**C21**	**C22**	**C23**	**C24**
1	2	5	7	1	1	1	1	1	1	4	6	4	4	7	7	7	5	7	4	2	6	1	1	7
2	1	2	5	1	2	1	2	7	2	7	1	6	5	7	7	4	7	6	6	2	6	2	4	6
3	1	3	4	1	2	3	4	1	1	7	4	5	2	7	7	7	6	7	7	2	2	5	7	7
4	2	3	3	1	2	1	1	6	5	6	1	4	1	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	7
5	1	4	3	5	2	2	1	7	6	6	1	4	6	7	7	7	7	6	6	6	7	6	2	7
6	1	4	4	2	2	2	1	7	7	7	2	7	7	7	6	7	7	7	4	7	7	5	7	7
7	1	3	5	2	2	1	3	7	7	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	3	7	7
8	1	2	4	1	3	1	6	7	5	4	1	3	4	7	7	2	7	4	5	4	2	4	4	7
9	2	3	3	4	3	2	4	1	7	7	6	1	7	7	7	7	7	6	7	1	2	7	7	4
10	1	3	3	5	3	2	6	6	6	6	5	6	6	6	6	3	5	6	6	2	2	6	5	3
11	2	2	3	1	3	1	4	7	7	4	1	4	7	4	6	4	1	4	4	7	1	1	1	4
12	2	5	2	5	3	1	7	7	3	7	4	4	4	7	7	3	6	4	1	1	4	1	1	4
13	2	2	3	2	3	1	1	2	7	5	3	4	1	7	6	4	7	5	5	1	7	7	1	3
14	1	2	3	1	3	1	7	7	5	4	1	1	1	1	1	5	1	3	2	4	4	5	7	7
15	2	3	6	1	3	1	1	5	6	7	5	7	6	7	6	4	4	7	4	3	3	7	7	3
16	2	2	3	5	3	1	1	1	7	5	1	7	7	7	5	3	6	7	5	7	5	7	7	7
17	1	2	2	1	4	1	5	2	3	1	5	4	6	6	7	5	5	2	1	5	3	4	7	2
18	2	1	2	1	4	1	7	7	7	7	4	1	2	2	7	1	2	1	7	1	7	1	1	7
19	1	3	3	1	4	2	7	7	7	6	6	2	2	6	6	1	6	2	4	3	1	7	6	1
20	1	2	3	1	4	1	7	7	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4	3	4	1	1	4
21	1	3	3	3	4	2	4	7	7	7	1	6	1	7	7	2	4	7	7	2	4	4	6	7
22	1	2	2	5	4	3	6	1	7	7	5	1	2	1	4	2	1	1	2	7	5	7	4	4
23	1	4	2	1	4	2	5	7	6	7	4	4	5	7	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6
24	1	3	3	1	4	1	1	1	2	5	1	4	2	4	5	5	5	2	4	3	6	6	7	1
25	1	2	2	1	4	2	6	7	7	7	4	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
26	1	2	3	1	4	1	1	1	5	3	1	4	6	7	4	2	7	7	3	7	7	7	1	7
27	1	3	4	5	4	1	7	1	1	7	1	7	2	4	7	7	4	7	4	6	6	2	7	4
28	1	1	3	1	4	1	6	7	7	7	6	6	7	6	7	7	7	6	5	1	1	6	7	6
29	1	2	3	1	4	2	1	1	3	5	1	2	1	7	7	7	4	5	3	7	5	2	6	7
30	2	1	2	1	4	1	7	7	7	7	1	1	1	7	1	7	5	1	3	7	7	7	1	7
31	1	4	2	2	4	2	7	7	7	4	1	4	5	1	1	4	1	4	2	7	4	3	7	4
32	1	4	3	2	4	1	2	7	4	7	5	6	4	6	6	4	7	7	7	7	7	1	5	7
33	2	2	3	5	4	1	6	7	5	7	5	6	4	7	5	2	6	6	6	7	7	6	5	1
34	1	5	4	2	4	1	1	7	7	7	5	7	5	7	7	7	5	7	7	7	7	1	5	7

MATRIZ DE DATOS T.E.E

TRANSPORTE ENCOURIERS EXPRESS

							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
SUJETO	**S1**	**E2**	**NE3**	**EC4**	**PJ5**	**A6**	**C07**	**C08**	**C09**	**C10**	**C11**	**C12**	**C13**	**C14**	**C15**	**C16**	**C17**	**C18**	**C19**	**C20**	**C21**	**C22**	**C23**	**C24**
35	1	4	2	5	4	2	7	1	4	4	4	4	7	7	7	7	7	7	7	4	4	7	7	7
36	1	4	3	2	4	1	1	1	4	6	1	7	3	7	7	7	6	6	5	7	7	6	5	7
37	1	5	3	5	4	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7
38	2	3	3	1	4	1	7	6	7	4	7	4	1	7	5	4	5	4	4	5	3	7	7	4
39	1	3	3	1	4	2	1	1	7	7	4	2	6	7	6	4	7	6	6	4	4	6	7	4
40	1	5	4	1	4	1	2	7	7	7	7	6	7	7	7	2	7	7	7	7	7	1	7	7
41	1	1	3	1	4	1	7	4	7	4	6	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7	4	4	4
42	1	2	3	1	4	1	4	7	4	5	4	5	1	6	5	4	6	6	5	7	4	3	4	3
43	1	6	2	2	4	2	1	1	1	7	3	7	1	7	5	2	5	7	6	1	4	7	7	4
44	1	4	2	5	4	2	2	7	7	7	6	6	6	7	7	2	6	6	6	1	3	6	7	7
45	1	3	3	5	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	7	1	1	1	1	4	4	4	4
46	1	2	3	2	4	1	2	1	1	7	6	2	7	7	7	2	6	6	6	1	3	7	7	7
47	1	5	3	2	4	2	1	1	7	7	2	2	7	6	6	4	7	4	4	3	4	7	7	1
48	1	1	3	2	4	1	4	4	7	4	4	7	7	7	4	4	7	7	4	7	7	4	7	7
49	1	4	4	2	4	1	1	7	1	1	1	6	1	7	7	7	1	7	7	7	7	1	7	7
50	1	2	3	1	4	1	6	7	7	7	6	7	7	7	6	2	7	7	7	2	2	6	6	1
51	1	3	2	1	4	1	7	4	4	7	4	7	6	7	6	1	4	7	7	1	2	4	6	1
52	1	6	3	2	4	2	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7	1	1
53	1	1	3	1	4	2	1	7	1	7	5	4	5	6	6	1	2	6	4	7	7	7	4	3
54	1	6	3	2	4	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	7	3	3	3	5	5	2	2	6
55	1	2	3	5	4	1	1	5	4	1	4	3	3	7	1	7	1	1	1	3	3	1	1	1
56	1	1	2	1	4	2	7	7	7	7	1	7	1	7	7	7	1	4	1	4	6	1	7	7

MATRIZ DE DATOS T.E.E

C. AFECTIVO	C. NORMATIVO	C. CONTINUIDAD	C. GENERAL
5.5	4.666666667	2.333333333	4.166666667
5.5	6	3	4.833333333
5	5	4.666666667	4.888888889
6	5.5	4.166666667	5.222222222
6.166666667	6.666666667	3.666666667	5.5
6.833333333	6.5	4.833333333	6.055555556
6.833333333	7	5.166666667	6.333333333
4.5	5.333333333	4	4.611111111
3.5	6	6.333333333	5.277777778
4.166666667	5.333333333	5.666666667	5.055555556
4.333333333	4.5	3	3.944444444
4	4.666666667	3.833333333	4.166666667
4.333333333	4.333333333	4	4.222222222
3.333333333	2.833333333	4.833333333	3.666666667
4.833333333	5	5.5	5.111111111
6.333333333	4.833333333	4.666666667	5.277777778
3.833333333	4.166666667	4.166666667	4.055555556
4	3.5	4.5	4
2.5	4.333333333	6.5	4.444444444
2.333333333	3	2	2.444444444
5.5	4.666666667	4.833333333	5
3.666666667	1.5	6	3.722222222
5.166666667	6	5.666666667	5.611111111
3.5	3.5	3.666666667	3.555555556
7	6.833333333	6.333333333	6.722222222
6	4.333333333	3	4.444444444
6.166666667	3.666666667	4.166666667	4.666666667
4.5	6.5	6.5	5.833333333
5.5	3.833333333	3	4.111111111
4	5	5	4.666666667
4	3.333333333	4.833333333	4.055555556
6.666666667	5.833333333	4	5.5
5.333333333	5.333333333	5.666666667	5.444444444
7	6.333333333	4.333333333	5.888888889

MATRIZ DE DATOS T.E.E

C. AFECTIVO	C. NORMATIVO	C. CONTINUIDAD	C. GENERAL
5.5	6	5.5	5.666666667
6.833333333	4.833333333	3.833333333	5.166666667
7	7	6	6.666666667
4.166666667	4.5	6.5	5.055555556
4.333333333	5.166666667	5.333333333	4.944444444
6.833333333	6.166666667	5.166666667	6.055555556
6.5	6	5.333333333	5.944444444
5	4.833333333	4	4.611111111
4.666666667	3.666666667	4.333333333	4.222222222
5	5.666666667	5.833333333	5.5
2.166666667	2	2	2.055555556
4.333333333	4.833333333	5	4.722222222
3.333333333	4.833333333	5.166666667	4.444444444
6.5	5.5	5	5.666666667
6.833333333	5	2	4.611111111
4.166666667	6.166666667	6.333333333	5.555555556
4	4.833333333	5.333333333	4.722222222
5	7	5.5	5.833333333
5.5	4.166666667	4.166666667	4.611111111
3.5	2.666666667	1.833333333	2.666666667
2	4	2	2.666666667
5.833333333	4	5	4.944444444

BANCO DE VENEZUELA MAIL ROOM 1

BANCO DE VENEZUELA - MAIL ROOM 1

							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
SUJETO	**S1**	**E2**	**NE3**	**EC4**	**PJ5**	**A6**	**C07**	**C08**	**C09**	**C10**	**C11**	**C12**	**C13**	**C14**	**C15**	**C16**	**C17**	**C18**	**C19**	**C20**	**C21**	**C22**	**C23**	**C24**
1	2	5	5	2	2	1	5	4	4	3	5	4	5	7	2	6	4	5	2	2	3	2	3	3
2	1	2	4	2	3	1	7	7	7	6	2	4	2	7	3	4	4	5	4	5	4	7	7	2
3	1	6	2	5	3	2	7	7	2	7	6	6	7	7	4	7	7	6	7	1	7	1	3	6
4	2	1	5	1	3	1	7	1	7	5	1	2	1	1	7	7	2	1	1	1	1	7	7	1
5	2	2	4	1	3	1	7	2	7	5	1	1	1	1	7	7	1	1	1	1	1	7	7	1
6	1	1	4	5	3	1	7	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	7	4	4	1
7	2	2	4	1	3	2	7	2	7	5	1	1	1	1	7	7	1	1	1	1	1	7	7	1
8	1	2	3	1	4	1	1	7	7	7	4	6	3	5	5	7	7	6	1	2	4	1	4	7
9	1	1	3	1	4	1	7	7	1	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	7	4	4	1
10	1	2	3	1	4	1	7	1	5	1	1	1	1	1	1	7	1	1	1	1	1	7	7	1
11	1	1	3	1	4	1	7	7	1	1	2	2	2	7	7	7	7	3	4	3	4	7	7	3
12	1	1	3	2	4	1	5	1	6	6	2	4	5	6	2	2	4	6	4	6	6	1	4	6
13	1	2	2	2	4	1	6	7	4	4	5	7	2	7	7	2	7	7	7	5	5	4	1	7
14	2	1	4	1	4	1	7	7	7	6	7	4	4	7	5	3	7	4	1	1	4	7	7	1
15	1	2	3	1	4	2	7	1	7	4	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	7	7	1
16	1	3	3	1	4	1	7	1	7	5	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	7	7	1
17	1	3	3	2	4	1	5	1	1	5	2	6	1	6	1	6	1	7	4	6	7	1	4	3
18	1	2	3	2	4	1	1	1	7	7	7	7	1	7	7	7	1	7	7	1	7	7	1	1
19	1	2	3	1	4	1	7	1	7	5	1	1	1	1	7	7	1	1	1	1	1	7	7	1
20	1	2	3	1	4	1	7	1	6	7	6	1	2	1	4	5	1	1	1	7	7	7	7	1

TECNOCONSULT - MAIL ROOM 2

							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
SUJETO	**S1**	**E2**	**NE3**	**EC4**	**PJ5**	**A6**	**C07**	**C08**	**C09**	**C10**	**C11**	**C12**	**C13**	**C14**	**C15**	**C16**	**C17**	**C18**	**C19**	**C20**	**C21**	**C22**	**C23**	**C24**
1	1	4	4	3	2	1	1	7	7	6	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	1	7	7
2	2	1	4	1	3	1	1	2	1	6	2	1	2	7	2	7	2	1	2	6	2	2	2	6
3	1	4	2	1	4	2	7	7	7	7	7	1	7	7	7	2	7	7	7	1	1	7	7	1
4	2	1	3	1	4	1	4	5	4	5	2	4	7	4	7	7	2	4	5	4	4	5	5	4
5	1	3	3	1	4	1	1	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	1	1	7
6	2	1	3	1	4	1	3	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	5	2	7	3	6	6	3

BANCO DE VENEZUELA MAIL ROOM 1

C. AFECTIVO	C. NORMATIVO	C. CONTINUIDAD	C. GENERAL
3.166666667	4.666666667	3.666666667	3.833333333
3.833333333	4.666666667	6	4.833333333
5	7	4.333333333	5.444444444
2.166666667	2.166666667	5.666666667	3.333333333
2	2.166666667	5.666666667	3.277777778
2	3	3	2.666666667
2	2.166666667	5.666666667	3.277777778
5	5	4	4.666666667
2	3	3	2.666666667
1	2	4.666666667	2.555555556
3.666666667	5.666666667	4.166666667	4.5
5	3.666666667	4	4.222222222
6.333333333	5.333333333	4	5.222222222
3.166666667	4.833333333	6.833333333	4.944444444
1.5	1	5.5	2.666666667
1.5	1	5.666666667	2.722222222
5	3.166666667	3	3.722222222
5	4	5	4.666666667
2	2	5.666666667	3.222222222
3.5	1.833333333	6.666666667	4

C. AFECTIVO	C. NORMATIVO	C. CONTINUIDAD	C. GENERAL
7	7	3.833333333	5.944444444
3	3.666666667	2.333333333	3
3	6.166666667	7	5.388888889
4.5	5	4.166666667	4.555555556
6.833333333	6.833333333	3.833333333	5.833333333
5.166666667	6.166666667	5.833333333	5.722222222

PEQUIVEN - MAIL ROOM 3

							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
SUJETO	S1	E2	NE3	EC4	PJ5	A6	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24
1	1	5	4	2	2	1	1	7	1	1	1	2	1	7	7	1	1	7	7	7	7	1	1	7
2	1	1	3	1	3	1	6	6	6	7	1	6	4	6	7	4	6	7	6	7	7	1	6	7
3	1	3	3	2	3	1	7	7	7	7	1	4	6	7	6	1	1	6	7	4	4	5	7	7
4	1	1	4	1	4	1	7	6	7	7	3	5	6	7	7	6	6	6	6	7	7	5	6	7
5	2	1	3	1	4	1	1	1	2	6	6	1	1	4	4	6	5	4	1	7	7	4	7	2

BANCO CARIBE - MAIL ROOM 4

							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
SUJETO	S1	E2	NE3	EC4	PJ5	A6	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24
1	1	3	4	2	2	1	7	1	1	4	1	1	1	4	4	1	1	1	1	7	6	1	1	1
2	2	1	3	1	3	1	2	6	1	7	4	4	6	7	6	6	4	7	6	7	7	1	6	7
3	1	1	4	1	3	1	7	4	6	4	4	1	1	1	4	3	1	1	4	1	2	5	3	1
4	2	2	5	2	3	2	5	1	7	3	1	1	1	1	1	6	1	1	1	4	7	7	2	7
5	1	1	3	1	4	1	7	3	6	4	5	1	5	4	1	7	1	1	1	1	1	6	7	1
6	1	1	5	1	4	1	7	7	7	7	1	1	1	1	1	4	2	2	1	6	1	2	6	1
7	1	1	3	1	4	1	7	4	3	5	6	1	1	1	1	6	1	1	5	4	1	7	5	2
8	1	4	3	2	4	2	1	7	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7	7	7	7	4	7	7
9	1	1	3	1	4	1	6	6	7	6	7	1	1	1	7	2	1	1	1	1	7	7	7	1
10	1	5	3	2	4	3	7	6	1	1	1	4	1	5	1	7	1	1	5	1	1	7	7	1

C. AFECTIVO	C. NORMATIVO	C. CONTINUIDAD	C. GENERAL
6.166666667	4	1	3.722222222
6.833333333	5.333333333	4.5	5.555555556
5.166666667	4.833333333	5.666666667	5.222222222
6.5	6.166666667	5.833333333	6.166666667
4.166666667	3	4.333333333	3.833333333

C. AFECTIVO	C. NORMATIVO	C. CONTINUIDAD	C. GENERAL
3.333333333	1.5	2.5	2.444444444
6.333333333	5.833333333	3.5	5.222222222
1.666666667	2.333333333	4.833333333	2.944444444
3.5	1.833333333	4.166666667	3.166666667
1	3.5	5.833333333	3.444444444
2	2.666666667	5	3.222222222
1.666666667	3	5.5	3.388888889
7	6.5	5.5	6.333333333
3	2	6.666666667	3.888888889
1.5	4.166666667	4	3.222222222

BANCO CARACAS - MAIL ROOM 5

							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
SUJETO	S1	E2	NE3	EC4	PJ5	A6	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24
1	1	6	4	2	2	1	5	7	1	7	1	1	1	7	6	6	6	4	4	3	6	6	4	7
2	1	3	4	5	3	1	1	1	3	3	4	1	1	1	1	4	1	4	1	1	1	5	1	7
3	1	2	3	1	3	1	1	1	7	7	7	1	4	2	1	4	1	2	4	1	1	7	4	1
4	1	1	3	1	3	1	1	6	4	6	1	1	1	4	4	3	7	2	4	4	3	3	1	4
5	1	1	3	2	3	1	4	7	7	6	5	4	4	6	7	4	6	5	5	5	3	6	3	1
6	1	2	3	1	3	1	6	7	6	6	5	1	1	6	5	6	6	4	1	2	6	7	7	4
7	1	1	3	1	4	1	7	5	6	6	1	6	1	6	5	2	4	6	6	1	6	7	7	3
8	1	1	4	1	4	1	6	1	6	6	5	4	2	7	6	2	5	4	2	7	6	6	4	3
9	1	1	2	1	4	1	7	4	7	7	5	1	1	5	5	7	1	4	1	4	2	1	6	2
10	1	1	4	1	4	1	6	6	1	7	1	1	1	3	1	6	1	3	6	2	5	7	1	6
11	1	1	3	1	4	1	7	1	4	2	6	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	7	7	1
12	1	1	3	1	4	1	1	7	1	7	1	1	1	7	4	7	1	4	5	1	2	4	5	7

BANCO MERCANTIL - MAIL ROOM 6

							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
SUJETO	S1	E2	NE3	EC4	PJ5	A6	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24
1	1	4	4	2	2	2	6	7	7	2	1	4	4	6	6	6	6	6	6	4	7	7	4	4
2	2	4	4	2	2	2	4	4	3	7	3	4	5	2	2	4	3	2	2	2	2	2	1	2
3	1	3	2	3	3	1	1	6	6	3	1	7	7	7	2	4	1	7	1	6	4	5	7	4
4	2	1	4	1	3	1	4	4	3	6	3	4	3	2	6	4	4	5	6	3	4	2	5	1
5	1	1	3	1	3	1	7	5	7	7	6	5	5	5	5	3	3	3	3	4	4	5	6	3
6	1	4	3	2	3	1	1	2	4	7	7	7	7	7	7	3	7	7	4	7	4	4	6	3
7	2	2	3	1	3	1	1	1	7	6	1	1	1	1	5	7	1	1	1	7	7	7	7	7
8	1	1	3	1	3	1	6	7	6	7	1	1	5	6	1	1	5	2	2	5	5	1	1	1
9	1	2	3	5	4	1	3	7	7	7	1	1	6	5	1	7	1	3	1	1	3	3	3	1
10	1	1	3	1	4	1	7	4	4	7	4	6	7	7	7	7	7	4	6	7	7	7	7	4
11	1	2	3	2	4	1	7	1	6	5	6	1	1	1	4	7	1	1	2	2	6	7	7	7
12	1	1	3	1	4	1	5	7	7	1	7	1	1	1	5	7	1	4	1	1	1	1	7	1
13	1	2	5	1	4	1	1	7	7	7	4	1	1	7	6	1	1	1	1	1	7	1	4	6
14	1	1	4	1	4	1	7	6	6	7	1	1	5	3	5	6	1	5	1	1	1	5	1	2
15	1	1	3	1	4	1	1	1	7	7	4	1	1	4	1	4	2	4	1	7	7	1	4	4
16	1	1	3	1	4	1	4	7	1	5	1	1	5	4	1	4	7	1	1	7	4	1	7	4
17	1	1	3	1	4	1	5	7	6	4	2	1	1	4	1	1	1	1	4	2	1	5	7	1
18	1	3	4	1	4	1	1	1	1	4	1	4	4	7	5	1	2	4	4	1	1	1	4	4
19	1	3	3	1	4	1	7	6	6	7	7	1	1	1	1	1	6	1	6	1	1	6	6	1
20	1	1	3	1	4	1	4	6	7	4	7	2	6	4	4	6	6	7	7	1	3	7	6	1

C. AFECTIVO	C. NORMATIVO	C. CONTINUIDAD	C. GENERAL
4.5	5.166666667	4	4.555555556
2.5	1.5	2.833333333	2.277777778
1.166666667	2.666666667	5.5	3.111111111
3	4.166666667	2.666666667	3.277777778
4.166666667	5.333333333	5.166666667	4.888888889
3.666666667	4.5	6.166666667	4.777777778
4.5	4	5.666666667	4.722222222
5	3.166666667	5.5	4.555555556
3	3.166666667	5.5	3.888888889
3	3.833333333	3.833333333	3.555555556
1.5	1	5.5	2.666666667
3.166666667	4.666666667	3.166666667	3.666666667

C. AFECTIVO	C. NORMATIVO	C. CONTINUIDAD	C. GENERAL
5.166666667	5.833333333	4.5	5.166666667
2.333333333	3.333333333	3.333333333	3
5	4.333333333	3.833333333	4.388888889
3.833333333	3.833333333	3.833333333	3.833333333
4	4	6.333333333	4.777777778
5.833333333	5	4.833333333	5.222222222
4.666666667	2	4.833333333	3.833333333
2.5	4.333333333	3.666666667	3.5
1.666666667	4.5	4	3.388888889
5.833333333	6.333333333	6	6.055555556
3.5	2.166666667	6.333333333	4
2.166666667	3	4.666666667	3.277777778
3.666666667	3	4	3.555555556
2.5	3.666666667	4.5	3.555555556
4	2.166666667	4	3.388888889
3	4.666666667	3.166666667	3.611111111
1.166666667	3	4.833333333	3
3.166666667	3.166666667	2	2.777777778
1	3.5	6.5	3.666666667
3	5.833333333	5.833333333	4.888888889

		TANGIBILIDAD			CONFIABILIDAD					DILIGENCIA			GARANTÍA					EMPATÍA				TANGIBILIDAD			CONFIABILIDAD		
EMPRESA	n	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	P1	P2	P3	P4	P5	P6
I.B.C	1	7	7	7	7	7	7	7	5	6	7	7	7	7	7	7	4	3	3	3	7	7	7	5	5	7	5
I.B.C	2	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
I.B.C	3	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	6	6	7	7	5	7	6	7	6	7	7	6	7	6	7	6
I.B.C	4	6	6	7	7	6	7	5	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7	6	7	7	5
I.B.C	5	4	5	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	6	5	5	6	7	6	6	4	3	2	4	5
I.B.C	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	5	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6
I.B.C	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	6
I.B.C	8	7	6	7	7	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	6	6	6	7	6
I.B.C	9	4	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	5	5	5	7	5
I.B.C	10	5	6	7	6	7	7	7	7	6	6	4	6	7	6	7	5	7	5	6	7	5	6	3	5	3	2
I.B.C	11	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	4	7	4	5	6	7	7	7	5	7	6
I.B.C	12	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	5	7	6	7	6	6	3	5	6	5	5
I.B.C	13	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	4	4	4	5	5	6
I.B.C	14	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	5	7	5	4	6	6	6	6
T.E.E	1	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	7	4	4	6	4	5	4
T.E.E	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	5	1	3	4	3
T.E.E	3	6	6	7	6	6	7	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	3	4	4	5	5
T.E.E	4	6	6	7	7	7	7	7	1	6	7	6	7	7	7	7	5	2	6	6	5	6	6	6	6	6	6
T.E.E	5	5	6	7	7	6	7	6	5	5	6	6	6	6	6	7	7	5	6	6	6	6	6	2	4	4	3
T.E.E	6	3	4	7	7	7	7	7	6	6	6	4	7	7	5	6	6	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4
MENSAJEX	1	7	6	7	7	7	6	6	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	6	6	5	7	6	6	7	7	7
MENSAJEX	2	7	7	7	7	4	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	6	5	5	7	7	7	7	5	5	3	5
MENSAJEX	3	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	6	7	7	7	7	5	4	5	7	7	6	6	5	6	6	6
MENSAJEX	4	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	6	7	6	6
MENSAJEX	5	7	1	7	7	7	7	7	2	7	7	7	7	7	7	7	1	7	1	7	7	7	1	5	6	1	5
MENSAJEX	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	5	7	7	7	6	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	6
MENSAJEX	7	7	3	1	4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	6	7	7	7	1	1	1	7	1
MENSAJEX	8	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	5	7	6	6	4	5	6	6	6
MENSAJEX	9	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6
MENSAJEX	10	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6	7	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
MENSAJEX	11	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	3	7	7	7	7

		DILIGENCIA				GARANTÍA				EMPATÍA							
P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20		P	E	SERVQUAL (P-E)
5	3	7	7	5	7	7	7	6	6	6	7	7	7		6.15	6.1	0.05
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		7	6.9	0.1
6	4	6	6	5	6	6	6	6	7	6	6	7	6		6.1	6.5	-0.4
5	6	6	7	6	6	6	7	5	6	6	6	6	6		6.15	6.5	-0.35
3	2	5	4	3	6	4	7	3	4	7	7	3	4		4.3	6.3	-2
7	6	6	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7		6.7	6.8	-0.1
6	2	6	7	5	6	6	7	6	6	7	7	7	6		6.1	6.95	-0.85
7	6	6	6	5	7	7	7	6	6	7	6	6	5		6.25	6.6	-0.35
6	5	4	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5	5		5.2	6.7	-1.5
3	4	5	7	6	5	4	6	5	4	6	3	5	5		4.6	6.2	-1.6
7	5	7	6	7	7	7	7	5	5	6	4	6	6		6.2	6.45	-0.25
6	7	5	7	7	5	5	7	6	6	6	6	6	6		5.75	6.6	-0.85
4	5	5	5	4	5	7	7	5	4	6	4	5	5		4.95	6.9	-1.95
6	6	6	7	5	6	6	6	5	7	7	6	6	6		5.9	6.65	-0.75
6	6	5	3	3	5	6	5	3	2	5	4	2	4		4.3	6.65	-2.35
2	2	4	4	5	5	5	6	4	6	7	7	5	5		4.4	7	-2.6
4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3		4.1	5.95	-1.85
6	6	5	6	6	6	6	6	6	7	6	7	6	6		6.05	5.95	0.1
5	5	6	7	6	6	5	6	6	1	5	1	5	6		4.75	6.05	-1.3
3	4	5	6	6	5	4	6	6	6	6	6	5	5		4.9	5.7	-0.8
6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7		6.8	6.45	0.35
6	3	4	5	5	3	3	7	5	4	7	4	4	4		4.8	6.55	-1.75
5	5	6	6	5	6	6	7	5	5	5	4	7	5		5.6	6.5	-0.9
5	4	6	7	7	3	4	6	6	5	6	4	6	6		5.55	6.9	-1.35
4	5	4	5	2	4	4	7	4	2	7	1	4	2		4	5.85	-1.85
6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	7		6.8	6.7	0.1
4	1	3	4	1	2	2	7	2	2	1	1	4	5		2.85	6.2	-3.35
6	5	6	6	6	6	6	7	6	6	5	5	3	6		5.6	6.65	-1.05
5	6	6	7	7	3	3	7	7	7	7	1	3	6		5.7	7	-1.3
1	6	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7		6.6	6.6	0
7	1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		6.5	7	-0.5
															5.5048	6.51	-1.006451613

TANGIBILIDAD

EMPRESA	n	E1	E2	P1	P2	P	E	SERVQUAL
I.B.C	1	7	7	7	7	7	7	0
I.B.C	2	7	7	7	7	7	7	0
I.B.C	3	7	6	7	6	6.5	6.5	0
I.B.C	4	6	6	7	7	7	6	1
I.B.C	5	4	5	6	4	5	4.5	0.5
I.B.C	6	7	7	7	7	7	7	0
I.B.C	7	7	7	6	6	6	7	-1
I.B.C	8	7	6	7	6	6.5	6.5	0
I.B.C	9	4	4	4	5	4.5	4	0.5
I.B.C	10	5	6	5	6	5.5	5.5	0
I.B.C	11	7	7	7	7	7	7	0
I.B.C	12	6	7	6	3	4.5	6.5	-2
I.B.C	13	7	6	4	4	4	6.5	-2.5
I.B.C	14	7	5	5	4	4.5	6	-1.5
						5.85714286	6.21428571	-0.35714286

								SERVQUAL
T.E.E	1	7	6	4	4	4	6.5	-2.5
T.E.E	2	7	7	5	5	5	7	-2
T.E.E	3	6	6	5	3	4	6	-2
T.E.E	4	6	6	6	6	6	6	0
T.E.E	5	5	6	6	6	6	5.5	0.5
T.E.E	6	3	4	4	4	4	3.5	0.5
						4.83333333	5.75	-0.91666667

								SERVQUAL
MENSAJEX	1	7	6	7	6	6.5	6.5	0
MENSAJEX	2	7	7	7	7	7	7	0
MENSAJEX	3	7	7	6	6	6	7	-1
MENSAJEX	4	7	6	7	4	5.5	6.5	-1
MENSAJEX	5	7	1	7	1	4	4	0
MENSAJEX	6	7	7	7	7	7	7	0
MENSAJEX	7	7	3	7	1	4	5	-1
MENSAJEX	8	7	5	6	4	5	6	-1
MENSAJEX	9	7	7	7	7	7	7	0
MENSAJEX	10	6	6	7	7	7	6	1
MENSAJEX	11	7	7	7	3	5	7	-2
						5.81818182	6.27272727	-0.45454545

CONFIABILIDAD

E3	E4	E5	E6	E7	P3	P4	P5	P6	P7	P	E	SERVQUAL
7	7	7	7	7	5	5	7	5	5	5.4	7	-1.6
7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	0
7	7	7	6	6	7	6	7	6	6	6.4	6.5	-0.1
7	7	6	7	5	6	7	7	5	5	6	7	-1
7	7	7	7	7	3	2	4	5	3	3.4	3	0.4
7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	6.6	7	-0.4
7	7	7	7	7	6	7	7	6	6	6.4	7	-0.6
7	7	7	7	7	6	6	7	6	7	6.4	6.5	-0.1
7	7	7	7	7	5	5	7	5	6	5.6	6	-0.4
7	6	7	7	7	3	5	3	2	3	3.2	4	-0.8
7	7	6	7	7	7	5	7	6	7	6.4	6	0.4
7	7	6	7	7	5	6	5	5	6	5.4	5.5	-0.1
7	7	7	7	7	4	5	5	6	4	4.8	5	-0.2
7	7	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	0
										5.64	5.964	-0.32142857

												SERVQUAL
7	7	7	7	7	6	4	5	4	6	5	7	-2
7	7	7	7	7	1	3	4	3	2	2.6	7	-4.4
7	6	6	7	6	4	4	5	5	4	4.4	6.4	-2
7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	7	-1
7	7	6	7	6	2	4	4	3	5	3.6	6.6	-3
7	7	7	7	7	4	4	5	4	3	4	7	-3
										4.27	6.833	-2.56666667

												SERVQUAL
7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	6.6	6.6	0
7	7	4	7	7	5	5	3	5	6	4.8	6.4	-1.6
7	7	7	7	7	5	6	6	6	5	5.6	7	-1.4
7	7	6	7	7	6	7	6	6	5	6	6.8	-0.8
7	7	7	7	7	5	6	1	5	4	4.2	7	-2.8
7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6.6	7	-0.4
1	4	7	7	7	1	1	7	1	4	2.8	5.2	-2.4
7	7	7	7	7	5	6	6	6	6	5.8	7	-1.2
7	7	7	7	7	6	6	7	6	5	6	7	-1
7	7	7	7	6	7	7	7	7	1	5.8	6.8	-1
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	0
										5.56	6.709	-1.14545455

DILIGENCIA

E8	E9	E10	E11	P8	P9	P10	P11	P	E	SERVQUAL
5	6	7	7	3	7	7	5	5.5	6.25	-0.75
7	7	7	6	7	7	7	7	7	6.75	0.25
6	7	7	6	4	6	6	5	5.25	6.5	-1.25
6	7	7	7	6	6	7	6	6.25	6.75	-0.5
7	6	7	6	2	5	4	3	3.5	6.5	-3
6	7	7	5	6	6	7	6	6.25	6.25	0
7	7	7	6	2	6	7	5	5	6.75	-1.75
6	7	6	6	6	6	6	5	5.75	6.25	-0.5
7	7	7	7	5	4	5	6	5	7	-2
7	6	6	4	4	5	7	6	5.5	5.75	-0.25
7	7	6	7	5	7	6	7	6.25	6.75	-0.5
7	7	7	6	7	5	7	7	6.5	6.75	-0.25
7	7	7	7	5	5	5	4	4.75	7	-2.25
6	7	7	5	6	6	7	5	6	6.25	-0.25
								5.607	6.536	-0.92857143

										SERVQUAL
6	7	7	6	6	5	3	3	4.25	6.5	-2.25
7	7	7	7	2	4	4	5	3.75	7	-3.25
6	5	6	6	4	4	4	4	4	5.75	-1.75
1	6	7	6	6	5	6	6	5.75	5	0.75
5	5	6	6	5	6	7	6	6	5.5	0.5
6	6	6	4	4	5	6	6	5.25	5.5	-0.25
								4.833	5.875	-1.04166667

										SERVQUAL
7	6	7	7	7	7	7	7	7	6.75	0.25
6	7	7	7	3	4	5	5	4.25	6.75	-2.5
5	7	7	6	5	6	6	5	5.5	6.25	-0.75
7	7	7	7	4	6	7	7	6	7	-1
2	7	7	7	5	4	5	2	4	5.75	-1.75
6	7	7	5	7	7	7	6	6.75	6.25	0.5
7	7	7	7	1	3	4	1	2.25	7	-4.75
7	7	7	7	5	6	6	6	5.75	7	-1.25
7	7	7	7	6	6	7	7	6.5	7	-0.5
7	7	7	6	6	7	7	7	6.75	6.75	0
7	7	7	7	1	7	7	7	5.5	7	-1.5
								5.477	6.682	-1.20454545

GARANTÍA

E12	E13	E14	E15	P12	P13	P14	P15	P	E	SERVQUAL
7	7	7	7	7	7	7	6	6.75	7	-0.25
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	0
6	7	7	5	6	6	6	6	6	6.25	-0.25
7	7	7	6	6	6	7	5	6	6.75	-0.75
7	7	7	6	6	4	7	3	5	6.75	-1.75
7	7	7	7	7	6	7	7	6.75	7	-0.25
7	7	7	7	6	6	7	6	6.25	7	-0.75
7	7	7	7	7	7	7	6	6.75	7	-0.25
7	7	7	7	5	5	6	5	5.25	7	-1.75
6	7	6	7	5	4	6	5	5	6.5	-1.5
7	7	7	7	7	7	7	5	6.5	7	-0.5
7	7	7	6	5	5	7	6	5.75	6.75	-1
7	7	7	7	5	7	7	5	6	7	-1
7	7	7	7	6	6	6	5	5.75	7	-1.25
								6.05357143	6.85714286	-0.80357143

										SERVQUAL
7	7	7	6	5	6	5	3	4.75	6.75	-2
7	7	7	7	5	5	6	4	5	7	-2
6	6	6	6	3	4	5	5	4.25	6	-1.75
7	7	7	7	6	6	6	6	6	7	-1
6	6	6	7	6	5	6	6	5.75	6.25	-0.5
7	7	5	6	5	4	6	6	5.25	6.25	-1
								5.16666667	6.54166667	-1.375

										SERVQUAL
7	7	6	6	7	7	7	7	7	6.5	0.5
7	7	7	7	3	3	7	5	4.5	7	-2.5
7	7	7	7	6	6	7	5	6	7	-1
7	7	7	7	3	4	6	6	4.75	7	-2.25
7	7	7	7	4	4	7	4	4.75	7	-2.25
7	7	7	6	7	7	7	6	6.75	6.75	0
7	7	7	7	2	2	7	2	3.25	7	-3.75
7	7	7	7	6	6	7	6	6.25	7	-0.75
7	7	7	7	3	3	7	7	5	7	-2
6	7	6	7	7	7	7	6	6.75	6.5	0.25
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	0
								5.63636364	6.88636364	-1.25

EMPATÍA

E16	E17	E18	E19	E20	P16	P17	P18	P19	P20	P	E	SERVQUAL
4	3	3	3	7	6	6	7	7	7	6.6	4	2.6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	0
7	6	7	6	7	7	6	6	7	6	6.4	6.6	-0.2
6	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6.4	-0.4
5	5	6	7	6	4	7	7	3	4	5	5.8	-0.8
7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6.8	0.2
7	7	7	7	7	6	7	7	7	6	6.6	7	-0.4
6	6	6	6	7	6	7	6	6	5	6	6.2	-0.2
7	7	7	7	7	5	6	5	5	5	5.2	7	-1.8
5	7	5	6	7	4	6	3	5	5	4.6	6	-1.4
4	7	4	5	6	5	6	4	6	6	5.4	5.2	0.2
5	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6.2	-0.2
7	7	6	7	7	4	6	4	5	5	4.8	6.8	-2
7	7	7	5	7	7	7	6	6	6	6.4	6.6	-0.2
										5.93	6.257	-0.32857143

												SERVQUAL
6	6	6	7	7	2	5	4	2	4	3.4	6.4	-3
7	7	7	7	7	6	7	7	5	5	6	7	-1
5	5	6	6	6	4	4	4	4	3	3.8	5.6	-1.8
5	2	6	6	5	7	6	7	6	6	6.4	4.8	1.6
7	5	6	6	6	1	5	1	5	6	3.6	6	-2.4
6	4	5	5	5	6	6	6	5	5	5.6	5	0.6
										4.8	5.8	-1

												SERVQUAL
6	7	6	6	5	7	7	6	7	7	6.8	6	0.8
6	5	5	7	7	4	7	4	4	4	4.6	6	-1.4
5	4	5	7	7	5	5	4	7	5	5.2	5.6	-0.4
7	7	7	7	7	5	6	4	6	6	5.4	7	-1.6
1	7	1	7	7	2	7	1	4	2	3.2	4.6	-1.4
7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	6.6	0.4
5	7	6	7	7	2	1	1	4	5	2.6	6.4	-3.8
5	7	5	7	6	6	5	5	3	6	5	6	-1
7	7	7	7	7	7	7	1	3	6	4.8	7	-2.2
6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6.6	0.4
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	0
										5.33	6.255	-0.92727273

TABULACION DIMENSIONES SERVQUAL

EMPRESA	MUESTRA	D1	VR	D2	VR	D3	VR	D4	VR	D5	VR
I.B.C	1	20	0.2	20	0.2	20	0.2	10	0.1	30	0.3
I.B.C	2	15	0.15	20	0.2	30	0.3	20	0.2	15	0.15
I.B.C	3	10	0.1	40	0.4	20	0.2	10	0.1	20	0.2
I.B.C	4	5	0.05	80	0.8	5	0.05	5	0.05	5	0.05
I.B.C	5	15	0.15	50	0.5	15	0.15	10	0.1	10	0.1
I.B.C	6	20	0.2	20	0.2	20	0.2	20	0.2	20	0.2
I.B.C	7	5	0.05	40	0.4	30	0.3	20	0.2	5	0.05
I.B.C	8	30	0.3	20	0.2	20	0.2	20	0.2	10	0.1
I.B.C	9	15	0.15	50	0.5	10	0.1	15	0.15	10	0.1
I.B.C	10	15	0.15	40	0.4	25	0.25	10	0.1	10	0.1
I.B.C	11	30	0.3	10	0.1	10	0.1	20	0.2	30	0.3
I.B.C	12	5	0.05	65	0.65	15	0.15	10	0.1	5	0.05
I.B.C	13	15	0.15	20	0.2	35	0.35	15	0.15	15	0.15
I.B.C	14	30	0.3	30	0.3	20	0.2	15	0.15	5	0.05
		16.43	0.164	36.07	0.361	19.64	0.196	14.29	0.1429	13.57	0.136

		D1	VR	D2	VR	D3	VR	D4	VR	D5	VR
T.E.E	1	30	0.3	20	0.2	10	0.1	30	0.3	10	0.1
T.E.E	2	18	0.18	30	0.3	25	0.25	15	0.15	12	0.12
T.E.E	3	20	0.2	20	0.2	20	0.2	20	0.2	20	0.2
T.E.E	4	15	0.15	40	0.4	10	0.1	30	0.3	5	0.05
T.E.E	5	10	0.1	50	0.5	20	0.2	10	0.1	10	0.1
T.E.E	6	10	0.1	50	0.5	15	0.15	10	0.1	15	0.15
		17.17	0.172	35	0.35	16.67	0.167	19.17	0.1917	12	0.12

		D1	VR	D2	VR	D3	VR	D4	VR	D5	VR
MENSAJEX	1	10	0.1	40	0.4	20	0.2	20	0.2	10	0.1
MENSAJEX	2	10	0.1	25	0.25	20	0.2	20	0.2	25	0.25
MENSAJEX	3	30	0.3	30	0.3	20	0.2	10	0.1	10	0.1
MENSAJEX	4	20	0.2	20	0.2	20	0.2	20	0.2	20	0.2
MENSAJEX	5	10	0.1	40	0.4	20	0.2	15	0.15	15	0.15
MENSAJEX	6	20	0.2	20	0.2	20	0.2	20	0.2	20	0.2
MENSAJEX	7	20	0.2	15	0.15	15	0.15	25	0.25	25	0.25
MENSAJEX	8	20	0.2	20	0.2	30	0.3	20	0.2	10	0.1
MENSAJEX	9	20	0.2	30	0.3	20	0.2	20	0.2	10	0.1
MENSAJEX	10	10	0.1	30	0.3	40	0.4	10	0.1	10	0.1
MENSAJEX	11	20	0.2	20	0.2	20	0.2	20	0.2	20	0.2
		17.27	0.173	26.36	0.264	22.27	0.223	18.18	0.1818	15.91	0.159

ANEXO 6. RESULTADOS DEL SPSS DE WINDOWS

Confiabilidad del instrumento Compromiso Organizacional de Allen y Me

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

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

Reliability Coefficients

N of Cases = 184,0 N of Items = 18

Alpha = ,7587

Componente Afectivo

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

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

Reliability Coefficients

N of Cases = 184,0 N of Items = 6

Alpha = ,7836

Componente Normativo

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

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

Reliability Coefficients

N of Cases = 184,0 N of Items = 6

Alpha = ,6461

Componente Continuidad

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

Reliability Coefficients

N of Cases = 184,0 N of Items = 6

Alpha = ,5229

Frequencies (GRUPO DELTA SIGMA): S1: Sexo, E2: Edad, NE3: Nivel Educativo, EC4: Estad
PJ5: POsición Jerárquica, A6: Antigüedad

Statistics

	N	
	Valid	Missing
S1	184	0
E2	184	0
NE3	184	0
EC4	184	0
PJ5	184	0
A6	184	0

S1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	134	72,8	72,8	72,8
	2,00	50	27,2	27,2	100,0
	Total	184	100,0	100,0	
Total		184	100,0		

E2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	51	27,7	27,7	27,7
	2,00	48	26,1	26,1	53,8
	3,00	31	16,8	16,8	70,7
	4,00	24	13,0	13,0	83,7
	5,00	17	9,2	9,2	92,9
	6,00	9	4,9	4,9	97,8
	7,00	4	2,2	2,2	100,0
	Total	184	100,0	100,0	
Total		184	100,0		

NE3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	,5	,5	,5
	2,00	25	13,6	13,6	14,1
	3,00	95	51,6	51,6	65,8
	4,00	42	22,8	22,8	88,6
	5,00	18	9,8	9,8	98,4
	6,00	2	1,1	1,1	99,5
	7,00	1	,5	,5	100,0
	Total	184	100,0	100,0	
Total		184	100,0		

EC4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	103	56,0	56,0	56,0
	2,00	55	29,9	29,9	85,9
	3,00	6	3,3	3,3	89,1
	4,00	1	,5	,5	89,7
	5,00	19	10,3	10,3	100,0
	Total	184	100,0	100,0	
Total		184	100,0		

PJ5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	3,3	3,3	3,3
	2,00	15	8,2	8,2	11,4
	3,00	69	37,5	37,5	48,9
	4,00	94	51,1	51,1	100,0
	Total	184	100,0	100,0	
Total		184	100,0		

A6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	126	68,5	68,5	68,5
	2,00	41	22,3	22,3	90,8
	3,00	13	7,1	7,1	97,8
	4,00	3	1,6	1,6	99,5
	5,00	1	,5	,5	100,0
	Total	184	100,0	100,0	
Total		184	100,0		

Frequencies (I.B.C): S1: Sexo, E2: Edad, NE3: Nivel Educativo, EC4: Estado Civil, PJ5: Jerárquica, A6: antigüedad

Statistics

	N	
	Valid	Missing
S1	55	0
E2	55	0
NE3	55	0
EC4	55	0
PJ5	55	0
A6	55	0

S1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	31	56,4	56,4	56,4
	2,00	24	43,6	43,6	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
Total		55	100,0		

E2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	8	14,5	14,5	14,5
	2,00	14	25,5	25,5	40,0
	3,00	8	14,5	14,5	54,5
	4,00	9	16,4	16,4	70,9
	5,00	8	14,5	14,5	85,5
	6,00	4	7,3	7,3	92,7
	7,00	4	7,3	7,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
Total		55	100,0		

NE3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,8	1,8	1,8
	2,00	7	12,7	12,7	14,5
	3,00	20	36,4	36,4	50,9
	4,00	15	27,3	27,3	78,2
	5,00	11	20,0	20,0	98,2
	6,00	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
Total		55	100,0		

EC4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	26	47,3	47,3	47,3
	2,00	23	41,8	41,8	89,1
	3,00	3	5,5	5,5	94,5
	5,00	3	5,5	5,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
Total		55	100,0		

PJ5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	9,1	9,1	9,1
	2,00	2	3,6	3,6	12,7
	3,00	37	67,3	67,3	80,0
	4,00	11	20,0	20,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
Total		55	100,0		

A6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	27	49,1	49,1	49,1
	2,00	14	25,5	25,5	74,5
	3,00	10	18,2	18,2	92,7
	4,00	3	5,5	5,5	98,2
	5,00	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
Total		55	100,0		

Frequencies (T.E.E): S1: Sexo, E2: Edad, NE3: Nivel Educativo, EC4: Estado Civil, jerárqica, A6: Antigüedad

Statistics

	N	
	Valid	Missing
S1	56	0
E2	56	0
NE3	56	0
EC4	56	0
PJ5	56	0
A6	56	0

S1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	44	78,6	78,6	78,6
	2,00	12	21,4	21,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	
Total		56	100,0		

E2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	7	12,5	12,5	12,5
	2,00	17	30,4	30,4	42,9
	3,00	14	25,0	25,0	67,9
	4,00	9	16,1	16,1	83,9
	5,00	6	10,7	10,7	94,6
	6,00	3	5,4	5,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	
Total		56	100,0		

NE3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	13	23,2	23,2	23,2
	3,00	32	57,1	57,1	80,4
	4,00	7	12,5	12,5	92,9
	5,00	2	3,6	3,6	96,4
	6,00	1	1,8	1,8	98,2
	7,00	1	1,8	1,8	100,0
	Total	56	100,0	100,0	
Total		56	100,0		

EC4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	28	50,0	50,0	50,0
	2,00	14	25,0	25,0	75,0
	3,00	1	1,8	1,8	76,8
	4,00	1	1,8	1,8	78,6
	5,00	12	21,4	21,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	
Total		56	100,0		

PJ5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,8	1,8	1,8
	2,00	6	10,7	10,7	12,5
	3,00	9	16,1	16,1	28,6
	4,00	40	71,4	71,4	100,0
	Total	56	100,0	100,0	
Total		56	100,0		

A6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	35	62,5	62,5	62,5
	2,00	19	33,9	33,9	96,4
	3,00	2	3,6	3,6	100,0
	Total	56	100,0	100,0	
Total		56	100,0		

Frequencies (MENSAJEX, C.A): S1: Sexo, E2: Edad, NE3: Nivel Educativo, EC4: Estado Civil, Posición Jerárquica, A6: Antigüedad

Statistics

	N	
	Valid	Missing
S1	73	0
E2	73	0
NE3	73	0
EC4	73	0
PJ5	73	0
A6	73	0

S1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	59	80,8	80,8	80,8
	2,00	14	19,2	19,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	
Total		73	100,0		

E2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	36	49,3	49,3	49,3
	2,00	17	23,3	23,3	72,6
	3,00	9	12,3	12,3	84,9
	4,00	6	8,2	8,2	93,2
	5,00	3	4,1	4,1	97,3
	6,00	2	2,7	2,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	
Total		73	100,0		

NE3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	5	6,8	6,8	6,8
	3,00	43	58,9	58,9	65,8
	4,00	20	27,4	27,4	93,2
	5,00	5	6,8	6,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0	
Total		73	100,0		

EC4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	49	67,1	67,1	67,1
	2,00	18	24,7	24,7	91,8
	3,00	2	2,7	2,7	94,5
	5,00	4	5,5	5,5	100,0
	Total	73	100,0	100,0	
Total		73	100,0		

PJ5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	9,6	9,6	9,6
	3,00	23	31,5	31,5	41,1
	4,00	43	58,9	58,9	100,0
	Total	73	100,0	100,0	
Total		73	100,0		

A6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	64	87,7	87,7	87,7
	2,00	8	11,0	11,0	98,6
	3,00	1	1,4	1,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	
Total		73	100,0		

Medias (Grupo Delta Sigma): **A**: Compromiso Afectivo, **N**: Compromiso Normativo, **C**: Compromiso de Continuidad, **G**: Compromiso General.
S1: Sexo, **E2**: Edad, **NE3**: Nivel Educativo, **EC4**: Estado Civi, **PJ5**: Posición Jerárquica, **A6**: Antigüedad.

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
A * S1	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
N * S1	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
C * S1	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
G * S1	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
A * E2	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
N * E2	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
C * E2	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
G * E2	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
A * NE3	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
N * NE3	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
C * NE3	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
G * NE3	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
A * EC4	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
N * EC4	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
C * EC4	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
G * EC4	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
A * PJ5	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
N * PJ5	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
C * PJ5	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
G * PJ5	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
A * A6	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
N * A6	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
C * A6	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%
G * A6	184	100,0%	0	,0%	184	100,0%

A N C G * S1

S1		A	N	C	G
1,00	Mean	4,4451	4,4452	4,5286	4,4728
	N	134	134	134	134
	Std. Deviation	1,6443	1,4764	1,2553	1,0494
2,00	Mean	4,2868	4,3530	4,4166	4,3520
	N	50	50	50	50
	Std. Deviation	1,2562	1,2904	1,1748	,8898
Total	Mean	4,4021	4,4202	4,4982	4,4400
	N	184	184	184	184
	Std. Deviation	1,5468	1,4254	1,2318	1,0076

ANCG * E2

E2		A	N	C	G
1,00	Mean	3,9316	4,1506	4,6865	4,2559
	N	51	51	51	51
	Std. Deviation	1,5014	1,2685	1,1406	,9336
2,00	Mean	4,0621	4,0235	4,6777	4,2544
	N	48	48	48	48
	Std. Deviation	1,5464	1,5778	1,1687	1,0294
3,00	Mean	4,6661	4,5216	4,3871	4,5252
	N	31	31	31	31
	Std. Deviation	1,4613	1,5517	1,4037	1,0942
4,00	Mean	5,1183	5,1458	4,5063	4,9233
	N	24	24	24	24
	Std. Deviation	1,3326	1,1095	1,2432	,8345
5,00	Mean	4,6576	4,7841	3,8818	4,4406
	N	17	17	17	17
	Std. Deviation	1,8982	1,2822	1,1643	1,1122
6,00	Mean	5,0733	4,9078	4,3133	4,7644
	N	9	9	9	9
	Std. Deviation	,9379	1,4598	1,3491	1,0767
7,00	Mean	5,5400	4,8325	3,7900	4,7225
	N	4	4	4	4
	Std. Deviation	,7003	,6236	1,2909	,5537
Total	Mean	4,4021	4,4202	4,4982	4,4400
	N	184	184	184	184
	Std. Deviation	1,5468	1,4254	1,2318	1,0076

A N C G * NE3

NE3		A	N	C	G
1,00	Mean	4,1700	5,0000	5,5000	4,8900
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation	,	,	,	,
2,00	Mean	4,7132	4,7868	4,9460	4,8156
	N	25	25	25	25
	Std. Deviation	1,1253	1,2667	,9529	,7728
3,00	Mean	4,1945	4,2876	4,6143	4,3651
	N	95	95	95	95
	Std. Deviation	1,6345	1,4295	1,2424	1,0261
4,00	Mean	4,6586	4,3569	4,1505	4,3890
	N	42	42	42	42
	Std. Deviation	1,5470	1,4323	1,3419	1,0586
5,00	Mean	4,2783	4,6478	4,0650	4,3300
	N	18	18	18	18
	Std. Deviation	1,5864	1,7133	,9515	1,0960
6,00	Mean	5,6650	5,0000	5,1650	5,2750
	N	2	2	2	2
	Std. Deviation	1,1809	,0000	,4738	,2333
7,00	Mean	5,5000	4,6700	2,3300	4,1700
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation	,	,	,	,
Total	Mean	4,4021	4,4202	4,4982	4,4400
	N	184	184	184	184
	Std. Deviation	1,5468	1,4254	1,2318	1,0076

A N C G * EC4

EC4		A	N	C	G
1,00	Mean	4,1068	4,2393	4,6684	4,3380
	N	103	103	103	103
	Std. Deviation	1,5339	1,4119	1,2397	,9742
2,00	Mean	4,7633	4,6544	4,2575	4,5580
	N	55	55	55	55
	Std. Deviation	1,4811	1,3434	1,1479	,9679
3,00	Mean	5,2767	4,5000	4,0250	4,6017
	N	6	6	6	6
	Std. Deviation	1,0582	1,3127	,7484	,8100
4,00	Mean	3,5000	6,0000	6,3300	5,2800
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation	,	,	,	,
5,00	Mean	4,7284	4,6142	4,3247	4,5563
	N	19	19	19	19
	Std. Deviation	1,6700	1,7124	1,4044	1,3365
Total	Mean	4,4021	4,4202	4,4982	4,4400
	N	184	184	184	184
	Std. Deviation	1,5468	1,4254	1,2318	1,0076

A N C G * PJ5

PJ5		A	N	C	G
1,00	Mean	5,9183	5,3883	4,2767	5,1950
	N	6	6	6	6
	Std. Deviation	,5544	1,0249	1,2421	,7427
2,00	Mean	5,3773	5,2340	3,6447	4,7513
	N	15	15	15	15
	Std. Deviation	1,2943	1,5737	1,0507	1,0923
3,00	Mean	4,2338	4,3445	4,3817	4,3201
	N	69	69	69	69
	Std. Deviation	1,3522	1,2716	1,1630	,9172
4,00	Mean	4,2732	4,2840	4,7339	4,4301
	N	94	94	94	94
	Std. Deviation	1,6621	1,4819	1,2493	1,0536
Total	Mean	4,4021	4,4202	4,4982	4,4400
	N	184	184	184	184
	Std. Deviation	1,5468	1,4254	1,2318	1,0076

A N C G * A6

A6		A	N	C	G
1,00	Mean	4,2592	4,2313	4,3571	4,2825
	N	126	126	126	126
	Std. Deviation	1,5947	1,4244	1,2577	1,0114
2,00	Mean	4,6420	4,8820	4,9471	4,8234
	N	41	41	41	41
	Std. Deviation	1,3077	1,3849	1,1282	,9052
3,00	Mean	4,9746	4,8077	4,7954	4,8585
	N	13	13	13	13
	Std. Deviation	1,8653	1,4166	,9437	1,0343
4,00	Mean	4,5000	4,5000	3,5533	4,1867
	N	3	3	3	3
	Std. Deviation	,4403	1,0000	,6926	,4277
5,00	Mean	4,8300	4,0000	2,8300	3,8900
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation	,	,	,	,
Total	Mean	4,4021	4,4202	4,4982	4,4400
	N	184	184	184	184
	Std. Deviation	1,5468	1,4254	1,2318	1,0076

Medias (I.B.C): **A**: Compromiso Afectivo, **N**: Compromiso Normativo, **C**: Compromiso de Continuidad, **G**: Compromiso General.
S1: Sexo, **E2**: Edad, **NE3**: Nivel Educativo, **EC4**: Estado Civil, **PJ5**: Posición Jerárquica, **A6**: Antigüedad.

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
A * S1	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
N * S1	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
C * S1	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
G * S1	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
A * E2	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
N * E2	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
C * E2	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
G * E2	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
A * NE3	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
N * NE3	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
C * NE3	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
G * NE3	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
A * EC4	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
N * EC4	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
C * EC4	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
G * EC4	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
A * PJ5	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
N * PJ5	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
C * PJ5	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
G * PJ5	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
A * A6	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
N * A6	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
C * A6	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%
G * A6	55	100,0%	0	,0%	55	100,0%

A N C G * S1

S1		A	N	C	G
1,00	Mean	4,9731	4,8118	4,2796	4,6882
	N	31	31	31	31
	Std. Deviation	1,3717	,9697	1,1494	,7958
2,00	Mean	4,4861	4,5903	4,2292	4,4352
	N	24	24	24	24
	Std. Deviation	1,2008	1,1703	1,1140	,9191
Total	Mean	4,7606	4,7152	4,2576	4,5778
	N	55	55	55	55
	Std. Deviation	1,3111	1,0573	1,1239	,8530

ANCG * E2

E2		A	N	C	G
1,00	Mean	4,1042	4,6042	4,3333	4,3472
	N	8	8	8	8
	Std. Deviation	1,0387	,6603	1,2599	,6599
2,00	Mean	4,7024	4,8333	4,6905	4,7421
	N	14	14	14	14
	Std. Deviation	1,2407	1,2489	,9379	,9455
3,00	Mean	5,5208	5,2292	3,7917	4,8472
	N	8	8	8	8
	Std. Deviation	1,2893	1,2565	1,1777	,9152
4,00	Mean	4,3519	4,4630	4,3333	4,3827
	N	9	9	9	9
	Std. Deviation	1,0456	,7673	1,3281	,7235
5,00	Mean	4,3333	4,3542	3,8125	4,1667
	N	8	8	8	8
	Std. Deviation	1,8409	1,4432	,6389	,9978
6,00	Mean	5,7500	4,6667	4,7083	5,0417
	N	4	4	4	4
	Std. Deviation	,8660	,6939	1,4426	,9410
7,00	Mean	5,5417	4,8333	3,7917	4,7222
	N	4	4	4	4
	Std. Deviation	,6989	,6236	1,2937	,5556
Total	Mean	4,7606	4,7152	4,2576	4,5778
	N	55	55	55	55
	Std. Deviation	1,3111	1,0573	1,1239	,8530

A N C G * NE3

NE3		A	N	C	G
1,00	Mean	4,1667	5,0000	5,5000	4,8889
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation	,	,	,	,
2,00	Mean	5,0714	4,9286	4,6667	4,8889
	N	7	7	7	7
	Std. Deviation	1,2242	,7809	1,0758	,6902
3,00	Mean	4,6000	4,4583	4,2667	4,4417
	N	20	20	20	20
	Std. Deviation	1,4584	,7963	1,1577	,7870
4,00	Mean	4,8556	4,6889	4,2222	4,5889
	N	15	15	15	15
	Std. Deviation	1,1372	1,1715	1,2546	,8918
5,00	Mean	4,6212	5,0303	3,8636	4,5051
	N	11	11	11	11
	Std. Deviation	1,4281	1,5015	,9482	1,0760
6,00	Mean	6,5000	5,0000	4,8333	5,4444
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation	,	,	,	,
Total	Mean	4,7606	4,7152	4,2576	4,5778
	N	55	55	55	55
	Std. Deviation	1,3111	1,0573	1,1239	,8530

A N C G * EC4

EC4		A	N	C	G
1,00	Mean	4,7179	4,6859	4,3013	4,5684
	N	26	26	26	26
	Std. Deviation	1,1302	1,0212	1,1557	,8419
2,00	Mean	4,5870	4,8043	4,2464	4,5459
	N	23	23	23	23
	Std. Deviation	1,5175	1,1532	1,0753	,9082
3,00	Mean	4,9444	3,6667	3,8889	4,1667
	N	3	3	3	3
	Std. Deviation	,8221	,3333	1,0046	,5358
5,00	Mean	6,2778	5,3333	4,3333	5,3148
	N	3	3	3	3
	Std. Deviation	,7515	,2887	1,8559	,5888
Total	Mean	4,7606	4,7152	4,2576	4,5778
	N	55	55	55	55
	Std. Deviation	1,3111	1,0573	1,1239	,8530

A N C G * PJ5

PJ5		A	N	C	G
1,00	Mean	6,0000	5,5333	4,6667	5,4000
	N	5	5	5	5
	Std. Deviation	,5774	1,0763	,8898	,6129
2,00	Mean	5,8333	5,5000	3,1667	4,8333
	N	2	2	2	2
	Std. Deviation	1,4142	2,1213	,4714	1,3356
3,00	Mean	4,6306	4,5856	4,2027	4,4730
	N	37	37	37	37
	Std. Deviation	1,1447	1,0188	1,1681	,8392
4,00	Mean	4,4394	4,6364	4,4545	4,5101
	N	11	11	11	11
	Std. Deviation	1,7484	,9274	1,0931	,8176
Total	Mean	4,7606	4,7152	4,2576	4,5778
	N	55	55	55	55
	Std. Deviation	1,3111	1,0573	1,1239	,8530

A N C G * A6

A6		A	N	C	G
1,00	Mean	4,6543	4,5926	4,0247	4,4239
	N	27	27	27	27
	Std. Deviation	1,3974	1,2458	,9986	,9212
2,00	Mean	4,5238	4,7143	4,5952	4,6111
	N	14	14	14	14
	Std. Deviation	,8718	,5165	1,3472	,5619
3,00	Mean	5,4500	5,1833	4,7667	5,1333
	N	10	10	10	10
	Std. Deviation	1,6907	1,1207	,9756	,9480
4,00	Mean	4,5000	4,5000	3,5556	4,1852
	N	3	3	3	3
	Std. Deviation	,4410	1,0000	,6939	,4243
5,00	Mean	4,8333	4,0000	2,8333	3,8889
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation	.	.	.	.
Total	Mean	4,7606	4,7152	4,2576	4,5778
	N	55	55	55	55
	Std. Deviation	1,3111	1,0573	1,1239	,8530

Medias (T.E.E): **A**: Compromiso Afectivo, **N**: Compromiso Normativo, **C**: Compromiso de Continuidad, **G**: Compromiso General.
S1: Sexo, **E2**: Edad, **NE3**: Nivel Educativo, **EC4**: Estado Civi, **PJ5**: Posición Jerárquica, **A6**: Antigüedad.

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
A * S1	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
N * S1	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
C * S1	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
G * S1	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
A * E2	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
N * E2	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
C * E2	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
G * E2	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
A * NE3	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
N * NE3	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
C * NE3	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
G * NE3	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
A * EC4	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
N * EC4	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
C * EC4	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
G * EC4	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
A * PJ5	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
N * PJ5	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
C * PJ5	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
G * PJ5	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
A * A6	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
N * A6	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
C * A6	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%
G * A6	56	100,0%	0	,0%	56	100,0%

A N C G * S1

S1		A	N	C	G
1,00	Mean	5,0114	4,9280	4,5341	4,8245
	N	44	44	44	44
	Std. Deviation	1,4487	1,3844	1,2953	1,0829
2,00	Mean	4,6944	4,8194	4,6250	4,7130
	N	12	12	12	12
	Std. Deviation	,8985	,6335	1,2636	,5758
Total	Mean	4,9435	4,9048	4,5536	4,8006
	N	56	56	56	56
	Std. Deviation	1,3489	1,2572	1,2777	,9926

A N C G * E2

E2		A	N	C	G
1,00	Mean	5,2619	4,9524	5,0714	5,0952
	N	7	7	7	7
	Std. Deviation	1,0965	1,1127	,7382	,7340
2,00	Mean	4,5588	4,5098	4,1765	4,4150
	N	17	17	17	17
	Std. Deviation	1,3320	1,3010	1,3987	1,0379
3,00	Mean	4,4762	4,7500	4,9881	4,7381
	N	14	14	14	14
	Std. Deviation	1,3522	1,1889	1,2256	,9700
4,00	Mean	5,8889	5,5370	4,4630	5,2963
	N	9	9	9	9
	Std. Deviation	1,0240	1,0233	1,2241	,6086
5,00	Mean	5,6111	5,6111	4,4722	5,2315
	N	6	6	6	6
	Std. Deviation	1,6216	1,0147	1,2885	1,1007
6,00	Mean	4,3889	4,4444	3,8889	4,2407
	N	3	3	3	3
	Std. Deviation	,7876	2,2690	1,8733	1,5834
Total	Mean	4,9435	4,9048	4,5536	4,8006
	N	56	56	56	56
	Std. Deviation	1,3489	1,2572	1,2777	,9926

A N C G * NE3

NE3		A	N	C	G
2,00	Mean	4,6667	4,5513	5,1026	4,7735
	N	13	13	13	13
	Std. Deviation	,9907	1,4165	,7593	,8791
3,00	Mean	4,6979	4,8385	4,4844	4,6736
	N	32	32	32	32
	Std. Deviation	1,4427	1,2382	1,4220	1,0941
4,00	Mean	6,1667	5,4286	4,1667	5,2540
	N	7	7	7	7
	Std. Deviation	1,0138	,9993	1,0364	,7063
5,00	Mean	6,1667	6,5000	4,0833	5,5833
	N	2	2	2	2
	Std. Deviation	,9428	,7071	1,5321	1,0607
6,00	Mean	4,8333	5,0000	5,5000	5,1111
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation	1,6193	1,6972	1,4577	1,3333
7,00	Mean	5,5000	4,6667	2,3333	4,1667
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation	1,3489	1,2572	1,2777	,9926
Total	Mean	4,9435	4,9048	4,5536	4,8006
	N	56	56	56	56
	Std. Deviation	1,3489	1,2572	1,2777	,9926

A N C G * EC4

EC4		A	N	C	G
1,00	Mean	4,7738	4,8452	4,6071	4,7421
	N	28	28	28	28
	Std. Deviation	1,1778	1,0462	1,2967	,8765
2,00	Mean	5,4762	5,1190	4,2738	4,9563
	N	14	14	14	14
	Std. Deviation	1,4230	1,3388	1,1182	1,0060
3,00	Mean	5,5000	4,6667	4,8333	5,0000
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation	,	,	,	,
4,00	Mean	3,5000	6,0000	6,3333	5,2778
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation	,	,	,	,
5,00	Mean	4,7917	4,7222	4,5833	4,6991
	N	12	12	12	12
	Std. Deviation	1,6192	1,6972	1,4677	1,3303
Total	Mean	4,9435	4,9048	4,5536	4,8006
	N	56	56	56	56
	Std. Deviation	1,3489	1,2572	1,2777	,9926

A N C G * PJ5

PJ5		A	N	C	G
1,00	Mean	5,5000	4,6667	2,3333	4,1667
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation	,	,	,	,
2,00	Mean	6,0556	6,1111	4,2500	5,4722
	N	6	6	6	6
	Std. Deviation	,7278	,7577	,8079	,6154
3,00	Mean	4,3704	4,7593	4,6481	4,5926
	N	9	9	9	9
	Std. Deviation	,8731	,8824	1,0523	,6143
4,00	Mean	4,8917	4,7625	4,6333	4,7625
	N	40	40	40	40
	Std. Deviation	1,4370	1,3209	1,3573	1,0828
Total	Mean	4,9435	4,9048	4,5536	4,8006
	N	56	56	56	56
	Std. Deviation	1,3489	1,2572	1,2777	,9926

A N C G * A6

A6		A	N	C	G
1,00	Mean	4,9048	4,7762	4,1667	4,6159
	N	35	35	35	35
	Std. Deviation	1,4367	1,1540	1,3229	1,0515
2,00	Mean	5,0789	5,3158	5,1842	5,1930
	N	19	19	19	19
	Std. Deviation	1,2440	1,2081	,9245	,7925
3,00	Mean	4,3333	3,2500	5,3333	4,3056
	N	2	2	2	2
	Std. Deviation	,9428	2,4749	,9428	,8250
Total	Mean	4,9435	4,9048	4,5536	4,8006
	N	56	56	56	56
	Std. Deviation	1,3489	1,2572	1,2777	,9926

Medias (Mensajex, C.A.): **A**: Compromiso Afectivo, **N**: Compromiso Normativo, **C**: Compromiso de Continuidad, **G**: Compromiso General.
S1: Sexo, **E2**: Edad, **NE3**: Nivel Educativo, **EC4**: Estado Civi, **PJ5**: Posición Jerárquica, **A6**: Antigüedad.

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
A * S1	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
N * S1	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
C * S1	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
G * S1	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
A * E2	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
N * E2	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
C * E2	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
G * E2	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
A * NE3	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
N * NE3	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
C * NE3	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
G * NE3	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
A * EC4	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
N * EC4	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
C * EC4	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
G * EC4	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
A * PJ5	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
N * PJ5	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
C * PJ5	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
G * PJ5	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
A * A6	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
N * A6	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
C * A6	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%
G * A6	73	100,0%	0	,0%	73	100,0%

A N C G * S1

S1		A	N	C	G
1,00	Mean	3,7459	3,8931	4,6554	4,0978
	N	59	59	59	59
	Std. Deviation	1,6682	1,5917	1,2791	1,0328
2,00	Mean	3,5964	3,5479	4,5593	3,9007
	N	14	14	14	14
	Std. Deviation	1,4055	1,5854	1,2350	,9272
Total	Mean	3,7173	3,8268	4,6370	4,0600
	N	73	73	73	73
	Std. Deviation	1,6131	1,5854	1,2628	1,0102

A N C G * E2

E2		A	N	C	G
1,00	Mean	3,6347	3,8939	4,6897	4,0725
	N	36	36	36	36
	Std. Deviation	1,5322	1,3253	1,1787	,9427
2,00	Mean	3,0394	2,8729	5,1676	3,6935
	N	17	17	17	17
	Std. Deviation	1,5066	1,4581	,9056	,8621
3,00	Mean	4,2033	3,5367	3,9811	3,9067
	N	9	9	9	9
	Std. Deviation	1,5981	1,9152	1,6008	1,2721
4,00	Mean	5,1117	5,5833	4,8317	5,1750
	N	6	6	6	6
	Std. Deviation	1,6181	1,3041	1,3051	,9544
5,00	Mean	3,6133	4,2800	2,8900	3,5900
	N	3	3	3	3
	Std. Deviation	2,3664	,3483	1,6451	,3251
6,00	Mean	4,7500	6,0850	4,1650	5,0000
	N	2	2	2	2
	Std. Deviation	,3536	1,2940	,2333	,6223
Total	Mean	3,7173	3,8268	4,6370	4,0600
	N	73	73	73	73
	Std. Deviation	1,6131	1,5854	1,2628	1,0102

A N C G * NE3

NE3		A	N	C	G
2,00	Mean	4,3320	5,2000	4,9320	4,8220
	N	5	5	5	5
	Std. Deviation	1,4130	1,5063	1,3271	,7343
3,00	Mean	3,6321	3,7986	4,8726	4,1005
	N	43	43	43	43
	Std. Deviation	1,6990	1,6327	1,1027	1,0232
4,00	Mean	3,9840	3,7340	4,0905	3,9365
	N	20	20	20	20
	Std. Deviation	1,5943	1,4777	1,5416	1,0722
5,00	Mean	2,7680	3,0680	4,5020	3,4440
	N	5	5	5	5
	Std. Deviation	,6517	1,2178	,8165	,2908
Total	Mean	3,7173	3,8268	4,6370	4,0600
	N	73	73	73	73
	Std. Deviation	1,6131	1,5854	1,2628	1,0102

A N C G * EC4

EC4		A	N	C	G
1,00	Mean	3,4018	3,6569	4,8982	3,9855
	N	49	49	49	49
	Std. Deviation	1,6078	1,5523	1,2228	,9825
2,00	Mean	4,4356	4,1022	4,2594	4,2644
	N	18	18	18	18
	Std. Deviation	1,3676	1,4539	1,3151	,9554
3,00	Mean	5,6650	5,6650	3,8300	5,0550
	N	2	2	2	2
	Std. Deviation	1,8880	1,8880	,0000	1,2516
5,00	Mean	3,3750	3,7500	3,5400	3,5550
	N	4	4	4	4
	Std. Deviation	1,3769	2,3274	,7374	1,4186
Total	Mean	3,7173	3,8268	4,6370	4,0600
	N	73	73	73	73
	Std. Deviation	1,6131	1,5854	1,2628	1,0102

A N C G * PJ5

PJ5		A	N	C	G
2,00	Mean	4,6671	4,4057	3,2614	4,1100
	N	7	7	7	7
	Std. Deviation	1,4212	1,7192	1,1739	1,0812
3,00	Mean	3,5439	3,7965	4,5652	3,9687
	N	23	23	23	23
	Std. Deviation	1,5700	1,5927	1,1940	1,0549
4,00	Mean	3,6553	3,7488	4,8993	4,1007
	N	43	43	43	43
	Std. Deviation	1,6463	1,5797	1,1839	,9965
Total	Mean	3,7173	3,8268	4,6370	4,0600
	N	73	73	73	73
	Std. Deviation	1,6131	1,5854	1,2628	1,0102

A N C G * A6

A6		A	N	C	G
1,00	Mean	3,7400	3,7816	4,6016	4,0406
	N	64	64	64	64
	Std. Deviation	1,5985	1,4973	1,2858	,9770
2,00	Mean	3,8125	4,1462	5,0000	4,3200
	N	8	8	8	8
	Std. Deviation	1,7467	2,3502	1,1418	1,3133
3,00	Mean	1,5000	4,1700	4,0000	3,2200
	N	1	1	1	1
	Std. Deviation	,	,	,	,
Total	Mean	3,7173	3,8268	4,6370	4,0600
	N	73	73	73	73
	Std. Deviation	1,6131	1,5854	1,2628	1,0102

T-Test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	A.IBC	4,7606	55	1,3111	,1768
	A.TEE	4,9273	55	1,3558	,1828
Pair 2	A.IBC	4,7606	55	1,3111	,1768
	A.MENSAJ	3,6515	55	1,7410	,2348
Pair 3	A.MENSAJ	3,6756	56	1,7345	,2318
	A.TEE	4,9435	56	1,3489	,1803
Pair 4	N.IBC	4,7152	55	1,0573	,1426
	N.TEE	4,9212	55	1,2627	,1703
Pair 5	N.IBC	4,7152	55	1,0573	,1426
	N.MENSAJ	3,8576	55	1,6711	,2253
Pair 6	N.MENSAJ	3,8661	56	1,6571	,2214
	N.TEE	4,9048	56	1,2572	,1680
Pair 7	C.IBC	4,2576	55	1,1239	,1515
	C.TEE	4,5455	55	1,2880	,1737
Pair 8	C.IBC	4,2576	55	1,1239	,1515
	C.MENSAJ	4,6424	55	1,2880	,1737
Pair 9	C.MENSAJ	4,6280	56	1,2808	,1712
	C.TEE	4,5536	56	1,2777	,1707
Pair 10	G.IBC	4,5778	55	,8530	,1150
	G.TEE	4,7980	55	1,0016	,1351
Pair 11	G.IBC	4,5778	55	,8530	,1150
	G.MENSA	4,0505	55	1,0875	,1466
Pair 12	G.MENSA	4,0565	56	1,0785	,1441
	G.TEE	4,8006	56	,9926	,1326

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	A.IBC & A.TEE	55	,099	,474
Pair 2	A.IBC & A.MENSAJ	55	,195	,154
Pair 3	A.MENSAJ & A.TEE	56	-,066	,630
Pair 4	N.IBC & N.TEE	55	-,045	,743
Pair 5	N.IBC & N.MENSAJ	55	,173	,207
Pair 6	N.MENSAJ & N.TEE	56	-,172	,205
Pair 7	C.IBC & C.TEE	55	,080	,562
Pair 8	C.IBC & C.MENSAJ	55	,006	,964
Pair 9	C.MENSAJ & C.TEE	56	,080	,558
Pair 10	G.IBC & G.TEE	55	-,129	,348
Pair 11	G.IBC & G.MENSA	55	,137	,318
Pair 12	G.MENSA & G.TEE	56	-,107	,431

Paired Samples Test

		Paired Differences					t
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference Lower	Upper	
Pair 1	A.IBC - A.TEE	-,1667	1,7908	,2415	-,6508	,3174	-,690
Pair 2	A.IBC - A.MENSAJ	1,1091	1,9648	,2649	,5779	1,6402	4,186
Pair 3	A.MENSAJ - A.TEE	-1,2679	2,2663	,3028	-1,8748	-,6609	-4,186
Pair 4	N.IBC - N.TEE	-,2061	1,6832	,2270	-,6611	,2490	-,908
Pair 5	N.IBC - N.MENSAJ	,8576	1,8165	,2449	,3665	1,3487	3,501
Pair 6	N.MENSAJ - N.TEE	-1,0387	2,2458	,3001	-1,6401	-,4373	-3,461
Pair 7	C.IBC - C.TEE	-,2879	1,6404	,2212	-,7313	,1556	-1,302
Pair 8	C.IBC - C.MENSAJ	-,3848	1,7042	,2298	-,8455	7,585E-02	-1,675
Pair 9	C.MENSAJ - C.TEE	7,440E-02	1,7352	,2319	-,3903	,5391	,321
Pair 10	G.IBC - G.TEE	-,2202	1,3968	,1884	-,5978	,1574	-1,169
Pair 11	G.IBC - G.MENSA	,5273	1,2867	,1735	,1794	,8751	3,039
Pair 12	G.MENSA - G.TEE	-,7440	1,5422	,2061	-1,1571	-,3310	-3,610

Paired Samples Test

		df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	A.IBC - A.TEE	54	,493
Pair 2	A.IBC - A.MENSAJ	54	,000
Pair 3	A.MENSAJ - A.TEE	55	,000
Pair 4	N.IBC - N.TEE	54	,368
Pair 5	N.IBC - N.MENSAJ	54	,001
Pair 6	N.MENSAJ - N.TEE	55	,001
Pair 7	C.IBC - C.TEE	54	,199
Pair 8	C.IBC - C.MENSAJ	54	,100
Pair 9	C.MENSAJ - C.TEE	55	,750
Pair 10	G.IBC - G.TEE	54	,247
Pair 11	G.IBC - G.MENSA	54	,004
Pair 12	G.MENSA - G.TEE	55	,001

Correlations

Correlations

		A	C	N	G	S1	E2	NE3
Pearson Correlation	A	1,000	-,056	,676**	,808**	-,046	,277**	,042
	C	-,056	1,000	,121	,436**	-,041	-,179*	-,230**
	N	,676**	,121	1,000	,867**	-,029	,228**	-,001
	G	,808**	,436**	,867**	1,000	-,053	,177*	-,073
	S1	-,046	-,041	-,029	-,053	1,000	-,020	,350**
	E2	,277**	-,179*	,228**	,177*	-,020	1,000	,103
	NE3	,042	-,230**	-,001	-,073	,350**	,103	1,000
	EC4	,151*	-,096	,104	,087	-,106	,344**	-,156*
	PJ5	-,206**	,217**	-,182*	-,103	-,337**	-,256**	-,576**
	A6	,130	,065	,145	,161*	-,111	,411**	-,211**
Sig. (2-tailed)	A	,	,450	,000	,000	,538	,000	,572
	C	,450	,	,100	,000	,585	,015	,002
	N	,000	,100	,	,000	,697	,002	,986
	G	,000	,000	,000	,	,471	,016	,325
	S1	,538	,585	,697	,471	,	,783	,000
	E2	,000	,015	,002	,016	,783	,	,162
	NE3	,572	,002	,986	,325	,000	,162	,
	EC4	,041	,195	,160	,238	,150	,000	,035
	PJ5	,005	,003	,013	,163	,000	,000	,000
	A6	,079	,378	,050	,029	,134	,000	,004
N	A	184	184	184	184	184	184	184
	C	184	184	184	184	184	184	184
	N	184	184	184	184	184	184	184
	G	184	184	184	184	184	184	184
	S1	184	184	184	184	184	184	184
	E2	184	184	184	184	184	184	184
	NE3	184	184	184	184	184	184	184
	EC4	184	184	184	184	184	184	184
	PJ5	184	184	184	184	184	184	184
	A6	184	184	184	184	184	184	184

Correlations

		EC4	PJ5	A6
Pearson Correlation	A	,151*	-,206**	,130
	C	-,096	,217**	,065
	N	,104	-,182*	,145
	G	,087	-,103	,161*
	S1	-,106	-,337**	-,111
	E2	,344**	-,256**	,411**
	NE3	-,156*	-,576**	-,211**
	EC4	1,000	,022	,171*
	PJ5	,022	1,000	-,106
	A6	,171*	-,106	1,000
Sig. (2-tailed)	A	,041	,005	,079
	C	,195	,003	,378
	N	,160	,013	,050
	G	,238	,163	,029
	S1	,150	,000	,134
	E2	,000	,000	,000
	NE3	,035	,000	,004
	EC4	,	,765	,021
	PJ5	,765	,	,151
	A6	,021	,151	,
N	A	184	184	184
	C	184	184	184
	N	184	184	184
	G	184	184	184
	S1	184	184	184
	E2	184	184	184
	NE3	184	184	184
	EC4	184	184	184
	PJ5	184	184	184
	A6	184	184	184

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

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

Regression: GRUPO DELTA SIGMA

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A6, NE3, EC4, S1, PJ5, E2[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: G

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,340[a]	,115	,035	1,0091

a. Predictors: (Constant), A6, NE3, EC4, S1, PJ5, E2

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,766	6	1,461	1,435	,215[a]
	Residual	67,200	66	1,018		
	Total	75,966	72			

a. Predictors: (Constant), A6, NE3, EC4, S1, PJ5, E2

b. Dependent Variable: G

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,601	1,435		3,903	,000
	S1	,181	,346	,070	,524	,602
	E2	,180	,129	,234	1,396	,167
	NE3	-,460	,191	-,319	-2,405	,019
	EC4	-8,989E-02	,139	-,086	-,646	,520
	PJ5	-6,049E-02	,241	-,039	-,251	,802
	A6	-,243	,369	-,091	-,660	,511

a. Dependent Variable: G

CONFIABILIDAD DEL SERVQUAL (EXPECTATIVAS)

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

Reliability Coefficients

N of Cases = 31,0 N of Items = 20

Alpha = ,7339

CONFIABILIDAD DEL SERVQUAL (PERCEPCIONES)

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

Reliability Coefficients

N of Cases = 31,0 N of Items = 20

Alpha = ,9406

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA (PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS): GRUPO DELTA SIG

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ED1	31	3,50	7,00	6,1452	1,0016
ED2	31	3,00	7,00	6,3968	,9631
ED3	31	5,00	7,00	6,4597	,5404
ED4	31	6,00	7,00	6,8065	,2938
ED5	31	4,00	7,00	6,1677	,7918
PD1	31	4,00	7,00	5,6452	1,1704
PD2	31	2,60	7,00	5,3484	1,2585
PD3	31	2,25	7,00	5,4113	1,1320
PD4	31	3,25	7,00	5,7339	,9463
PD5	31	2,60	7,00	5,4968	1,2478
Valid N (listwise)	31				

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA (PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS): I.B.C

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ED1	14	4,00	7,00	6,2143	,9550
ED2	14	3,00	7,00	5,9643	1,2320
ED3	14	5,75	7,00	6,5357	,,3516
ED4	14	6,25	7,00	6,8571	,2344
ED5	14	4,00	7,00	6,2571	,8318
PD1	14	4,00	7,00	5,8571	1,1507
PD2	14	3,20	7,00	5,6429	1,1481
PD3	14	3,50	7,00	5,6071	,8864
PD4	14	5,00	7,00	6,0536	,6591
PD5	14	4,60	7,00	5,9286	,8023
Valid N (listwise)	14				

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA (PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS): T.E.E

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ED1	6	3,50	7,00	5,7500	1,2145
ED2	6	6,40	7,00	6,8333	,2658
ED3	6	5,00	7,00	5,8750	,7374
ED4	6	6,00	7,00	6,5417	,4306
ED5	6	4,80	7,00	5,8000	,8390
PD1	6	4,00	6,00	4,8333	,9832
PD2	6	2,60	6,00	4,2667	1,1708
PD3	6	3,75	6,00	4,8333	,9574
PD4	6	4,25	6,00	5,1667	,6455
PD5	6	3,40	6,40	4,8000	1,3446
Valid N (listwise)	6				

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA (PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS): MENSAJEX

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ED1	11	4,00	7,00	6,2727	,9840
ED2	11	5,20	7,00	6,7091	,5394
ED3	11	5,75	7,00	6,6818	,4197
ED4	11	6,50	7,00	6,8864	,2050
ED5	11	4,60	7,00	6,2545	,7271
PD1	11	4,00	7,00	5,8182	1,1890
PD2	11	2,80	7,00	5,5636	1,2160
PD3	11	2,25	7,00	5,4773	1,4511
PD4	11	3,25	7,00	5,6364	1,2518
PD5	11	2,60	7,00	5,3273	1,5317
Valid N (listwise)	11				

T-Test

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	E1	6,3871	31	1,0856	,1950
	P1	6,1290	31	1,0876	,1953
Pair 2	E2	5,9355	31	1,3647	,2451
	P2	5,1613	31	1,7719	,3183
Pair 3	E3	6,8065	31	1,0776	,1935
	P3	5,1290	31	1,6880	,3032
Pair 4	E4	6,8387	31	,5829	,1047
	P4	5,4516	31	1,5457	,2776
Pair 5	E5	6,6452	31	,6607	,1187
	P5	5,7742	31	1,5644	,2810
Pair 6	E6	6,9355	31	,2497	4,485E-02
	P6	5,2581	31	1,4368	,2581
Pair 7	E7	6,7742	31	,4973	8,932E-02
	P7	5,1290	31	1,5436	,2772
Pair 8	E8	6,1290	31	1,4081	,2529
	P8	4,6774	31	1,7585	,3158
Pair 9	E9	6,6774	31	,5993	,1076
	P9	5,5806	31	1,1188	,2009
Pair 10	E10	6,8065	31	,4016	7,213E-02
	P10	6,0000	31	1,2111	,2175
Pair 11	E11	6,2258	31	,8835	,1587
	P11	5,3871	31	1,5422	,2770
Pair 12	E12	6,8387	31	,3739	6,715E-02
	P12	5,4839	31	1,4576	,2618
Pair 13	E13	6,9355	31	,2497	4,485E-02
	P13	5,4516	31	1,4338	,2575
Pair 14	E14	6,7742	31	,4973	8,932E-02
	P14	6,5806	31	,6204	,1114
Pair 15	E15	6,6774	31	,5408	9,713E-02
	P15	5,4194	31	1,2322	,2213
Pair 16	E16	5,8710	31	1,3352	,2398
	P16	5,3226	31	1,7585	,3158
Pair 17	E17	6,1290	31	1,3599	,2443
	P17	6,0968	31	1,2478	,2241
Pair 18	E18	5,7742	31	1,3092	,2351
	P18	5,0645	31	2,0155	,3620
Pair 19	E19	6,4516	31	,9252	,1662
	P19	5,4516	31	1,4796	,2657
Pair 20	E20	6,6129	31	,6672	,1198
	P20	5,5484	31	1,2339	,2216

Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	E1 & P1	31	,493	,005
Pair 2	E2 & P2	31	,666	,000
Pair 3	E3 & P3	31	,454	,010
Pair 4	E4 & P4	31	,564	,001
Pair 5	E5 & P5	31	,242	,189
Pair 6	E6 & P6	31	-,231	,212
Pair 7	E7 & P7	31	,169	,362
Pair 8	E8 & P8	31	-,171	,357
Pair 9	E9 & P9	31	,090	,631
Pair 10	E10 & P10	31	,000	1,000
Pair 11	E11 & P11	31	-,091	,627
Pair 12	E12 & P12	31	,026	,891
Pair 13	E13 & P13	31	,177	,340
Pair 14	E14 & P14	31	,331	,069
Pair 15	E15 & P15	31	,060	,750
Pair 16	E16 & P16	31	,387	,031
Pair 17	E17 & P17	31	,150	,422
Pair 18	E18 & P18	31	,284	,122
Pair 19	E19 & P19	31	-,227	,219
Pair 20	E20 & P20	31	-,017	,928

Paired Samples Test

		Paired Differences					t
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
Pair 1	E1 - P1	,2581	1,0945	,1966	-,1434	,6595	1,313
Pair 2	E2 - P2	,7742	1,3344	,2397	,2847	1,2637	3,230
Pair 3	E3 - P3	1,6774	1,5359	,2759	1,1140	2,2408	6,081
Pair 4	E4 - P4	1,3871	1,3084	,2350	,9072	1,8670	5,903
Pair 5	E5 - P5	,8710	1,5436	,2772	,3048	1,4372	3,142
Pair 6	E6 - P6	1,6774	1,5141	,2719	1,1220	2,2328	6,168
Pair 7	E7 - P7	1,6452	1,5394	,2765	1,0805	2,2098	5,950
Pair 8	E8 - P8	1,4516	2,4336	,4371	,5589	2,3443	3,321
Pair 9	E9 - P9	1,0968	1,2208	,2193	,6490	1,5446	5,002
Pair 10	E10 - P10	,8065	1,2759	,2292	,3384	1,2745	3,519
Pair 11	E11 - P11	,8387	1,8457	,3315	,1617	1,5157	2,530
Pair 12	E12 - P12	1,3548	1,4955	,2686	,8063	1,9034	5,044
Pair 13	E13 - P13	1,4839	1,4112	,2535	,9663	2,0015	5,855
Pair 14	E14 - P14	,1935	,6542	,1175	-4,64E-02	,4335	1,647
Pair 15	E15 - P15	1,2581	1,3157	,2363	,7754	1,7407	5,324
Pair 16	E16 - P16	,5484	1,7481	,3140	-9,28E-02	1,1896	1,747
Pair 17	E17 - P17	3,226E-02	1,7026	,3058	-,5923	,6568	,105
Pair 18	E18 - P18	,7097	2,0687	,3716	-4,91E-02	1,4685	1,910
Pair 19	E19 - P19	1,0000	1,9149	,3439	,2976	1,7024	2,908
Pair 20	E20 - P20	1,0645	1,4127	,2537	,5463	1,5827	4,196

Paired Samples Test

		df	Sig. (2-tailed)
Pair 1	E1 - P1	30	,199
Pair 2	E2 - P2	30	,003
Pair 3	E3 - P3	30	,000
Pair 4	E4 - P4	30	,000
Pair 5	E5 - P5	30	,004
Pair 6	E6 - P6	30	,000
Pair 7	E7 - P7	30	,000
Pair 8	E8 - P8	30	,002
Pair 9	E9 - P9	30	,000
Pair 10	E10 - P10	30	,001
Pair 11	E11 - P11	30	,017
Pair 12	E12 - P12	30	,000
Pair 13	E13 - P13	30	,000
Pair 14	E14 - P14	30	,110
Pair 15	E15 - P15	30	,000
Pair 16	E16 - P16	30	,091
Pair 17	E17 - P17	30	,917
Pair 18	E18 - P18	30	,066
Pair 19	E19 - P19	30	,007
Pair 20	E20 - P20	30	,000

BIBLIOTECA

ANEXO 7. ESTRATIFICACION DE LOS MAIL ROOMS

ESTRATIFICACIÓN DE LA MUESTRA DE MENSAJEX

TABLA 1. Estratificación del Mail Room 1

ESTRATOS	POBLACIÓN	MUESTRA
SUPERVISORES	3	1
EMPLEADOS	13	6
MENSAJEROS	28	13
TOTAL	**44**	**20**

TABLA 2. Estratificación del Mail Room 2

ESTRATOS	POBLACIÓN	MUESTRA
SUPERVISORES	1	1
EMPLEADOS	3	1
MENSAJEROS	8	4
TOTAL	**12**	**6**

TABLA 3. Estratificación del Mail Room 3

ESTRATOS	POBLACIÓN	MUESTRA
SUPERVISORES	1	1
EMPLEADOS	4	2
MENSAJEROS	4	2
TOTAL	**5**	**5**

TABLA 4. Estratificación del Mail Room 4

ESTRATOS	POBLACIÓN	MUESTRA
SUPERVISORES	2	1
EMPLEADOS	7	3
MENSAJEROS	13	6
TOTAL	**22**	**10**

TABLA 5. Estratificación del Mail Room 5

ESTRATOS	POBLACIÓN	MUESTRA
SUPERVISORES	3	1
EMPLEADOS	11	5
MENSAJEROS	13	6
TOTAL	**27**	**12**

TABLA 6. Estratificación del Mail Room 6

ESTRATOS	POBLACIÓN	MUESTRA
SUPERVISORES	4	2
EMPLEADOS	13	6
MENSAJEROS	26	12
TOTAL	**43**	**20**