



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

**TRABAJO DE GRADO**  
**SATISFACCIÓN LABORAL, DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y**  
**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

Tesista: Imara Hernández González

Tesista: Tania Herrera Escalona

Tutor: Loreta Moccia A.

**Caracas, 20 de Noviembre de 2006**

## INTRODUCCIÓN

Como trabajo de grado para obtener el título de Licenciado en Relaciones Industriales, se quiso estudiar aspectos relacionados directamente con la carrera, y más aún con la especialidad de Recursos Humanos. Es así como nace la idea de considerar aspectos o variables que hayan sido y sean motivo de estudio a lo largo del tiempo para los investigadores sociales, pero con la introducción de planteamientos más actuales, es decir, empleando las últimas teorías relacionadas con el tema. A lo largo de la carrera se estudia sobre la satisfacción laboral, el desempeño individual y su importancia para las organizaciones; así mismo, al hablar sobre las organizaciones se entiende que su principal objetivo es mantenerse en el mercado, y crecer a nivel empresarial; la teoría sentencia que la única vía para lograr esto es mediante la satisfacción del cliente, al considerar estas tres variables se encontró que investigaciones apoyan la idea de que existe relación entre ellas; una vez en conocimiento de estas ideas nació el planteamiento de estudiar o determinar, en una empresa específica, la presencia o ausencia de esta relación.

El industriólogo, como mediador entre el trabajador y la empresa; debe, entre muchas cosas, velar por el bienestar de ambas partes. En base a esta creencia, la investigación se apoya al considerar que medir estas variables es de gran importancia para campo de Recursos Humanos, pues intenta determinar el nivel de bienestar y rendimiento del trabajador y el bienestar de la empresa; para finalmente determinar la relación existente entre estas variables.

El estudio que se presenta a continuación, es un estudio descriptivo donde se determinó si existía relación o no, entre las variables: desempeño individual, en términos de desempeño contextual y desempeño de tareas; y la satisfacción laboral, evaluando su aspecto cognitivo y

afectivo. De igual manera se determinó el grado de concordancia entre los niveles de satisfacción laboral, desempeño individual y la satisfacción del cliente.

Para dar respuesta a estas relaciones, se realizó, en primer lugar, un análisis correlacional de las variables Desempeño Individual, y sus dimensiones; y la Satisfacción Laboral, y sus dimensiones. Se esperaba existiera una relación positiva y directa entre dichas variables; sin embargo los resultados encontrados por esta investigación apuntan que no existe relación entre ellas. De igual manera, se esperaba que existiera concordancia entre las variables satisfacción laboral, Desempeño Individual y Satisfacción del Cliente; en este caso los resultados arrojados por la investigación, si apoyan la idea original del estudio; es decir, se encontró concordancia entre las tres variables, tal y como se esperaba.

El estudio se desarrollo en una empresa de servicio del sector hotelero, cuya población asciende a 65 empleadas, la cual se utilizo en su totalidad. A cada participante de la investigación se le aplicó un instrumento para determinar su satisfacción laboral considerando su dimensión afectiva y cognitiva; y a cada supervisor le correspondió responder un instrumento que midiera desempeño individual, considerando sus dimensiones de desempeño contextual y desempeño de tareas, para cada supervisado. La satisfacción del cliente fue determinada en base a la data que lleva el hotel sobre esta variable.

Los resultados encontrados en el estudio ofrecen nuevos conocimientos sobre el tema, pues abre un abanico de posibilidades sobre las relaciones que no fueron confirmadas, y sin embargo son apoyadas por la teoría; de igual manera los resultados con respecto a la concordancia de las variables permiten afirmar la idea que las variables desempeño individual, satisfacción laboral y satisfacción al cliente se corresponden entre sí, por lo que al estudiar alguna de estas variables es importante considerar las otras.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el estudio de las organizaciones que prestan servicios, la efectividad entendida como la capacidad que tiene la empresa de satisfacer las necesidades del cliente, y la calidad de los servicios prestados, constituye un tema central. Chang-Hsi Yu, Hsiu-Chen y Gow-Liang (2006) señalan que uno de los indicadores más significativos de efectividad organizacional para las empresas de servicio, está representado por la satisfacción del cliente, la cual, en la medida en que sea positiva, conlleva al desarrollo de la lealtad de los mismos con la empresa.

Chisptopher, Payne y Ballantyne (1991; cp. Leppard y Molyneux 2003) señalan que el proporcionar un servicio de calidad al cliente, conducirá al éxito a todas las empresas a la hora de iniciar el difícil camino de la competitividad. Esta noción es apoyada por Leppard y Molyneux (2000) cuando aseguran que las empresas exitosas, y más específicamente las de servicios, son aquellas que consiguen satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y que además se las arreglan para continuar haciéndolo de forma continúa a través del tiempo. Cabe destacar que Bettencourt y Brown (1997) señalaron que la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la existencia de elogios o palabras de reconocimiento por parte de los clientes, son una consecuencia directa del desempeño de los empleados, pues los clientes esperan ser atendidos en un tiempo adecuado, recibir respuestas adecuadas a sus preguntas y la solución rápida y correcta a inconvenientes que puedan encontrar (Cottle 2001).

Así la cosas, se puede entender que en la actualidad las empresas rentables y competitivas no pueden subsistir en el mercado globalizado sin empleados con un desempeño sobresaliente, leales y satisfechos con su trabajo (Henkey y Noé, 2004); ya que de esta manera se incrementa la efectividad de la compañía (Cavazos, 2004). Un empleado satisfecho,

aporta valor y calidad a su desempeño individual y esto, a la larga, beneficia la eficacia y competitividad de la organización. De esta manera, se ve beneficiada la satisfacción del cliente, debido a que, tal y como lo aseguran Henkey y Noé (2004), la satisfacción laboral ejerce una gran influencia en la calidad de servicio, la cual es una pieza clave en la satisfacción total del cliente, meta última de este tipo de empresas.

Al medir la satisfacción del cliente, las empresas de servicios obtienen retroalimentación de su desempeño como organización e, indirectamente, del desempeño de sus empleados (Cavazos, 2004). Esta afirmación es apoyada por Bettencourt y Brown (1997), quienes aseguran que la satisfacción del cliente esta directamente relacionada con el desempeño de los empleados. El desempeño individual y grupal de los miembros de la organización es un factor crítico para la efectividad organizacional (Motowidlo y Van Scotter, 1994).

El desempeño laboral es la variable dependiente que aparece con más frecuencia en los reportes de investigación del campo organizacional. Desde hace unos 15 años, ha habido una evolución en la manera de conceptualizar esta variable; cada vez más se insiste en la necesidad de entenderla y estudiarla como un concepto multidimensional. El trabajo de Borman y Motowidlo (1993, cp. Motowidlo y Van Scotter, 1994) se apartó de los enfoques tradicionales y condujo a la noción de que en el desempeño laboral individual pueden distinguirse dos dimensiones, a saber: el desempeño de tareas y el desempeño contextual (Motowidlo y Van Scotter, 1994).

El desempeño de tareas está constituido por dos tipos de comportamientos; uno relacionado con actividades que conducen a la transformación de materias primas en bienes y servicios, que son los productos de la organización, constituyendo el núcleo técnico del negocio (Ilgen y Pulakos, 1999); un segundo tipo de comportamiento consiste en actividades que le dan servicio y mantienen al núcleo técnico del negocio, resurtiendo la provisión de materias primas, distribuyendo los productos terminados, o proveyendo de planificación, coordinación, supervisión o funciones de apoyo que le permiten al núcleo técnico funcionar eficiente y efectivamente (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997).

El desempeño contextual, de acuerdo con Motowidlo, Borman y Schmit (1997), no contribuye a los procesos del núcleo técnico de la organización, sino que mantiene el ambiente organizacional, social y psicológico en el cual el núcleo técnico debe funcionar. Incluye actividades que promueven la viabilidad de la red social y organizacional y mejoran el clima psicológico en el cual está inmerso dicho núcleo técnico (Motowidlo, Borman y Schmit, 1997).

Varios autores, (Borman & Brush (1993), Borman y Motowidlo (1993), Borman, Motowidlo, & Hanser, (1983), Brief y Motowidlo (1986), Campbell (1990) y Organ (1988) cp. Motowidlo y Van Scotter, 1994) concuerdan en que, el desempeño contextual hace referencia a comportamientos que tienen que ver con la disposición del empleado a realizar esfuerzos adicionales cuando sea necesario, ofrecerse voluntariamente a realizar actividades que no necesariamente son parte de su trabajo, integrarse con los valores y políticas de la organización, sugerir mejoras, permanecer en la organización en épocas duras y representarla favorablemente ante las personas externas, así como brindar apoyo, ayudar y cooperar con sus compañeros.

Por otra parte, la satisfacción laboral se comporta como un predictor tanto del desempeño del empleado (Bolino y Turnley, 2003) como de la satisfacción del cliente (Henkey y Noé, 2004). En efecto, una de las relaciones que más ha sido objeto de investigación en la literatura referida al comportamiento organizacional, de acuerdo con Judge, Bono, Thoresen, Patton (2001), es la que existe entre el desempeño y satisfacción laboral. La idea de que los empleados satisfechos poseen un mejor desempeño se remonta hacia la década de los años '30 del siglo XX, cuando los estudios de Hawthorne enfatizaron la asociación entre estas variables. El auge de la investigación sistemática de la relación entre estas dos variables, adquiere importancia en la década de los años '70 (Christen, Iyer, y Soberman, 2006; Schleicher, Watt y Greguras, 2004), para posteriormente decaer debido a las inconsistencias encontradas en los hallazgos de los estudios, siendo limitado el apoyo empírico encontrado para dicha relación, tal y como es mencionado por Christen et al (2006), Palma (1999) y Koys (2001), al realizar una revisión de estudios sobre estas variables.

Judge et al (2001), al efectuar un meta-análisis de las investigaciones que han sido realizadas sobre la relación entre satisfacción y desempeño laboral, agruparon los estudios en referencia al tema en siete modelos que representan la naturaleza de esta relación. El primer modelo asume que la satisfacción determina el desempeño individual, el segundo modelo propone que el desempeño determina la satisfacción laboral. Un tercer modelo indica que la relación entre las variables es bidireccional debido a que se encuentran mutuamente determinadas, mientras que un cuarto modelo señala que la relación entre satisfacción y desempeño se encuentra mediada por una tercera variable, como por ejemplo la autoestima del empleado, estando las variables satisfacción y desempeño, a su vez correlacionadas.

El quinto modelo propone que entre la satisfacción laboral y el desempeño existe una relación directa y bidireccional, moderada por una tercera variable, tal y como pueden ser las recompensas contingentes. Otras variables moderadoras de esta relación pueden ser la necesidad de logro, las habilidades cognitivas, así como la presencia de presión para el desempeño.

El modelo seis mencionado por Judge et al (2001), agrupa aquellos estudios que descartan la relación, mientras que, el séptimo modelo refleja la necesidad de redefinir ambos constructos; específicamente, en la satisfacción laboral debe enfatizarse su dimensión emocional y cómo influye ésta en el desempeño del empleado. Estos mismos autores recomiendan que al estudiar la variable desempeño laboral, se debe discriminar entre desempeño contextual y desempeño de tareas, debido a que la relación entre el primero y la satisfacción laboral ha encontrado apoyo empírico significativo, contrariamente a lo que ha ocurrido cuando se considera únicamente la dimensión desempeño de tareas (Bolino y Turnley, 2003; Schleicher et al, 2004). La ausencia de esta última diferenciación es la que podría explicar la pobre asociación entre las variables, ampliamente reportada en las investigaciones (Organ, 1997).

En línea con esta concepción de la satisfacción laboral, Schleicher et al (2004) señalan que al trabajar con esta variable es necesario considerar tanto su componente afectivo como el

cognitivo, los cuales son independientes y se encuentran recíprocamente relacionados. El componente afectivo de la actitud, consiste en las emociones que se experimenta en relación con el objeto en particular, mientras que el componente cognitivo tiene que ver con las creencias y pensamientos que se poseen en relación con el mismo objeto. Schleicher et al (2004) indican que esta diferenciación tiene relevancia a la hora de predecir el comportamiento organizacional, debido a que tal y como señala Cote (1999), la dimensión afectiva posee un alto valor predictivo sobre el desempeño, sobre todo con el desempeño contextual (LePine, Erez y Johnson, 2002; MacKenzie, Scott Podsakoff y Ahearne, 1998). En concordancia con esta noción de la satisfacción laboral, Spector (1997, cp. Biaggini. y Mendoza 2005) la define como “el sentimiento global acerca del trabajo o constelación de actitudes relacionadas con varios aspectos o facetas del mismo” (p. 54).

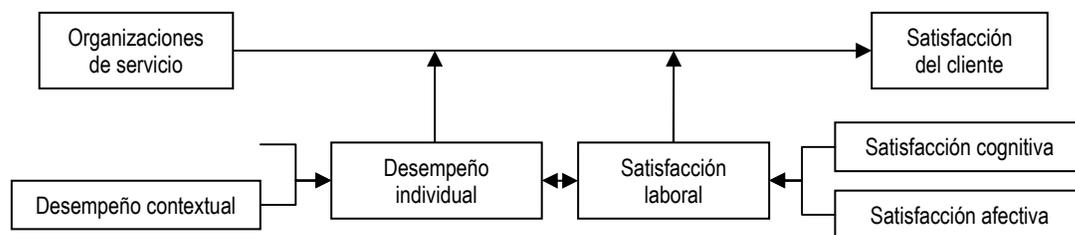
De acuerdo con la información presentada anteriormente, la presente investigación se orienta a estudiar las relaciones entre satisfacción laboral (considerando sus componentes afectivo y cognitivo), el desempeño individual (incluyendo sus dimensiones desempeño contextual y desempeño de tareas) y la satisfacción del cliente, en una organización de servicios del sector hotelero.

Estas variables han sido investigadas anteriormente por Koys (2001), quien encontró que la satisfacción en el trabajo y el desempeño contextual predicen la satisfacción del cliente. Para el caso específico de este estudio, y en razón del alcance del mismo, solo se pudo explorar la concordancia entre los niveles de desempeño y satisfacción laboral y la satisfacción del cliente, observados; no propiamente la correlación estadística.

El presente trabajo pretende continuar con investigaciones recientemente realizadas en la Escuela de Psicología de la UCAB, donde Manfredi y Tovar (2004) estudiaron la satisfacción laboral y su influencia sobre el compromiso organizacional; y Biaggini y Mendoza (2005) quienes exploraron el impacto del apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral sobre el desempeño contextual como una dimensión relevante del desempeño individual.

Es importante destacar que no se pudo encontrar ningún estudio anterior entre los trabajos de grado de la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB, que conceptualizara las variables desempeño laboral y satisfacción laboral de la manera que se abordó en esta investigación.

Con base en el planteamiento realizado anteriormente, el problema de investigación del presente estudio fue: ¿Existe relación entre la satisfacción laboral, el desempeño laboral en una empresa de servicios del sector hotelero? Y ¿Se evidencia concordancia entre los niveles de satisfacción del cliente, los niveles de satisfacción laboral y desempeño individual en una empresa de servicios del sector hotelero? La figura 1 representa gráficamente el planteamiento del problema de este estudio.



**Figura 1: Esquematización del problema de investigación**

## **CAPÍTULO II**

### **OBJETIVOS E HIPÓTESIS**

#### **Objetivo General:**

1. Determinar el grado de relación entre la satisfacción laboral y el desempeño individual en una empresa de servicios del sector hotelero.
2. Determinar el grado de concordancia entre los niveles de satisfacción del cliente y los niveles de satisfacción laboral y desempeño individual en una empresa de servicios del sector hotelero.

#### **Objetivos Específicos**

- 1.1. Determinar el nivel de satisfacción laboral en los empleados de una empresa de servicios del sector hotelero.
- 1.2. Determinar el nivel de la dimensión afectiva de la satisfacción laboral en los empleados de una empresa de servicios del sector hotelero.
- 1.3. Determinar el nivel de la dimensión cognitiva de la satisfacción laboral en los empleados de una empresa de servicios del sector hotelero.
- 1.4. Determinar el nivel de desempeño individual en los empleados de una empresa de servicios del sector hotelero.
- 1.5. Determinar el nivel de desempeño contextual en los empleados de una empresa de servicios del sector hotelero.
- 1.6. Determinar el nivel de desempeño de tareas en los empleados de una empresa de servicios del sector hotelero.
- 1.7. Determinar el nivel de satisfacción del cliente en una empresa de servicios del sector hotelero.

- 1.8. Determinar el grado de relación entre la dimensión afectiva de la satisfacción laboral y el desempeño contextual.
  - 1.9. Determinar el grado de relación entre la dimensión afectiva de la satisfacción laboral y el desempeño de tareas.
  - 1.10. Determinar el grado de relación entre la dimensión cognitiva de la satisfacción laboral y el desempeño contextual.
  - 1.11. Determinar el grado de relación entre la dimensión cognitiva de la satisfacción laboral y el desempeño de tareas.
- 
- 2.1. Determinar el grado de concordancia entre la distribución de los niveles de satisfacción del cliente y los de desempeño individual.
  - 2.2. Determinar el grado de concordancia entre la distribución de los niveles de satisfacción del cliente y los de satisfacción laboral.

## HIPÓTESIS

H<sub>1</sub>: Existe una relación positiva y significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño individual.

H<sub>2</sub>: Existe un relación positiva y significativa entre la dimensión cognitiva de la satisfacción laboral y el desempeño de tareas.

H<sub>3</sub>: Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión afectiva de la satisfacción laboral y el desempeño de tareas.

H<sub>4</sub>: Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión cognitiva de la satisfacción laboral y el desempeño contextual.

H<sub>5</sub>: Existe una relación positiva y significativa entre la dimensión afectiva de la satisfacción laboral y el desempeño contextual.

H<sub>6</sub>: La distribución de niveles de satisfacción del cliente es similar a la distribución de niveles de desempeño individual.

H<sub>7</sub>: La distribución de niveles de satisfacción del cliente es similar a la distribución de niveles de satisfacción laboral.

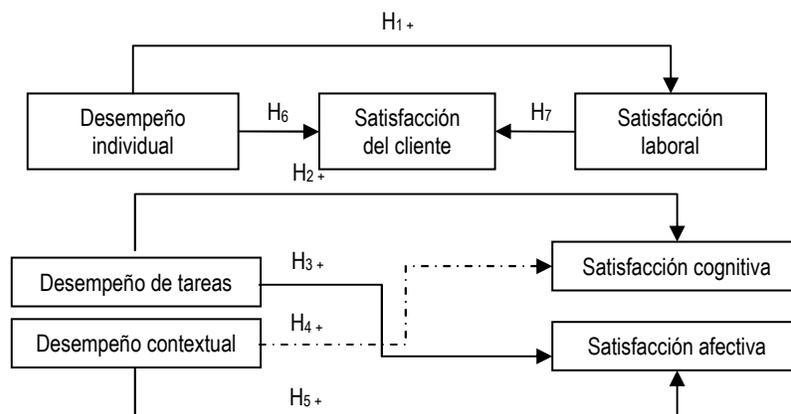


Figura 2: Sistema de hipótesis

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1. Satisfacción Laboral**

##### **1.1 Concepto:**

La satisfacción en el trabajo, por parte del empleado, ha sido ampliamente estudiada en la literatura organizacional, de acuerdo a la creencia generalizada de que un empleado satisfecho es más productivo y por tanto contribuye a la eficiencia de la organización.

Locke (1976, p.300, cp. Brown y Peterson 1993) plantea que la satisfacción laboral es “un estado emocional positivo o placentero que resulta de la evaluación que hace el empleado de su trabajo”

Fleishman (1979) definió la satisfacción laboral como “el resultado o la consecuencia de la experiencia del empleado en el puesto de trabajo, en relación con sus propios valores, es decir, con lo que desea o espera del mismo. Puede considerarse que la satisfacción tiene un sentido similar al placer” (p. 22).

Por su parte, Henkey y Noe (2004) acotan que la de satisfacción laboral se refiere a las ideas y expectativas del empleado (trabajo, liderazgo, sueldos, condiciones, etc.) cuando éstas son las mismas que la organización ofrece. Plantean que ambos objetivos podrían estar relacionados, para beneficiar a las dos partes. Estos mismos autores, comentan que encuestar la satisfacción en las organizaciones se ha convertido en una meta en si misma, sin que éstas hagan algo una vez obtenidos los resultados. Medir la satisfacción es sólo la primera fase del

proceso, luego se deben tomar medidas considerando que da una visión global, que permite ver zonas de conflicto.

Pérez (2003 cp. Manfredi y Tovar 2004) considera que la satisfacción laboral es entendida como la actitud del empleado con respecto a su trabajo, estando basada en las creencias y valores que éste desarrolla acerca de sus obligaciones

Spector (1985) define la satisfacción laboral como constelaciones de actitudes o sentimientos globales acerca del trabajo, que se relacionan con diversos aspectos del mismo. Spector (2002) señala que una de las principales tareas de los Industriólogos y de los psicólogos industriales/organizacionales es el estudio y determinación de la satisfacción laboral de los empleados, con la intención de ayudar a las organizaciones a aplicar medidas para alcanzar o mejorar dicha satisfacción, debido a que esta actitud influencia en el comportamiento del empleado, el cual promueve la efectividad de la organización.

Spector (1985) identifica a la naturaleza de la satisfacción laboral, comienza señalando que es una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto a sus empleos en general, así como diversos aspectos de éstos. Este mismo autor en el 2002 plantea que existen dos enfoques para estudiar la satisfacción laboral:

- Enfoque general: Concibe a la satisfacción laboral como una percepción única y general de la persona hacia su empleo.
- Enfoque de facetas: Consiste en atender a todos los aspectos que componen el empleo, es decir. La remuneración (salarios y prestaciones), las otras personas (supervisores y compañeros), las condiciones del empleo y la naturaleza del trabajo mismo.

### **1.2 Dimensiones de la satisfacción laboral:**

La satisfacción laboral constituye una actitud, en la cual, como en toda actitud, se distinguen tres elementos fundamentales: el afectivo, el cognitivo y el conductual.

Particularmente el componente afectivo es el que suele contribuir en mayor medida en el desempeño laboral del empleado (Conte et al, 2005).

Spector (1985) señala que la satisfacción en cuanto a constelación de actitudes hacia el trabajo, se encuentra constituida por un conjunto de dimensiones laborales que son evaluadas por el empleado, de manera de conocer su grado de satisfacción con respecto a su ambiente laboral. En este sentido, el autor considera el pago, la promoción o ascenso, la supervisión, el margen de beneficios, las recompensas contingentes, procedimientos operativos, compañeros o equipo de trabajo, naturaleza del mismo y la comunicación como aspectos laborales que deben ser evaluados por el empleado para conocer su satisfacción laboral.

### **1.3 Antecedentes de la satisfacción laboral:**

En cuanto a la evaluación de los antecedentes de la satisfacción laboral que se han estudiado, Spector (2002) señala que para responder a la pregunta de qué hace que a una persona le guste o no su trabajo, la mayoría de los estudios adoptan una perspectiva ambiental. Sin embargo, se ha encontrado que en personas con los mismos cargos y en condiciones laborales muy similares, pueden variar considerablemente sus niveles de satisfacción laboral (Spector, 1992, cp. Spector 2002). Estos resultados son lo que han llevado a muchos investigadores a considerar la perspectiva de la personalidad, para entender que según el tipo de persona se sentirá o no satisfecho. Otros investigadores adoptan la perspectiva interaccionista, esta es una combinación de las nociones anteriormente señaladas, específicamente esta idea plantea que “la satisfacción laboral, es el producto de una concordancia adecuada entre la persona y su puesto de trabajo” (p.197), o sea, según el tipo de persona se sentirá satisfecha o no, con las diferentes condiciones del trabajo, Spector (2002).

Robbins (2004) identifica otros factores de los cuales depende la satisfacción laboral:

- Importancia que el empleado le otorga a su trabajo, en cuanto éste sea considerado como un desafío diario para él. Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus capacidades y habilidades y que les ofrezca una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien se están desempeñando.

- Recompensas equitativas: Se refiere a los deseos de los empleados de obtener sistemas de salario y políticas de ascenso que les parezcan justos, definidos y acordes a sus expectativas
- Condiciones favorables de trabajo: Son aquellas que posibilitan el logro de una comodidad personal y un óptimo desempeño en el puesto por parte de los empleados.
- Apoyo del supervisor: Constituyen los gestos de comprensión y retroalimentación que los empleados reciben de sus supervisores inmediatos.
- Congruencia entre vocación y trabajo: Se refiere a las habilidades de los empleados para satisfacer los requerimientos del puesto, siendo mas probable, en consecuencia, que en la medida en que estas sean mayores, el logro del éxito y el aumento de los niveles de satisfacción en el trabajo sea mas probable.

#### **1.4 Consecuencias de la satisfacción laboral:**

La satisfacción laboral constituye un antecedente relevante del desempeño contextual, debido a que su componente afectivo, dispone al individuo a actuar en pro de la organización (Van Scotter, 2000). De igual manera, la satisfacción laboral influye de manera directa y positiva en la satisfacción del cliente (Chang-Hsi Yu, Hsiu-Chen Chang, Yu Da Gow-Liang, 2006).

Koys (2001) encontró que existe una relación importante entre las variables: satisfacción laboral, desempeño contextual, intención de cambiar de trabajo por parte del empleado y satisfacción al cliente, en especial se encuentra una relación estrecha entre satisfacción laboral y satisfacción del cliente. Idea que es apoyada por Henkey y Noe (2004), quienes señalan que la satisfacción laboral es clave sobre la calidad del servicio, ya que tiene influencia directa en la satisfacción del cliente.

## **2. Desempeño Individual**

### **2.1 Concepto**

El desempeño laboral, constituye el ejercicio de las asignaciones correspondientes del empleado dentro de la organización (Robins, 1999). Es la variable dependiente que aparece con más frecuencia en los reportes de investigación del campo organizacional; desde hace unos 15 años, ha habido una evolución en la manera de conceptualizar esta variable; cada vez se insiste más en la necesidad de entenderla y estudiarla como un concepto multidimensional. El trabajo de Borman y Motowildo (1993, cp. Motowildo y Van Scotter, 1994) se apartó de los enfoques tradicionales y condujo a la noción de que en el desempeño individual pueden distinguirse dos dimensiones, a saber: el desempeño de tareas y el desempeño contextual (Motowildo y Van Scotter, 1994).

#### **2.1.1 Modelos de desempeño individual.**

Los modelos referentes al desempeño laboral intentan representar el comportamiento de esta variable en cuanto a las dimensiones que la componen (Coleman y Borman, 2000). Cronológicamente, uno de los primeros modelos del desempeño laboral fue propuesto por Briefly y Katz (1964 cp. Coleman y Borman, 2000) y consiste en que el desempeño está conformado por tres tipos de comportamiento: 1) Que el individuo se una al sistema, y permanezca en el, 2) que muestre una conducta confiable en el desempeño de su rol y 3) que muestre un conducta innovadora el desempeño de su cargo, sobrepase lo que formalmente se encuentra prescrito para el rol, así como cooperar con otros miembros y representar a la organización favorablemente.

Posteriormente, Borman y Motowildo (1993, cp. Borman 2004) distinguen cinco características del comportamiento cívico organizacional, como por ejemplo 1) persistir con entusiasmo y un esfuerzo extra para completar con éxito una actividad, 2) tomar voluntariamente una actividad que no está estipulada en la descripción de cargo 3) ayudar y cooperar con otros, 4) seguir las reglas y procesos organizacionales, así como 5) soportar, ayudar defender los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Williams (1988 cp. Williams y Anderson 1991), las dimensiones y categorías que conforman el constructo de desempeño laboral, en general, tienen que ver con aspectos relacionados con: 1) conocimientos y habilidades específicas necesarias para la realización del trabajo, 2) productividad, en términos de rendimiento para el logro de los objetivos propuestos, 3) asistencia y puntualidad, 4) seguimiento de políticas y procedimientos, 5) cooperación con el equipo de trabajo y 6) esfuerzo extra o iniciativas espontáneas que se necesita para alcanzar las metas.

Como puede apreciarse, los modelos presentados indican que el desempeño laboral constituye un constructo multidimensional, integrado por diversas dimensiones o factores.

## **2.2 Dimensiones del desempeño individual**

### **2.2.1 Desempeño contextual:**

En el estudio del desempeño laboral, Borman (2004) señala que ya desde la década de los años 30, Bernard fue el primero en reflejar la necesidad de la cooperación entre los miembros de la organización para el logro de sus objetivos. Específicamente, “este autor observa la importancia de la “organización informal”, los esfuerzos cooperativos en las organizaciones y la necesidad de que los miembros de las mismas se encuentren dispuestos a contribuir cooperativamente” (Borman, Hedge, Hanson, Logan y Sawin, s/f). De acuerdo con esto, la primera referencia que se encuentra en cuanto al término acentúa su carácter de “informalidad”

Posteriormente, Katz (1964 cp. Coleman y Borman, 2000; LePine y Jonson, 2002 y Borman, 2004) empezó a discriminar entre los tres tipos de comportamiento, tal y como fue mencionado anteriormente, los cuales son esenciales para aumentar la efectividad de una organización. Donde, el autor, enfatiza la espontaneidad como un elemento central del constructo, es decir este “comportamiento espontáneo” incluye gestos cooperativos, acciones que protegen a la organización dentro y fuera de ésta, que van más allá del comportamiento prescrito en las funciones formales (Hedge, Hanson, Logan y Sawin, s/f).

Katz y Kahn (1977), conceptualizaron el término desempeño laboral en cuanto a un funcionamiento que depende del desempeño de las tareas en sí mismo por una parte, así como de acuerdo a un “extra rol” o ejercicio del empleado que se encuentra dispuesto a cooperar con los miembros de la organización, protegerla de cualquier daño, ofrecer sugerencias para mejorarla y representarla favorablemente ante agentes externos. En este sentido, múltiples autores (Alotabi (2001), Bateman y Organ (1983), Coleman y Borman (2000), Coyle-Shapiro, Kessler y Purcell (2004), Motowildo y Van Scotter (1994), Organ y Lingl (1995), hacen referencia a este trabajo como el antecedente fundamental de la noción del desempeño contextual o comportamiento cívico organizacional

En el estudio de Smith, Organ y Near (1983, cp. Coleman y Borman 2000) se designa por primera vez al constructo como ciudadanía organizacional, término empleado en aquél entonces, para referirse a lo que se entiende hoy como desempeño contextual. De acuerdo a estos autores, el comportamiento cívico en la organización tiene que ver con una conducta que va más allá del rol oficial y que intenta ayudar a otras personas de la organización, al tiempo que evidencia conocimiento y apoyo en función de la misma. Además, los autores señalan que la importancia del concepto reside en explicar la efectividad de la organización en función al comportamiento de sus integrantes, el cual trasciende el mero cumplimiento de las funciones del cargo y tiene que ver con el despliegue de conductas cooperativas de los empleados dentro del ambiente de trabajo.

Bateman y Organ (1983) por su parte, definieron el comportamiento cívico organizacional en cuanto un comportamiento “extra rol” del empleado, que consiste en una actitud dirigida hacia la dinámica social de la organización y se traduce en ayudar a los compañeros de trabajo con problemas relacionados con éste, aceptar órdenes de forma incondicional, tolerar imposiciones temporales sin quejas, ayudar a la limpieza y orden del área de trabajo, así como realizar críticas constructivas con respecto al desempeño de otros, promover un clima laboral de tolerancia, minimizar las distracciones creadas por conflictos personales, proteger y conservar los recursos de la organización, entre otros aspectos.

En términos similares, Borman, Motowildo, Rose y Hanser (1983 cp. Borman, 2004) desarrollan un modelo de efectividad organizacional adaptado al ejército de los Estados Unidos, que refleja aspectos que trascienden los elementos técnicos de un cargo, enfatizando el trabajo en equipo, la disciplina, el compromiso y la contribución individual a la efectividad de la organización. Brief y Motowildo (1986, cp. Borman, 2004), introducen el término de conducta “prosocial” organizacional, dirigida a promocionar el bienestar social de los individuos, grupos y de la organización misma.

Posteriormente, Organ (1988 cp. Organ y Lingl, 1995) define el término como las contribuciones individuales que no se encuentran formalmente contempladas en el contrato laboral, y que escapan a los requerimientos de la supervisión así como a las funciones y tareas contempladas en el cargo, y a la vez promueve la eficiencia y eficacia de la organización. Esta conducta discrecional forma parte de una elección personal y no es directa o explícitamente reconocida por el sistema formal de recompensas de la organización.

Es importante destacar que la noción que aporta Organ (1988 cp. Organ y Lingl, 1995) al constructo como un elección personal, conlleva a estudiar las bases motivacionales del comportamiento cívico organizacional, el cual de acuerdo con este autor, emerge como una forma de retribuir a la organización por el tratamiento justo que el empleado ha recibido, aspecto que será desarrollado posteriormente por Morrison (1994) y Van Dyne et al., (1994, cp Coyle-Shapiro et al, 2004).

Por otra parte, Williams y Anderson, (1991), inician la discusión sobre la diferenciación del desempeño contextual en cuanto a un comportamiento dirigido hacia a la organización y el comportamiento dirigido hacia los miembros de la organización. De acuerdo a estos autores, los comportamientos dirigidos hacia la organización (OCB-O) se encuentran conformados por el cumplimiento de reglas informales orientadas a mantener el orden, la asistencia continua al trabajo y la prolongación de la jornada laboral. En relación con el comportamiento dirigido a los miembros de la organización (OCB-I), éste abarca los aspectos de ayudar a los compañeros en términos generales, como por ejemplo, apoyar a los

empleados que han permanecido ausentes de la empresa, ayudar a compañeros con el trabajo pesado y buscar el bienestar de todos.

Por otro lado, de acuerdo a lo planteado por Organ (1988 cp. Organ y Lingl, 1995) en referencia a los determinantes motivacionales del desempeño contextual, los investigadores se preguntan acerca de los límites entre el denominado “extra rol” e “intra rol” del desempeño del trabajador. Específicamente Morrison, (1994, Van dyne et al., 1994; cp. Coyle-Shapiro, et al, 2004) plantean en este sentido, que hay que definir estos límites y argumentan que tal diferenciación puede variar con el tiempo y depender del tipo de trabajo; es decir, no necesariamente es estable y consistente a través del tiempo y de las situaciones.

Específicamente, Morrison, (1994, cp. Coyle-Shapiro, et al, 2004) y Van Dyne et al. (1994) argumentan que muchas personas pueden tener un comportamiento cívico organizacional porque lo consideran en sí mismo parte de su rol. De esta forma VanDyne et al (1994) plantean que los límites entre el comportamiento intra-rol y el extra rol son sumamente difusos y sus denominaciones prácticamente arbitrarias, debido a que éstas cambian de acuerdo al tiempo y lugar. Es por esto que el autor hace la recomendación de excluir la denominación del término “extra rol” a la hora de referirse al comportamiento cívico organizacional.

Es decir, independientemente del rol al cual obedezca, VanDyne et al (1994) sugieren definir comportamiento cívico organizacional de acuerdo al conjunto de conductas del empleado que se orienten a brindar bienestar a su compañeros y a la organización. Por otra parte, Borman y Motowildo (1993 cp. Borman, 2004) definen el desempeño contextual como un comportamiento que no está directamente asociado con las tareas contempladas dentro del cargo, siendo más bien el comportamiento que apoya el contexto organizacional, social y psicológico que sirven como una catálisis social en el ambiente de la empresa. Al respecto, es importante destacar que la catálisis social constituye un fenómeno estudiado por los psicólogos sociales en cuanto al papel del individuo que procura transformar positivamente el ambiente en el cual se enmarca.

Motowidlo y Van Scotter (1994) acotan que los comportamientos característicos del desempeño contextual respaldan el ambiente organizacional, social y psicológico en el cual se desenvuelven todos los procesos de la organización. Estos autores, para ampliar el concepto, identificaron cinco categorías del desempeño contextual: ofrecerse voluntariamente a realizar actividades que no son oficialmente parte del trabajo, continuar con entusiasmo adicional cuando sea necesario para terminar una actividad con éxito, ayudar y cooperar con otros, seguir las reglas organizativas y procedimientos en todo momentos, y aprobar, apoyar, y defender los objetivos organizativos.

Por su parte, Borman (2004) define el desempeño contextual, de forma similar a lo propuesto una década antes, en términos de un comportamiento que va más allá del desempeño de tareas y no obstante, soporta al contexto organizacional social y al psicológico, contribuyendo a la catálisis social de la organización. Si bien la presente definición se mantiene prácticamente igual a la brindada en 1993 junto con la colaboración de Motowidlo, en esta oportunidad el autor agrega que el desempeño contextual, a diferencia del desempeño de tareas, posee unas características en cuanto a los comportamientos que lo conforman, más o menos uniformes, independientemente del cargo y contexto en donde se trabaje.

Es decir, las tareas que integran el desempeño de un cargo, varían evidentemente de acuerdo con la naturaleza del puesto, jerarquía, contexto organizacional, entre otras variables. Sin embargo, los comportamientos que integran el desempeño contextual son siempre los mismos independientemente del cargo, debido a que sea cual sea la organización en donde se trabaje, el desempeño contextual siempre versará sobre las conductas prosociales y de cooperación del empleado con sus compañeros y con la organización en sí misma.

Además, Motowidlo y Van Scotter (1994) mencionan que se puede observar las posibles diferencias entre los términos de comportamiento cívico organizacional, elaboradas por Smith, Organ y Near (1983) al plantearlo como un comportamiento discrecional que ayuda a otros miembros de la organización; y el comportamiento pro-social: Motowidlo y Van Scotter (1994) que se refieren a éste como una variable que tiene que ver con que: 1) Es realizado por un miembro de la organización, 2) Dirigido hacia un individuo, un grupo o una

organización con la que él (o ella) obre de forma recíproca mientras que realiza su rol dentro de la organización.<sup>3</sup>) Es realizado con la intención de promover el bienestar del individuo, del grupo o de la organización a la cual se dirige. Incluye: Asistir a los compañeros con materias relacionadas al trabajo o personales, proporcionar servicios o productos a los consumidores, ayudar a los consumidores en las materias personales, conformarse con los valores y políticas de la organización, sugerir mejoras a la organización, poner por delante el esfuerzo adicional en el trabajo u ofrecerse voluntariamente para las asignaciones adicionales, permanecer en la organización en épocas duras y representar a la organización favorablemente ante las personas externas.

Tal y como puede apreciarse, el concepto de desempeño contextual como ha sido desarrollado a lo largo del tiempo, de acuerdo con VanDyne y Graham (1994) posee una historia de naturaleza heterogénea, recibiendo diversas denominaciones en la literatura, como comportamientos informales (Bernard), espontáneos (Katz y Kahn, 1977) que enfatizan las conductas prosociales (Brief y Motowild) y en el sentido de un “extra rol” (Katz y Kanh 1977, Organ 1997) dentro del desempeño laboral, que se caracterizan por una actitud que busca el bienestar de la organización en sí misma y de sus miembros (Williams y Anderson, (1991), cp. Turnley, Bolino, Lester y Bloodgood, (2003)) tanto en referencia al ambiente interno y como externo de la misma.

En este sentido, siguiendo a VanDyne y Graham (1994), cada uno de estos términos al ser definidos conceptualmente de una determinada manera, también han tenido definiciones operacionales diferentes y por consiguiente, diversos procedimientos para su medición. De ahí las dificultades de comparar dentro de una base teórica y metológica común, los resultados aportados por las distintas investigaciones dentro del área. VanDyne y Graham, (1994).

Van Dyne, Graham y Dinesh (1994, cp. Coleman y Borman 2000), aislaron en el constructo “conducta cívica organizacional” cinco componentes: fidelidad a la organización, obediencia a las normas y a las reglas de juego existentes en el contexto organizacional, implicación en la promoción del compromiso y el cambio, compromiso con la mejora de la eficacia de la organización.

En síntesis y para los efectos de este estudio, se considerará al desempeño contextual aquel que se refiere a los comportamientos individuales y espontáneos por parte de los empleados, que exceden a los esperados para sus cargos y promueven un mejor funcionamiento de la organización. Estos comportamientos se pueden dividir de acuerdo a Williams y Anderson (1991) tales como el desempeño contextual dirigido a la organización y aquél dirigido al individuo.

Estas subdimensiones se definen, según Williams y Anderson (1991) como los comportamientos cívicos organizacionales (OCBO) que benefician a la organización, como pueden ser los comportamientos referentes al cumplimiento de normas informales de la organización, notificar con anticipación los momentos de ausencia al trabajo, evitar pérdida de tiempo en pausas innecesarias, escaso ausentismo así como la tolerancia a inconvenientes menores, y los comportamientos que benefician al individuo (OCBI), en términos de los miembros de la empresa, como lo es las conductas de apoyo al quipo de trabajo, interés por el bienestar de los compañeros, ayuda a los que poseen trabajo extra, ayuda a la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo, entre otros.

### **2.2.2 Desempeño de tareas**

El desempeño de tareas, tal y como es conceptualizado por Motowildo y Van Scotter (1994), en un estudio realizado con 715 miembros de la fuerza aérea norteamericana, se define como las actividades que transforman la materia prima en los bienes y servicios que la organización produce directamente, así como por las actividades que atienden al servicio y mantienen actualizado el núcleo técnico. En referencia al primer tipo de actividad, los autores indican que en estas actividades se incluye, por ejemplo, la venta de la mercancía en una tienda, operar una máquina de producción fabril, enseñar en una escuela, llevar a cabo cirugías en un hospital o tramitar cheques en un banco.

Un ejemplo de las tareas que se incluyen en el segundo tipo de actividades son, aquellas destinadas a mantener actualizado el registro acerca del suministro de materias

primas, distribuir sus productos terminados y proveer la planificación importante, la coordinación, la supervisión y otras funciones que aseguren que todo funcione eficazmente. De esta manera, el desempeño de tareas, de acuerdo a la ejecución de los roles específicos y de las actividades técnicas de la organización, posee una relación directa con el punto principal o técnico de la empresa, ejecutando o manteniendo procesos técnicos, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El desempeño de tareas influye de una manera particular en la organización, en esta dimensión del desempeño lo relevante se encuentra en el conocimiento, la habilidad y las destrezas que posea el empleado para responder a los requerimientos del cargo y así a los objetivos de la organización (Motowildo y Van Scotter 1994) .

Por su parte, Borman y Motowildo (1997) definen el desempeño de tareas como la efectividad con que se realizan las actividades que se encuentran directamente relacionadas con los procesos tecnológicos de la empresa o que indirectamente influyen a que ésta pueda proveer los productos y/o servicios que constituyen su objetivo fundamental.

Ejemplo de desempeño de tareas son, de acuerdo a Borman y Motowildo (1997), el conocimiento que posea el empleado sobre un producto en particular, conocimiento acerca de las ventas y acerca del manejo gerencial.

Es importante destacar que el estudio del desempeño de tareas constituye un constructo que captó la atención de la investigación organizacional durante un período de tiempo significativo, buscándose aumentar la eficacia y eficiencia de la organización, a través del mejoramiento del desempeño del empleado. Con referente a este punto, Borman (2004) señala otros aspectos como las actividades que comprende una tarea en particular, su importancia, la frecuencia de su realización, el tiempo que implican, entre otros, constituyeron elementos que fueron estudiados, operacionalizados y medidos en múltiples contextos organizacionales.

Sin embargo, la mirada investigativa ha dirigido su atención hacia el desempeño contextual, como otra parte del desempeño laboral que contribuye positivamente a la

organización. De hecho, tal y como indican los resultados del estudio realizado por Motowildo y Van Scotter (1994) el grado de asociación entre estas variables es significativo, cuyos índices de correlación varían desde .40 hasta .80. Por lo que se considera relevante considerar ambas dimensiones del desempeño laboral: desempeño contextual y de tareas, a la hora de estudiar la influencia del desempeño en el sistema organizacional.

## **2.3 Antecedentes del desempeño individual**

### **2.3.1 Antecedentes del desempeño contextual**

Los trabajos de Smith, Organ y Near (1983, cp. Coleman y Borman 2000) y Bateman y Organ (1983) constituyen las primeras investigaciones empíricas realizadas con respecto al desempeño contextual, en las cuales se obtuvo que la satisfacción laboral representa el antecedente fundamental que determina esta variable. De acuerdo con esto, según Organ y Ryan (1995) la importancia de diferenciar teórica y prácticamente sobre el desempeño contextual y de tareas, radica en que éstos poseen determinantes diferentes. Por una parte, el desempeño de tareas guarda relación con el conocimiento y las habilidades, a diferencia del desempeño contextual, que posee antecedentes variables disposicionales, tales como los rasgos de personalidad.

Específicamente en referencia al carácter predictivo de las actitudes y de los rasgos de personalidad, Organ y Ryan (1995) subrayan que la visión contemporánea de la Psicología Social sugiere que tales predicciones se hacen de manera específica en cuanto a situaciones y espacio temporal, sin la posibilidad de generalizar el comportamiento de la variable a través del tiempo y en variedad de contextos. Además, a pesar de la diferenciación que se hace con respecto a los determinantes de ambos tipos de desempeño, los autores recalcan que no pretende sugerirse una relación causal entre tales variables, ni tampoco que el desempeño de tareas no se encuentra determinado por variables disposicionales, así como que el desempeño contextual no posee relación con antecedentes cognitivos como el conocimiento y la habilidad.

Dada la asociación que guardan las variables disposicionales, especialmente las actitudes hacia el trabajo, con el desempeño contextual, donde la satisfacción laboral posee una asociación alta y significativa, el papel de las Gerencias de Recursos Humanos en la implementación de programas para monitorear, mantener y mejorar las actitudes en el trabajo, cobra vital importancia para incentivar la satisfacción laboral y por ende el desempeño contextual, como una consecuencia de la satisfacción en el trabajo. En este sentido, vale la pena destacar se han realizado diversos estudios que tienen como fin común comprender la influencia de las actitudes laborales sobre el desempeño laboral, particularmente sobre la dimensión contextual, con la intención de obtener mayor productividad en las organizaciones (Lovell, Antón, Mason y Davison, 1999). Los hallazgos de tales estudios revelan que el desempeño contextual suele encontrarse precedido de la satisfacción laboral, la confianza y la percepción de justicia. A continuación, se ofrece una exposición de cada una de estas variables antecedentes al desempeño contextual.

#### **2.3.1.1 La satisfacción laboral**

Como una respuesta a la falta de evidencias empíricas que apoyasen la creencia generalizada que el empleado satisfecho constituye un empleado más productivo, Bateman y Organ (1983) propusieron que el error se encontraba en asociar la satisfacción laboral al desempeño de tareas, y que más bien, la forma de hallar cómo la satisfacción en el trabajo influía en la productividad del empleado se encontraba en relacionar esta variable con un comportamiento que no se encuentra directa ni explícitamente reconocido por el sistema formal de la organización y que no obstante, contribuye al funcionamiento efectivo de la misma, a saber, el desempeño contextual o comportamiento cívico organizacional.

De esta manera, los autores encontraron evidencias empíricas significativas que apoyan la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño contextual. Por ejemplo, Bateman y Organ (1983) encontraron que estas variables poseen un grado de asociación de 0.41; Van Scotter (2000) encontró una relación significativa de 0.18; Alotaibi (2001) encontró un coeficiente de correlación de 0.31 entre ambas variables. En este sentido, Organ (1997) recalca que tal influencia se explica específicamente por la naturaleza afectiva de las actitudes laborales. Es decir, la satisfacción laboral, en términos de actitud posee, como toda actitud o tendencia evaluativa de un objeto en particular, un componente afectivo, uno cognitivo y otro

conductual, siendo el afectivo el que, en mayor medida, tiende a influir el comportamiento del empleado.

En otras palabras, el afecto positivo implicado en el componente afectivo de la actitud, en este caso, la satisfacción laboral, es el que actúa como una disposición que motiva al empleado a actuar positivamente dentro de la organización. De ahí que, los comportamientos cívicos organizacionales, como parte de un proceso de elección personal, dependen del grado de afecto positivo que posea el empleado con respecto a la organización. De acuerdo a esto, el despliegue de tales conductas por parte del empleado, pueden representar una forma de retribución de éste con la empresa, siendo capaz de hacer un sobre esfuerzo o ejercer un extra rol, independientemente de que estos comportamientos no posean un reconocimiento formal dentro de la organización (Organ 1997).

### **2.3.1.2 La confianza**

Salgado y Chaparro (2006) señalan, en un estudio sobre el comportamiento cívico organizacional, que las relaciones humanas, donde se incluyen las relaciones organizacionales, se fundamentan sobre la base de la confianza social, debido a que en toda relación de intercambio, se halla implicada una condición asimétrica, donde una persona otorga a otra un bien particular. En el caso de las interacciones sociales, la persona que brinda a otra tal bien (en este caso intangible) debe “confiar” en que la otra persona retribuirá en el futuro su acción emprendida. Tal es el mecanismo por el que se suele explicar el establecimiento de relaciones en la vida social, las cuales “generan obligaciones difusas y no especificadas con una expectativa de futuro retorno” (Salgado y Chaparro, 2006, p. 62).

Por su parte, Konovsky y Pugh (1994, cp. Salgado y Chaparro, 2006) indican que la confianza representa el terreno en donde se construye el comportamiento ciudadano, siendo entonces un antecedente básico para el comportamiento cívico organizacional. Específicamente en este contexto, las autoras señalan que la confianza se concibe en términos de confianza interpersonal, la mínima que debe existir en la relación entre el empleado y su supervisor, como lo es la creencia en la integridad del mismo, de forma que el trabajador pueda situarse en una condición de vulnerabilidad (debido a que el supervisor constituye el agente de control de sus comportamientos).

### **2.3.1.3 Percepción de justicia**

La percepción de justicia de acuerdo con Alotaibi (2001) representa otro de los antecedentes del desempeño contextual, debido a que cuando los subordinados perciben que han recibido un tratamiento justo por parte de la organización, se promueve la tendencia de responder más allá de sus actividades formales, como una retribución con la empresa (Organ y Konovsky, 1989, cp. Alotaibi, 2001). Al contrario, cuando los trabajadores perciben que reciben un tratamiento injusto, consideran la relación con la organización en términos de un intercambio económico, realizando sus acciones contempladas en el contrato formal como una forma de salvaguardar la compensación que les corresponde. Específicamente, la percepción de justicia tiene que ver con la justicia procesal y la justicia administrativa. La primera se define en términos de aquella llevada a cabo en el proceso de toma de decisiones con respecto a la administración de recompensas en función de los resultados obtenidos por la empresa; mientras que la segunda hace referencia al pago, horario y asignación de responsabilidades.

Para Salgado y Chaparro (2006), la percepción de justicia influye en el desempeño contextual por medio de la confianza en la organización. Es decir, en la medida en que se perciba mayor justicia organizacional, mayor confianza se depositará en la misma y por consiguiente, mayor desempeño contextual. De acuerdo con Alotaibi (2001), en un estudio realizado para explicar el comportamiento cívico organizacional de acuerdo a la satisfacción, percepción de justicia y compromiso organizacional, encuentra que la percepción de justicia, posee una relación significativa con el desempeño contextual de 0.22 y 0.30 tratándose, específicamente de la justicia administrativa distributiva y justicia del procedimiento.

Además de considerar la satisfacción laboral, la confianza, el contrato psicológico y la percepción de justicia, Van Dyne, Graham y Dinesh, (1994), indican que el desempeño contextual se ve afectado por la influencia de otras variables, como por ejemplo la ocupación, las características del trabajo para motivar al empleado, liderazgo, los valores del lugar de trabajo y el cargo.

### **2.3.2 Antecedentes del Desempeño de Tareas.**

Entre los antecedentes del Desempeño de Tareas que se han determinado y estudiado, Motowidlo y Van Scotter (1994) logran definir que la experiencia que posee un individuo sobre la actividad o tareas que realiza en su trabajo, explica al directamente al desempeño de tareas.

Por su parte, Borman y Motowildo (1997) señalan que el desempeño de tareas dependerá de la efectividad, con que se realizan las actividades que directamente se relacionan con los procesos tecnológicos de la empresa, o que indirectamente influyen a que ésta pueda proveer los productos y/o servicios que constituyen su objetivo fundamental. Específicamente, se puede señalar que el desempeño de tarea se verá afectado por los conocimientos, destrezas, habilidades, y capacidades que tenga el empleado acerca de los procesos que requiera realizar la organización

Por otra parte, estos autores señalan que el desempeño tareas es afectado por el conocimiento que posea el empleado sobre un producto en particular, conocimiento acerca de las ventas y acerca del manejo gerencial. Más recientemente, Borman (2004) acota que el desempeño de tareas se refiere a la efectividad con que una actividad es realizada, por lo que se relaciona con la calidad de su realización. En este sentido, los términos de eficiencia y eficacia poseen relación con la efectividad en que una tarea se desempeña; según Robbins (1999) la eficacia se refiere al alcance de los objetivos organizacionales, mientras que la eficiencia alude a los recursos utilizados para tal fin.

## **2.4 Consecuencias del desempeño laboral**

### **2.4.1 Consecuencias del desempeño contextual**

Las principales consecuencias o variables que se ven influidas por el desempeño contextual, destacando acuerdo con Bettencourt y Brown (1997) están dadas por la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la existencia de elogios o palabras de reconocimiento por parte de los mismos con respecto a la organización. Al considerar la calidad de servicio, con el liderazgo entre otras variables, según Schneider et al (2005) contribuye a la creación de un

clima de servicio y por consiguiente al despliegue de conductas que se focalizan en la satisfacción del cliente. De hecho, los autores plantean en la hipótesis de su estudio que la creación de un clima de servicio media entre el liderazgo y el comportamiento cívico organizacional focalizado en el cliente.

Particularmente en relación con la satisfacción del cliente, los autores señalan que a mayor comportamiento cívico organizacional, mayor calidad de servicio prestado y por consiguiente, mayor satisfacción de la persona que compra o disfruta de algún bien o servicio. Tales relaciones se traducen concretamente en un aumento de las ventas. Los autores encontraron una correlación alta y significativa de 0.94 entre el desempeño contextual focalizado en el cliente y la satisfacción del cliente, así como una correlación de .29 entre el desempeño contextual y el clima de servicio.

Schlesinger y Zornitsky (2002) señalan que no sólo es suficiente considerar que el proveer una calidad de servicio adecuado genera satisfacción en el cliente, sino que es necesario entrar en contacto con el cliente, lo cual de alguna manera está dado por el comportamiento cívico organizacional. De esta forma, Schneider et al (2005) encontraron que los empleados con mayor desempeño contextual tienden significativamente a poseer mayores ventas.

#### **2.4.2 Consecuencias del Desempeño de Tareas**

El desempeño de tareas y el desempeño contextual son importantes contribuidores de la eficacia de la organización, hay evidencia que apoya esta afirmación en los estudios de Borman, White y Dorsey (1995) y Motowildo y Van Scotter (1994), entre otros.

Katz, (1964. cp. Coleman y Borman 2000) identificó que para aumentar la efectividad de la organización, es necesario que el empleado cumpla con los requisitos expuestos en su descripción del cargo, de esta manera se considera que una de las consecuencias del desempeño de tareas son los resultados obtenidos por la empresa en términos de eficiencia y eficacia. Esta afirmación la apoyan Smith, Organ y Near (1983, cp. Coleman y Borman

(2000)) al plantear que uno de los comportamientos esenciales para la efectividad organizacional es el buen desempeño de las tareas por parte de cada empleado.

### **3. Desempeño laboral y la satisfacción laboral**

Entre las investigaciones del comportamiento organizacional una de las preguntas que más salta a la vista es la real o aparente relación entre la satisfacción laboral del empleado y su desempeño individual (Moorman, 1993 cp. Schleicher, Watt y Greguras, 2004). Sin embargo, esta relación no ha sido completamente apoyada, ya que existe inconsistencia en los resultados de múltiples estudios, metodología que apoya esta teoría. Ante esta situación (Organ 1988 c. p Organ 1997) propone que para estudiar dicha relación se debe observar con detenimiento y redefinir cada constructo.

Siguiendo este orden de ideas, cabe destacar que Organ (1988 cp. Organ 1997), plantea que con el objetivo de dar respuesta a la pobre relación entre satisfacción laboral y desempeño contextual, específicamente, sugirió que la falta de resultados concluyentes sobre la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral, se debía a un error en el tipo de comportamiento que estaba midiéndose, ya que el desempeño laboral se media a través del grado en que los empleados alcanzaban un requisito o una meta preconcebida. Este mismo autor propuso que la concepción de desempeño laboral debería incluir un tipo de comportamiento denominado ciudadanía organizacional, que ha sido definida como “comportamientos individuales discrecionales que no están reconocidos directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas y que promueven el funcionamiento efectivo de una organización” (Organ 1988 cp. Organ 1997, p.86)

Schleicher, Watt y Greguras (2004), presentan un estudio de re-examen de la relación entre las variables satisfacción laboral y desempeño contextual, donde al igual que Organ (1997), indican la necesidad de hacer una reconsideración o mejor entendimiento de cada variable.

También se encuentran consideraciones de Spector (2002), sobre la relación de estas variables, donde apunta que existen dos metanálisis que estudiaron la relación existente entre satisfacción y desempeño, ambos estudios indican que la correlación entre ambas variables es de .20 (Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Petty, McGee y Cavander, 1984, cp. Spector 2002). Sin embargo, indica, que la correlación con facetas es variable, ya que comprende desde .054 para la satisfacción por remuneración, hasta .19 para la satisfacción de aspectos intrínsecos del puesto. Sin embargo, Spector (2002) detecta que existen diversas razones por las que esta correlación es baja, asegura que la causa estriba en las medidas del desempeño laboral que se aplicaron en estos estudios. Enfatiza que las relaciones de la satisfacción laboral con el desempeño individual serían más sólidas si se emplearan medidas de evaluación del desempeño más exactas.

Henkey y Noe (2004), aportan fortaleza a esta misma idea, ya que plantean que existe una relación entre desempeño y satisfacción laboral, al señalar que en la actualidad las organizaciones requieren de empleados sobresalientes, entregados y leales; lo que asegurarían con empleados satisfechos. En las empresas líderes, uno de sus objetivos es tener empleados satisfechos y con excelente desempeño. Cada vez más se requiere de rapidez, y para esto, además de tecnología avanzada y equipos preparados, se necesita de una gerencia efectiva de RRHH; ya que, es el capital humano quien innova. La satisfacción laboral, está directamente relacionada a la eficacia individual y por ende la eficacia de la compañía. Específicamente señalan que la satisfacción laboral es clave sobre la calidad del producto, lo que tiene influencia directa en la satisfacción del cliente (Henkey y Noe, 2004).

Otro estudio que apoya esta relación es el realizado por Organ y Ryan (1995), donde se confirma la relación entre satisfacción laboral y comportamiento cívico laboral, también conocido como desempeño contextual.

Judge et al (2001), al efectuar un metanálisis de las investigaciones que han sido realizadas sobre la relación entre satisfacción y desempeño organizacional, agruparon los estudios en referencia al tema en siete modelos que representan la naturaleza de esta relación, en términos de causalidad. El primer modelo asume que la satisfacción determina el

desempeño individual, el segundo modelo propone que el desempeño determina la satisfacción laboral. Un tercer modelo indica que la relación entre las variables es bidireccional debido a que se encuentran mutuamente determinadas, mientras que un cuarto modelo señala que la relación entre satisfacción y desempeño se encuentra mediada por una tercera variable, como por ejemplo la autoestima del empleado, estando las variables satisfacción y desempeño, a su vez correlacionadas.

El quinto modelo propone que entre la satisfacción laboral y el desempeño existe una relación directa y bidireccional, moderada por una tercera variable, tal y como pueden ser las recompensas contingentes. Otras variables moderadoras de esta relación pueden ser la necesidad de logro, las habilidades cognitivas, así como la presencia de presión para el desempeño.

El modelo seis mencionado por Judge et al (2001), agrupa aquellos estudios que descartan la relación, mientras que por último, el séptimo modelo refleja la necesidad de redefinir ambos constructos, específicamente en la satisfacción laboral debe enfatizarse su dimensión emocional y cómo influye en el desempeño del empleado. Al redefinir este último término, los autores recomiendan que al estudiar la variable de desempeño individual, se debe discriminar entre desempeño contextual y desempeño de tareas, debido a que la relación entre el primero y la satisfacción laboral ha encontrado apoyo empírico significativo, contrariamente a lo que ha ocurrido cuando se considera únicamente la dimensión desempeño de tareas (Bolino y Turnley, 2003). La ausencia de esta última diferenciación es la que ha explicado la pobre asociación entre las variables, ampliamente reportada en las investigaciones (Organ, 1997).

#### **4. Satisfacción del Cliente**

##### **4.1 Concepto:**

La noción general acerca del cliente, hace referencia a aquél destinatario de la actividad de una empresa, que se encuentra fuera o dentro de su estructura organizativa

(Vergara, 1998). Tal y como destacan Chacón y Hernández (1999) el cliente es aquel individuo que para su satisfacción personal adquiere bienes y/o servicios, de los cuales espera calidad como recompensa de su inversión. Por su parte, Serraf, (1988) dirigiendo la definición hacia el área de servicios, define al cliente como aquella persona con una necesidad, expectativa o insatisfacción, que por lo general puede satisfacerse a través de la estructura de servicio.

Mientras que Villegas de la Vega et al, 1994, cp. González y Silva (1998) conciben al cliente como “un individuo como cualquier otro, emocional y racional. Un ser que piensa y siente. Por su naturaleza humana, cuestiona sus sentimientos y pensamientos a fin de tomar las mejores decisiones que conduzcan a donde quieren llegar” (p. 290). Cottle (1996 cp. Bohórquez y Vázquez 2002) realiza una distinción entre el cliente y el consumidor, siendo el primero aquél que adquiere un producto y lleva a cabo para esto una conducta de compra; mientras que el consumidor está dado por el destinatario que disfrutará de los beneficios de tales bienes y/o servicios.

En función a esta distinción, se considerará al cliente como el destinatario final de una organización, que a través de la conducta de compra, adquiere un producto en términos de bienes y servicios dentro de una organización hotelera, tal y como corresponde con el contexto del problema de investigación en donde se enmarca el presente estudio.

Además, para una comprensión del concepto de satisfacción del cliente se hace necesario no sólo definir la noción de cliente, sino también a la noción de servicio y calidad. De acuerdo con Cottle (1996 cp. Bohórquez y Vázquez 2002) se entiende por servicio “todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad”(p. 26). Por su parte, Serraf (1998) define servicio como aquello que brinda a los clientes la satisfacción de sus necesidades a través de un bien inmaterial, una ayuda o alguna facilidad.

De igual manera, Grönross (1995, cp. Vasconcellos, Vasconcellos, Jacobsohn, 2006) define servicio como una actividad o una serie de actividades de naturaleza intangible,

variable que, por regla general, sucede durante las interacciones entre clientes y empleados de servicio, recursos físicos, bienes y/o sistemas del proveedor de servicios – que es suplida como solución a el(los) problema(s) del (de los) cliente(s). Ofrecer un servicio, no implica necesariamente la producción de un bien en concreto, sino que involucra un proceso en el que se ofrecen intangibles. De ahí que las características que definen un servicio, tienen que ver con que éstos son intangibles, son producidos y consumidos simultáneamente; los clientes participan en la producción del servicio; así como que no son estandarizados, ni su producción es masiva, es decir, obedecen a las características particulares del cliente, la situación y los requerimientos (Bowen y Greiner (1988) cp. Perera y Rodríguez 1998).

En referencia a la calidad, ésta tiene que ver con el cumplimiento de las especificaciones de los clientes, más que con el cumplimiento con los criterios de la organización. Leppard y Molyneux (2003) consideran lo siguiente “la calidad se define en términos de las expectativas del cliente, si hay un déficit por parte de la empresa, el cliente lo percibe como un vacío de calidad” (p. 49). Estos autores consideran que las personas encargadas de gestionar la calidad deben tener muy claro dónde están los vacíos, y tratar de reducirlos al mínimo o eliminarlos.

Además, plantean que satisfacer las necesidades de los clientes, se traduce en ofrecer un servicio de calidad. El fin principal de la gestión de calidad es la satisfacción de las exigencias de todos los clientes por medio del desarrollo de procesos libres de errores dentro de la organización. Leppard y Molyneux (2003) plantean que las empresas que utilizan este enfoque se benefician de muchas maneras especialmente en cuanto a efectividad se refiere, debido a que la organización se centra en el cliente, lo que requiere que la rivalidad destructiva en el interior de la empresa se reduzca y que los recursos se distribuyan mejor y de esta manera más empleados de la organización se hagan responsables de la calidad y actúen cuando es necesario.

De igual manera, los autores consideran que la gestión de la calidad anima a trabajar en equipo, elimina la pérdida de tiempo y los procedimientos cargados de errores, mejora el

desarrollo de procedimientos, comprende mejor la actuación y puede medirse de una forma consistente.

Leppard y Molyneux (2003) plantean que el servicio al cliente puede representar cosas diferentes para gente diferente, según cuáles sean sus circunstancias, es decir, la empresa de servicio debe conocer las expectativas de los clientes y como poder satisfacerlas de una manera rápida, efectiva y de calidad. El cliente estará satisfecho si se cumplen sus expectativas, es decir, que las percepciones que él tenga sean mayores a lo que él esperaba (Ginebra y Arana, 1998). En este sentido, Horovitz y Jurgens (1998) destacan que la satisfacción del cliente consiste en ofrecer un servicio bien diseñado que valore correctamente lo que los clientes esperan y crear un conjunto de servicios de calidad que reflejen esas expectativas.

Según Homburg, Koschate y Hoyer (2006) el estudio de la satisfacción del cliente representa un constructo central dentro de la investigación de mercado, así como una de las metas principales de las actividades de mercadeo de una empresa. Esto debido a que una de las necesidades obvias de una organización es la de expandir su mercado y poder lograr el posicionamiento dentro del mismo, al tiempo que se mejoran las ganancias obtenidas. Es decir, a las organizaciones les interesa mantener sus clientes, al tiempo de atraer o captan nuevos clientes, aspectos donde la satisfacción y lealtad juega un papel fundamental (Bloemer y Lemmink, 1992).

La satisfacción del cliente se encuentra definida en términos generales de acuerdo a Cottle (2001) como el cumplimiento de las expectativas del cliente en relación con la adquisición o consumo un producto en particular (bienes y/o servicios). Para Homburg, Koschate y Hoyer (2006) ésta se define como una comparación que es realizada por el cliente entre las expectativas que se poseen con respecto a un bien / servicio y el obtenido; al tiempo que también puede definirse como la experiencia afectiva durante la adquisición y/o consumo de los productos, tales como el placer y el displacer y que influyen en la formación de juicios (cogniciones) con respecto al producto. Por su parte, Cottle (2001) señala que

(...) las expectativas de los clientes no son un capricho, son lógicas. No obstante, son crecientes y cambiantes: lo que hoy les satisface, mañana puede, incluso desesperarles, lo que significa que las empresas tienen que mantener un seguimiento continuo de lo que esperan los clientes de un servicio (p. 1).

Además, Cottle (2001) agrega que los clientes esperan ser atendidos en un tiempo adecuado, recibir respuestas adecuadas a sus preguntas, y la solución rápida y correcta a un inconveniente. Cavazos (2004) encontró que los clientes suelen callar su insatisfacción en cuanto a servicios se refiere, porque la mayor parte de éstos requieren de la intervención de un tercera persona; consideran que si expresan su descontento esto trae como consecuencia incriminar o colocar a alguien en una situación difícil. De manera que, esta actitud por parte del cliente dificulta que frecuentemente las organizaciones puedan obtener un feedback acerca de los aspectos negativos que se relacionan con el servicio prestado.

Por otra parte, al afirmar que la satisfacción del cliente se encuentra asociada a las expectativas que ellos tengan de un servicio, si el servicio cumple con sus necesidades lo van a considerar como positivo, mientras que si éste supera sus expectativas lo consideran como un servicio de calidad. De acuerdo con esta revisión del concepto de satisfacción del cliente, puede observarse que ésta está dada por el cumplimiento o superación de las expectativas del cliente. No obstante Homburg, Koschate y Hoyer (2006) resaltan que la experiencia del cliente como base previa para la construcción de juicios representa un aspecto importante de este tipo de satisfacción. Spreng, Shi y Page (2005), señalan que la satisfacción del cliente es una función de la calidad de servicio percibido, donde a mayor calidad percibida, mayor satisfacción.

Tal y como puede apreciarse, la satisfacción del cliente en cuanto a las expectativas que se posee con respecto a un servicio determinado, tiene una estrecha relación con la calidad de estos servicios. A fin de discriminar esta relación Hallowell, Schlensinger y Zornistky (2002), en un intento por explicar la calidad de servicio, diferencian entre la calidad del servicio interno y su relación con la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. En este sentido, consideran que la primera es capaz de influir de manera independiente a cada una de

éstas (satisfacción del empleado y del cliente); así como que la satisfacción del empleado influye de manera directa a la satisfacción del cliente.

Se contempla que la calidad del servicio interno se encuentra integrado por ocho componentes cuyos efectos influyen las variables anteriormente mencionadas, tales como las herramientas empleadas, las políticas y los procedimientos de la empresa, el equipo de trabajo, el apoyo gerencial, la alineación de las metas con las estrategias gerenciales, el entrenamiento efectivo, la comunicación así como las recompensas y el reconocimiento. De esta forma, la presencia de estos componentes hace que la prestación de servicio sea capaz de ofrecer bienes intangibles de alta calidad, repercutiendo de esta manera en la satisfacción del cliente y del empleado. (Hallowell, Schlensinger y Zornistky (2002))

Hallowell, Schlensinger y Zornistky (2002), encontraron coeficientes de correlación significativos entre la satisfacción del cliente con los componentes del servicio interno de la empresa, en términos de las herramientas empleadas (0.33), las políticas y los procedimientos de la empresa (0.16), el equipo de trabajo (0.13), el apoyo gerencial (0.07), la alineación de las metas con las estrategias gerenciales (0.06) y entrenamiento efectivo (0.06).

De acuerdo con lo anterior, puede observarse que el sistema organizacional como una unidad, influye en la satisfacción del cliente; por lo que ésta no se encuentra explicada por una única variable, sino que más bien está dada por una compleja red de interrelaciones. Finalmente, Wallard (2005) señala que la vinculación de las variables de calidad y satisfacción del cliente se debe al desarrollo emprendido por las industrias y organizaciones que ofrecen productos y servicios, donde el concepto de calidad, sobretodo en la década de los '70, constituyó la principal meta de estos agentes con el fin de retener la mayor cantidad posible de clientes. Bajo el lema "mayor calidad y cero defectos", se pretendía que, al tiempo de ofrecer menores precios que la competencia, se obtendría la preferencia del mercado.

Sin embargo, la realidad evidenció que la calidad no retenía de manera significativa a los clientes. De manera que en la década de los '80, el concepto que ocupó el sitio de honor en

las investigaciones organizacionales orientadas al cliente fue el de satisfacción total, en términos de:

Cómo un producto o servicio satisface las expectativas de los clientes. No obstante, Esto llevó a un desarrollo masivo de los programas de satisfacción de los clientes, aunque con el paso del tiempo se hizo obvio que los programas de satisfacción no eran la respuesta final a la retención de clientes. La investigación mostró que incluso clientes muy satisfechos podrían ser desleales. Así que se aceptó que la satisfacción influye en la lealtad pero que no es el único componente (Wallard, 2005, p. 3).

Posteriormente, Wallard (2005) considera que la lealtad en términos de la convicción que posee el cliente con respecto a la marca o servicios prestados por una organización, constituye la variable dependiente o final que deben estimular las empresas de servicios para la retención de clientes. En este sentido, en una revisión de la literatura, esta variable resalta como una consecuencia de la satisfacción del cliente así como la meta última de las organizaciones (Bloemer y Lemmink, 1992; Kandampully y Suhartanto (2000), Hallowell, Schlensinger y Zornistky Homburg, 2002. Koschate y Hoyer (2006).

Es importante destacar que la satisfacción del cliente también puede ser representada en términos de satisfacción con el servicio y satisfacción con el producto, donde ésta última recibe el nombre de satisfacción del consumidor. No obstante, dada la complejidad del fenómeno, es frecuente que ambos tipos de satisfacción se encuentren implicados en la adquisición o consumo de un producto (bienes y servicios) (Bloemer y Lemmink,1992). De esta manera, Bloemer y Lemmink (1992) puntualizan que la satisfacción con el servicio y el producto se retroalimentan mutuamente, siendo ambas condiciones antecedentes de la lealtad con la marca y con el vendedor.

Así mismo, los autores Bloemer y Lemmink (1992) diferencian entre la satisfacción del cliente en cuanto al servicio prestado durante la compra así como durante la postventa. Señalan que lo más importante en la lealtad con una marca determinada es la interacción física o satisfacción con el producto, mientras que lo relevante en la lealtad con el vendedor es la satisfacción con el servicio; en donde la lealtad con el vendedor constituye una variable interviniente entre la satisfacción con el producto, con el servicio y la lealtad con la marca. De

acuerdo con Cottle(2001), así como Chang-Hsi Yu, Hsiu-Chen Chang, Yu Da Gow-Liang, (2006) la satisfacción del cliente constituye un indicador de la calidad de servicio prestado, que al mismo tiempo se refleja en el aumento de las ventas y en el aumento de la probabilidad de la intención de compra futura, así como en la reiteración o lealtad del cliente de retornar a un mismo establecimiento o adquirir el mismo producto de forma exclusiva, desechando las otras opciones existentes en el mercado.

Kandampully y Suhartanto (2000), al hacer referencia a la satisfacción del cliente dentro del sector de servicios tales como la banca, lavanderías, comida rápida, restaurantes en general, hotelería e incluso hospitales; la satisfacción del cliente, influye de manera significativa en la intención de compra futura.

#### **4.2 Dimensiones**

Homburg, Koschate y Hoyer (2006) indican que la satisfacción del cliente constituye un constructo multidimensional en donde pueden identificarse las dimensiones del afecto y la cognición como aspectos relevantes para la formación de los juicios sobre la calidad del producto. Es importante destacar que, la dimensión afectiva representa uno de los elementos claves para la formación de estos juicios, debido a la estrecha relación que guarda el afecto con la satisfacción. En el estudio realizado por Kemps'f (1999, cp. Homburg, Koschate y Hoyer, 2006) los factores afectivos (experiencias de placer derivadas del consumo) predijeron mejor la satisfacción del cliente que el conocimiento de marca (factores cognitivos).

#### **4.3 Medición de la satisfacción del cliente en empresas de servicios (Sector Hotelero).**

En referencia concreta al sector hotelero, éste es reconocido como una organización de carácter global, que brinda servicios a sus consumidores alrededor del mundo; conjugando una multiplicidad de bienes y servicios, entre los que se encuentran: servicios de alojamiento, restaurantes, bares, discotecas, gimnasios y centros de salud. Ante estos servicios, las características del mercado globalizado y la alta competitividad del mismo, los hoteles en

cuanto a sistemas organizacionales, deben aumentar la cantidad de opciones a ofrecer a sus clientes, brindar una óptima relación costo- beneficio así como aumentar la calidad de los servicios brindados (Kandampully y Suhartanto, 2000)

De acuerdo a lo expuesto, la relevancia del estudio de satisfacción del cliente en este sector se hace evidente, más aún al tener en cuenta como destacan Kandampully y Suhartanto (2000), que frecuentemente se dificulta poseer una diferenciación de marca con respecto a los competidores, dada la naturaleza de la categoría hotelera. Sólo a través del mejoramiento de los aspectos mencionados anteriormente, tales como la cantidad de opciones a ofrecer a sus clientes, la óptima relación costo- beneficio así el aumento la calidad de los servicios brindados es que el cliente puede formarse una imagen diferenciada de la organización, para así considerarlo dentro de sus opciones principales a la hora de tomar la decisión dentro del proceso de compra. Las estrategias comúnmente utilizadas para alcanzar tales objetivos, radican en poseer el liderazgo en cuanto a los precios, así como asegurar la lealtad del cliente para futuras oportunidades (Bloemer y Lemminck, 1992).

Serrano y López (2001) de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, realizaron un estudio sobre las dimensiones y medición de la calidad de servicio en las empresas hoteleras, con el fin de determinar las expectativas y percepciones tanto de los usuarios como de los empleados. Con esta doble visión las autoras buscan medir la satisfacción y fidelidad de los usuarios, así como las deficiencias del servicio desde la perspectiva de los trabajadores.

Utilizaron una muestra de 474 encuestas donde se incluían clientes, directivos y empleados de la cadena hotelera. Para la medición se utilizó una modificación del SERVQUAL, el cual fue diseñado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988 cp. Serrano y López, 2001) y se caracteriza por ser utilizado ampliamente en todo tipo de servicios, específicamente en el sector hotelero o turístico. Este estudio evidenció que existen cuatro dimensiones relacionadas con la calidad de servicio en los establecimientos hoteleros estas son: fiabilidad, elementos tangibles, características del personal y oferta complementaria; de éstas las que poseen mayor peso en la satisfacción del cliente son la fiabilidad y las características del personal, es decir, es la forma como se presta el servicio lo que va a

determinar que un cliente se sienta satisfecho o no, los aspectos tangibles no son tan importantes en la actualidad.

Serrano y López (2001) concluyen que las empresas hoteleras están concientes de un conjunto de atributos que son importantes a la hora de prestar un servicio, sin embargo no son capaces de satisfacer adecuadamente las expectativas de los clientes, consideran que hay otros aspectos que no son tomados en cuenta y que son revelantes para la satisfacción total del cliente, atribuyen este fenómeno a la falta de conciencia por parte de los empresarios que sólo piensan en competir brindando bienes tangibles que otras empresas del sector no poseen.

### **5. Relación entre Satisfacción del Cliente, Satisfacción Laboral y Desempeño Individual.**

Tal y como ha sido mencionado a lo largo del presente trabajo, la relación entre satisfacción en el trabajo y desempeño laboral ha recibido poco apoyo empírico, así como resultados inconsistentes en múltiples investigaciones que buscaban comprobar la creencia de que un empleado satisfecho es más productivo (Moorman, 1993 cp. Schleicher, Watt y Greguras, 2004). Tal y como señala Organ (1988 c. p Organ 1997) una de las principales limitaciones obedecía a la definición del desempeño laboral en cuanto a las tareas o alcance de los requisitos o meta preconcebidas por parte del empleado, esto es, en términos de resultados.

Al partir una redefinición de ambos constructos, es decir, la satisfacción en el trabajo y el desempeño laboral, Organ (1988) encontró la posibilidad de hallar evidencias empíricas al respecto. En este sentido, bajo la noción de la satisfacción laboral en términos de una actitud dotada de tres componentes (afectivo, cognitivo y conductual), el componente afectivo particularmente funciona como una disposición individual que energiza al individuo para actuar. De ahí que, este autor encuentra que tal disposición es la que dinamiza a que el empleado realice un conjunto de conductas que escapan a los requerimientos formales del cargo y contribuyen significativamente con la efectividad de la organización, tal y como lo es el desempeño contextual.

En este sentido, las relaciones esperadas entre las variables mencionadas están dadas porque la satisfacción laboral constituye un antecedente del desempeño contextual, así como del desempeño de tareas, aunque en este segundo caso, en una medida significativamente menor. De acuerdo a esto, se espera una relación y positiva entre estas variables, donde a mayor satisfacción laboral, mayor desempeño laboral.

Por otro lado, la satisfacción laboral y el desempeño contextual, poseen una relación directa y positiva con la satisfacción del cliente; sobretodo en organizaciones que prestan servicios o bienes intangibles, tal y como corresponde con el caso del presente estudio. Tal relación se encuentra explicada porque el desempeño contextual al apoyar el ambiente psicológico y social de la organización, en términos del extra rol del empleado, asegura una actitud de contacto directo con el cliente (Bettencourt y Brown, 1997); la cual también se ve influenciada por el sentimiento o afecto positivo que éste posee hacia la organización (Chang-Hsi Yu, Hsiu-Chen Chang, Yu Da Gow-Liang, 2006).

Koys (2001) realizó un estudio de regresión múltiple, donde intenta determinar la relación existente entre las variables: satisfacción laboral, desempeño contextual, intención de cambiar de trabajo por parte del empleado y satisfacción al cliente, los resultados arrojados por dicho estudio, apuntan a que existe una relación importante entre las variables estudiadas; en especial se encuentra una relación grande entre satisfacción laboral y satisfacción del cliente. Según lo que señala la investigación de Koys (2001), se puede decir más precisamente, que el autor encontró estadísticamente pruebas de que existe relación entre los niveles de satisfacción laboral que existen en la empresa y la satisfacción del cliente. Henkey y Noe (2004) apoyan la idea de que existe relación entre estas variables, al señalar que la satisfacción laboral es clave sobre la calidad del servicio, lo que tiene influencia directa en la satisfacción del cliente. Es decir, la satisfacción del empleado esta íntimamente relacionada con la satisfacción del cliente

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO REFERENCIAL.**

La empresa donde se desarrolló el presente estudio corresponde a un establecimiento hotelero, 5 estrellas. Fundado el día 6 de febrero de 2002, en el Estado Anzoátegui. A continuación se presenta información referente a la misma.

**Visión:** Ser el primer hotel 5 estrellas de el estado Anzoátegui reconocido por la atención personalizada y profesional hacia nuestro personal y clientes con estándares de calidad, ética e integridad y una infraestructura moderna y en constante innovación logrando el bienestar nuestro, de los inversionistas y de la comunidad

**Misión:** Este hotel se caracteriza por una gerencia ínter funcional que garantice los recursos a los dueños de los procesos, basada en un sistema de entrenamiento continuo que genere pasión y compromiso en el servicio personalizado y cordial a sus huéspedes y visitantes, para satisfacer a los clientes más exigentes y lograr su fidelidad con nosotros

**Valores:**

- Calidad y satisfacción 100 % al cliente
- Mejora continua de nuestro servicio, procesos y producto
- El huésped es nuestra razón de ser
- Una actitud positiva siempre trae resultados positivos
- El éxito solo se consigue a través del trabajo en equipo

Consideran que los trabajadores del hotel son su principal y mas valioso recurso, es por esto que se muestran interesados en contar con el personal mas apto, capacitado y dispuesto a trabajar, satisfecho y que este vinculado con los objetivos del hotel.

**Criterios de reclutamiento:**

- Personas con vocación de servicio, capaces y con un alto nivel de autoestima
- Capaces de involucrarse y comprometerse con las necesidades del hotel y los huéspedes, que tengan amplia visión de servicio, capacidad de resolver problemas y capacidad de servirle a los demás
- Con estudios y nivel académico en la rama de los servicios, y el dominio de dos idiomas para ofrecer un mejor servicio

**Organigrama:**

- Presidente del Grupo de la cadena de hoteles a nivel internacional.
- Gerente General a nivel Nacional.
- Gerente General del Hotel del estado Anzoátegui.
- Subgerentes: Gerente de Ventas, Gerente de Mantenimiento, Gerente de Administración, Gerente de Alimentos y Bebidas, Gerente de Habitaciones
- 53 Empleados

Representa al primer grupo hotelero en Venezuela ya que dispone del mayor número de camas a nivel nacional. Próximamente se abrirán hoteles de la misma cadena en Bogotá, Colombia, Buenos Aires, Argentina, Ciudad Guayana, Venezuela,

Específicamente el hotel, motivo de estudio, cuenta con 80 habitaciones entre sencillas y dobles; 2 salones de reuniones para una capacidad máxima de 60 personas servicios, room service, gimnasio, fax, servicio de banda ancha, periódico en la habitación, estacionamiento, cancha de tennis, piscina; desayunos incluidos dentro de la tarifa de habitación y todas las llamadas locales. Servicio de alojamiento las 24 horas del día; así mismo dispone de un restaurante tipo tex mex, e internacional

Nació bajo una filosofía, nada tradicional, como un hotel Express. Un hotel con una personalidad muy individual donde el huésped se pudiera sentir como en su propia

casa, ya que una de las características de este tipo de hoteles es la disponibilidad de máquinas para lavar ropa, donde el huésped sin necesidad de depender del personal del hotel puede lavar su ropa, así mismo, en sus orígenes y así se mantiene, también puede encontrar máquinas donde el huésped puede comprar algo para comer o refrescos, manteniendo un estilo muy internacional que, como se indicó anteriormente, permitiera que el huésped se sintiera libre y en su casa, pero con el correr del tiempo el hotel ha incorporado otros servicios dentro de la operación para adaptarse mas a la cultura venezolana, tales como servicio de botones, que son los empleados responsables del manejo del equipaje de los huéspedes.

El mercado de huéspedes del hotel es 90 por ciento ejecutivo petrolero, y el 98 por ciento de su mercado es netamente petrolero, ya que están ubicados en una zona petrolera, hoy en día hacen esfuerzos de mercadeo para captar otros mercados tales como los alimenticios, laboratorios y farmacias. Son la primera opción en alojamiento en hoteles 5 estrellas en la ciudad y es considerado como el mejor hotel de la zona. La ocupación actual de habitaciones promedia un 82% mensual, y un alto nivel de utilización de los salones para la realización de eventos en la zona.

## **CAPITULO V**

### **MARCO METODOLOGICO**

En este capítulo se presenta la metodología empleada para la recolección y procesamiento de datos para dar respuesta a los objetivos del estudio, incluyendo tipo y diseño de investigación, definición conceptual y operacional de las variables, unidad de análisis, población y muestra, técnicas de recolección y procesamiento de datos así como su procesamiento estadístico.

#### **Tipo de Investigación:**

Las investigaciones pueden ser de tipo documental o de campo, de acuerdo al proceso de recolección de datos. La presente investigación es de campo, debido a que los datos fueron recolectados directamente de la realidad, es decir, donde transcurren los hechos o fenómenos.

Las investigaciones de campo se clasifican en cuatros tipos o niveles tales como, exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.569). Este estudio está ubicado en el tipo correlacional, debido a que se enfoca en determinar la relación que existe entre dos variables o atributos del universo de investigación, como lo son: la satisfacción laboral y el desempeño individual. Así como la concordancia entre la Satisfacción laboral, el Desempeño Individual y la Satisfacción del Cliente.

### **Diseño de Investigación:**

El diseño de investigación corresponde, de acuerdo con Kerlinger y Lee (2001) con el plan o estructura del estudio para dar respuestas a las preguntas de investigación. Según el grado de control que se posee de las variables, el diseño que se aplicó es no experimental, ya que no se hizo manipulación de variables en ningún sentido.

Por otra parte, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003) los diseños no experimentales se pueden clasificar en transaccionales y longitudinales en relación a la perspectiva de temporalidad; este estudio es transversal, debido a que se consideró un único momento de tiempo en la medición de las variables.

### **Definición de las variables.**

#### **Definición conceptual**

#### **Satisfacción Laboral**

Spector( 1985 cp. Spector 2002) señala que la satisfacción en cuanto a constelación de actitudes hacia el trabajo, se encuentra constituida por un conjunto de dimensiones laborales que son evaluadas por el empleado, de manera de conocer su grado de satisfacción con respecto a su ambiente laboral.

- **Dimensión Afectiva:** Se refiere a los sentimientos que tiene el empleado hacia su trabajo, compañeros y supervisores, así como la valoración y reconocimiento que percibe por parte de la organización. (Fisher 2000 cp. Schleicher, Watt y Greguras, 2004).
- **Dimensión Cognitiva:** Se refiere a la percepción racional que tiene el empleado acerca de los beneficios, remuneración, funciones, reglas y procedimientos de los supervisores, compañeros y de la organización. (Fisher 2000 cp. Schleicher, Watt y Greguras, 2004).

**Desempeño laboral:**

Es el grado en el cual un individuo ayuda a la organización a alcanzar sus metas. (Campbell, 1983, cp. Motowidlo et al, 1997). Este estudio adopta el modelo de Borman y Motowidlo (1993, cp. Motowidlo et al, 1997), el cual considera que el desempeño laboral es mejor entendido cuando se distinguen dos dimensiones del mismo: desempeño contextual y desempeño de tareas.

- **Desempeño contextual:** Comportamientos individuales y espontáneos por parte de los empleados, que exceden a los esperados para sus cargos y promueven un mejor funcionamiento de la organización (Podsakoff y cols, 2000. cp. Biaggini y Mendoza 2005). Estos comportamientos se dividen en dos dimensiones: La OCB-O que son los comportamientos dirigidos hacia la organización y se encuentran conformados por el cumplimiento de reglas informales orientadas a mantener el orden, la asistencia continua al trabajo y la prolongación de la jornada laboral. La OCB-I. que son los comportamientos dirigido a los miembros de la organización, abarca los aspectos de ayudar a los compañeros en términos generales, apoyar a los empleados que han permanecido ausentes de la empresa, ayudar a otros con el trabajo pesado y buscar el bienestar de todos.
- **Desempeño de tareas :** Consiste en ejecutar actividades que transforman las materias primas en los bienes y servicios que son los productos de la organización, que surten la provisión de materias primas, distribuyen los productos terminados o proveen al núcleo técnico del negocio con servicios que le permiten funcionar eficiente y efectivamente. (Motowildo y Van Scotter, 1994). Los comportamientos asociados a estas actividades están formalmente prescritos para cada cargo en una organización.

**Satisfacción del Cliente:**

La satisfacción del cliente es el grado en el cual un servicio refleja o supera las expectativas de los clientes. (Horovitz y Jurgens, 1998)

**Definición Operacional**

**Satisfacción Laboral:** Puntaje obtenido a partir de la escala de satisfacción laboral elaborada por Spector (1994), En la cual un mayor puntaje en la escala indicará un mayor grado de satisfacción laboral. (ver anexo A)

- **Dimensión Afectiva:** Se midió a través del promedio de los ítems que corresponden a esta dimensión : 1-7-25-34-12- 21-30- 5-14- 23- 32-8-17- 27- 35-9-26-4-19-28-33.(ver anexo A)
- **Dimensión Cognitiva:** Se midió a través del promedio de los ítems que corresponden a esta dimensión: 10-2-11-20-13- 22-29- 6-24-31-3-18-36-15-16.(ver anexo A)

**Desempeño Individual:** Puntaje obtenido a partir de la escala de Desempeño Individual elaborada por Williams y Anderson, (1991), En la cual un mayor puntaje en la escala indicará un mayor grado de Desempeño Individual. (Ver anexo B)

- **Desempeño de tareas:** Se midió a través del promedio de los ítems que corresponden a esta dimensión: 1-4-7-10-13-16. (Ver anexo B)
- **Desempeño Contextual:** Se midió a través del promedio de los ítems que corresponden a esta dimensión: OCB-O: 2,5,8,11,14,17; OCB-I: 3,6,9,12,15,18. (Ver anexo B)

**Satisfacción del Cliente:** Puntaje obtenido a partir de la escala de satisfacción del cliente elaborada por la empresa a ser estudiada. En la cual un mayor puntaje de la escala refleja mayor satisfacción por parte del cliente. (Ver anexo C)

### Unidad de análisis:

La unidad de análisis estuvo representada por el empleado de la empresa de servicios hoteleros, prestando servicios en cualquiera de los departamentos de la estructura, de cualquier género, edad, nivel jerárquico y antigüedad.

### Población y muestra

La población se define, de acuerdo con Kerlinger y Lee (2001) como el conjunto total de elementos de un universo. En el caso del presente estudio, se trabajó con el total de la población de empleados del hotel y con una muestra aleatoria de los huéspedes del hotel que llenaron la encuesta durante un periodo de tres meses ( Julio, Agosto y Septiembre).

Esta población asciende a 65 empleados, distribuidos entre empleados y gerentes (ver tabla 1).

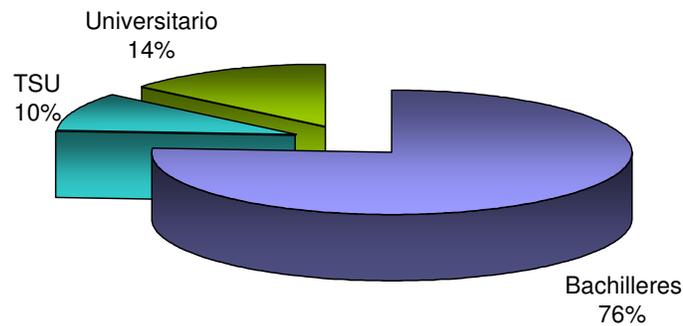
**Tabla N°1: Distribución de la población por posición**

Empleados	58
Gerentes	7
total	65

El análisis de la composición de la población estudiada arrojó que el 76% son bachilleres, dado por una frecuencia de 50 empleados, como puede observarse en la tabla 2 y en el gráfico 1. Un 10% de la población estuvo dado por personal con nivel de técnico superior (7 empleados); mientras que un total de 9 empleados, que representan el 14% de la población, poseen un nivel universitario.

**Tabla 2: distribución de la población según el grado de instrucción**

Nivel de instrucción		Frecuencia	Porcentaje
Bachiller		50	75,8%
TSU		7	10,1%
Universitario		9	13,6%
Total		65	100%



**Gráfico 1. Composición de la muestra de acuerdo al grado de instrucción**

Por otra parte, en cuanto a la antigüedad se obtuvo que los empleados poseen un mínimo de un mes dentro de la organización y un máximo de 56 meses. La media de la antigüedad alcanza 17,51 meses, con una desviación típica de 13,71; indicando la presencia de una variabilidad considerable. En referencia a la edad, ésta posee como un puntaje mínimo 18 años de edad y un puntaje máximo de 55. La media de la muestra alcanza 28 años de edad, con una desviación típica de 6,9. Estos resultados se presentan en la tabla 3.

**Tabla3: composición de la muestra según la antigüedad y la edad**

	N	Mínimo	Máximo	Media	D. Estándar
Antigüedad	65	1	56	17,51	13,715
edad	65	18	55	28,31	6,960
N validas	65				

En cuanto al género, la muestra estuvo constituida por un total de 33 empleados pertenecientes al sexo masculino y 32 empleados pertenecientes al sexo femenino, resultados que se presentan a continuación en la tabla 4 y gráfico 2.

Tabla 4: Composición de la muestra según el género

Género	Frecuencia	Porcentajes
Masculino	33	51%
Femenino	32	49%
Total	65	100%

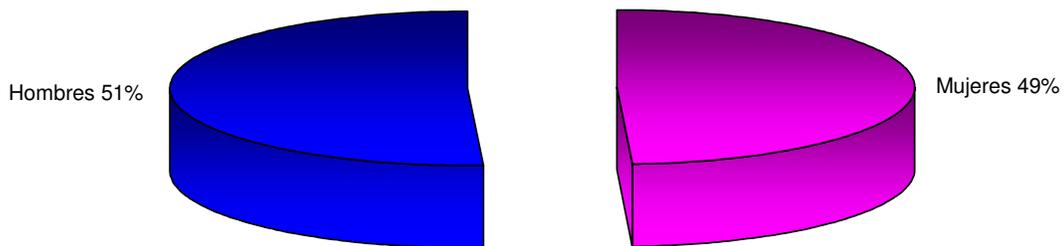


Gráfico 2: Composición de la muestra según el Género

## Técnica de Recolección de Datos

### Instrumentos.

Se utilizaron tres instrumentos, en forma de cuestionarios para medir las variables en estudio, cada uno está constituido por ítems de tipo cerrado. La prueba de confiabilidad de cada instrumento fue realizada aplicándole a cada uno de los ítems el Coeficiente de Alfa de Cronbach, utilizando el programa estadístico SPSS.

El instrumento de satisfacción recogió datos de las siguientes variables sociodemográficas: género, edad, nivel de instrucción, antigüedad y cargo. El instrumento de desempeño tomó datos de la variable tiempo de supervisión.

### Cuestionario de satisfacción laboral.

Manfredi y Tovar (2004) reportan que Spector elaboró en 1994 una escala de 36 ítems (de los cuales 20 son inversos, específicamente los ítems 10-19-2-12-21-4-29-14-23-32-6-15-24-31-16-34-8-18-26-36), constituida por nueve factores a estudiar, que cuentan con cuatro

reactivos cada uno. Los factores que mide son: sueldo, promoción, supervisión, margen de beneficios, recompensas contingente, procedimientos operativos, compañeros, naturaleza del trabajo, comunicación

Para comprobar la confiabilidad de la escala y de las sub-escalas, Spector (2002) calculó la consistencia interna de cada una de las sub-escalas, y de la escala total, al igual que el test-retest, en una muestra constituida por 2.870 trabajadores hombres y mujeres de varias empresas de los EEUU, obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 5: Confiabilidad de la Escala de Spector 2002).**

<b>Factores</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Pago	0.75
Promoción	0.76
Supervisión	0.82
Margen de Beneficios	0.73
Recompensas Contingentes	0.76
Procedimientos Operativos	0.62
Compañeros	0.6
Naturaleza del Trabajo	0.78
Comunicación	0.71
Escala Total	0.91

Para comprobar la validez de los puntajes obtenidos en las distintas subescalas se compararon con los puntajes obtenidos por los mismos sujetos en otra escala que mide satisfacción laboral de manera muy comprobada y se conoce como JDI por sus siglas en inglés Job Descriptive Index. Obteniéndose que cinco de las nueve sub-escalas se correlacionaban de manera alta y positiva en un rango entre 0.61 y 0.80

Manfredi y Tovar (2004) en su trabajo de grado, realizaron un estudio con 208 trabajadores venezolanos, en el cual calcularon la consistencia interna del instrumento obtenido un coeficiente de alpha de Cronbach para la escala global de 0.75 y aceptable para todas las sub-escalas.

La escala de respuestas presenta un formato Likert de siete opciones, en la cual los sujetos tienen opción de responder a cada ítem de la siguiente manera.

Muy en desacuerdo (que será codificado con 7 puntos y así sucesivamente)

En desacuerdo (6)

Moderado desacuerdo (5)

Ni en acuerdo ni en desacuerdo (4)

Moderado Acuerdo (3)

De acuerdo (2)

Muy de acuerdo (1)

Para fines de este estudio se tradujo directamente el instrumento original de Spector (1994) y se modificó la escala de respuestas a cinco puntos, de la siguiente manera (ver anexo A):

Muy en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

No estoy seguro (3)

De acuerdo (4)

Muy de acuerdo (5)

El puntaje final de esta nueva escala se obtuvo calculando el promedio de las respuestas a cada ítem individual, por lo tanto los puntajes posibles varían desde 1 hasta 5, al valor más alto, mayor satisfacción.

Por otra parte, para fines de esta investigación, no se utilizaron las sub-escalas propuestas por Spector (1994), se dividió el instrumento en dos dimensiones: afectiva y cognitiva, siguiendo la teoría de Fisher 2000 (cp. Schleicher, Watt y Greguras, 2004), donde explica que con estas dimensiones puede haber una correlación con el desempeño individual, lo cual concuerda con la propuesta del modelo seis (6) de Jugde et al (2001) donde habla de una redefinición del concepto de satisfacción laboral.

Los ítems se dividieron en las dimensiones según su contenido afectivo o cognitivo; es decir los ítems que correspondían a sentimientos hacia aspectos del trabajo fueron calificados como afectivos y los ítems que hacían referencia a ideas, percepciones y pensamientos hacia aspectos del trabajo fueron calificados como cognitivos.

La escala total de satisfacción laboral, obtuvo un coeficiente Alpha de Cronbach de 0.802, indicando que, según los datos de esta investigación, existe una alta consistencia entre los ítems del cuestionario de Spector. En referencia a las dimensiones: la afectiva obtuvo un coeficiente Alpha de 0.78 y la cognitiva obtuvo un coeficiente de 0.65.

Este instrumento fue aplicado a los empleados del hotel.

### **Cuestionario de Desempeño Individual.**

Se utilizó el instrumento construido por Williams y Anderson (1991cp.Turnley,Bolino, Lester, y Bloodgood) y modificado por Turnley, Bolino, Lester, y Bloodgood (2003 ), en donde se divide el constructo de Desempeño Individual en Desempeño de Tareas y Desempeño Contextual, teniendo este último una distinción entre OCB-O y OCB-I, de esta manera se abarcan las dimensiones contempladas en este estudio, según la redefinición del constructo, del desempeño individual propuesto en el modelo de Jugde et al (2001) .

Se tradujo el cuestionario modificado por Turnley et al.(2003), el cual consta de 18 ítems, de los cuales seis corresponden al desempeño de tareas (1-4-7-10-13-16) y 12 al desempeño contextual(OCB-O: 2,5,8,11,14,17; OCB-I: 3,6,9,12,15,18). También es importante señalar que de los 18 ítems, cinco son de puntuación inversa; específicamente los ítems: 13-16-2-11-17. La escala de respuestas utilizada fue tipo Likert de cinco puntos, estructurada de la siguiente manera (ver anexo B):

Nunca (1)

Casi Nunca (2)

A veces (3)

Casi siempre (4)

Siempre (5)

. El puntaje final de esta nueva escala se obtuvo calculando el promedio de las respuestas a cada ítem individual, por lo tanto los puntajes posibles varían desde 1 hasta 5, al valor más alto, mayor desempeño.

Para la validación del instrumento se realizó una prueba piloto a 11 supervisores, donde cada uno debía evaluar a tres de sus empleados, el alpha de Cronbach obtenido para el cuestionario total fue de .92, para el desempeño de tareas .93 y para el desempeño contextual .86, demostrando así una consistencia interna adecuada entre los ítems del instrumento.

Cuando se calculó de nuevo este índice con los datos finales del estudio, se obtuvo un alpha de Cronbach de .91 para la escala completa de desempeño; mientras que la escala de desempeño de tareas arrojó un alpha de .91 y el alpha correspondiente a la escala de desempeño contextual fue de .85

Este instrumento fue aplicado a los supervisores del hotel; ya que se consideró que son estos quienes están en mayor capacidad de evaluar el desempeño de sus supervisados, pues los supervisores son quienes deben observar y evaluar, en función a lo que se espera del trabajo realizado por los trabajadores que se encuentren bajo su supervisión, y aquellas características que influyan en el desempeño de cada persona. Se les pidió que llenaran un ejemplar por cada empleado bajo su supervisión.

### **Cuestionario de Satisfacción del Cliente.**

La medición de la variable dependiente se efectuó mediante la recopilación de la información que posee el hotel motivo de estudio, sobre la satisfacción de sus clientes. Esta información la obtienen mediante el instrumento o cuestionario de medición de satisfacción del cliente empleado y creado por el mismo hotel, en el año 2002.

Este Instrumento es colocado por el hotel en la mesa de noche de cada habitación, el huésped decide si lo llena o no, no es un requisito exigido por el mismo, por lo que, no se controla la aplicación del cuestionario.

Las preguntas están estructuradas basándose en cuatro factores a evaluar: satisfacción global del cliente, obtención de nuevos clientes, conservación de clientes, y satisfacción con el servicio de los empleados; con la intención de determinar su capacidad para obtener nuevos clientes y mantener a los ya usuarios de los servicios e instalaciones de esta empresa, que sería su fin último y primordial como organización.

Este cuestionario esta formado por tres preguntas dicotómicas (si-no), las cuales buscan determinar la satisfacción o grado de conformidad de cliente ante el servicio del hotel. Para determinar el puntaje de este instrumento, se contó el número de respuestas afirmativas que acumuló cada cliente encuestado.

#### **Procedimiento de Recolección de datos:**

Una vez establecido el contacto y con previa autorización para llevar a cabo la investigación, se le solicitó al Gerente General del hotel, un listado de todos los empleados que laboran en dicha empresa. Ya identificados los participantes a evaluar, se les contactó mediante un correo electrónico a los supervisores de cada área, donde se les explicaba en que consistía el estudio que se estaba realizando, y que el mismo se desenvolvería con la información que ellos nos proporcionaran mediante los instrumentos de desempeño y satisfacción laboral. Estas personas contacto, se encargaron de transmitir la información entre las personas que tienen bajo su dirección; luego llegado el día de la recolección de datos se le explico personalmente a cada persona nuevamente en que consistía la investigación y el proceso que se seguiría.

A cada empleado se le asignó un código, que se ubicó de manera discreta en cada cuestionario de satisfacción laboral para así poder identificar al empleado y poder luego parear los datos obtenidos en el instrumento de satisfacción laboral con aquellos del instrumento de desempeño para cada empleado. Por su parte, las encuestas de desempeño estaban

identificadas con el nombre de cada empleado a quien se debía evaluar, para facilitar el trabajo del supervisor y disminuir las posibilidades de errores al respecto.

El segundo paso consistió en pautar conjuntamente con el Gerente General del hotel, la fecha en que se podría llevar a cabo la administración de los cuestionarios (desempeño contextual y de tareas); llegada la fecha los investigadores se trasladaron al hotel para efectuar este proceso: Se le entregó a cada supervisor los cuestionarios que debían responder según el número de sus supervisados; estos cuestionarios quedaron en manos de quienes los debían responder, durante todo un fin de semana.

Paralelamente, se entregó a cada empleado el instrumento de satisfacción laboral, con el código que le correspondiere, para este caso las encuestas debían ser respondidas y devueltas el mismo día que eran entregadas. Con la intención de infundir en los empleados mayor seguridad al responder y descartar la idea de que sus respuestas serían identificadas por los supervisores, se les indicó que debían introducir los cuestionarios una vez respondidos en una caja, para así evitar que estuvieran en contacto de terceros y promover el anonimato. Junto a la caja se colocó una lista que ellos debían firmar al introducir el cuestionario, para así controlar quienes hubieran entregado y las encuestas faltantes.

En cuanto a la variable satisfacción del cliente, se obtuvo esta información, a partir de la información de archivo que mantiene el hotel, la cual es recolectada mediante un instrumento diseñado por el hotel para tal fin, un cuestionario aplicado a los clientes. Se solicitó específicamente los instrumentos correspondientes a los meses de julio, agosto y septiembre del año en curso.

### **Análisis y procesamiento de datos**

Para el procesamiento de los datos de esta investigación se utilizaron las herramientas Microsoft Excel 2002 y SPSS versión 12.0 para estudiantes.

El análisis estadístico del estudio se realizó en dos niveles:

1. En primer lugar, con el fin de describir los datos y las puntuaciones obtenidas para las variables del estudio, se utilizó la estadística descriptiva.
  - Medidas de tendencia central: Se utilizó la media aritmética para conocer los promedios del comportamiento de la población respecto satisfacción laboral, desempeño laboral y satisfacción cliente.
  - Medida 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, para todas las variables del estudio.
  - Distribución de frecuencias: se utilizó los niveles de frecuencias con la finalidad de observar la concordancia entre las variables en estudio.
  
2. En segundo lugar, se utilizó la estadística inferencial con la finalidad de probar las hipótesis del estudio: se calculó el coeficiente de correlación de Pearson, el cual permitió analizar la correlación existente entre las variables. La t de Student permitió comprobar si había o no diferencias significativas entre las medias de las variables desempeño individual y satisfacción laboral. El Chi-cuadrado permitió informar si las diferencias en la distribución observada en las respuestas a cada categoría de cada variable es significativa o no.

Con la finalidad de facilitar la interpretación de los datos se creó una equivalencia cualitativa de los valores de cada variable en estudio (tabla 6). En el caso del instrumento de satisfacción laboral se midió intensidad de acuerdo con las afirmaciones, mientras que en el instrumento de desempeño individual se midió la frecuencia de los comportamientos presentados por los empleados.

**Tabla 6: Equivalencias cualitativas de las medias de satisfacción laboral y desempeño individual.**

<b>Desempeño individual, satisfacción laboral y satisfacción del cliente</b>	
0.5-1.44	Muy Bajo
1.45-2.44	Bajo
2.45-3.44	Moderado
3.45-4.44	Alto
4.45-5.44	Muy Alto

## CAPÍTULO VI

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la investigación; realizado a dos niveles para cada variable. En primer lugar se presenta la descripción de los resultados de cada variable y sus dimensiones, Para posteriormente presentar el análisis correlacional correspondiente a cada hipótesis del estudio, así como la distribución de los niveles de satisfacción laboral, desempeño individual y satisfacción del cliente. Por último, se expone el contraste de las variables con el género y el nivel de instrucción.

#### 1. Satisfacción laboral

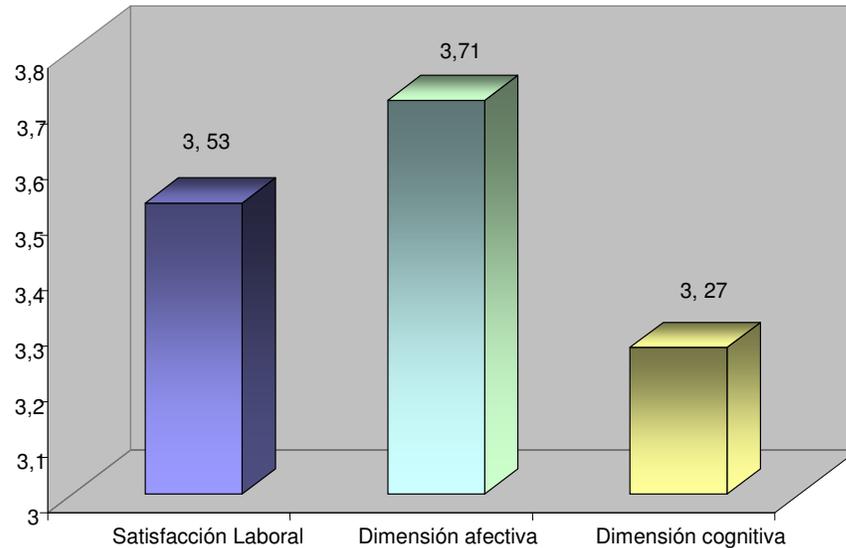
La tabla 7 y el gráfico 3, representan los datos descriptivos obtenidos en la satisfacción laboral, la cual posee como promedio aritmético un puntaje de 3,53; y con una desviación estándar de 0,41. Estos datos corresponden con el nivel “alto” de las equivalencias cualitativas.

**Tabla 7: Descriptivos y pruebas t de Student para satisfacción laboral**

	Media	Desviación estándar	N	Dimensión afectiva +
Satisfacción Laboral	3,53	,41	66	
Dimensión afectiva	3,71	,43	66	
Dimensión cognitiva	3,27	,50	66	8,112*

+ En esta columna se presentan los valores t

\*  $p < 0,0001$



**Gráfico3: Medias de la satisfacción laboral y dimensiones**

En cuanto a las dimensiones de esta variable, la dimensión afectiva presenta una media aritmética de 3,71 y una desviación estándar de 0,43; mientras que para la dimensión cognitiva se obtuvo una media de 3,27 y una desviación estándar de 0,50. Puede apreciarse que el componente afectivo es mayor que el componente cognitivo, alcanzando un nivel alto la primera dimensión y un nivel moderado la segunda, siendo esta diferencia significativa al nivel del 0,0001.

Estos resultados permiten afirmar que los empleados del Hotel Eurobuilding del Tigre, presentan un alto nivel de satisfacción laboral. Específicamente para la dimensión afectiva, esto quiere decir que los trabajadores poseen un afecto positivo hacia la organización.

## **2. Desempeño individual**

Para el desempeño individual se obtuvo un puntaje promedio de media = 4,34 en la escala total, con una desviación estándar de 0,51, correspondiendo este valor con un nivel alto de desempeño individual, resultados que pueden observarse en la tabla 8 y en el gráfico 4.

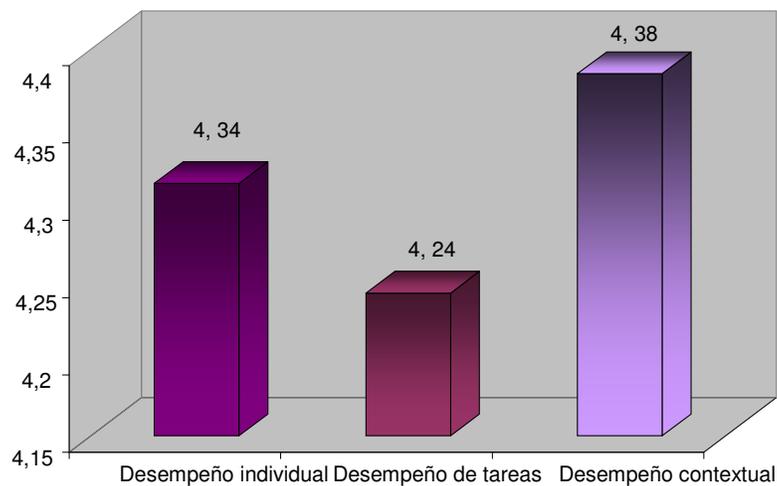
**Tabla 8: Descriptivos y pruebas t de Student para Desempeño Individual**

	Media	Desviación estándar	N	Desempeño de tareas <sup>+</sup>
Desempeño individual	4,34	,51	65	
Desempeño de tareas	4,24	,63	65	
Desempeño contextual	4,38	,50	65	2, 551**

+ En estas columnas se presentan los valores t

\*\*  $p < 0,01$

Con respecto a las dimensiones del desempeño individual, el desempeño de tareas presentó una media igual a 4,24 con una desviación estándar 0,63, mientras que el desempeño contextual obtuvo una media de 4,38 con una desviación estándar de 0,50. De acuerdo con estos resultados, puede afirmarse, como lo ilustra el gráfico 4, que ambas dimensiones presentan un nivel alto, siendo el desempeño contextual significativamente mayor que el desempeño de tareas, es decir, los empleados poseen un mejor desempeño en las actividades extra-rol que en las intra-rol, en opinión de sus supervisores.

**Gráfico 4: Medidas de Desempeño Individual y sus dimensiones**

### 3. Satisfacción del cliente:

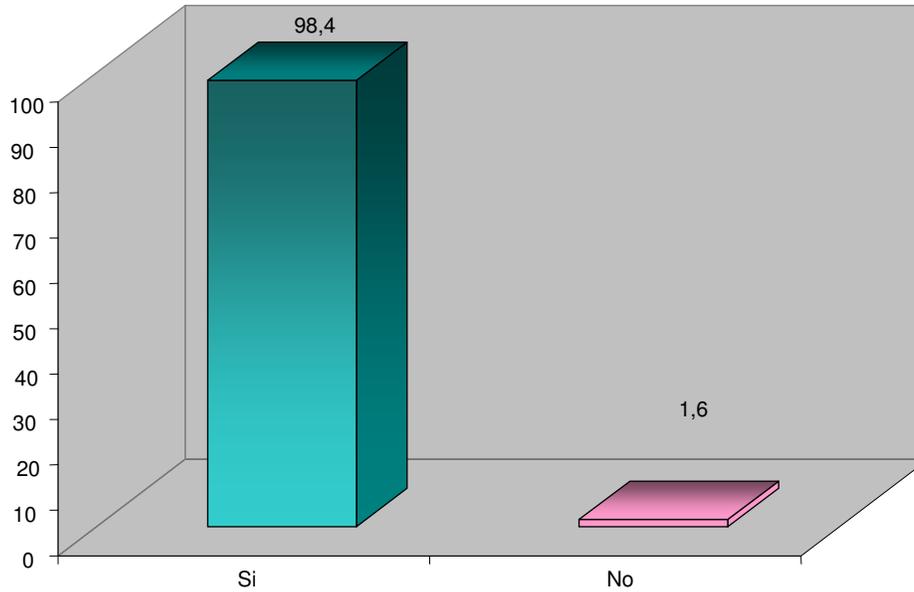
La variable de satisfacción del cliente, obtuvo los siguientes resultados que pueden apreciarse en la tabla 9 y el gráfico 5, de acuerdo con cada una de las preguntas del cuestionario:

**Tabla 9: Descriptivos y Chi cuadrado de satisfacción del cliente**

	Sí		No		X <sup>2</sup>
	N	%	N	%	
Estadía	60	98,4	1	1,6	99,27**
Recomendación del hotel	60	98,4	1	1,6	99,27**
Regreso al hotel	60	98,4	1	1,6	99,27**

\*\* p<0,0001

Las frecuencias referentes a la satisfacción del cliente sobre su estadía en el hotel alcanzan el 98%, mientras que un 2% no se siente satisfecho. De igual manera, las frecuencias obtenidas para la satisfacción del cliente en cuanto a la recomendación del hotel y del regreso al mismo, alcanzan el 98% en el caso de las respuestas afirmativas y el 2% para las respuestas negativas. Se puede afirmar que existe una diferencia significativa entre estas dos categorías de respuesta de acuerdo con los resultados de la prueba del Chi cuadrado.



**Gráfico 5: Porcentajes de las frecuencias de satisfacción del cliente**

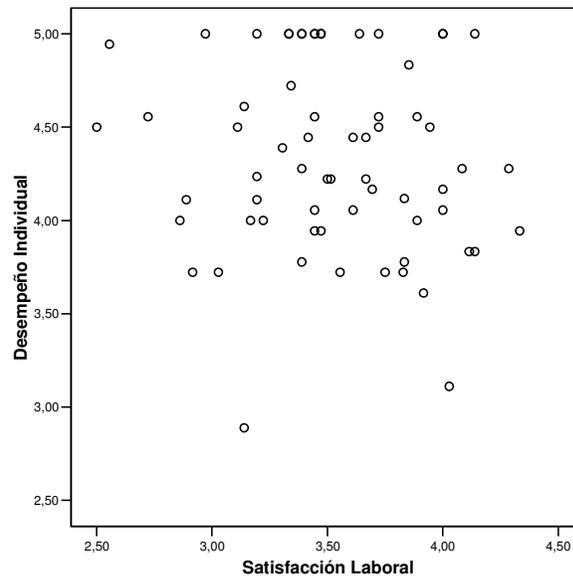
### Comprobación de hipótesis

La tabla 10 presenta los resultados obtenidos para la correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño individual:

**Tabla 10: Índices de Pearson obtenidos para satisfacción laboral y desempeño individual**

	Satisfacción laboral	Desempeño individual
Satisfacción laboral	1	-,12
Desempeño individual	-,12	1

La primera hipótesis plantea una relación directa y positiva entre la satisfacción laboral y desempeño individual, según los resultados obtenidos no se comprueba esta hipótesis, debido a que la relación resultó ser no significativa entre las variables para la muestra estudiada, esto se ilustra en el gráfico 6.



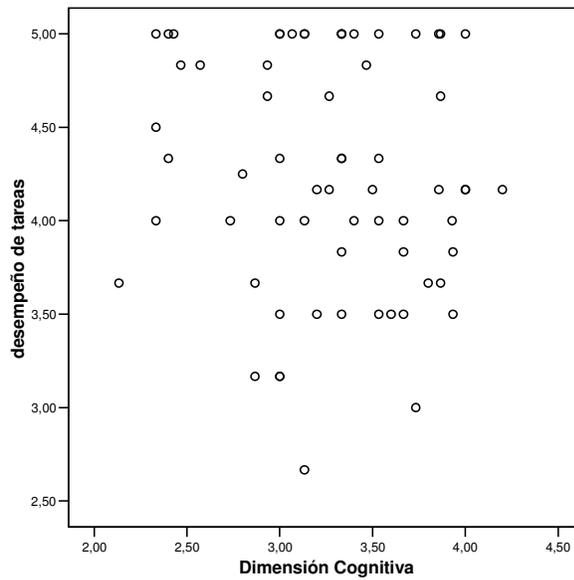
**Gráfico 6: Correlación entre Desempeño Individual y Satisfacción Laboral**

Al analizar las correlaciones entre las dimensiones de cada una de estas variables, se obtuvo los resultados que se muestran en la tabla 10.

**Tabla 11: Índices de Pearson entre las dimensiones de satisfacción laboral y desempeño individual**

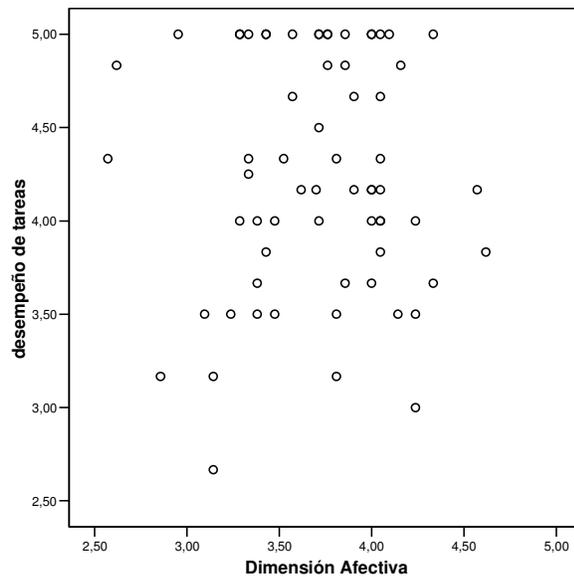
		Desempeño individual	
		Desempeño de tareas	Desempeño contextual
Satisfacción laboral	Dimensión afectiva	0,24	-0,12
	Dimensión cognitiva	-0,12	-0,14

La hipótesis 2 plantea una relación directa y positiva entre la dimensión cognitiva de la satisfacción laboral y el desempeño de tareas, la cual no se comprueba en la presente muestra de investigación, obteniéndose un índice bajo, negativo ( $r = -0,12$ ) y no significativo, esto puede observarse en el gráfico 7.



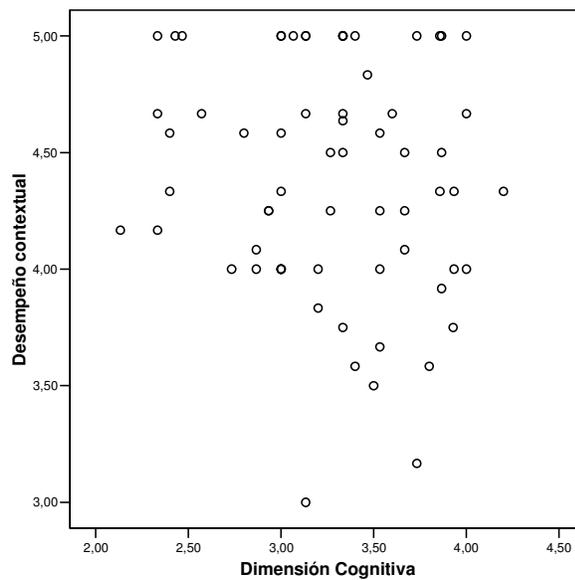
**Gráfico 7: Correlación entre la dimensión cognitiva de la satisfacción laboral y el desempeño de tareas**

En la hipótesis 3 se plantea una relación directa y positiva entre la dimensión afectiva de la satisfacción laboral y el desempeño de tareas, los resultados obtenidos, rechazan la hipótesis pues el coeficiente de Pearson de 0,24 que se obtuvo no resultó significativo. Esta relación se puede observar en el gráfico 8.



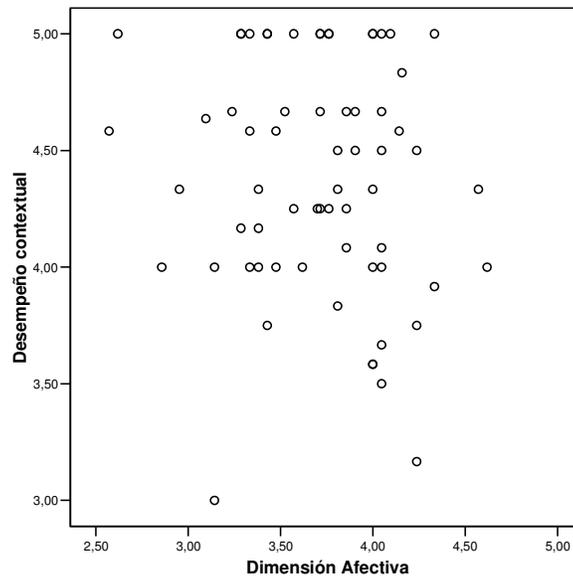
**Gráfico 8: correlación entre la dimensión afectiva de la satisfacción laboral y el desempeño de tareas**

La hipótesis 4 plantea una relación directa y positiva entre la dimensión cognitiva de la satisfacción laboral y el desempeño contextual. Se obtuvo un coeficiente de correlación producto momento de pearson ( $r = -0,143$ ). De esta manera, se encuentra una relación inversa entre las dimensiones, donde a mayor puntaje en la dimensión cognitiva; menor desempeño contextual. La relación obtenida se puede observar en el gráfico 9.



**Gráfico 9: correlación entre la dimensión cognitiva de la satisfacción laboral y el desempeño contextual**

La hipótesis 5 plantea una relación directa y positiva entre la dimensión afectiva de la satisfacción laboral y el desempeño contextual, de acuerdo a los datos obtenidos, no se comprueba la hipótesis, observándose una relación baja y no significativa ( $r = -0,122$ ). En este sentido, el índice negativo, indicaría una relación inversa entre las dimensiones, donde a mayor puntaje de la dimensión afectiva de la satisfacción laboral, menor desempeño contextual; A continuación, se presenta el gráfico 10 donde se evidencia la relación observada entre estas variables:



**Grafico 10: correlación entre la dimensión afectiva de la satisfacción laboral y el desempeño contextual**

Por otra parte, la hipótesis 6 plantea que la distribución de frecuencias de la satisfacción del cliente concuerda con los niveles de desempeño individual, tal y como puede observarse en la tabla 12.

**Tabla 12: Niveles de frecuencia del desempeño individual, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente**

	Muy bajo		Bajo		Moderado		Alto		Muy alto		X <sup>2</sup>
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Desempeño individual	0	0	0	0	1	1,60%	33	51,60%	30	46,90%	29,28*
Satisfacción laboral	0	0	0	0	28	43,80%	36	56,30%	0	0,00%	26,10*
Satisfacción del cliente	1	1,60%	0	0	0	0,00%	3	4,90%	57	93,40%	99,28*

\* p<0,0001

En este sentido, puede apreciarse que la distribución de frecuencias de satisfacción del cliente es similar a la del desempeño individual, en cuanto a que ambos se ubican en mayor proporción, en las categorías de alto y muy alto, siendo las pruebas Chi Cuadrado estadísticamente significativas para desempeño individual y satisfacción del cliente.

De igual manera la hipótesis 7 plantea que los niveles de frecuencia de la satisfacción del cliente y satisfacción laboral concuerdan, esta hipótesis es comprobada debido a que ambas variables se coinciden en la categoría de alto, pudiendo afirmar que tales niveles se corresponden entre sí, tal y como puede apreciarse en la tabla 12.

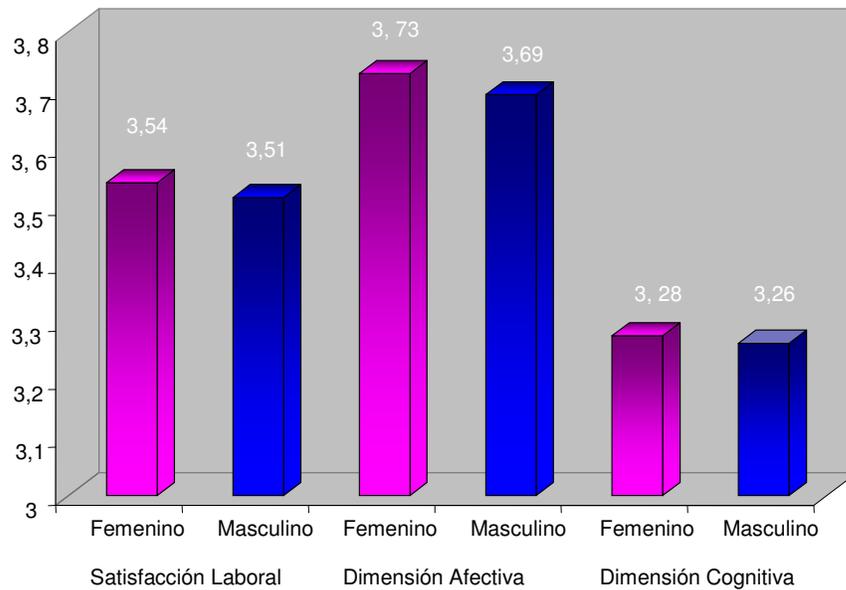
### **Análisis de las variables según los datos sociodemográficos.**

En referencia a las variables sociodemográficas se presenta la tabla 13, en donde se muestran las medias y desviaciones estándar de acuerdo al género.

**Tabla 13: descriptivos y T de Student de la satisfacción laboral y sus dimensiones según el género**

<b>Género</b>	<b>Estadísticos</b>	<b>Satisfacción laboral</b>	<b>Dimensión afectiva</b>	<b>Dimensión cognitiva</b>
Femenino	Media	3,54	3,73	3,28
	N	32	32	32
	Sd	,41	,42	,51
t		-,249	-,338	-,103
Masculino	Media	3,51	3,69	3,23
	N	33	33	33
	Sd	,41	,45	,51

Como puede observarse, los puntajes en la satisfacción laboral y sus dimensiones no difieren de manera significativa al comparar al género femenino y masculino, lo cual se evidencia en el gráfico 11.

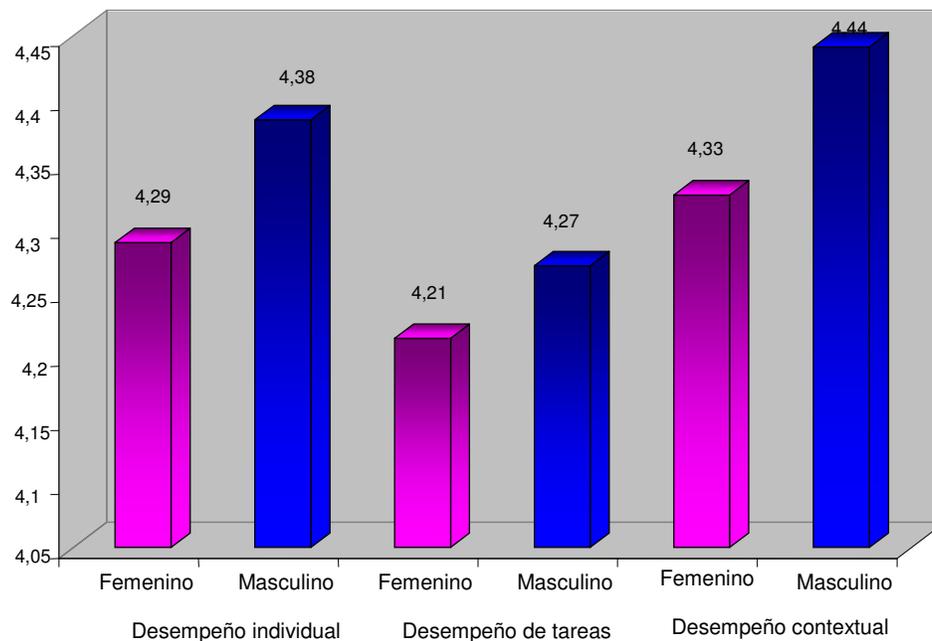


**Gráfico 11: Representación de la satisfacción laboral y sus dimensiones según el género**

Por otra parte, en cuanto a las diferencias de género en la variable desempeño individual, se puede afirmar que no existen diferencias significativas, lo cual se muestra en la tabla 14 y en el gráfico 12.

**Tabla 14: Descriptivos y t de Student del desempeño individual y sus dimensiones según el género**

Género	Estadísticos	Desempeño individual	Desempeño de tareas	Desempeño contextual
Femenino	Media	4,29	4,21	4,33
	N	32	32	32
	Sd	,56	,64	,56
t		,762	,359	,929
Masculino	Media	4,38	4,27	4,44
	N	33	33	33
	Sd	,45	,63	,43

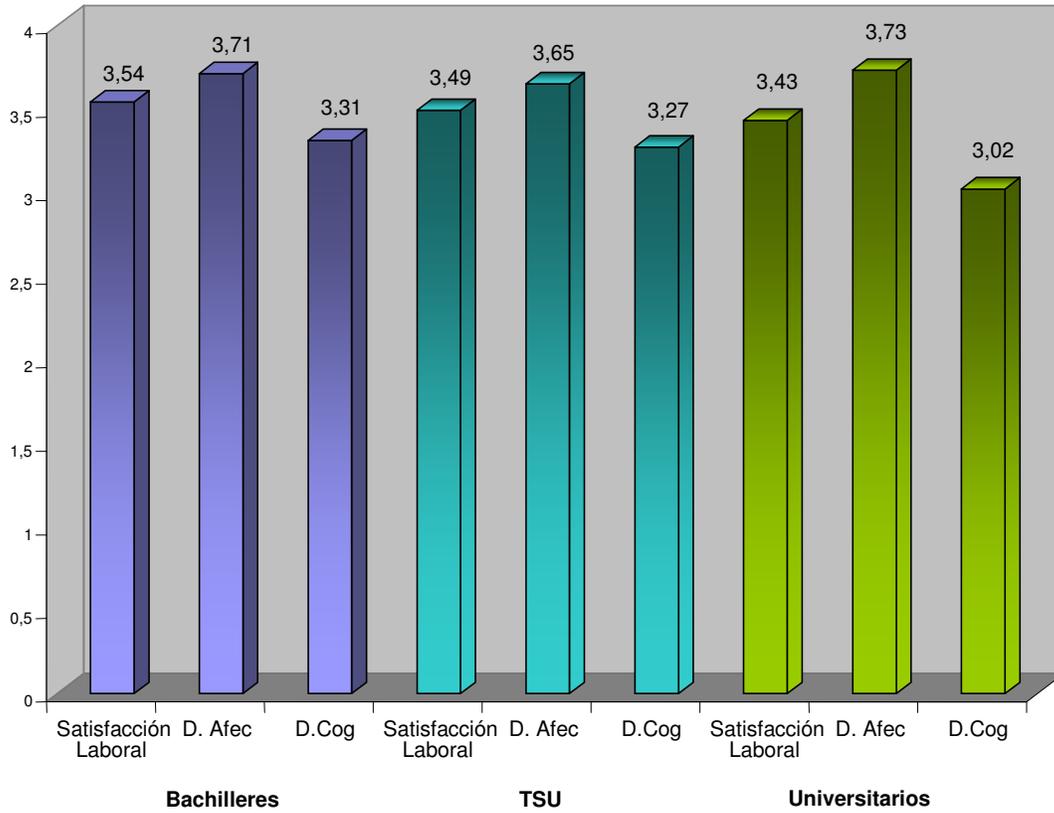


**Gráfico 12: Desempeño individual y sus dimensiones según el género**

Con respecto a las diferencias existentes entre la satisfacción laboral, sus dimensiones, y los niveles de instrucción de los individuos evaluados; se puede observar que no existen diferencias significativas, con respecto a los niveles de satisfacción laboral y sus dimensiones entre los diferentes niveles educativos. Esto se puede apreciar en la tabla 15 y en el gráfico 13.

**Tabla 15: Descriptivos y t de Student de la satisfacción laboral y sus dimensiones según el nivel de instrucción.**

Nivel de instrucción	Estadísticos	Satisfacción laboral	Dimensión Afectiva	Dimensión Cognitiva
Bachilleres	Media	3,54	3,71	3,31
	N	50	50	50
	Sd	,38	-,41	,47
t		,29	,34	,61
TSU	Media	3,49	3,65	3,27
	N	6	6	6
	Sd	,46	,44	,53
t		,210	-,29	,79
Universitarios	Media	3,43	3,73	3,02
	N	9	9	9
	Sd	,53	,56	,63

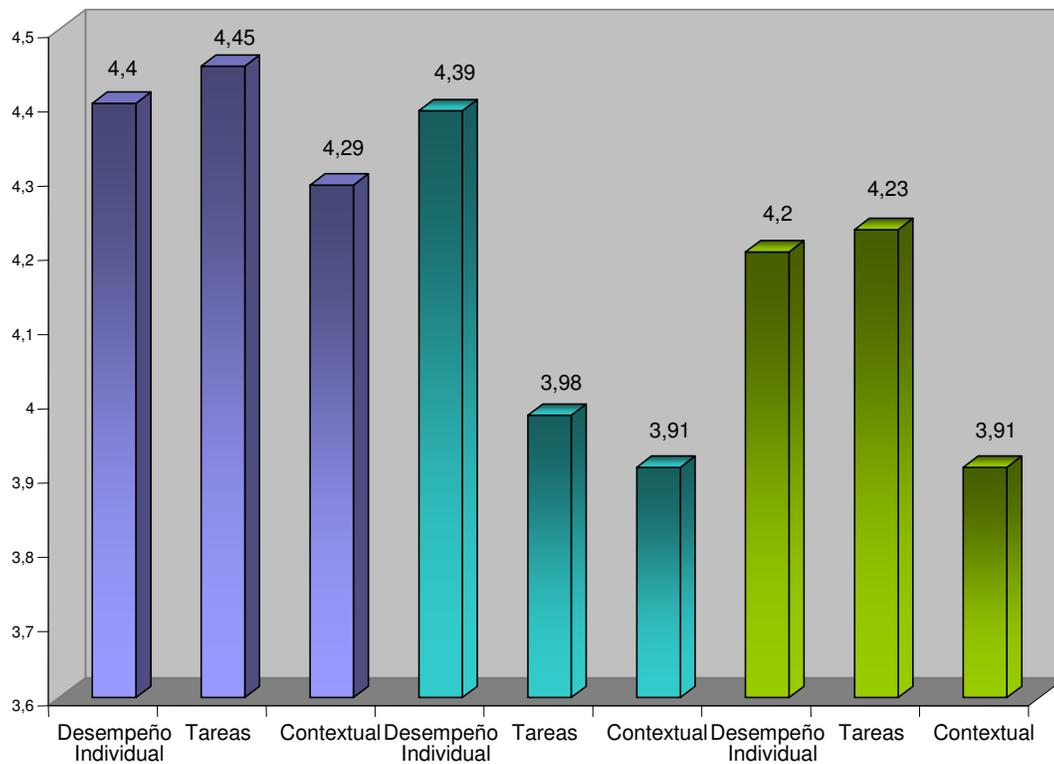


**Gráfico 13 Satisfacción y sus dimensiones según el nivel de instrucción**

Finalmente, al comparar las diferencias existentes entre el desempeño individual, sus dimensiones, y los niveles de instrucción de los individuos evaluados; se puede observar que tampoco existen diferencias significativas, con respecto al desempeño de los empleados y sus dimensiones con los diferentes niveles educativos. Esto se puede apreciar en la tabla 16 y en el gráfico 14

**Tabla 16: Descriptivos y t de Student del desempeño individual y sus dimensiones según el nivel de instrucción**

Nivel de instrucción	Estadísticos	Desempeño individual	Desempeño de tareas	Desempeño contextual
Bachilleres	Media	4,40	4,45	4,29
	N	32	32	32
	Sd	,51	,49	,66
t		2,10	2,30	1,37
TSU	Media	4,39	3,98	3,91
	N	33	33	33
	Sd	,15	,03	,43
t		-,88	-1,07	-1,07
Universitarios	Media	4,20	4,23	3,91
	N	33	33	33
	Sd	,52	,54	,43



**Gráfico 14: Desempeño Individual y sus dimensiones según el grado de instrucción**

## **CAPITULO VII**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

De acuerdo a los resultados obtenidos por la presente investigación, se pudo constatar que los empleados del hotel, presentan altos niveles de satisfacción laboral, lo cual concuerda con lo que ha sido definido por Spector (2002) como una evaluación subjetiva altamente positiva de esta organización. Específicamente, esta evaluación subjetiva obtuvo mayores puntajes en la dimensión afectiva que en la dimensión cognitiva. En este sentido, puede afirmarse que los participantes de la presente investigación poseen sentimientos positivos hacia la organización de la que forman parte, (Tseng, 2004). Es decir, en términos del sentimiento de bienestar general y de agrado con la empresa, en el sentido de que se sienten a gusto trabajando en ella.

Vale la pena destacar que los niveles de la dimensión afectiva, superan incluso los niveles de satisfacción laboral de la escala global, pudiéndose decir que esto subraya el carácter afectivo de la satisfacción laboral (Organ, 1997). De esta manera, la dimensión cognitiva de la satisfacción laboral, se ubicó en la categoría moderado, y resultó significativamente menor que la dimensión afectiva, la cual se ubica en la categoría alto; por lo que la satisfacción de los empleados parece deberse más a aquellos aspectos vinculados a los sentimientos de agrado en relación con el trabajo, que a los pensamientos e ideas que se poseen con respecto a éste. Tales sentimientos de agrado tienen que ver con el trabajo en sí mismo, relación con los compañeros, relación con el supervisor y el reconocimiento o valoración que el empleado percibe en relación al trabajo que realiza (Spector, 2002).

Por otra parte, el nivel de desempeño individual resultó ser alto. De ahí que puede afirmarse que los empleados del hotel poseen un muy buen rendimiento, de acuerdo a la evaluación realizada por sus supervisores. Específicamente, al observar los resultados del desempeño, por sus dimensiones, se encontró que en lo que respecta al desempeño de tareas, se obtuvo un nivel “Alto” de desempeño, este mismo nivel se encontró en referencia al desempeño contextual.

De acuerdo con esto, los niveles observados en relación con la ejecución de las actividades y funciones inherentes al cargo, se vieron superados de manera significativa, por las actitudes y comportamientos extra-rol o que no están contempladas en la descripción de cargo. Es decir, los supervisores evaluaron a los empleados de forma más positiva, en cuanto a los comportamientos prosociales que exceden el contrato formal establecido para cada cargo (Brief y Motowildo, 1986), en comparación con la evaluación realizada sobre el desempeño de las tareas representativas de los mismos. En consecuencia, de acuerdo con los resultados del presente estudio, el desempeño de los empleados se encuentra significativamente orientado al apoyo del contexto organizacional e individual (OCB-O; OCI), en comparación con el desempeño de tareas.

En referencia a la satisfacción del cliente, en la presente investigación, se obtuvieron altos niveles de satisfacción de los clientes, en cuanto a su satisfacción con la estadía, con la posibilidad de recomendar el hotel, así como con la posibilidad de regresar nuevamente al mismo. En función a estos resultados, puede afirmarse que los clientes de esta organización, perciben una óptima calidad de servicio ofrecido (Kandampully y Suhartanto, 2000).

Los estudios de Bloemer y Lemminck, (1992) Serrano y López (2001) sobre la satisfacción del cliente, no obtuvieron un índice global tan alto como el encontrado, para cada dimensión de satisfacción del cliente en esta investigación; en este sentido, los resultados obtenidos parecen ser poco comunes, por lo que, al analizar el contexto donde está ubicado el hotel, puede decirse que es el único 5 estrellas de la zona, y representa a una marca reconocida en el mercado nacional por su excelencia en la calidad de servicios, todo estos aspectos influyen en la alta satisfacción del cliente obtenida.

Al considerar las hipótesis propuestas por el presente estudio, la  $H_1$  formuló una relación directa y significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño individual. Sin embargo, el análisis realizado arrojó una relación no significativa entre las variables de estudio. Es decir, los hallazgos no confirman los de otras investigaciones, los cuales apoyan la idea de una relación, si bien baja, de naturaleza directamente proporcional entre las mismas. (Iaffaldano y Muchinsky, 1985; Petty, McGee y Cavander, 1984, cp. Spector 2002).

Sin embargo, vale la pena destacar el controvertido escenario en el cual se enmarcan las variables de satisfacción en el trabajo y desempeño individual. De hecho, la forma en que la satisfacción influye en el rendimiento del empleado, ha sido valorada por algunos autores como una creencia generalizada que no posee apoyo empírico en cuanto a tal (Tseng, 2004). Uno de los intentos para solventar esta polémica, radica en las investigaciones realizadas por Organ (1997) quien junto a sus colaboradores plantearon que la satisfacción en el trabajo influye en forma particular solo sobre una dimensión del desempeño individual y no en éste entendido como una globalidad. De esta manera, los autores discriminan entre el desempeño contextual y desempeño de tareas, como una forma de dar respuesta a las inconsistencias encontradas a lo largo de las investigaciones.

El razonamiento fundamental que apoya este planteamiento realizado por Organ (1997) radica en que la satisfacción como una actitud cuyo componente afectivo posee un énfasis determinante, actúa en términos de una condición motivacional que activa el comportamiento del empleado en la dirección de retribuirle a la organización el afecto positivo que posee en relación a ésta. De esta forma, las evidencias empíricas encontradas en la literatura, se dirigen hacia la existencia de una relación moderada y significativa entre la satisfacción laboral y el desempeño contextual. Partiendo de estas premisas, la presente investigación formuló las subsiguientes hipótesis, en términos de las subdimensiones de la satisfacción laboral y el desempeño individual, los cuales arrojaron los resultados ya comentados.

Específicamente, se formuló una relación directa y significativa entre la dimensión cognitiva de la satisfacción laboral y el desempeño de tareas ( $H_2$ ); una relación positiva y significativa entre la dimensión afectiva de la satisfacción laboral y el desempeño de tareas ( $H_3$ ); una relación positiva y significativa entre la dimensión cognitiva de la satisfacción laboral y el desempeño contextual ( $H_4$ ) así como una relación positiva y significativa entre la dimensión afectiva de la satisfacción laboral y el desempeño contextual ( $H_5$ ).

Al interpretar los resultados obtenidos para cada una de estas hipótesis, se tiene que la relación entre la dimensión cognitiva y el desempeño de tareas resultó no significativa; contrariamente a lo encontrado por Judge et al (2001). Al considerar la  $H_3$ , los resultados igualmente apuntan a una relación no significativa entre la dimensión afectiva y el desempeño de tareas. Idéntica situación se encontró en los resultados obtenidos sobre la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño contextual, tanto para la dimensión afectiva como la dimensión cognitiva.

La explicación a este hecho puede deberse fundamentalmente a tres posibilidades, a saber, en primer lugar que ciertamente no existe relación entre la satisfacción laboral y el desempeño, tal como lo plantea el modelo 6 presentado por Judge et al (2001). Una segunda posibilidad tiene que ver con que, la relación entre estas variables es espuria y se encuentra explicada más bien por la influencia de una tercera variable (Brown y Petersonm, 1993).

La tercera posibilidad radica en las consideraciones metodológicas con respecto a las características de la muestra, donde el tamaño muestral, la naturaleza de la muestra de investigación (sector hotelero en sí mismo), así como el grado de instrucción de los empleados y las condiciones de administración de los cuestionarios constituyen algunos de los factores que posiblemente influyeron en que los resultados obtenidos no correspondan con las hipótesis planteadas. En este sentido, cabe destacar que el presente estudio utilizó la totalidad de la población del hotel. Sin embargo, una  $N$  de 65 resulta un tamaño pequeño, al compararla con el que suelen reportar otros estudios sobre el tema.

Por otra parte, en referencia al grado de instrucción de los empleados, es importante destacar que, si bien la mayoría de los mismos posee el grado de instrucción mínimo necesario para la comprensión adecuada de los instrumentos presentados, vale la pena preguntarse acerca de la posibilidad de que los reactivos no hayan sido comprendidos cabalmente.

De esta forma, es probable que el comportamiento de las variables, particularmente el de satisfacción laboral contestado por los empleados, no así por los supervisores, quienes poseen un grado de instrucción universitario y contestaron el cuestionario de desempeño individual, obedezca a factores aleatorios; sobretodo al considerar que el contexto de investigación dado por el interior de Venezuela, presenta una comprensión lectora menor al compararlo con la población de Caracas (Rodríguez, 2006).

Finalmente, en referencia a las condiciones de administración, debido a las limitaciones inherentes al contexto laboral, no se pudo tener condiciones mejor controladas para la aplicación de los instrumentos. De forma que posiblemente, los resultados hayan podido estar contaminados por variables externas al estudio, tal como puede ser la falta de concentración al contestar a los reactivos, particularmente en el caso del cuestionario de satisfacción laboral.

Por otro lado, al determinar el grado de concordancia entre los niveles de satisfacción del cliente y los de desempeño individual; así como en función al grado de concordancia entre los niveles de satisfacción del cliente y la satisfacción laboral, se obtuvo que éstos concuerden en los niveles de alto y muy alto. Así las cosas, podría pensarse en una posible covariación entre estas variables, que ha sido encontrada en estudios con otro nivel de análisis, por ejemplo los de Podsakoff et al (2000).

Siguiendo este orden de ideas, se puede señalar que existe un alto nivel de concordancia entre el desempeño laboral de los empleados del hotel y la satisfacción de sus clientes; pues ambas variables presentan niveles “altos” y “muy altos”; Pudiendo así presumir que ambas variables se afectan, debido a que, la calidad de servicio es una pieza clave en la satisfacción total del cliente. (Henkey y Noé 2004).

Así mismo se puede señalar que existe concordancia entre las variables satisfacción laboral, desempeño individual y satisfacción del cliente, esta relación fue estudiada anteriormente por Koys (2001); los resultados arrojados por este estudio, apoyan la idea de que existe una concordancia positiva y significativa entre dichas variables.

## **LIMITACIONES**

Al analizar los resultados obtenidos, e interpretar las causas que condujeron a que estos se presentaran de esta manera; se encontró algunas situaciones o condiciones que influyeron de alguna manera en el proceso de la investigación, y por ende en los datos que los instrumentos arrojaron. Entre las causas de esta situación o limitaciones que se presentaron en el desarrollo del estudio, se encuentran los siguientes factores:

El investigador no tuvo la posibilidad de estar en contacto con los entrevistados al momento de que estos respondieran los cuestionarios; pues por factores de horarios de trabajo y responsabilidades diarias de cada empleado, la Gerencia General de el Hotel Eurobuilding “El Tigre” indicó que para la administración de los instrumentos se debía entregar a cada empleado y permitirle que lo respondiera en su lugar de trabajo en el momento en que prefiriera. Esta situación pudo provocar que los encuestados fueran influenciados por factores externos, comentarios, y cualquier otra distracción; así mismo cabe la posibilidad de que algunos reactivos no fuesen comprendidos correctamente, en algunos casos, y que la persona encuestada no contaba con la presencia de alguno de los investigadores que pudiese atender a sus dudas

La población que comprende el hotel “Eurobuilding el Tigre” es muy pequeña, en vista de esta situación, fue seleccionada en su totalidad como muestra; sin embargo para efectos de estudios estadísticos no es un número significativo. Es por esto que, en un principio, estaba pautado realizar el estudio en dos hoteles de la cadena Eurobuilding, Caracas y el Tigre, se comenzó la recolección de datos en el Tigre, una vez obtenidos, se solicitó continuar con la investigación en Caracas, petición que fue negada por la Gerencia de Recursos Humanos con la explicación de que los datos que se requerían además de confidenciales, requieren de mucho

tiempo invertido por parte de los empleados. Esto no permitió realizar la investigación en otra cadena hotelera, debido a que ya el proyecto estaba en marcha y el tiempo no era suficiente y la autorización por parte del Eurobuilding el Tigre, fue dada en el mes de Agosto, esperando recoger datos en septiembre en el Hotel de Caracas.

Por otra parte, se encontró que el instrumento empleado por el hotel para medir satisfacción del cliente, y que constituyó la fuente de recolección de estos datos en la investigación, es bastante sencillo, y no comprende otros aspectos que deben considerarse al momento de medir la satisfacción del cliente, como lo son: Atención recibida en las diferentes áreas, calidad de servicio, estado de las instalaciones, entre otros.

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES**

La satisfacción laboral encontrada en los empleados del hotel, presenta un índice “Alto” para la mayoría de los casos, seguido por un nivel “Moderado” de satisfacción. Más específicamente se puede señalar que en cuanto a la dimensión afectiva los trabajadores indican poseer un nivel de satisfacción “Alto”, en términos de los aspectos que se refieren a la relación con los compañeros y supervisores, reconocimientos no económicos, y demás sentimientos hacia el trabajo. Mientras que para la dimensión cognitiva se encontró que los empleados indican un nivel “moderado” de satisfacción, es decir, se encontró en ellos, un menor grado de satisfacción, hacia los aspectos de remuneración, cantidad de trabajo beneficios y reconocimientos por parte de la empresa. Se puede señalar que en general los empleados parecieran encontrarse satisfechos con su trabajo.

Por otra parte, se encontró que los supervisores consideran que el desempeño individual de los empleados es, en su mayoría, “Alto”. La segunda categoría de respuesta con mas frecuencia al momento de determinar el desempeño de los empleados, fue la de “Muy Alto”, lo que permite apuntar que la evaluación general que se hizo de lo empleados se inclino hacia las respuestas “Alto” y “Muy Alto”, para ninguno de los casos se dieron respuestas de “Bajo” o “Muy Bajo”. Al observar las dimensiones, se puede señalar que tanto al desempeño contextual, como al desempeño de tareas se les atribuye un nivel “alto” para los empleados motivo de estudio; siendo el desempeño contextual mayor que el desempeño de tareas. Es decir, los empleados muestran un mayor nivel de desempeño en la realización de actividades que no están establecidas en su descripción de cargo, y que no son consideradas al momento de retribuirle al empleado por sus actividades

Con respecto a la satisfacción del cliente, se encontraron “Muy Altos” niveles de satisfacción por parte del cliente hacia la organización; en términos de satisfacción general, posibilidad de regresar y la recomendación del hotel. Lo que es bastante positivo, ya que como toda empresa de servicios, esta espera obtener estos resultados, pues es la satisfacción del cliente es lo que le asegura mantenerse en el mercado.

Contrario a lo que se esperaba en la hipótesis planteadas, ninguna de las correlaciones estudiadas resultó ser significativa en este estudio. Lo que pareciera indicar que no existe relación alguna entre las variables Desempeño Individual y Satisfacción Laboral, las dimensiones de cada una de estas variables; así como tampoco se relacionan con la Satisfacción del Cliente

Sin embargo, es importante señalar que se encontró concordancia entre los niveles presentados por las variables, desempeño individual, satisfacción laboral y satisfacción del cliente. Estas tres variables presentan, en la mayoría de los casos, niveles “altos” y “muy altos”. Se puede concretar que la satisfacción al cliente coincide con el desempeño individual e la categoría de “Muy Alto” Siendo esta categoría, para el caso de la satisfacción del cliente, la de mayor cantidad de respuestas otorgadas, y para el caso del desempeño laboral, la categoría, en segundo lugar con respecto a la frecuencia de las respuestas.

Las tres variables coinciden en la categoría de “Alto”, donde para el caso de la Satisfacción Laboral y el Desempeño Contextual, fue el índice mayor de respuestas, y para el caso de la satisfacción del Cliente, el segundo.

## **RECOMENDACIONES**

Al realizar un estudio exhaustivo de lo planteado en la teoría con respecto a estas relaciones, se encuentra evidencia empírica que apoya la relación que se debería presentar entre Satisfacción Laboral, Desempeño Individual y la Satisfacción del Cliente; es por esta razón que se considera que se deben realizar otros estudios que contemplen estas relaciones con el fin de nutrir estas ideas o planteamientos.

Se recomienda realizar un estudio similar con una población mayor y un grado de instrucción superior a bachiller, además que el investigador acompañe a los encuestados en la realización de los instrumentos, para así asegurarse de que la persona no este siendo afectada por factores externos y que comprenda los reactivos en su totalidad.

Con respecto a la correlación de las variables satisfacción laboral, desempeño individual y satisfacción al cliente, sería de gran aporte empírico realizar un estudio que logre relacionar estas tres variables y sus respectivas dimensiones; para lograr esto se requiere que la investigación abarque un número mayor de organizaciones a estudiar, se recomienda una cadena de empresas, ya que esta correlación se debe hacer con los resultados finales de las tres variables para cada empresa. Es decir, se deberá determinar la media de la satisfacción Laboral, de Desempeño Individual y de Satisfacción del Cliente, de cada organización evaluada, para luego correlacionar estos datos.

Para determinar los niveles de satisfacción del cliente se recomienda utilizar un instrumento mas estructurado que mida otros aspectos de esta variable, debido a que en este estudio se utilizó el del hotel, el cual es muy sencillo y consta únicamente de tres preguntas; y posee una escala de respuesta dicotómica que no permite tener matices en las respuestas.

Esto con respecto a las recomendaciones para otros estudios; sin embargo, ya que, se determinaron variables importantes, para el conocimiento de una empresa, se puede ofrecer recomendaciones directas a la empresa estudiada, para este caso el hotel Eurobuilding “El Tigre”.

La satisfacción laboral de los empleados es “Alta”, aspecto positivo para una organización, sin embargo se podría reevaluar las recompensas o retribuciones que se le asigna a cada empleado con la intención de aumentar la satisfacción en el aspecto cognitivo. En cuanto al desempeño individual, se encontró que los supervisores consideran que el desempeño individual de los empleados, en general es “Alto”; es importante mantener esta calidad de desempeño, mediante cursos de capacitación, evaluaciones constantes que determinen debilidades y mantener un buen programa de selección y reclutamiento.

La satisfacción del cliente es “Muy Alta”, aunque sea bastante positivo, por la naturaleza de la empresa es importante seguir trabajando para mantener estos niveles de satisfacción, y continuar evaluando los grados de satisfacción en el cliente para detectar a tiempo, en caso de que existiera alguna inconformidad o aspecto que mejorar. Sin embargo, sería de gran utilidad, que se empleara otro tipo de instrumento mas estructurado, para medir la satisfacción del cliente y hacerle seguimiento a la aplicación del mismo, es decir, no dejar el llenado del cuestionario a libre elección del huésped, sino invitarlo en el check out a que lo conteste, de esta manera se tendría un muestra más amplia de los visitando y una mayor variabilidad de opiniones con referencia al servicio brindado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alotaibi, A. G. (2001) Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, Vol. 30 Issue 3, p,363.
- Bateman, T. S.; Organ, D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*. 26(4):587-595
- Bettencourt, L. A. y Brown, S.W.(1997). Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing*. 73(1):39-61.
- Biaggini, M. y Mendoza, A. (2005): *Influencia del apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, satisfacción laboral, sexo y nivel del cargo sobre la ciudadanía organizacional*". Tesis de grado inédita. Psicología. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Bloemer, J. y Lemminck, G. (1994): The Importance of Customer Satisfaction in Explaining Brand and Dealer Royalty. *Journal of Marketing Management*. 8: 351- 364.
- Bohórquez, B. y Vázquez, D. (2002): *Estudio comparativo de la satisfacción del cliente interno con respecto a la calidad del servicio de la gestión de Recursos Humanos en dos empresas de trabajo temporal, ubicadas en el área metropolitana de Caracas*. Tesis de grado inédita. Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Bolino, M. y Turnley, W. (2003): Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy Of Management Executive*, vol.17, N°3. pp 60-71.
- Borman, W. (2004) The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science* Vol 13:6 238-241
- Borman, W., Hedge, J., Hanson, M, Logan, K., Sawin, L., Computerized adaptive ratings Scales: A new approach to generating performance information. ? Obtenido el 3 de marzo de 2005:  
<http://www.ijoa.org/imta96/paper61.html>

- Borman, W.C. y Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*. 10(2):99.
- Borman, W; White, L. y Dorsey, D. (1995) Effects of ratee task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80(1):168-177.
- Brown, S.P. y Peterson, R.A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*. 30 (1):63-77.
- Cachón , G y Hernández, N.(1999): Modelo de investigación: percepción, expectativas y compromiso con el servicio al cliente en un contexto de calidad de servicio. Trabajo de grado no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Cavazos, R. (2004); ¿Puede medirse la calidad en el servicio?. *Hospitalidad ESDAI*. pp 43-65.
- Chang-Hsi Yu, Hsiu-Chen Chang, Yu Da Gow-Liang. (2006): A Study of Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty in Taiwanese Leisure and Industry. *The Journal of American Academy of Business*. Vol.9, Num .1
- Christen, M., Iyer, G. y Soberman, D.(2006): Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*. Vol 70, pp 137-150
- Coleman, V. y Borman, W. (2000): Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*. Vol 10, N<sup>o</sup>1, pp.26-34.
- Conte, M., Dean, M., Ringenbach, K., Moran, S., Landy, F.(2005). The relationship between work attitudes and job analysis rating: do rating scale type and tasks discretion matter?. *Human Performance*, 18(1), 1-2
- Cote, S. (1999) Affect and performance in organizational settings. *Current Directions In Psychological Science*. Vol 8, N<sup>o</sup>2. pp 65-68
- Cottle, D.(2001). La calidad en los servicios: como se mide y gestiona. *Mk Marketing-Ventas*, N 160. pp26-29
- Coyle-Shapiro, J. A-M; Kessler, I; Purcell, John (2004) Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or 'It's my Job'? *Journal of Management Studies* 41:1
- Fleishman, E. y Bass, A. (1979): *Estudio de psicología industrial y de personal*. Edit. Trillas. México.

- Gibson, J., Ivancevich, J y Donelly, J. (2001): *Las organizaciones, comportamientos, estructuras, procesos*. Octava edición, Mc. Graw-Hill. Colombia.
- Ginebra, J. y Arana R. (1998): *Dirección de servicio, la otra calidad. Servicio al cliente*. tomo 2, Mc Graw Hill, Colombia.
- González, M., Silva, S., (1998): *Satisfacción del cliente con respecto al impacto del adiestramiento*, tesis de grado inédita. Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas
- Hallowell, R; Schlesinger, L. A. y Zornitsky, J. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human Resource Planning*. 19(2):20-31.
- Henkey, Iy Noe, N (2004): Job satisfaction as a key management tool to step up performance. *Problems and Perspectives in Management*. Nª 4, pp 149-151.
- Hernández, S., Fernández C., y Baptista, L. (2003): *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill, México
- Horovitz y otros, (1998): *La satisfacción total del cliente, servicio al cliente*, tomo 3, Mc. Graw Hill, Colombia.
- Homburg, C., Koschate, N., Hoyer W. (2006), "The Role of Cognition and Affect in the Formation of Customer Satisfaction- A Dynamic Perspective," *Journal of Marketing*, 70 (3), 21- 31.
- Ilgen, D. y Pulakos, E. (1999) *The changing nature of performance*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Judge, T., Bono, J, Thoresen, C, Patton, G.(2001): The Job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*. Vol 127, Nª3. 376-407.
- Katz, R., Kahn (1977). *Psicología Social de las Organizaciones*, Trillas, México.
- Kandampully, J. y Suhartanto, D. (2000). Customer royalty in the hotel industry: the role of the customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 12: 346- 351.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2001): *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en Ciencias Sociales* (4ta ed.) McGraw-Hill. México

- Koys, D (2001): "The Effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness a unit-level, longitudinal study". *Personnel Psychology*. N° 54, pp 101-114
- Lepine, J y Jhonson, D. (2002): The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. No°1. pp 52-65.
- Leppard y Molyneux. (2003): *¿cómo mejorar su servicio al cliente?*, Gestión 2000, España.
- López y Serrano (2001). *Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras*. *Revista colombiana de marketing, diciembre*, Vol.3.pp.1-113
- Lovell, S, Mason, A. Anton, J. y Davinson, A. (1999). *Does gender affect the link between organizational citizenship behavior and performance evaluation?* ? Obtenido el 23 de octubre de 2004:  
[http://www.findarticles.com/p/aricles/mi\\_m2294/is1999sept/ai\\_58469481](http://www.findarticles.com/p/aricles/mi_m2294/is1999sept/ai_58469481).
- Mackenzie, S. Podsakoff, B. Ahearne, M (1998): Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, Vol. 62. pp 87-98
- Manfredi, A. y Tovar, G. (2004): *Influencia de la percepción de apoyo organizacional, satisfacción laboral, jerarquía, edad, antigüedad y nivel de instrucción sobre el compromiso organizacional en funcionarias de policía municipales de Caracas*. Tesis de grado inédita. Psicología. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas
- Motowidlo, S. y Van Scotter, J. (1994) Evidence that task performance should be distinguished contextual performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol 79. (4), pp.475-480
- Motowidlo, S; Borman, W. y Schmidt, M. (1997). *A Theory of individual differences in task and contextual performance*. *Human Performance* Vol.10(2): pp. 71-83. Obtenido el 3 de octubre de 2004 de:  
[http://www.findarticles.com/p/aricles/mi\\_m2294/is1999sept/ai\\_58469481](http://www.findarticles.com/p/aricles/mi_m2294/is1999sept/ai_58469481).
- Organ, D. (1997): Organizational Citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*. Vol. 10(2), pp. 85-97.
- Organ, D. W.; Lingl, A. (1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology*, Vol. 135 Issue 3, p339-350

- Organ, D. W.; Ryan, K.(1995) A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, Vol. 48 Issue 4, p775-802
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, Vol 9(1), pp. 27-34.
- Perera M. y Rodríguez, I.(1998) *Evaluación del servicio al cliente interno en la gerencia de recursos humanos en una organización financiera*. Trabajo de grado no publicado UCAB. Caracas.
- Podsakoff, P. M; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B. y Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26(3):513-563.
- Robbins, S (2004): *Comportamiento Organizacional*. Edit. Pearson Prentice Hall, México.
- Rodríguez, Y (2006): *Variables sociodemográficas, intimidación, autoestima, afrontamiento y rendimiento académico: Un análisis de ruta*. Tesis de grado inédita. Psicología. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Salgado, E., Chaparro, M.The Background of civic conduct in an organization: a study developed in Colombia. *Cuad. Adm.*, jun. 2006, vol.19, no.31, p.57-79. *ISSN 0120-3592*.
- Schleicher, D; Greguras, G; y Watt, J (2004): Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 1. N<sup>a</sup>1, pp 166-177.
- Schlesinger, L. A.y Zornitsky, J. (1991). Job Satisfaction, Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications. *Human Resource Planning*, 14(2):141-149
- Schneider, B; Ehrhart, M. G.; Mayer, D. M.; Saltz, J. L.y Niles-Jolly, K. (2005). Understanding Organization-Customer Links in Service Settings. *Academy of Management Journal*. 48(6):1017-1032.
- Serraf, G. (1998): *Diccionario metodológico de mercadotecnia*. Editorial Trillas. México.
- Spector, P (2002): *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. Edit. Manual Moderno. México.

- Spector, P (1985): *Measurement of human service staff satisfaction: development of job satisfaction survey. American journal of community psychology*, vol.13, N°6, 195. pp 673-713.
- Spreng, R., Shi, L., Page, T. (2005). Perceived Service quality, customer Satisfaction and intentions. *Advance in consumer research*. Vol. 32, pp.358-359.
- Turnley, W., Bolino, M., Lester, S. y Bloodgood, J. (2003): The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management* Vol.29 (2), pp. 187-206
- Tseng Wen-Chih(2004) A meta-analysus of student affairs professional's job satisfaction, *Journal of Taiwan Normal University Education* 49(4), pp. 161-182.
- Van Dyne, Linn; Graham, Jill W.; Dienesch, Richard M (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 37 Issue 4, p765.
- Van Scotter, J.R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction and affective commitment. *Human Resource Management Review*. 10(1):79-95.
- Vasconcellos, E., Vasconcellos, L., y Jacobsohn, J (2006): Innovación en servicios. Estructura conceptual y aplicación a dos casos de éxito. *Revista de Empresa*. Vol 15, pp 10-24.
- Vergara, R. (1998), *La teoría de la calidad total*, recuperado en Marzo 28, 2006 de <http://www.infoservi.com/privado/1998/calidad.html>.
- Williams, L. J.; Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*. 17(3):601.
- Wallard, H. (2005) Lealtd: mitos y realidades acerca del deseo. *Ideas Pisos*. Julio 2005, pp.3.

**ANEXOS**