

**Universidad Católica Andrés Bello  
Vicerrectorado Académico  
Dirección de Postgrado  
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión  
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII**



## **CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO Y CONTRATO PSICOLÓGICO EN EMPLEADOS DEL IAIM**

Trabajo Especial de Grado presentado por:

**LIC. FLORYMAR QUIJADA SANDOVAL**

Para Optar el Título de Magíster en Gerencia de RRHH y RRII

**Tutora:  
MsC. Luciamelia García**

**Caracas, Marzo 2009**

**Universidad Católica Andrés Bello  
Vicerrectorado Académico  
Dirección de Postgrado  
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión  
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII**



**CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO Y CONTRATO PSICOLÓGICO  
EN EMPLEADOS DEL IAIM**

**Autora:  
Quijada Sandoval, Florymar  
C.I. N° 6.315.114**

**Caracas, Marzo 2009**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al ser supremo, por permitirme culminar una de mis metas.

A los trabajadores del IAIM, quienes colaboraron para la realización de esta investigación.

A las profesoras: Elizabeth Martínez, Luciamelia García y Aura Brito, quienes con sus conocimientos y sabios consejos contribuyeron al logro de los objetivos planteados.

A mis compañeras, Mayerlin y Milangela quienes con su apoyo y preocupación me dieron el empuje necesario para lograrlo.

A todos mis seres queridos y cercanos, quienes con su apoyo y colaboración incesante me acompañaron en el camino a la consecución de este nuevo fruto.

A todos gracias, sin ustedes no habría sido igual ni tan satisfactorio.

Florymar

# INDICE GENERAL

	<b>pp.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
- Justificación	16
- Objetivo General	17
- Objetivos Específicos	17
<b>CAPITULO II. MARCO TEORICO</b>	<b>18</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	
▪ Investigaciones en el Área	18
<b>- SERVICIO</b>	<b>21</b>
▪ Definición de Servicio	21
▪ Gerencia de Servicio	21
▪ Características del Servicio	22
▪ Cualidades del Servicio	22
▪ Ciclo del servicio	23
▪ Los Siete Pecados del Servicio	24
<b>- CALIDAD DE SERVICIO</b>	<b>25</b>
▪ Calidad de Servicio	25
▪ Principios de Calidad	28
▪ Clientes Internos y Externos	29
▪ Papel y Requerimientos del Cliente	30
▪ Calidad Personal	31
▪ Cultura de Servicio	33
▪ Indicadores de Cultura de la Calidad de Servicio	34
▪ Cultura de Calidad de Servicio en Venezuela	39
<b>- CONTRATO PSICOLOGICO</b>	<b>41</b>
▪ Definición	41
▪ Formación	42
▪ Características del Contrato Psicológico	43
▪ Tipos de Contrato Psicológico	45
▪ Impacto del Contrato Psicológico sobre el Comportamiento Organizacional	49
▪ Expectativas Laborales del Empleador y del Empleado	50
▪ Violaciones al Contrato Psicológico	53
▪ Relación entre Cultura de Calidad de Servicio y Contrato Psicológico	62

<b>CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>64</b>
<b>- LA ORGANIZACIÓN “IAIM”</b>	<b>64</b>
▪ Reseña Histórica	64
▪ Misión del IAIM	70
▪ Visión del IAIM	70
▪ Valores del IAIM	70
▪ Objetivos Estratégicos del IAIM	71
▪ Organigrama del IAIM	72
▪ Misión de la Oficina de RRHH del IAIM	73
▪ Misión de la Dirección de Operaciones del IAIM	73
▪ Beneficios Laborales del IAIM	73
▪ Fuerza Laboral del IAIM	74
<b>CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO</b>	<b>75</b>
- Tipo de Investigación	75
- Diseño	75
- Población y Muestra	75
- Definición Operacional de Variables	77
- Instrumentos	81
<b>CAPITULO V. PROCEDIMIENTO</b>	<b>83</b>
<b>CAPITULO VI. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</b>	<b>85</b>
<b>VII. CONCLUSIONES</b>	<b>124</b>
<b>VIII. LIMITACIONES</b>	<b>127</b>
<b>IX. RECOMENDACIONES</b>	<b>128</b>
<b>GLOSARIO DE TERMINOS</b>	<b>130</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>133</b>
<b>ANEXOS</b>	
- Instrumentos	
- Tablas	
- Gráficos	

## INDICE DE FIGURAS, GRAFICOS Y TABLAS

N° FIGURA	TITULO	PAG.
-----------	--------	------

1	Ciclo del Servicio	24
2	Tipos de Contrato Psicológico	48
3	Modelo de Morrison: Violación del Contrato Psicológico	61
4	Estructura Organizativa IAIM	72

N° GRAFICO	TITULO	PAG.
------------	--------	------

1	Edad de la Muestra	85
2	Edad de la Muestra según Sexo	86
3	Sexo de la Muestra	86
4	Estado Civil de la Muestra	87
5	Estado Civil de la Muestra según Sexo	87
6	Nivel Académico de la Muestra	88
7	Nivel Académico de la Muestra según Sexo	88
8	Años de Servicio de la Muestra	89
9	Años de Servicio de la Muestra según Sexo	90
10	Cargo que Ocupa la Muestra	90
11	Cargo que Ocupa la Muestra según Sexo	91
12	Tiempo en el cargo de la Muestra	91
13	Tiempo en el cargo de la Muestra según Sexo	92
14	Dirección a la que pertenece la Muestra	92
15	Distribución de la Muestra por Dirección según Sexo	93
16	Condición Laboral de la Muestra	94
17	Condición Laboral de la Muestra según Sexo	94
18	Condición socioeconómica de la Muestra	95
19	Condición socioeconómica de la Muestra según Sexo	96
20	Contrato Psicológico Balanceado	96
21	Contrato Psicológico Balanceado: Empleabilidad Externa	97
22	Contrato Psicológico Balanceado: Rendimiento Dinámico	98

23	Contrato Psicológico Balanceado: Desarrollo Profesional/Mercado Interno	98
24	Contrato Psicológico Relacional	99
25	Contrato Psicológico Relacional: Lealtad	100
26	Contrato Psicológico Relacional: Estabilidad	100
27	Contrato Psicológico Transaccional	101
28	Contrato Psicológico Transaccional: Estrecho	102
29	Contrato Psicológico Transaccional: Corto Plazo	102
30	Contrato Psicológico Transicional	103
31	Contrato Psicológico Transicional: Erosión	104
32	Contrato Psicológico Transicional: Incertidumbre	105
33	Contrato Psicológico Transicional: No Confía	105
34	Cultura de Calidad de Servicio: Identificación y Empatía	106
35	Cultura de Calidad de Servicio :Identificación y Empatía: Motivación de Afiliación	107
36	Cultura de Calidad de Servicio: Identificación y Empatía: Motivación al Logro	107
37	Cultura de Calidad de Servicio: Percepciones de Condiciones/Medios	108
38	Cultura de Calidad de Servicio: Percepciones de Condiciones/Medios: la Empresa y su Gente	109
39	Cultura de Calidad de Servicio: Percepciones de Condiciones/Medios: Supervisión y Control	109
40	Cultura de Calidad de Servicio: Percepciones de Condiciones/Medios: Opinión como Herramienta	110
41	Cultura de Calidad de Servicio: Influencia de la Organización como Medio Ambiente Externo	111
42	Cultura de Calidad de Servicio: Influencia de la Organización como Medio Ambiente Externo: Crecimiento Profesional	112
43	Cultura de Calidad de Servicio: Influencia de la Organización como Medio Ambiente Externo: Ambiente de Trabajo	112
44	Cultura de Calidad de Servicio: Influencia de la Organización como Medio Ambiente Externo: Calidad Vs. Cantidad	113
45	Análisis Bivariado de Contrato Psicológico	114

46	Análisis Bivariado de Cultura de Calidad de Servicio	117
47	Análisis Bivariado de Contrato Psicológico-Cultura de Calidad de Servicio-Variables Demográficas	120

**Anexos**

48	Edad Vs. Promedio de Sumatorias
49	Sexo Vs. Promedio de Sumatorias
50	Nivel de Instrucción Vs. Promedio de Sumatorias
51	Estado Civil Vs. Promedio de Sumatorias
52	Cargo Vs. Promedio de Sumatorias
53	Dirección Vs. Promedio de Sumatorias
54	Condición (contratado-fijo) Vs. Promedio de Sumatorias
55	Años de Servicio Vs. Promedio de Sumatorias

N° TABLA	TITULO	PAG.
----------	--------	------

1	Cualidades del Servicio	23
2	Evolución Histórica de la Calidad	27
3	Tipos de Contrato Psicológico (Empleados)	46
4	Tipos de Contrato Psicológico (Empleadores)	46
5	Violaciones del Contrato Psicológico de las Percepciones y Emociones de los Empleados Individuales	60
6	Fuerza Laboral del IAİM	74
7	Mapa Muestral	76

**Anexos**

8	Edad y Sexo
9	Estado Civil
10	Nivel Académico
11	Años de Servicio en el IAİM
12	Cargo que Ocupa
13	Tiempo en el Cargo
14	Dirección a la que Pertenece
15	Condición Laboral
16	Condición Socioeconómica

17	Contrato Psicológico Total
18	Contrato Psicológico Balanceado: Empleabilidad Externa
19	Contrato Psicológico Balanceado: Rendimiento Dinámico
20	Contrato Psicológico Balanceado: Desarrollo Profesional/ Mercado Interno
21	Contrato Psicológico Relacional Total
22	Contrato Psicológico Relacional: Lealtad
23	Contrato Psicológico Relacional: Estabilidad
24	Contrato Psicológico Transaccional Total
25	Contrato Psicológico Transaccional: Estrecho
26	Contrato Psicológico Transaccional: Corto Plazo
27	Contrato Psicológico Transicional Total
28	Contrato Psicológico Transicional: Erosión
29	Contrato Psicológico Transicional: Incertidumbre
30	Contrato Psicológico Transicional: No Confía
31	Identificación y Empatía Total
32	Identificación y Empatía: Motivación de Afiliación
33	Identificación y Empatía: Motivación al logro
34	Percepciones de Condiciones/Medios Total
35	Percepciones de Condiciones/Medios: la Empresa y su Gente
36	Percepciones de Condiciones/Medios: Opinión como Herramienta
37	Influencia de la Organización como Medio Ambiente Externo Total
38	Influencia de la Organización como Medio Ambiente Externo: Crecimiento Profesional
39	Influencia de la Organización como Medio Ambiente Externo: Ambiente de Trabajo
40	Influencia de la Organización como Medio Ambiente Externo: Calidad Vs. Cantidad

## RESUMEN

Universidad Católica Andrés Bello  
Maestría en gerencia de RRHH y RRII  
**CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO Y CONTRATO PSICOLÓGICO  
EN EMPLEADOS DEL IAIM  
(Tesis de Grado)**

**Autora:** Florymar Quijada S.

**Tutora:** Luciamelia García

**Fecha:** Marzo 2009

El Instituto Aeropuerto Internacional de Maiquetía (IAIM), es un organismo del estado dedicado a la prestación de servicio de Transporte Aéreo. La presente investigación tuvo como principal objetivo evaluar la posible relación entre las variables Contrato Psicológico y Cultura de Calidad de Servicio en los Empleados del IAIM. Para ello, se administró 04 instrumentos constituidos por una hoja de Registro de Datos (Edad, sexo, Estado civil, Ocupación, Cargo, Años de Experiencia Laboral, Años de Servicio en la Institución, Cargo, Años en el Cargo y Condición: Fijo o Contratado), así como tres cuestionarios para estimar la Condición Socioeconómica, el Tipo de Contrato Psicológico y la Cultura de Calidad de Servicio de la mencionada muestra. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva correlacional a fin de especificar las propiedades y las características fundamentales de las variables de estudio, a través de un diseño de campo de tipo ex - post – facto cuyo propósito es evaluar la situación de la manera más real posible y enmarcada donde se sucede el fenómeno. Dada la extensión de la población se decidió con una muestra de 72 empleados adscritos a la Dirección de Operaciones (30) y a la Oficina de Recursos Humanos (42). Así mismo, para el análisis de los datos recolectados en los diferentes instrumentos administrados se recurrió al Programa Estadístico SSPS. Entre los resultados encontrados, destaca la significativa relación existente entre las variables Contrato Psicológico y Cultura de Calidad de Servicio, por lo que una puede considerarse predictora de la otra. No se evidencia prevalencia absoluta de un Tipo de Contrato Psicológico, sino que todos los contratos se solapan entre sí dando como resultado de la experiencia dentro de la institución una percepción de estabilidad limitada por las responsabilidades de ambas partes (empleador-empleado), con ciertas posibilidades de desarrollo de carrera profesional, que puede ser o no a largo plazo y está en alguna medida al desempeño del empleado, cuyas recompensas vienen dadas por la gerencia del momento y no necesariamente por el cumplimiento de metas. La mayoría de los sujetos de la muestra se sienten identificados con la institución, motivados a seguir en ella y alcanzar sus metas laborales y profesionales. Consideran igualmente, que la misma les ofrece buenas condiciones para el desempeño de sus actividades, está orientada a brindar una buena imagen y es competitiva dentro del mercado laboral.

Descriptores: Cultura de Servicio, Calidad de Servicio, Contrato Psicológico, Institución Pública.

## INTRODUCCION

Hoy más que nunca las empresas, independientemente de su tamaño y/o sector de actividad, deben competir en un entorno global; lo que las obliga a disponer de herramientas adaptadas a las exigencias del entorno actual, y por ende, poseer un recurso humano capacitado, eficiente, con una remuneración ajustada a sus conocimientos y habilidades; pero sobre todo motivada e identificada con los objetivos institucionales.

Para alcanzar el éxito en una economía cien por ciento cambiante, las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos a la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Es por ello, que socialmente hablando, se dice que el trabajo es una forma de prestación de servicios en beneficio tanto del proveedor, como de los clientes.

En el caso de empresas de servicios y en todos los sectores económicos de la sociedad, se concibe el servicio al cliente como la esencia y razón de su existencia; así como, el punto de partida para garantizar su competitividad en el mercado. De manera que, las empresas deben caracterizarse por un alto nivel de calidad de los servicios que prestan a los clientes y usuarios. Para el logro de este objetivo, han comenzado a cambiar la cultura de servicio para sus clientes.

La base para una prestación de servicios eficiente en una empresa, recae sobre las políticas de formación, capacitación y aprendizaje de los funcionarios y/o trabajadores en general; partiendo de la siguiente premisa: “el cambio de la cultura de servicio debe producirse primero en el seno de la institución; generando conciencia con respecto a lo que puede ofrecerse y obtener a cambio de su actitud hacia los clientes; en consecuencia poder satisfacer sus necesidades.

De lo anterior se desprende que, la cultura de calidad de servicio atiende en gran medida a dos vertientes; por un lado las características del recurso humano que

labora en la institución, y por otro, las políticas, filosofía, misión, visión y objetivos de la misma; las cuales están íntimamente relacionadas y dependen en gran medida una de la otra.

Así mismo, la calidad de servicio depende de las actitudes del personal que labora en la institución con respecto a las demandas del cliente, sus motivaciones constituyen un factor relevante; lo cual está altamente correlacionado con los beneficios y ventajas no remunerativos, que ésta proporciona a sus trabajadores.

En tal sentido, el Contrato Psicológico juega un papel significativo en el desempeño del trabajador, ya que es el resultado de la interacción psicológica y recíproca que se genera entre el mismo y la institución. Esta interacción implica un conjunto de expectativas conductuales implícitas y tácitas, orientadas a la satisfacción de necesidades de las partes involucradas en la relación laboral y es considerado un elemento fundamental para abordar la cultura de calidad de servicio.

Es en este orden de ideas, hallamos que en la actualidad y desde hace algunos años, la administración pública y más específicamente, el Instituto Autónomo Aeropuerto Internacional de Maiquetía "IAIM", se encuentra en proceso de cambio de paradigma; el cual, en términos culturales, persigue una serie de progresos como base de una economía próspera, que permita brindar un servicio eficiente y satisfactorio a sus trabajadores y usuarios.

Con base en estos aspectos, se plantea la necesidad de llevar a cabo una investigación sobre las variables: Cultura de Calidad de Servicio y el Contrato Psicológico en una institución pública de servicios. El Aeropuerto Internacional de Maiquetía, es considerado el principal Terminal Aéreo del país, de allí la importancia de la optimización y eficiencia de los servicios, partiendo de la premisa que un recurso humano satisfecho y orientado a la satisfacción del cliente, así como, al éxito del negocio.

Este estudio, se focaliza en la evaluación de las variables anteriormente descritas y en función de los resultados obtenidos, pretende realizar propuestas y generar mecanismos de acción que beneficien al trabajador y en consecuencia, coadyuven a la consecución de los objetivos institucionales.

# **CAPITULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Venezuela no escapa a la influencia del proceso de globalización de la economía mundial, la cual demanda la actualización constante y por consiguiente, la búsqueda de satisfacción al cliente en función de la competitividad del mercado. Las empresas e instituciones cada vez más, se avocan al mejoramiento de sus servicios como mecanismo para mantenerse en el mercado y de captación de clientes.

Dada la coyuntura económica, política y social actual, se ha generado la necesidad de contar con organizaciones eficientes y eficaces, teniendo en cuenta que la gestión del desempeño es un asunto complejo que requiere tratarse de forma integral, desde perspectivas que consideren la mayor cantidad de factores de incidencia.

Desde el punto de vista del enfoque de gerencia de servicios, una organización busca crear una cultura de servicio que permita asegurar que el personal se identifique con la necesidad de ofrecer una acción de calidad, es decir, la creación de un conjunto de valores, creencias, normas, conductas y formas de comunicación que integran la organización, en función de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

El concepto de Cultura de Calidad de Servicio, surge de búsqueda de un paradigma interpretativo, que amplíe la comprensión de la realidad de las organizaciones, aunado a la obtención de las variables que revelen la diferencia manifiesta entre excelencia y mediocridad. De manera que es en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona a la solución de un problema y/o la satisfacción de una necesidad. Para ello, la motivación en el trabajo constituye un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de la cultura de servicio hacia los clientes.

Por otra parte, las relaciones que se generan entre los empleados y las organizaciones, son a menudo complejas variando de un contexto a otro. Para el

abordaje de tales relaciones, surge otro concepto: Contrato Psicológico, definido como el conjunto de promesas y obligaciones recíprocas, que no se encuentran plasmadas en un contrato formal de trabajo y que sirven de herramienta para la comprensión de la dinámica de los grupos humanos (Rousseau, 2000)

En una relación de trabajo, se presentan una multiplicidad de aspectos a considerar, entre ellos: la cultura, la calidad de servicios, el contrato psicológico y la motivación al logro; los cuales, definen en una importante medida el futuro de la organización: su éxito o fracaso en una era de competitividad.

De manera que, para efectos de esta investigación se parte de la premisa que si la organización cumple el contrato formal solamente, pero no el contrato psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo en vista de que no logran sus expectativas intrínsecas. Por el contrario, si éstas se cumplen, tanto económica como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y tienen un alto nivel de desempeño.

En este orden de ideas, tal como lo expresan diversas investigaciones sobre el comportamiento organizacional, se infiere una estrecha vinculación entre las variables cultura de calidad de servicio y contrato psicológico, con el éxito de la organización en la consecución de sus metas institucionales, de allí que la importancia de ahondar en el tema sea el objetivo de este estudio.

## **JUSTIFICACIÓN**

Las instituciones públicas, no escapan a este planteamiento y el Instituto Aeropuerto Internacional de Maiquetía (IAIM), no es la excepción. Como organización orientada a la prestación de servicios, se encuentra en la búsqueda constante de la excelencia. No obstante, al igual que otras instituciones del Estado, el IAIM presenta características y problemáticas particulares, entre las que se destacan: índice de ausentismo laboral (Incremento del número de Reposos), incumplimiento del horario de trabajo, poco compromiso e identificación con la organización, bajo nivel de productividad y eficiencia en el trabajo, alta rotación del personal, carencia de objetividad en las evaluaciones de desempeño, atención deficitaria hacia los clientes internos y externos, desconocimiento de los objetivos institucionales y falta de motivación al logro.

Otras de las variables que se infiere, ejerce gran influencia en la forma como se manejan las relaciones laborales en esta institución, son los cambios directivos y supervisorios constantes, que de acuerdo a reportes de voceros expertos en el área de Recursos Humanos y Operaciones; han mermado la productividad de los trabajadores en la medida en que las personas que ocupan esos roles, no poseen el nivel académico ni la experiencia necesaria para el logro de un desempeño satisfactorio.

Es importante señalar, que el IAIM ha realizado campañas de formación y adiestramiento en materia de calidad de servicios y excelencia en el servicio, así como, en áreas vinculadas específicamente con las funciones que desempeña el trabajador. Sin embargo, estos procesos por sí solos no han incrementado el compromiso del trabajador para con la institución, lo cual se observa en el alto índice de ausentismo y desempeño laboral de sus empleados de forma general.

En función de estas consideraciones, esta investigación tiene como propósito evaluar las variables: cultura de calidad de servicio y contrato psicológico. Para llevar a cabo la misma, se tomará una muestra correspondiente a la población de trabajadores

adscritos a la Oficina de Recursos Humanos y la Dirección de Operaciones del IAAIM. Su finalidad primordial, consiste en efectuar intervenciones que coadyuven a la comprensión de la realidad que vive la organización; y a su vez, proporcionar directrices de acción en beneficio de sus clientes internos y externos.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### ***OBJETIVO GENERAL***

Evaluar la cultura de calidad de servicio y el contrato psicológico de los empleados del Instituto Aeropuerto Internacional de Maiquetía (IAIM), con el fin de generar propuestas dirigidas a incrementar la gestión del recurso humano en la optimización de los servicios y el logro de las metas organizacionales.

### ***OBJETIVOS ESPECIFICOS***

1. Diagnosticar las características diferenciales de los empleados de la Oficina de Recursos Humanos y la Dirección de Operaciones del IAIM, en cuanto a variables laborales y demográficas (preparación académica, años de experiencia, condición socioeconómica, entre otros).
2. Determinar el tipo de contrato psicológico que prevalece en los sujetos de la muestra, a través de la aplicación del Inventario de contrato psicológico de Rousseau (2000, Versión 2).
3. Conocer la cultura de calidad de servicio entre los investigados, mediante la administración del cuestionario realizado por Romero 2002.
4. Analizar los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos administrados, a la luz de los planteamientos de la Cultura del IAIM: Misión, Visión y Objetivos Institucionales.
5. Describir el nivel y grado de correlación entre las variables laborales/ demográficas, la cultura de calidad de servicio y el contrato psicológico de la muestra en estudio.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### ***ANTECEDENTES***

En cuanto a las investigaciones en el área de Calidad de Servicio, se encontró que en el año 2002, se llevó a cabo un estudio cuya finalidad era establecer la relación entre el *compromiso organizacional y la calidad de servicio* en un proceso de fusión: en una empresa del sector bancario. El mismo, estuvo a cargo de Mileybi Cedeño y Pirela Leibnys, quienes utilizaron una muestra de 150 clientes y 115 trabajadores del banco. Los resultados encontrados les condujo a la conclusión que la relación existente entre esas variables es inversa, aunque débil; afirmando que los altos niveles de calidad de servicio percibido por los clientes, no son consecuencia directa de los niveles de compromiso organizacional desarrollo por los trabajadores de esa institución.

En el año 2007, López María desarrolló un programa de formación de técnicas de supervisión y cultura de servicio, dirigido a los analistas de personal en el área de atención al cliente de la empresa Electricidad de Caracas. Tal propuesta, surge de la necesidad de determinar los requisitos fundamentales que le permitan mejorar la calidad del servicio a la empresa, considerada líder dentro de su mercado de acción. Para ello, la muestra seleccionada fue de 18 supervisores del área de atención al cliente a quienes se les evaluó a través de entrevistas, cuestionarios y observación directa en función de la detección de necesidades en materia de formación y adiestramiento.

Al finalizar el estudio, la autora concluye que es indispensable generar programas de formación para el personal que realiza las funciones supervisorias, ya que la calidad del servicio depende totalmente de la calidad interna con la que se generó. Lo cual implica que la calidad se construye a través de todos los pasos que intervienen en la prestación del servicio; así mismo, cuando una organización centra sus metas en

garantizar la calidad de sus productos y servicios, se debe asegurar el trabajo y compromiso del personal para lograr la calidad interna, que se traduce en la máxima eficiencia y efectividad en todas las actividades internas. Cada persona al hacer su trabajo se desempeña como cliente y proveer a la vez, de lo que se deriva la calidad personal. (López, 2007)

En lo que respecta a las investigaciones sobre la variable contrato psicológico, se hallaron algunas investigaciones que se destacan a continuación:

En el 2005, Carla De Sousa realizó un estudio con la finalidad de determinar diferencias en los *tipos de contratos psicológicos entre trabajadores temporales y permanentes, pertenecientes a tres empresas ubicadas en el área metropolitana de Caracas*. Los resultados obtenidos en cuanto a empleados temporales, fue que éstos no se encuentran en el contrato psicológico de su preferencia, ya que no tienen otra opción de empleo. Sus obligaciones para con el empleador, se enmarcan en un tipo de contrato psicológico balanceado, es decir, donde el trabajador se siente obligado a asumir responsabilidades personales por hacer a la empresa mas exitosa, lo cual puede estar vinculado a que este tipo de trabajo es visto como un puente hacia un empleo fijo.

En la variable obligaciones del empleador, no se encontró predominancia hacia algún tipo de contrato, lo cual considera puede ser atribuido a la falta de claridad en los beneficios y en una relación laboral múltiple y confusa. Asimismo, no se encontró evidencia de mutualidad de expectativas entre los trabajadores temporales y la organización. (De Sousa, 2005)

En lo concerniente a los trabajadores permanentes y sus obligaciones para con el empleador, se evidenció el tipo de contrato balanceado al igual que los trabajadores temporales, esto implica que se sienten obligados a buscar constantemente desarrollo de carrera y aceptar estándares de desempeño. Con relación a las obligaciones del empleador, se destacó el tipo relacional, caracterizado por

relaciones a largo plazo y lealtad. Tampoco se encontró mutualidad en los tipos de contrato y expectativas de estas partes. (De Sousa, 2005)

En otro estudio, realizado por Armando Villasana y Carlos Gómez en el 2003, se evaluaron las *expectativas y el cumplimiento del contrato psicológico en una empresa de transporte aéreo: Aeropostal*. Encontrándose una tipología híbrida de contrato: relacional-balanceado, resultado que consideran válido ya que no son excluyentes sino que forman parte de un continuo, ambos se caracterizan por ofrecer empleo a largo plazo, lo que puede estar relacionado con las características del venezolano: orientado a la afiliación, las relaciones interpersonales, pertenencia a un grupo, estabilidad e integración. Destacando que ninguno de los trabajadores se orientó hacia el tipo de contrato transaccional, por ser a corto plazo, se evidenció rechazo a este tipo de vinculación.

La empresa es percibida como transaccional – relacional, siendo los indicadores predominantes: estrecho y estabilidad; lo que implica involucramiento limitado con estabilidad, ya que la mayoría la percibe como empleador a largo plazo, no ofrece desarrollo de carrera y no promueve el aprendizaje continuo. Se observaron diferencias significativas entre las expectativas de los trabajadores y su percepción de la empresa, concluyendo que estos resultados pueden ser indicativo de un cambio del tipo de contrato psicológico de relacional a transaccional (Villasana y Gómez, 2003)

En 1999, Olga Ramírez y Haidy Reinoso, realizaron una investigación sobre *los tipos de contrato psicológico ofrecidos por los empleadores y percibidos por los empleados*. La misma se llevó a cabo en una empresa comercial del área metropolitana de Caracas, encontrando que no existían diferencias entre las expectativas de los empleadores y los empleados: ambos perciben que el tipo de contrato psicológico que predomina en su organización es Relacional, pero basado más en la seguridad que ofrece la empresa en cuanto a que provee a sus trabajadores un empleo a largo plazo, que en la lealtad de éstos para con la

empresa. No obstante, debe destacarse que la muestra utilizada en este estudio fue pequeña para realizar generalizaciones.

## **SERVICIO**

El servicio es conocido como una actividad que se realiza en función de brindar un beneficio o satisfacción de una necesidad. En el ámbito empresarial, es el conjunto de acciones intangibles dirigidas a satisfacer las necesidades del cliente (receptor) y cuyo objetivo es el desarrollo del negocio.

Según Albrecht (1998) para abordar el servicio al cliente se debe precisar adecuadamente tres aspectos interrelacionados al mismo, como son:

- *Demanda del Servicio*: Son las características deseadas por el cliente con respecto al servicio que demanda, así como su disposición y posibilidad para pagarlo con tales características.
- *Meta del Servicio*: Son los valores y características relevantes fijadas como objetivo, para el conjunto de parámetros que determinan el servicio que el proveedor oferta a sus clientes. La meta puede ser fijada como única para todos los clientes, diferenciada por tipo de cliente o acordada cliente a cliente.
- *Nivel de Servicio*: Corresponde al grado en que se cumple la meta del servicio.

### **Gerencia del Servicio**

La *gerencia del servicio* “es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación del negocio”. Sugiere que toda la organización debe operar como un gran departamento de servicio al cliente. Su objetivo es crear una *cultura de servicio* que haga del servicio excelente al cliente, una misión reconocida para todo el mundo en la organización, inclusive los gerentes. Constituye un concepto transformacional, una filosofía, un proceso del pensamiento, un conjunto de valores y actitudes, que busca transformar la organización en una entidad orientada al cliente. (Albrecht, 2006)

## ***Características del Servicio***

De acuerdo a Albrecht (1988), las características del servicio son las siguientes:

- ✓ Se produce en el mismo instante en que se presta para cubrir alguna necesidad del cliente, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
- ✓ No puede ser inspeccionado, ampliado o almacenado. Generalmente, se presta donde quiera que esté el cliente.
- ✓ Se ejecuta donde y cuando sea requerido, no se puede demostrar, ni enviar por anticipado para la aprobación del cliente.
- ✓ No se puede mostrar, ya que solamente existe en el momento en que se presta, el servicio no es tangible depende de la experiencia personal.
- ✓ Para quien recibe el servicio el valor depende de su requerimiento personal.
- ✓ Si se prestó inadecuadamente, deberá generarse un nuevo proceso de servicio ya que es irrevocable; no se puede repetir.
- ✓ La calidad del servicio ocurre antes de su producción, no durante o después.
- ✓ Su prestación por lo general requiere de la interacción humana.
- ✓ Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado, en gran medida es subjetivo.

Con base en las características descritas, se desprenden las ***cualidades del servicio*** que se mencionan a continuación (López, 2007):

- ❖ **Intangibilidad:** no son palpables ni visibles, el beneficiario final debe depositar su confianza en el prestatario del servicio.
- ❖ **Inseparabilidad:** un servicio no existe sin sus proveedores (personas o sistemas), requiere la presencia del que lo presta.
- ❖ **Variabilidad:** el servicio depende de los requerimientos del cliente y por tanto, son extremadamente variables.
- ❖ **Caducidad:** los servicios no son perecederos, no pueden almacenarse o guardarse para después.

Cualidad	Descripción	Consecuencia	Opción
<b>Intangibilidad</b>	No se puede apreciar o palpar	Dificultad de muestreo, para fijar precios y calidad de antelación	Ofrecer la homogeneidad en el servicio Aumentar tangibilidad a través de los productos y respuestas Adquirir prestigio Coordinar e integrar factores humanos y técnicos
<b>Inseparabilidad</b>	Tanto cliente como proveedor hacen parte de la prestación del servicio la actitud o disposición de cada uno afectará la forma en que se desarrolle la interacción	El cliente tiene acceso a la actividad, pero no la propiedad de la misma. Requiere la presencia del productor o prestados del servicio.	Destacar ventajas competitivas. Utilizar las mejores experiencias de excelente servicio como ejemplo e inspiración.
<b>Variabilidad</b>	Derivada de Quién, Cuando y Dónde se proporciona el servicio.	Problemas con fluctuaciones de demanda. No se puede almacenar.	Planificar y organizar . Crear lealtad a través de un buen servicio.
<b>Caducidad</b>	Como es lógico un servicio no se puede almacenar, su prestación es inmediata.		

Tabla 1  
Cualidades del Servicio (Tomada de López, 2007)

### **Ciclos del Servicio**

Para Albrecht (2006) un ciclo de servicio se inicia en el primer momento de contacto entre el cliente y su organización, que puede ser ver un anuncio, recibir una llamada de un vendedor o cualquier proceso de negocio o transacción. Termina sólo temporalmente, cuando el cliente considera que el servicio está completo y se reinicia cuando éste decide regresar por más.

El ciclo es una cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente que experimenta un servicio. Donde cada episodio en el cual el cliente se pone en contacto con la organización, obtiene una impresión de la calidad del servicio, los cuales son denominados *momentos de verdad*, que constituyen momentos decisivos para el éxito o fracaso de la interacción. Por tanto, manejar el servicio significa hacer que la mayor cantidad de momentos de la verdad posibles salgan bien.

Es importante destacar, que el ciclo del servicio se corresponde con la percepción que tiene el cliente sobre el servicio, valga decir como lo experimenta tal como aparece representado en el gráfico en la tabla

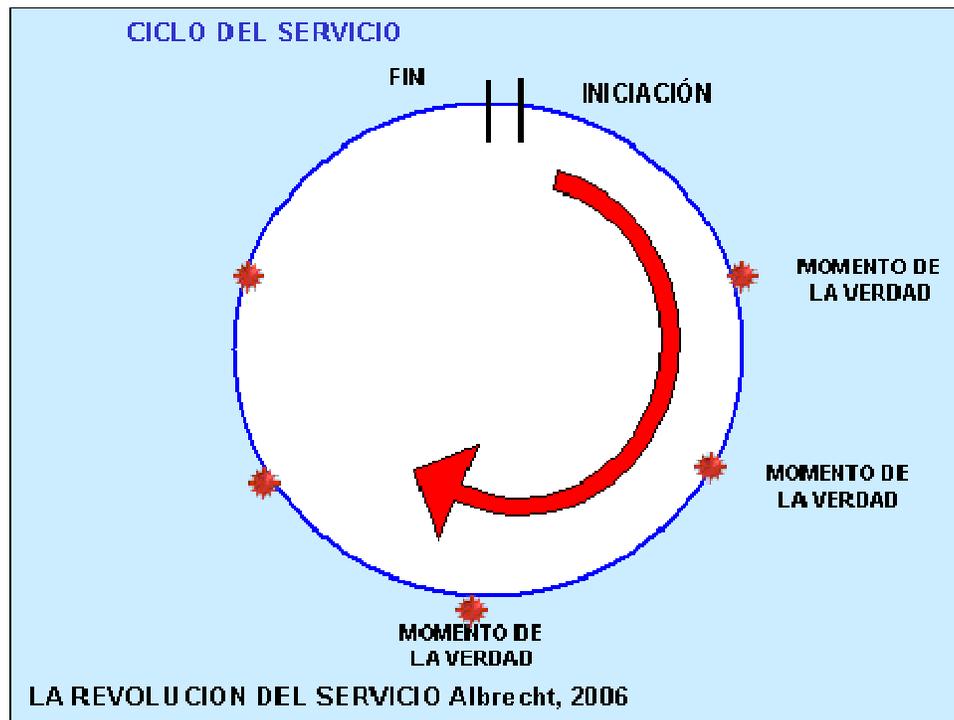


Figura 1

### ***Los Siete Pecados del Servicio***

Karl Albrecht (2006) luego de estudiar gran cantidad de información acerca del descontento de los clientes, ha identificado siete categorías de factores de quejas a los que ha denominado los siete pecados del servicio, Apatía, Desaire, Frialdad, Aire de Superioridad, Robotismo, Reglamento y Evasivas.

1. **Apatía:** manifestar una actitud de no importarle nada a la persona que hace el contacto con el cliente.
2. **Desaire:** tratar de deshacerse del cliente no prestando atención a su problema o necesidad.
3. **Frialdad:** una especie de fría hostilidad, antipatía, precipitación o impaciencia con el cliente.

4. **Aire de Superioridad:** subestimar las capacidades del cliente.
5. **Robotismo:** tratar al cliente de forma mecanizada y pretender que éste responda de la misma manera, sin muestras de afabilidad o individualidad.
6. **Reglamento:** colocar las reglas organizacionales por encima de la satisfacción del cliente, sin ninguna discreción por parte del que presta el servicio para hacer una excepción o usar el sentido común.
7. **Evasivas:** hacer creer que solución de un problema o requerimiento de un cliente la tiene persona como excusa.

### ***CALIDAD DE SERVICIO***

Hoy día, las empresas grandes o pequeñas enfrentan la competitividad del mercado para satisfacer las necesidades de sus clientes y obtener de esta manera su fidelidad. Claro está, que no ha sido fácil para las empresas ofrecer la completa satisfacción del cliente, por lo que gran parte de ellas han establecido una filosofía de calidad en la cual su objetivo principal es la satisfacción del cliente.

Se dice que algo es de *calidad*, cuando se expresa un juicio positivo vinculado a las características que posee el servicio o producto de acuerdo a quien lo percibe. En este sentido, lo que para unos puede ser de buena calidad, no lo es para otros.

Desde esta perspectiva, la calidad del servicio solo la puede apreciar el cliente y por tanto, su opinión al respecto dependerá de su percepción. No obstante, de acuerdo a algunas investigaciones realizadas en el ámbito de la calidad del servicio, se coincidió en identificar cinco dimensiones para identificar el buen funcionamiento de un servicio: 1. Perceptible, 2. Fiable, 3. Responsable, 4. Seguro y 5. Empático.

1. *Perceptible:* un servicio de calidad quizás no puede ser palpado o visto físicamente hablando, sin embargo; existen cosas tangibles en las cuales el cliente puede basar sus apreciaciones para decidir la calificación del mismo.
2. *Fiable:* la fiabilidad del servicio, por su parte, se refiere a la realización del servicio con formalidad y exactitud, implica cumplir con lo prometido.

3. *Responsable*: estar listo para servir, deseo de estar listo para servir a los clientes de forma pronta y eficaz, demostrarles que sus transacciones se aprecian y estiman.
4. *Seguro*: alude a la competencia y cortesía del personal de servicio; colocar al personal adecuado en el ambiente adecuado, lo cual infunde confianza en el cliente.
5. *Empático*: es comprender las necesidades del cliente y encintrar la respuesta más acorde; se refiere a un servicio con esmero, individualizado; es esforzarse por entender las necesidades y encontrar el modo de satisfacerlas.  
( Berry y otros, 1989)

En la tabla 2, puede observarse la evolución del concepto de *calidad*, de donde proviene la necesidad de ofrecer cada vez más bienes, productos o servicios con mejores cualidades, tanto al usuario o cliente, como a la sociedad en general. Aunado a ello, se distingue como poco a poco la calidad se ha involucrado en el ámbito organizacional, siendo en gran medida un factor estratégico en el mismo.

A continuación se hará una breve revisión de los conceptos de **calidad** propuestos por diversos autores:

Para Deming (1989) la calidad significa traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo de esta manera un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente podrá pagar.

Por su parte, Jurán (1990) afirma que la palabra Calidad posee diversos significados, entre los que se destacan:

- a. las características de producto que se basa en las necesidades del cliente por lo cual brinda satisfacción.
- b. libre de deficiencias.

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

Tabla 2.  
(Tomado de Sánchez, 2005)

Crosby (1988) plantea que la Calidad implica que algo está diseñado conforme a los requerimientos, los cuales tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; mientras que, la no conformidad detectada es considerada una ausencia de calidad.

Para Muller (1999) la calidad consiste simplemente en cumplir expectativas del cliente.

Larrea (1991) define la calidad como “la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos, cuantitativos y cualitativos, de servicio”.

Mientras que Peel (1991) considera que lo denominado calidad, son las actividades secundarias que realiza una empresa para optimizar la satisfacción del cliente en sus actividades primarias (o principales).

En ese mismo orden de ideas, Helouani c.p. Méndez (2006), describe la calidad como los requerimientos que satisfacen las necesidades y deseos del cliente en la contratación de los servicios y en el uso de los mismos.

### ***Principios de la Calidad***

De acuerdo a Jesús Alberto Viveros Pérez, la calidad se establece por 13 principios:

1. Hacer bien las cosas desde la primera vez.
2. Satisfacer las necesidades del cliente (tanto externo como interno ampliamente)
3. Buscar soluciones y no estar justificando errores.
4. Ser optimista a ultranza.
5. Tener buen trato con los demás.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de las tareas.
7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza en los demás.
13. Simplificar lo complicado, desburocratizando procesos.

Se puede decir entonces, que la *calidad de servicio* la constituyen:

- Los atributos y cualidades del servicio o producto, de los cuales se emite un juicio de valor que va a estar vinculado a la percepción de quien lo recibe. Si el mismo es positivo, se dice que cumple con los requerimientos que necesita el cliente y además posee el mínimo de errores y defectos.
- A pesar de las diferencias de percepción con respecto a si un servicio o producto posee o no Calidad, se considera que hay ciertas variables que coinciden en la mayoría de los clientes, ellas son:

*Conocimiento:* consiste en saber todo referente al servicio

*Fiabilidad:* se refiere al compromiso y exactitud que ofrece el servicio.

*Capacidad de Respuesta:* competencias y disposición para atender a los clientes de forma efectiva.

*Seguridad:* corresponde a la confianza que se genera en el cliente al recibir la atención.

*Empatía:* capacidad de colocarse en el lugar del cliente en función de entender mejor sus necesidades.

De esta manera, la *calidad de servicio* implica satisfacer de conformidad a los requerimientos de cada cliente y sus distintas necesidades; asimismo, asoma la idea de evaluar o medir el nivel de satisfacción o el grado en que el servicio prestado cubre las expectativas del cliente, detrás de lo cual existe una Cultura de Servicio.

### ***Clientes Internos y Externos***

Se debe tomar en consideración, que en toda empresa u organización existen dos clases de clientes: internos y externos:

- **Cliente Interno:**
  - Es aquel para el cual por la relación de trabajo establecida son proveedores de información, materiales o servicios que contribuyen al buen logro de los objetivos establecidos.

- Estos clientes son los empleados de una empresa, clientes de la gerencia, a los cuales se les debe ofrecer calidad en los beneficios, sueldos y políticas de personal.
- **Cliente Externo:**
  - Es todo aquel proveedor o persona que requiere información, bienes o servicios, para satisfacer sus necesidades.
  - Los clientes externos se refieren a los que finalmente compran los productos o los servicios de manera externa, se conocen como los clientes que pagan y sustentan los negocios: consumidores.

Los clientes pueden preferir una empresa, organización o negocio por el servicio, información o producto que recibe. Mientras que, las primeras pueden ser o volverse mas productivas gracias a que el trabajo se realiza con una buena calidad en sus productos, suministros, procesos, recursos materiales y/o humanos. De manera que, una empresa debe estar enfocada a ofrecer calidad tanto dentro de ella como a sus clientes.

### ***Papel y Requerimientos del Cliente***

Tras la solicitud de un servicio, se espera la mejora sustancial de una necesidad. En tal sentido, el cliente independientemente de que sea interno o externo, está aguardando una respuesta a su solicitud. En donde la probabilidad de éxito va a ser mayor si existe una comunicación efectiva entre las partes: Cliente – Proveedor.

No obstante, tanto el cliente como el proveedor del servicio deben cooperar mutuamente, ya que el buen servicio depende de la comunicación que se establezca entre ambas partes. Siendo así, existe mayor probabilidad de que el servicio tenga el éxito esperado y se alcance el objetivo de eficacia y eficiencia; lo cual implica que satisfaga las necesidades y deseos del cliente (tanto implícito como explícito) y a su vez, se proporcione con los mínimos recursos y costos.

En la medida que el proveedor conozca los requerimientos y necesidades del cliente, podrá identificar los servicios a ofrecer, cantidad y calidad, así como el precio y suministro de los mismos.

En este sentido, se busca que las relaciones que se generan como consecuencia de la prestación de un servicio, sean mutuamente beneficiosas para los involucrados en el mismo, bajo la premisa de "ganar / ganar" lo cual le agrega valor a este tipo de interrelación, generando a su vez la lealtad de los clientes.

### ***Calidad Personal***

Para Moller c.p. Rodríguez (2002), la calidad personal se define: "como la respuesta a las exigencias y expectativas "tangibles" e "intangibles" tanto de las otras personas como de las propias". Siendo las "tangibles" todas aquellas expectativas concretas: tiempo, durabilidad, seguridad, garantía, finanzas, función, etc. Mientras que, las "intangibles" se pueden definir como deseos emocionales: actitudes, compromiso, atención, lealtad, credibilidad, comportamiento, etc.

Asimismo, Vázquez Bonilla citado por la misma autora, afirma que la calidad personal viene dada por el buen grado de autoestima de una persona, que puede estar autorrealizada o en proceso de autorrealización, conciente de lo que es y de lo que quiere y satisfecha con el camino adoptado para realizarse en la vida.

En otras palabras, una persona que se siente satisfecha con lo que hace no sólo para percibir recursos económicos, sino para proporcionar un servicio el cual es útil al prójimo o a una sociedad, es una persona de calidad.

Ishikawa (1986) por su parte, expone que: "El hombre es bueno por naturaleza. Si se le educa, puede convertirse en una persona confiable en quien se puede delegar autoridad".

Puede concluirse entonces, que la calidad personal implica estar bien consigo mismo y satisfecho o casi satisfecho de las labores realizadas durante el día, tanto en el

trabajo como con la familia, no sólo por la necesidad de tener una retribución económica sino por el servicio proporcionado.

Hay una serie de características para diferenciar a una persona que tiene calidad y son las siguientes (Vásquez, J., c.p., Rodríguez, C., 2002):

- Una persona sujeto y objeto de la ética, tiene calidad.
- Un individuo humano en equilibrio de sus rasgos internos con su medio ambiente, tiene calidad.
- Una persona consciente de sus habilidades y en ejercicio de ellas, tiene calidad.
- Una persona libre espiritual y emocionalmente, pero respetuosa de su condición jerárquica y de su estado civil y social, tiene calidad
- Una persona satisfecha en su trabajo, con armonía familiar, suficiente diversión y relaciones sociales satisfactorias, conciente de su condición de criatura y por lo tanto dependiente de un ser supremo, es una persona de calidad.

Con base en estas premisas, una persona de calidad logra unificar todas las características y las lleva a cabo íntegramente. Esto ayuda a tener un equilibrio perfecto entre los entornos que lo conforman, es decir, lo psicológico, lo social y lo fisiológico. En este orden de ideas, la calidad es el cumplimiento de las expectativas del cliente o usuario. Partiendo de esto, la calidad en las personas desembocará en mejores resultados a los clientes internos y externos.

Cuando existen altos niveles de calidad en las personas que integran una organización se perciben importantes avances positivos, los departamentos producen calidad de acuerdo a los usuarios, la calidad en todas las áreas lleva a una cultura organizacional, las personas que integran la organización mantienen satisfechos a los clientes y a las personas de la comunidad.

Esto trae como consecuencia que exista armonía en las relaciones laborales y aumente la productividad, ocasionando óptimos resultados financieros, una imagen organizacional impecable o un próspero futuro, que se traduce en mejoras para los accionistas y los colaboradores.

La calidad personal tiene que empezar por la dirección, ya que ellos son los guías de la institución; a su vez, la dirección debe realizar la tarea más importante que es motivar a las personas que laboran en la empresa, para que realicen mejor sus tareas dentro de ella.

### ***Cultura de Servicio***

El estudio de la Cultura de Calidad de Servicio, surge como consecuencia de la búsqueda de estrategias organizacionales orientadas a incrementar su eficacia y calidad en los servicios a los clientes y/o usuarios. Es de reciente data y se deriva de la ola expansiva de la economía mundial, valga decir, la globalización.

La gerencia de servicios es un enfoque que enmarca la filosofía de una empresa, va más allá de la simple aplicación de prácticas convencionales para manejar el servicio, busca crear una cultura de servicio que permita asegurar que todo el personal se identifique con la necesidad de ofrecer una acción de calidad, donde cada persona desempeñe una función específica, pero todos como un “gran equipo” de atención al cliente, se responsabilizan porque las cosas salgan bien.

De esta manera, la Cultura de Servicio es definida como:

1. “El conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión” (Cantú H., 2001)
2. “Conjunto de valores, creencias, normas, conductas y formas de comunicación, manejado por todas las personas que integran la organización;

cuyo fin es atender los problemas de los clientes, satisfacer sus necesidades, expectativas y así, la excelencia en la calidad de servicio que se ofrece” (Salazar L., 2002)

3. “Unión de patrones y valores de la organización orientados a satisfacer al cliente, a través de la dirección y acción de los lineamientos gerenciales que guían el comportamiento de los empleados” (Salazar L., 2002)

De lo anterior se desprende que, cuando una organización se centra en el cliente y le brinda su atención, mediante una estrategia de servicio basada en sus valores, normas y conductas propias para satisfacerlo, se puede afirmar que la misma posee una Cultura de Servicio. Por ello, para establecerla es necesario crear la filosofía, misión, visión y objetivos de la empresa, para saber a quien va dirigido el producto o servicio que se vende y que rumbo se debe tomar.

### ***Indicadores de Cultura de Calidad de Servicio***

Para establecer en que medida un servicio es de calidad, valga decir, los clientes externos e internos consideran que sus necesidades básicas o expectativas del servicio serán cubiertas. Por ello, es preciso determinar los indicadores que permitan ponderar de la manera mas objetiva posible las dimensiones o nivel de calidad de servicio alcanzado en determinadas situaciones.

En lo que se refiere al cliente externo, las dimensiones que permiten cuantificar la satisfacción del cliente y la calidad de servicio, de acuerdo a Zeithalm y J. Bitner, 2002, se mencionan a continuación:

- Confianza en el servicio por parte del cliente.
- Responsabilidad del trabajador.
- Seguridad del trabajador reflejada en el manejo de la información.
- Empatía entre el trabajador y usuario del servicio.
- Elementos tangibles como infraestructura, presencia personal.

Desde esta perspectiva, la satisfacción del cliente está influenciada por la satisfacción del trabajador. Dado que, éste refleja a través de su desempeño, sus habilidades y motivación para desarrollar una actividad o trabajo. Siendo la motivación la fuerza que lo impulsa al logro de sus objetivos o mejora de sus tareas y por consiguiente, a la calidad en el servicio.

Tener seguridad laboral, buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y supervisores, es vital para generar en el trabajador una actitud positiva y sentimientos de bienestar, lo cual redundará en un mejor desenvolvimiento. En este sentido, Jasper Van Dillewijn (2003), afirma que un trabajador prestará un servicio de mayor calidad en la medida que reflejen muy positivamente los siguientes síntomas:

- Ausencia de temor
- Entusiasmo
- Orgullo por el trabajo
- Identificación con la institución

Sin embargo, cada dimensión estará sujeta a las percepciones del individuo, en este caso el trabajador, quien las interpretará o dará significado de acuerdo a sus necesidades, experiencia previa y comunicación.

Romero (2002), considera que la cultura de calidad de servicio se puede analizar desde tres dimensiones: Identificación y empatía organizacional, Percepción de condiciones / medio e Influencia de la organización como medio ambiente externo. Estas dimensiones se clasifican a su vez en sub-dimensiones, las cuales agrupan las proposiciones o ítems de acuerdo a la variable objeto de estudio.

### ***Dimensión 1: Identificación y Empatía Organizacional***

Define el conjunto de variables que permiten indagar el sentido de identificación y empatía con la organización, explorando su predisposición (positiva / negativa) hacia la misma y hacia su trabajo, partiendo del supuesto que estas condiciones facilitarían los procesos subsiguientes de satisfacción laboral, de identificación con las tareas

inherentes a su cargo y de motivación dirigida a mejorar el rendimiento en el trabajo. En este sentido, las proposiciones planteadas se ubican frente a variables como: satisfacción, recomendación de la empresa, orgullo, reconocimiento, opiniones y sugerencias, remuneración, entre otras. (Romero, 2002)

### ***Sub – Dimensiones***

**Motivación de Afiliación:** Hace referencia a una forma de conducta social que responde a un impulso que se satisface mediante la creación y disfrute de vínculos afectivos y de identificación con otras personas y con los espacios sociales donde interactúa el ser humano. La meta perseguida es la de alcanzar una relación basada en un vínculo recíproco. Por ello, es el ámbito laboral uno de los núcleos que permite generar estos vínculos, toda vez que conduce al establecimiento de un influjo positivo que se manifiesta en una sensación de bienestar, satisfacción y orgullo hacia el ámbito donde laboralmente se manejan las personas, lo cual es proyectado hacia el exterior en forma de recomendación. (Romero, 2002)

**Motivación al Logro:** Nos remite al concepto de un patrón de pensamientos y de sensaciones que se asocia con la planificación y el esfuerzo hacia el progreso y la consecución de una meta de excelencia. Así, la necesidad de logro es ese impulso de expresarse en forma de conducta que refleja aspiraciones y deseos de alcanzar metas progresivamente superiores, para que la nueva situación de logro alcanzada genere formas de “recompensa” externas de tipo social (reconocimiento, o el que las opiniones / sugerencias sean tomadas en cuenta) y/o económica (remuneración). (Romero, 2002)

### ***Dimensión 2: Percepción de Condiciones / Medios***

La percepción es el proceso activo de obtener información a partir de los estímulos ambientales. Así, no consiste únicamente en ver, sino en observar con detenimiento, reunir y notar algunas cosas, pero otras no. Por ello, muchos autores coinciden en afirmar que las percepciones que tienen los individuos de su clima de trabajo, posee un impacto sustancial sobre los resultados o logros que obtienen los mismos a través

de su desempeño dentro de las organizaciones, lo que se debe a que básicamente los individuos responden a su ambiente de trabajo de acuerdo a la forma como lo perciben. De hecho, existe la tendencia a concebir el clima organizacional como un atributo tanto del individuo como de la organización a la que pertenece. Está vinculada a variables como: equipo de trabajo, imagen de la empresa, supervisión, control, opinión, entre otras. (Romero, 2002)

### ***Sub – Dimensiones***

**La Empresa y su Gente:** Alude a la imagen con la que el sujeto percibe el equipo de trabajo a que pertenece, así como la representación que supone tiene la empresa en el mercado, importante para lograr y reforzar su sentido de pertenencia con la misma. (Romero, 2002)

**Supervisión y Control:** Hace referencia a la figura del dirigente o líder que estructura un sistema y un equipo de trabajo para conducir a la organización, dar vigor a sus operaciones y servir de inspiración a la gente. Este tipo de dirigente debe ser la personificación misma del propósito de la organización, para que pueda reflejar la calidad de los valores y la naturaleza del equipo que dirige, es decir, de todo aquello que resulte necesario para fomentar el compromiso ante la estrategia, asegurando la lealtad que se requiere para el éxito de la misma. (Romero, 2002)

**La Opinión como Herramienta:** Hay que partir del hecho que las opiniones reflejan estados subjetivos de las personas. Son puntos de vista o ideas que las personas sustentan acerca de cuestiones o temas específicos, representan las propias creencias o juicios respecto a los objetos, conceptos acontecimientos y relaciones. En principio, no tienen un componente afectivo, no sugieren implicaciones positivas o negativas. Ese es el papel de las actitudes, que si implican sentimientos hacia la situación, objetos y personas. (Romero, 2002)

### ***Dimensión 3: Influencia de la Organización como Medio Ambiente Externo***

Al estudiar la organización es indispensable destacar la importancia del recurso humano como elemento vital del proceso de producción, por ser el único factor con inteligencia y creatividad que al desarrollarse, que permite una orientación de forma pertinente en perfeccionamiento de los métodos, procesos y diseños utilizados, para que éstos a su vez, puedan generar cambios positivos en las prestación de cualquier tipo de servicio. (Romero, 2002)

Los individuos son el medio o recurso para que las organizaciones alcancen sus objetivos. No son el único recurso, sino el único recurso vivo, capaz de procesar a los otros recursos- materiales y técnicos – para alcanzar la calidad en la prestación de dichos servicios. En esta relación en donde la motivación de los individuos hacia el trabajo juega un papel fundamental, este concepto es de gran relevancia dentro del área laboral, ya que cuando los empleados se encuentran motivados a trabajar, brindan su máximo esfuerzo para lograr metas de excelencia en la cantidad y calidad que implique su servicio. Entre las variables vinculadas a este aspecto, se encuentran: evaluación del desempeño, capacitación, recursos materiales, ambiente físico, calidad y cantidad de trabajo. (Romero, 2002)

#### ***Sub – Dimensiones***

**El Crecimiento Profesional:** Hace referencia a la percepción del empleado sobre la evaluación del desempeño- periodicidad y utilidad – como mecanismo para evaluar su rendimiento en el trabajo. Así mismo, su percepción sobre la capacitación como sinónimo de preparación y orientación adecuada para asumir las tareas propias de su puesto de trabajo. (Romero, 2002)

**Ambiente de Trabajo:** Permite explorar tres elementos que se consideran necesarios para evaluar el medio ambiente de la empresa, se refiere a las condiciones de trabajo, suministro de materiales y equipos, necesarios para garantizar la prestación del servicio, de forma que resulte gratificante tanto para el empleado como para el cliente. (Romero, 2002)

## **¿Cantidad vs. Calidad?**

Hace referencia a la percepción del empleado sobre su rendimiento en el trabajo en cuanto a la calidad y cantidad de tareas realizadas, como mecanismo para evaluar su desempeño.

## ***Cultura de Servicio en Venezuela***

La atención al cliente es parte de una constelación de rasgos culturales organizacionales que caracterizan las buenas relaciones humanas: honestidad, respeto, comunicación, consideración del punto de vista del otro, justicia. Difícilmente las organizaciones que irrespetan a sus empleados pueden propiciar un comportamiento natural de buena relación con los clientes, sin acudir a una costosa supervisión directa y permanente. (Piñango R., 2005)

Una organización que posee una cultura de servicio desarrolla creencias, valores y normas compartidas por sus integrantes, que le conducen a centrar su atención en las expectativas y necesidades del cliente, para prestarle un servicio de excelente calidad. Entre las ventajas que brinda a la organización desarrollar una cultura orientada al cliente, según Jiménez, C., Puente, R. y otros, (2005), están las siguientes:

- ✓ Apoya la estrategia organizacional de ofrecer un servicio integral (perspectiva de servicio).
- ✓ Promueve en el personal una actitud que facilita su alineación con la estrategia organizacional.
- ✓ Permite alcanzar mayor productividad, por la identificación del individuo con la organización y por el compromiso para ofrecer un mejor desempeño.
- ✓ Induce a los individuos a desarrollar sus habilidades y a concentrarse en las competencias medulares de la organización.
- ✓ Contribuye al logro de objetivos organizacionales tangibles (resultados financieros) e intangibles (Clima organizacional).

- ✓ Constituye una ventaja competitiva que permite diferenciar a la organización de sus competidoras.

La evaluación de la calidad de los servicios ha estado especialmente circunscrita al ámbito privado. No obstante, en recientes investigaciones, se ha encontrado una tendencia general al incremento de la calidad de los servicios, destacando que el mayor incremento se ubicó en el sector privado, en particular, las telecomunicaciones han recibido una excelente evaluación.

Estos resultados pueden estar asociados a que durante las últimas décadas se ha observado un proceso de apertura de diversos sectores económicos, que ha conducido a una mayor competencia, en consecuencia, una mejora de los servicios.

Con relación a la mejoría de la calidad de los servicios públicos, se destaca que para el logro de este objetivo se conceda mayor atención a elementos como cordialidad, rapidez de operaciones, simplificación de trámites e información adecuada, los cuales implican aspectos culturales, de procedimiento y tecnología. La organización debe tener presente que el consumidor no solo está ávido de mejores productos, sino también atento de recibirlos con excelentes servicios (Jiménez, C., Puente, R. y otros, 2005)

En contraposición a estos resultados, en una investigación realizada por Abarca y Vega, en el año 2003, en las instituciones financieras de América Latina; afirman que en Venezuela no existe cultura de servicio, lo cual asocian a la segunda fuente de problemas en relación a la calidad de los servicios bancarios. De lo cual se desprende que, la búsqueda de la excelencia en el servicio no puede reducirse a mejorar aspectos tangibles (instalaciones, equipos, materiales y accesorios); sino que debe prestarse especial atención a mejorar las formas de hacer las cosas y muy fundamentalmente en la interacción con los clientes (D' Alvano, L y Jiménez, J., 2005)

“Es importante entender que, si bien los cambios en los elementos tangibles pueden introducirse con relativa rapidez, alinear la cultura de la organización con las variables de satisfacción de los integrantes de la cadena de servicio requiere mas tiempo. La perseverancia, la capacidad de escuchar, la paciencia y la prédica con el ejemplo, son cualidades esenciales de los encargados de liderar estos procesos de cambio”... (D’ Alvano, L y Jiménez, J., 2005, p.33)

## ***CONTRATO PSICOLOGICO***

Al inicio de una relación laboral, se generan una serie de expectativas implícitas entre el empleado y empleador, caracterizado por la presencia del elemento reciprocidad, lo cual se conoce como Contrato Psicológico. Este término fue introducido a comienzos de los años 60 por Argyris Levison y posteriormente por Schein.

El Contrato Psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y dirigentes de la organización”... (Schein, 1992). Es el resultado de la interacción psicológica y recíproca que se genera entre el trabajador y la institución, orientada a la satisfacción de necesidades de las partes involucradas en la relación laboral.

Macneill (1985) c.p. Hall (1996) considera que el contrato psicológico es un conglomerado de expectativas mutuas, por lo general implícitas, que ambas partes tienen sobre la relación de trabajo. No es un documento legal, sino un conjunto de expectativas sobre como debe ser la relación entre empleado y empleador.

Rousseau (2000) por su parte, define el Contrato Psicológico como la creencia de los individuos acerca de lo que el empleador debe darle y lo que éste espera de sus empleados, lo cual está delimitado por la organización. En este sentido, se refiere a aquellos acuerdos de intercambio entre los protagonistas de esta relación que involucran promesas y obligaciones recíprocas pero no se encuentran explícitas en el contrato formal de trabajo.

Asimismo, Rousseau c.p. Gibson y otros (2006) ha propuesto que los contratos psicológicos permanecen a lo largo de un continuo que va de lo transitivo a lo relacional. Un contrato de transición se basa en obligaciones específicas y en marcos temporales cortos, utiliza recursos financieros como medios principales de intercambio, se enfoca en el interés personal. Mientras que un contrato relacional se distingue por el desarrollo de una relación a largo plazo.

Es así como, el Contrato Psicológico es un acuerdo no escrito que asienta lo que la administración espera del empleado y las expectativas que el trabajador posee acerca de la empresa. Se espera que la administración trate a los trabajadores de manera justa, equitativa, les proporcione condiciones adecuadas y aceptables de trabajo, les comunique claramente cual es su jornada y les brinde feedback sobre su rendimiento y desempeño. Asimismo, el empleador espera que a cambio, los trabajadores demuestren una adecuada actitud, obedezcan y sigan instrucciones, además ser leales a la institución. (Robbins, 2004)

### ***Formación del Contrato Psicológico***

Cuando una persona se integra a una organización, luego de un proceso de reclutamiento y selección, la empresa debe preocuparse por crear condiciones que permitan al nuevo trabajador desenvolverse con el máximo de su potencial, para así generar mayor productividad y coadyuvar a la consecución de los objetivos organizacionales.

Por otro lado, es necesario brindar las posibilidades de desarrollo del trabajador para el logro de sus expectativas y su realización (oportunidad de ascensos, jornada laboral adecuada, prestaciones, seguridad, asumir mayores responsabilidades, mejores condiciones económicas, etc.).

Esta situación exige algo más que un simple contrato formal, es apremiante un contrato psicológico entre el individuo y la organización. En el sentido de establecer una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por las costumbres que serán respetados y observados por las dos partes. Se puede afirmar

entonces, que es el instante donde se comienzan a formar las expectativas recíprocas entre las partes involucradas en la relación laboral.

Ramírez y Reinoso (1999), refieren que entre las partes que conforman el contrato psicológico, ocurren una serie de procesos individuales y organizacionales que afectan la creación del concepto, destacando los factores externos e internos.

Los factores externos están constituidos por los mensajes que la organización envía y las señales sociales que tanto los compañeros como los grupos de trabajo proporcionan al individuo. Las organizaciones suelen demostrar sus compromisos a través de eventos, que pudieran dar indicios hacia sus intenciones futuras o bien pudiera darse mediante declaraciones abiertas, observaciones y/o la expresión de las políticas organizacionales.

Entre los factores internos se encuentran las características asociadas al individuo y que afectan la manera como la información codificada es utilizada. Como pueden ser los prejuicios, percepciones exageradas, motivaciones, entre otras.

Desde esta perspectiva, el contrato psicológico es el resultado de la mezcla compleja de características individuales y cognoscitivas, señales sociales y mensajes organizacionales; los cuales van a determinar el tipo de relación que se establece entre el individuo y la organización (Rousseau, 2000)

### ***Características del Contrato Psicológico***

Entre las características a considerar con respecto a este constructo, se destacan:

1. El contrato psicológico se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por las costumbres, serán respetados y observados por las dos partes.

2. La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y status; por su parte y de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en las persona o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.

3. El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Lo que un trabajador espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que ese mismo empleado espera a los 50. En la misma forma, lo que la organización espera de una persona durante períodos acelerados de crecimiento, puede ser completamente diferente de lo que esa misma organización espera cuando alcanza cierta estabilidad o cuando está sufriendo un revés económico.

4. Este acuerdo tácito e implícito, va a determinar en gran medida en el grado de satisfacción laboral y por ende, la calidad de servicio que presta el trabajador; así como otra serie de variables vinculadas al comportamiento del individuo dentro de una organización.

Por su parte, Rousseau (2004) considera otras características del contrato psicológico, entre ellas:

5. Selección voluntaria, los contratos psicológicos motivan a las personas para que cumplan sus compromisos, porque se basan en el intercambio de las promesas en las cuales el individuo ha participado y escogido libremente.

6. Creencia en el acuerdo mutuo, los individuos actúan entendiendo lo subjetivo como si es mutuo, sin tener en cuenta si en realidad ese es el caso.

7. No es completo, con las excepciones de transacciones a corto plazo caracterizadas por ser limitadas, los contratos psicológicos tienden a ser incompletos, tienden a cambiar para ser más elaborados sobre el curso de la relación de empleo.

8. Se crea por múltiples fuentes, la manera como los empleados interpretan sus contratos psicológicos con sus empleadores, está integrada por diferentes fuentes: mensajes, comunicación abierta, grupo de trabajo, prácticas de la organización, entre otras.

### ***Tipos de Contrato Psicológico según Rousseau***

El contrato psicológico que se establece entre los empleados y sus empleadores, puede ser clasificado de acuerdo al desempeño y tiempo de duración, entre los que se destacan: Transaccional, Balanceado, Relacional y Transicional (Rousseau, 2000)

**Transaccional:** Se refiere al acuerdo de empleo que se basa en una relación a corto plazo y se fundamenta en el intercambio económico, se imponen responsabilidades específicas y el grado en que el empleado se involucra con la organización es mínimo.

**Balanceado:** Corresponde a un acuerdo de empleo condicionado al éxito económico de la organización y a las oportunidades del empleado de desarrollar ventajas de carrera estratégicas. Ambos actores: empleado – organización, contribuyen arduamente al aprendizaje y desarrollo de las partes. La compensación del empleado está vinculada a su desempeño y contribución a la organización.

**Relacional:** En este tipo de acuerdo de empleo la relación que se establece es a largo plazo, fundamentada en la lealtad y confianza de las partes. Mientras que la las recompensas están vagamente ligadas al desempeño.

**Transicional:** La base de este acuerdo de empleo es un estado cognitivo donde se reflejan las consecuencias de un cambio y transiciones de la organización que son opuestos a un acuerdo o trato previo. No es considerado un tipo de contrato

propiamente dicho, sino una transición basada en un estado cognitivo, donde se reflejan las consecuencias de un cambio y transiciones organizacionales.

### TIPOS DE CONTRATO PSICOLÓGICO (EMPLEADOS)

EMPLEADOS	
CONTRATO	CARACTERÍSTICAS
<b>TRANSACCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poca o ninguna lealtad</li> <li>▪ Flexibilidad</li> <li>▪ Pocas intenciones de estar con la organización por un periodo de tiempo determinado</li> <li>▪ Los empleados desarrollan habilidades comerciales</li> <li>▪ Empleos inestables</li> <li>▪ Pocos deseos de tomar responsabilidades adicionales, poca contribución</li> <li>▪ Los sistemas de recompensa son a corto plazo</li> </ul>
<b>RELACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta lealtad a la organización</li> <li>▪ Los empleados son muy dependientes de la organización</li> <li>▪ La empresa desarrolla habilidades específicas</li> <li>▪ Empleo estable</li> <li>▪ Grandes intenciones de permanecer en la organización</li> <li>▪ Los miembros están altamente socializados</li> <li>▪ Deseo de comprometerse con la organización</li> </ul>
<b>BALANCEADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grandes aportes de desarrollo</li> <li>▪ Los empleados dependen del apoyo de sus compañeros de trabajo</li> <li>▪ Respeto y confianza entre empleados</li> <li>▪ Altos compromisos con la organización</li> <li>▪ Alto nivel de contribución</li> </ul>
<b>TRANSICIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los fenómenos de la relación de empleo son de difícil interpretación</li> <li>▪ Relativo intento de permanecer en la organización</li> <li>▪ Ausencia de compromiso de la organización con respecto al futuro del empleo</li> <li>▪ Ambiente desmoralizante</li> </ul>

Tabla 3. (Tomada de Ramírez y Reinoso, 1999)

### TIPOS DE CONTRATO PSICOLÓGICO (EMPLEADORES)

EMPLEADORES	
CONTRATO	CARACTERÍSTICAS
<b>TRANSACCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menos inversión de recursos en el desarrollo de los empleados</li> <li>▪ Bien definidos los términos del contrato</li> <li>▪ Habilidad para crear fácilmente nuevos contratos</li> <li>▪ Flexibilidad para responder antes los cambios del mercado</li> <li>▪ Alta productividad</li> <li>▪ Dificultad para comprometerse con el empleado para su mejoramiento continuo y a un aprendizaje profundo</li> <li>▪ Tendencia a tener especializaciones de habilidades, servicios y productos</li> </ul>
<b>RELACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relativa homogeneidad en los empleados</li> <li>▪ Se utilizan recursos para el desarrollo de los empleados</li> <li>▪ Bajo régimen de producción</li> <li>▪ Dificultades para las nuevas demandas de aprendizaje</li> <li>▪ Presenta diferentes culturas</li> </ul>
<b>BALANCEADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura conducida a un continuo aprendizaje e innovación</li> <li>▪ Gran habilidad para influir en el comportamiento</li> <li>▪ Habilidad para renegociar los contratos existentes</li> <li>▪ La cultura organizacional como una ventaja competitiva</li> </ul>
<b>TRANSICIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La estrategia organizacional está en transición</li> <li>▪ Probablemente la organización se está moviendo hacia un contrato transaccional</li> </ul>

Tabla 4. (Tomada de Ramírez y Reinoso, 1999)

Estas tipologías no son excluyentes, sino que forman parte de un continuo como puede observarse en el modelo de Rousseau, como se muestra en las tablas 3 y 4; así como en el figura 2.

Mc Donald y Makin (2000), consideran que el contrato psicológico transaccional está caracterizado por obligaciones del empleado que pueden ser catalogadas de carácter económico, e incluye disposición a trabajar tiempo extra, a mostrar altos niveles de desempeño a cambio de remuneración contingente, pero sin que éste sienta lealtad hacia la empresa. Está vinculada a las obligaciones del empleador de proveer remuneración ligada al alto desempeño, tal como lo describe Rousseau: son características de una remuneración altamente competitiva y a largo plazo.

Por su parte, el contrato psicológico relacional se caracteriza por la lealtad hacia la empresa en lo que respecta a la obligación del empleado; mientras que el empleador está obligado a brindar estabilidad laboral al trabajador (Mc Donald y Makin, 2000)

# TIPOS DE CONTRATO PSICOLÓGICO

Fig. Nº 2

Rousseau, 1997 ( p. 33)

Tomado de Ramírez y Reinoso, 1999



## ***Impacto del Contrato Psicológico Sobre el Comportamiento Organizacional***

La organización es un grupo de personas que están buscando un objetivo. Las personas por su parte, consideran al centro laboral como un medio para alcanzar sus metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden a lograr sus objetivos empresariales o institucionales. Si no existen estos intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre sus integrantes, porque no hay una base común.

El interés mutuo conlleva al intercambio de recursos y se desarrolla mediante los contratos psicológicos entre individuos y sistema, entre individuos y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad; cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, ocurre una modificación dentro del sistema.

Las personas forman una organización o se vinculan con algunas, porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para obtener estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (capacitación, esfuerzos, cambio de actitudes, entre otras) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción alcanzada mediante sus sistemas de valores.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización. El medio por el cual se satisfacen los objetivos individuales determina su percepción acerca de la relación, que podrá observarse como satisfactoria por las personas que perciben que sus recompensas cubren sus expectativas.

El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción sea mayor que los esfuerzos personales. Si cree que los esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir, la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda.

El contrato psicológico es un factor determinante en el comportamiento de los individuos en las organizaciones, tanto así, que en ocasiones resulta más importante y significativo que el contrato formal de trabajo, ya que repercute en aspectos motivacionales del empleado. Es por ello, que la alta gerencia debe considerarlo para la toma de decisiones y las posibles consecuencias de introducir nuevas condiciones en las relaciones laborales (tena, 2002, c.p., De Sousa, 2005)

### ***Expectativas Laborales del Empleador y del Empleado***

Entre las **Expectativas Laborales del Empleador**, se encuentran:

A. **Puntualidad:** entendida como compromiso que el empleado tiene con la organización; por otro lado vendría a ser uno de los aportes de cada individuo para el beneficio de la cooperación social que se da al interior de todo grupo humano

B. **Limpieza:** como una valoración positiva por el empleado que cuida el aseo personal y de su ambiente laboral físico, es una muestra de orden en el trabajo, contribuye a causar una buena impresión a los clientes, y reduce el riesgo de ocurrencia de accidentes laborales.

C. **Lealtad:** definido como el compromiso moral con el que los empleados participan en la empresa, éstos deben comprometerse con los fines de la organización y valorarlos intrínsecamente.

D. **Responsabilidad:** Se circunscribe a la responsabilidad de los empleados para asumir cargos en los que los empleadores depositan toda su confianza.

E. **Honradez:** considerada un valor personal que los empleadores buscan en todo empleado, cumple una función diferenciadora, en el sentido de que permite renovar

la confianza en los miembros más valiosos de la organización otorgándoles mayores concesiones y posibilidades por su comportamiento a favor del grupo.

F. **Trabajo en equipo:** La organización es ante todo un grupo que ejecuta acciones de manera coordinada, por consiguiente será necesaria una división del trabajo al interior del mismo, que permita superar las diferencias individuales y obtener mayores beneficios para el grupo.

G. **Creatividad:** en el sentido que los empleadores esperan que los empleados aporten soluciones creativas.

H. **Respeto a los Valores Organizacionales:** referido a la existencia de congruencia de los valores organizacionales con los grupales e individuales.

I. **Ahorro:** Todo empleado debe ser ahorrativo, ya sea en organizaciones con fines de lucro como en organizaciones sin fines de lucro.

J. **Disciplina:** Es indispensable para que los empleadores mantengan el principio de autoridad en el grupo, favorece el rendimiento en la producción de los empleados, así como es un medio de mantener al personal en el cumplimiento de sus funciones.

En cuanto a las **Expectativas Laborales del Empleado**, se mencionan las siguientes:

1. **Contenido Laboral:** Se refiere a las características de las tareas en cuanto constituyan un todo significativo e integrado; así mismo permitan al trabajador desarrollar su creatividad, mayor autonomía y responsabilidad, así como más oportunidades de hacer cosas interesantes y de crecer psicológicamente (Schein, 1982)

2. **Grupo Laboral:** El grupo sirve para satisfacer necesidades de afiliación, actuar como elemento de apoyo e influir en los estándares de producción. El grupo debe

desarrollar una identidad propia que permita que los empleados evalúen adecuadamente su trabajo.

3. **Supervisión:** El liderazgo "democrático" o "participativo" permite desarrollar en los trabajadores mayor responsabilidad y creatividad en su desempeño.

4. **Nivel Jerárquico:** Trabajos de alto nivel son generalmente mejor pagados, menos repetitivos, dan más libertad de acción y exigen menos esfuerzo físico que los trabajos de nivel inferior. Por lo que el nivel jerárquico es el principal medio de un trabajador para poder alcanzar todas sus expectativas laborales.

5. **Ambiente Físico – Laboral:** Las condiciones estructurales y físicas del sitio de trabajo influyen positiva o negativamente en el desempeño del trabajador, generalmente aunado a otras variables.

6. **Oportunidades de Promoción:** noción que se tiene con relación a la empresa y los planes de carrera que ofrece la misma.

7. **Salario:** Mientras mayor ingreso económico logre el empleado tendrá mayores posibilidades de satisfacer sus necesidades primarias y secundarias.

9. **Prestigio de la Organización:** Influye en las expectativas de las personas para satisfacer sus necesidades al ingresar a aquella y contribuye al sentido de pertenencia.

10. **Sindicato:** La existencia de un sindicato en la empresa puede actuar como atractivo positivo o negativo para el trabajador y su decisión de ingresar a la misma.

Las expectativas van a moldear en gran medida el comportamiento esperado de los protagonistas de la relación laboral, valga decir, empleado – empleador, y en la medida que las mismas se vean afectadas surge la noción de violación al contrato psicológico.

## ***Violaciones al Contrato Psicológico***

“Una violación al contrato psicológico se define como la percepción de la persona de que su organización no ha podido satisfacer o no ha cumplido una o mas obligaciones”... (Gibson y otros, 2006, p. 122).

Cuando el trabajador, pasado un cierto tiempo, percibe que existe discrepancia entre aquello que le fue prometido y lo que ha obtenido, podría experimentar una ruptura de su contrato psicológico. Si además se cumplen ciertas condiciones, como que el empleado interprete dicha ruptura como deliberada por parte de la organización, esto podría llevarlo a considerar que se ha producido una violación, con los consiguientes sentimientos de enojo y decepción que la acompañan.

La violación del contrato psicológico involucra la percepción de que la propia organización ha fallado en el cumplimiento adecuado de una o varias de las obligaciones que componían el contrato del trabajador. El uso del término violación aquí no es casual, sino que procura transmitir una fuerte experiencia emocional negativa, con sentimientos concomitantes de traición e injusticia, y la respuesta de ira y decepción que el empleado experimenta.

Supone además, una evaluación cognitiva, pero no se reduce a ella; sino que los sentimientos implicados van más allá de un mero cálculo mental sobre lo recibido y lo prometido por parte de la empresa. De manera que, contiene una porción cognitiva y otra emocional, lo cual implica que puede tener efecto tanto en las creencias de la persona como en lo que ésta se siente obligada a proveer o a contribuir a la organización.

Por su parte, los cambios en el mercado del trabajo incrementan la posibilidad de una violación del contrato psicológico, debido a que:

- Hoy resulta poco claro qué se deben mutuamente el empleado y la organización.

- La situación de cambio constante dificulta el cumplimiento de las promesas hechas por las organizaciones.

En cuanto a las investigaciones, se ha encontrado que la mayoría están enfocadas a las percepciones que poseen los empleados con respecto a las violaciones en que la empresa puede incurrir, tal como se observa en la tabla 5. En estos ejemplos, se evidencia como se deteriora la confianza, como puede debilitarse el vínculo entre empleado y empleador, así como el papel que juegan las percepciones en los contratos psicológicos. Una violación importante del contrato relacional puede conducir a una alteración del desempeño, como sabotaje del trabajo, fomento del ausentismo e inclusive renuncia.

Existen ciertos patrones secuenciales de conducta ante las violaciones al contrato relacional, entre las que se destacan:

1. Expresión, en esta primera fase el individuo comunica su preocupación con respecto a la violación e intenta restaurar el contrato psicológico.
2. Silencio, si la persona intenta expresarse y no tiene éxito, calla a modo de dar consentimiento a lo que hace o desea el empleador, pero no hay compromiso.
3. Retiro o Destrucción, luego del silencio pueden sobrevenir cualquiera de estas dos alternativas: retiro como sinónimo de negligencia, elusión de responsabilidad y pasividad; o la destrucción, donde el empleado puede tomar represalias trabajando más lento, sabotajeando el trabajo, ocultando papeles o herramientas, robando o incluso mostrando comportamientos violentos. Lo que ocasiona que el empleado pueda salir o renunciar a la organización (Gibson y otros, 2006).

En tal sentido, la violación del contrato psicológico puede darse en dos factores remotos, que son: el incumplimiento o la incongruencia. El primero (incumplimiento) se produce cuando el empleador conscientemente, rompe una promesa hecha al empleado; mientras que la segunda (incongruencia) ocurre cuando entre el empleado y el empleador existen diferentes entendimientos o significados a una

misma promesa. Tal afirmación, se encuentra plasmada en el diagrama propuesto por Morrison (1997) c.p. Topa y Palaci (2007) sobre violación de contrato psicológico (figura 3).

Tanto el incumplimiento como la incongruencia, desarrollan una discrepancia entre el entendimiento del empleado acerca de qué le fue prometido y su percepción actual sobre lo qué está recibiendo por parte de su empresa. Cuando el empleado percibe esta discrepancia comienza un proceso de comparación, a través del cual el trabajador sopesa sus propias promesas y contribuciones, por un lado, y las promesas y contribuciones de la empresa, por el otro. Es muy probable que dicho proceso de comparación desemboque en la percepción de una ruptura del contrato, porque el empleado encuentre que sus contribuciones no han sido adecuadamente correspondidas.

El incumplimiento de la promesa, se produce cuando los agentes de una organización reconocen que determinada promesa existe pero conscientemente fallan en su cumplimiento, debido a que se encuentran imposibilitados o poco dispuestos a mantenerla.

- a. **Imposibilidad:** aquellas situaciones en que no resulta posible para los agentes de la organización cumplir adecuadamente una promesa anterior, aun cuando fuese hecha con "buena fe", debido a que las promesas fueron excesivas o a que las condiciones externas o internas sufrieron cambios; es decir, a una "turbulencia organizacional" o a un declive en el rendimiento de la empresa.
- b. **Poca disposición:** el incumplimiento puede deberse a que los agentes de la organización no quieren cumplir términos específicos del acuerdo de empleo, debido a que hicieron las promesas sin intención de cumplirlas o que decidieron incumplir promesas que inicialmente tenían la intención de mantener.

Existen múltiples factores que afectan al incumplimiento como el nivel y dirección de la asimetría de poderes en la relación entre empleado y organización. La asimetría está en función de una dependencia desigual entre ambos términos de la relación. El empleado es, por lo general, el término menos poderoso de la relación, ya que es difícil para él hallar un nuevo empleo, mientras que no lo es para la empresa hallar nuevos empleados. Esta asimetría de poder influye en la percepción de los probables costos y beneficios del incumplimiento de una promesa. Pero también influye la forma en que los agentes de la organización ven la conducta del empleado, porque si ésta es vista como inadecuada, su propio incumplimiento se verá como justificado.

Finalmente, el tipo de intercambio establecido entre las partes (es decir, si corresponde a un contrato psicológico de tipo relacional o transaccional), también influirá en esta percepción de costos y beneficios, ya que un intercambio relacional valorará la relación misma, y los costos del incumplimiento serán evaluados como mayores.

La incongruencia, por su parte, se refiere a que en muchas ocasiones de incumplimiento de contrato psicológico, los agentes de la organización creen sinceramente que han respondido a sus promesas, mientras los empleados perciben que la organización les ha fallado. Entre los factores que juegan un papel primordial en el surgimiento de la incongruencia, se encuentran:

- a. **Esquemas divergentes:** son marcos cognitivos que representan conocimientos organizados relativo a un concepto dado o de un tipo de estímulo. Los esquemas se desarrollan con base en la experiencia previa, por lo que sujetos con experiencias previas diferentes pueden desarrollar esquemas divergentes, que hagan más probable la incongruencia.
- b. **Complejidad y ambigüedad de las obligaciones:** cuando los sujetos se ven obligados a procesar gran cantidad de información o ésta es altamente compleja, es posible que pasen por alto parte de la información o completen los "huecos" faltantes recurriendo a datos que les brinda el contexto. Este proceso constructivo puede influir fuertemente sobre las promesas percibidas,

cuando ya ha pasado un tiempo desde el acuerdo inicial y también, sobre aquellos términos no especificados de los contratos psicológicos.

- c. **Comunicación:** es un factor que puede minimizar la incongruencia, sobre todo si es verídica y precisa.

Sin embargo, estos factores no son suficientes para dar cuenta de la percepción de la promesa incumplida, debido a que si el empleado no está enterado de esta discrepancia, tal percepción no tiene lugar.

Para que se dé el reconocimiento de esta diferencia es necesario que converjan dos factores, a saber: la saliencia de la situación y la vigilancia operada por el empleado (ver fig. 3)

La saliencia corresponde a los beneficios prometidos por la organización; mientras que la vigilancia es la medida en que la persona está atenta al adecuado cumplimiento de los términos de su contrato por parte de la empresa. El empleado puede ver afectada su vigilancia por tres factores: la incertidumbre acerca de si su contrato será mantenido, la naturaleza de la relación de empleo, el grado en el cual la confianza caracteriza a esa relación y, finalmente, los costos y beneficios percibidos de descubrir un incumplimiento.

En ese proceso de comparación que realiza el empleado, puede desencadenar desde una promesa incumplida hasta una ruptura percibida. Para que una ruptura de contrato sea percibida, no basta con que el empleado tome conciencia de que una promesa se incumplió, sino que es necesario que llegue a evaluar que la relación de intercambio entre él y su organización sufre un desequilibrio. El mismo, se expresa como una diferencia en la razón entre beneficios prometidos por la organización y beneficios provistos por la misma, en contraste con la razón entre contribuciones prometidas por el empleado y contribuciones provistas por él.

A su vez, dicho proceso se encuentra afectado por variables como los sesgos ego-protectores, que usará el empleado en el caso de que perciba su propia contribución

también como inadecuada. Del mismo modo, el "umbral" que el empleado tenga para determinar que la ruptura de contrato ha ocurrido, sufrirá variaciones de un individuo a otro. En suma, el proceso de comparación es imperfecto y está influenciado por múltiples factores.

Por otra parte, el proceso de interpretación se refiere a que cuando el empleado percibe que su contrato se ha roto, no necesariamente sentirá una experiencia emocional de frustración, enojo y resentimiento, que caracteriza a la violación del contrato psicológico. Sino que, media un proceso de construcción de sentido por el cual el empleado realiza una valoración de los resultados, una atribución de las causas por las que la ruptura se produjo y, finalmente, juicios sobre la justicia de la situación.

En lo que respecta a la evaluación de los resultados, es especialmente importante el tamaño de la discrepancia entre las contribuciones que ha hecho cada una de las partes, puesto que a mayor discrepancia, más probable resulta que la ruptura percibida lleve a la violación del contrato.

Las atribuciones o tendencia a buscar explicaciones acerca de las causas de las conductas, se basarán en este caso, en la causalidad, el control, la previsibilidad y la intencionalidad de la ruptura percibida. En este proceso de atribución, la confianza juega un papel primordial. En ese sentido, los estudios realizados por Robinson han demostrado de forma empírica que la confianza inicial en el propio empleador está relacionada negativamente con la ruptura de contrato, un año después. (Robinson, 1996; c.p. Topa y Palaci, 2007).

Los juicios acerca de la justicia con que el empleado ha sido tratado también afectan a la percepción de una violación de contrato, pudiendo distinguirse entre aquellos juicios relativos a la justicia de los procedimientos formales, de otros, relacionados con la justicia de las interacciones, valga decir, del tipo de tratamiento que se ha experimentado.

Además de todos estos elementos mencionados, la violación del contrato psicológico no sucede en un vacío social, sino que tiene como marco de referencia las asunciones, creencias y normas acerca de la conducta apropiada dentro de un cierto grupo social. Por tanto, el contrato desde el punto de vista social varía de una organización a otra, podemos llegar a afirmar que lo que es una ruptura de contrato en una empresa determinada, puede no serlo en una organización diferente, tal como puede apreciarse en la Tabla 5 sobre las percepciones y emociones de los empleados.

Al analizar tanto los patrones conductuales descritos por Gibson (2006), así como los factores que inciden en la violación del contrato psicológico, siendo éste un potenciador tanto positivo como negativo del comportamiento se circunscribe una posible relación entre las variables: Cultura de Calidad de Servicio y el Contrato Psicológico. Aspecto que será desarrollado a continuación.

## Violaciones al Contrato Psicológico de las Percepciones y Emociones de los Empleados Individuales

Violación	Definición	Declaración del Empleado
<b>Seguridad laboral</b>	No hay tal cosa como seguridad con despidos y recortes.	“Cuando fui reclutado escuché decir, al menos en cuatro ocasiones, que la organización no había despedido a nadie en 15 años. Así que me sorprendí cuando seis de mis amigos fueron despedidos.”
<b>Prestaciones de guardería</b>	Fracaso en proporcionar un cuidado adecuado y servicios de guardería durante las horas de trabajo dentro y fuera del sitio de trabajo.	“La empresa se ha rehusado a mejorar sus mínimas prestaciones de guardería, aunque las presumen cada vez que tienen oportunidad. No estoy seguro de que realmente les interesen los niños o los padres trabajadores.”
<b>Retroalimentación laboral</b>	Atención deficiente y poco esfuerzo por proporcionar una retroalimentación laboral significativa.	“Mi jefe se salta la etapa de retroalimentación y me hace sentir que invado su tiempo y espacio.”
<b>Aumentos de pagos basados en los méritos</b>	No existe una relación entre la paga y el desempeño real.	“No veo un esfuerzo por vincular lo que puedo y sé hacer en el puesto con mis aumentos de sueldo (cuando los recibo, lo cual es raro).”
<b>Autonomía laboral</b>	Fracaso en permitir al empleado tener la libertad de tomar decisiones relacionadas con el puesto acerca de cómo realizar el trabajo.	“Me siento constantemente observado y vigilado.”
<b>Capacitación en computación</b>	Fracaso en proporcionar una capacitación adecuada y entrenamiento acerca del uso apropiado de las computadoras.	“Una y otra vez me han prometido la oportunidad de obtener una capacitación en habilidades de cómputo. Es algo que simplemente no va a suceder”.
<b>Ascenso</b>	No cumplir una promesa, como otorgar un ascenso por un desempeño excelente”.	“Se me ha dicho una y otra vez que mi desempeño es superior y que puedo obtener un ascenso. Pero esta compañía no cumple lo que ofrece y sigue como si nada”.

Tabla 5

Tomada de Gibson y otros, 2006 (p. 123)

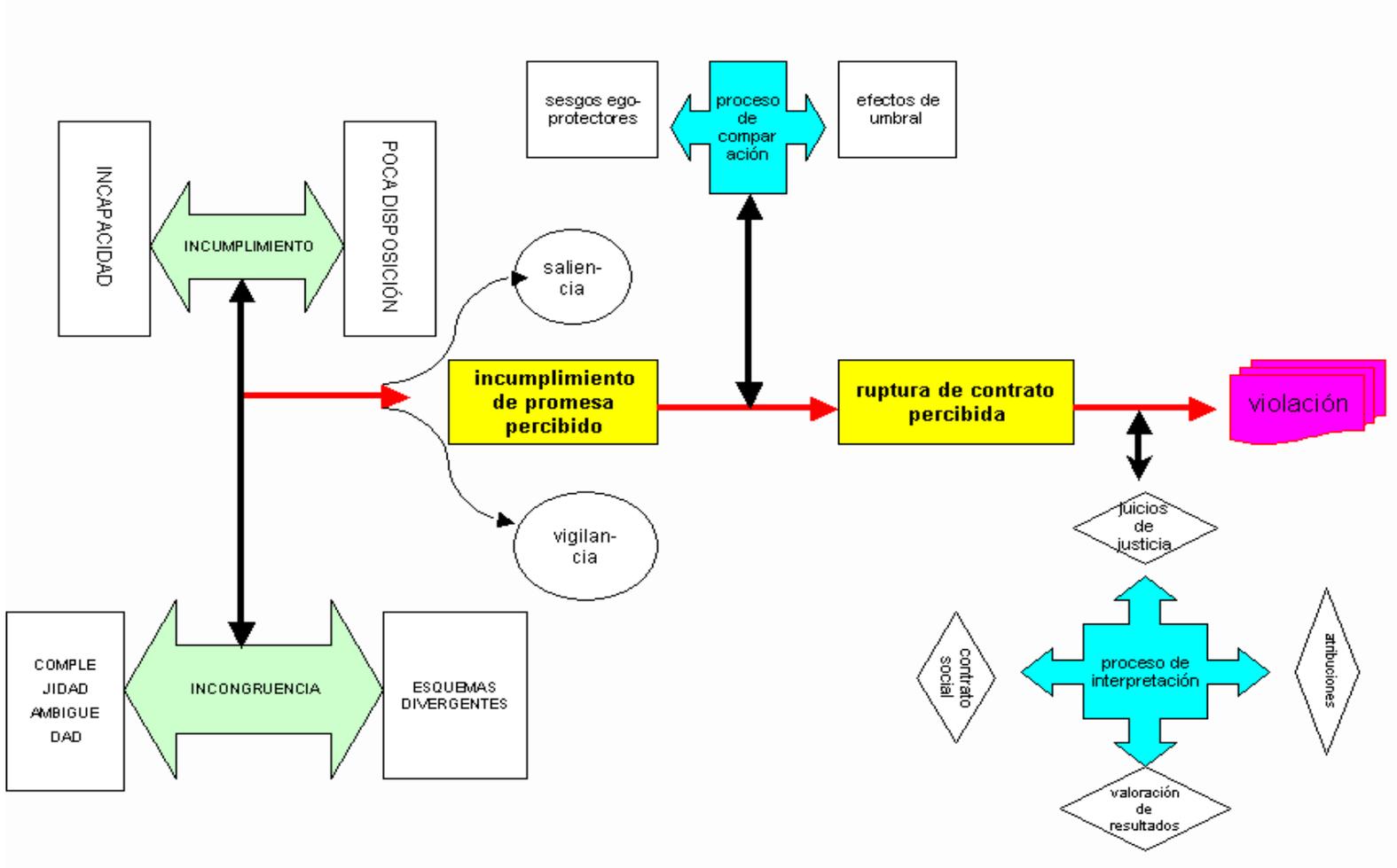


Figura 3. **MODELO DE MORRISON SOBRE LA VIOLACION DEL CONTRATO PSICOLOGICO 1997**  
Tomada de Topa, G.

## ***Relación entre Cultura de Calidad de Servicio y Contrato Psicológico***

La buena atención al cliente es parte de una constelación de rasgos culturales organizacionales que caracterizan las buenas relaciones humanas: honestidad, respeto, comunicación, consideración del punto de vista de otro, justicia, entre otros.

Difícilmente las organizaciones que irrespetan a sus empleados pueden propiciar un comportamiento “natural” de buena relación con los clientes, sin acudir a una costosa supervisión directa y permanente, lo que implica estar encima de la gente, con su grave consecuencia: la pérdida del mejor personal y el hecho de que la empresa se quede sólo con quienes estén dispuestos a “soportarlas” por razones económicas. Por ello, la conducta modelo del gerente o empleador, es condición necesaria para que una organización atienda bien a sus clientes. (Piñango, 2005)

Tal como se subrayó en los capítulos anteriores, la cultura de calidad de servicio está orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente y a la realización de una actividad lo mejor posible. De esta manera, se puede afirmar que un trabajador debe poseer ciertas condiciones laborales y personales que le permitan destacarse y comprometerse con la organización y las actividades inherentes al cargo o posición que ocupa dentro de la misma. Todo lo cual va a depender en gran medida de las creencias que posea en cuanto a su participación dentro de la organización.

Estos aspectos de manera directa o indirecta, están vinculados con lo que los actores principales (empleado – empleador) asumen o perciben una vez que nace la relación laboral, valga decir, el contrato psicológico. De modo que, si la organización descuida el cumplimiento de su parte del trato, es de suponer que habrá repercusiones negativas en el desempeño y la satisfacción de sus trabajadores. Asimismo, cuando éstos últimos, no están a la altura de lo que se espera de ellos, la consecuencia es algún castigo e inclusive hasta el despido.

Desde esta perspectiva, en esta investigación se asume la existencia de una posible relación entre la Cultura de Calidad de Servicio y el Contrato Psicológico, dada las

características de cada una de estas variables y las consecuencias que se generan en el comportamiento del trabajador a partir de cada una de las particularidades de las mismas.

## CAPITULO III MARCO REFERENCIAL

### LA ORGANIZACIÓN

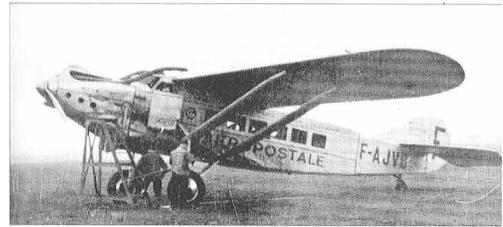
#### INSTITUTO AEROPUERTO INTERNACIONAL DE MAIQUETÍA

##### *Reseña Histórica*



**1929** Charles Lindberg (piloto norteamericano quien ganó fama mundial al realizar en 1927 el primer vuelo directo trasatlántico entre Nueva York y París, sin escalas); contratado por la línea aérea Pan American sobrevuela la costa norte de Venezuela en busca de un terreno o campo apto para el negocio de la Aviación Comercial, selecciona el terreno, propiedad de la familia Luy, conocido como "Mare", que luego se llamaría Campo de Aviación de la Guaira y posteriormente Aeropuerto de Maiquetía.

**19 de agosto de 1930** Pan American Airways Inc. (PAA) arrienda a la familia Luy una franja de terreno de 20 hectáreas ubicada en Maiquetía, para ser utilizada como su aeródromo.



**Diciembre de 1934** Se dicta el Reglamento de la Ley de Aviación Civil.



**1945** Se inaugura el Terminal del aeropuerto de Maiquetía, obra del Arquitecto Luis Malaussena.

**1948** Se crea el cuerpo de bomberos con equipo para atender emergencias.

**1952** Se termina la ampliación terminal del Aeropuerto de Maiquetía al cual se han añadido dos alas adicionales y la pista es llevada a 2.000 mts.

**1954** Instalación del Centro de Información de Vuelos de Maiquetía.

**1956** Se construye la pista auxiliar, al norte de la 08-26.

**1968** El Gobierno Nacional implementa el Plan Maestro para el desarrollo del Aeropuerto. Se concibieron 2 edificaciones separadas para los servicios domésticos e Internacional, unidos al centro por el Edificio Sede Administrativa.

**4 de agosto de 1971** El Congreso de la República aprueba la Ley para la creación del Instituto Aeropuerto Internacional de Maiquetía, que será la autoridad aeroportuaria responsable de la administración y desarrollo del Aeropuerto de Maiquetía.

**13 de Febrero de 1974** Es promulgado el Reglamento del IAAIM. Decreto N° 1609. El Instituto fue creado como un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Transporte y Comunicaciones, hoy Ministerio de Infraestructura.

**1975** Puesta en servicio de una Nueva Pista (09-27) de 3.500 mts. y de la Nueva Torre de Control. Se crea el Sindicato de Empleados del IAAIM.



**1976** Entran a operar modernas radio-ayudas como son un radiofaro omnidireccional de muy alta frecuencia–VOR-, el sistema de aterrizaje por instrumento ILS y sistema de medidor de distancias para las aeronaves DME. (foto del VOR)

**09 de Agosto de 1978** Se inaugura el Terminal Internacional, que obtuvo el Premio Nacional de Arquitectura en 1980. En el terminal se incluyeron obras de reconocidos artistas, entre ellas la más destacada es la de Carlos Cruz Diez titulada “Cromo-Interferencia de Color Aditivo” que ocupa 2.608 m<sup>2</sup>, incluyendo el piso y paredes del corredor de espera y los salones de boletería de las líneas aéreas, llena de vibrantes coloridos que se ha convertido en un emblema del Aeropuerto.

**17 de Marzo de 1983** Inauguración del Terminal Nacional.



**1984** Se inaugura el Edificio Sede Administrativa, diseño del arquitecto Luis Sully. Se crea el Departamento de Asistencia y Ayuda al pasajero.



**Junio de 1999** Se aprueba en Consejo de Administración la construcción del Proyecto Maiquetía 2000, que incluye la ampliación y actualización del Terminal Internacional, la construcción de nuevas áreas de recibimiento y desembarque completamente separadas, nuevas áreas de inmigración y aduana, un competitivo y moderno terminal de carga internacional y un complejo hotelero para atender las necesidades futuras del aeropuerto.

**Enero de 2000** Se inicia la construcción del Proyecto Maiquetía 2000. Obra que contempla la modernización y expansión física del aeródromo, necesaria por el incremento en la cantidad de operaciones aéreas y pasajeros.

**2001** Se elimina la Policía Aeroportuaria

**12 de Junio de 2002** Se inaugura la Fase 1 de la Ampliación del Terminal Internacional, del Proyecto Maiquetía 2000, concluida en Octubre de 2001. La nueva área de recibimiento de pasajeros y desembarque, comprende nuevos locales comerciales, incluyendo casas de cambio, agencias de viajes y locales de venta de comidas.

**30 de Septiembre de 2002** Se inaugura el Maternal del IAAIM

**2003** Se inicia la ejecución de trabajos de modernización en el terminal nacional, como la recuperación de pisos de granito, modernización de escaleras mecánicas, ascensores y montacargas, sustitución del sistema de bombeo de agua potable y mejoras en los sistemas de iluminación.

**2003** Se adecuan las instalaciones del terminal nacional para facilitar el uso y desplazamiento a personas con discapacidades motoras, con la construcción de rampas de acceso y la instalación de accesorios en los baños y dispensadores de agua.

**Octubre 2003** Se pone en funcionamiento una moderna y espaciosa sala de espera y locales comerciales a la altura de la puerta 12 en la zona de embarque del terminal internacional como extensión del pasillo de tránsito.

**2003** Se inició el proceso de adquisición de nuevos equipos de seguridad, para la inspección de pasajeros y equipajes de mano con tecnología de punta.

**2003** Se efectuaron trabajos de descontaminación de la capa de caucho en la pista principal, utilizando equipos de lavado a presión.

**2003** Concluyen las reparaciones mayores de pasarelas de acceso al terminal internacional y pasarelas de acceso este y oeste del nacional.

**2003** Inician los trabajos de remodelación del Edificio Sede del IAAIM, con lo cual se moderniza esta importante estructura, brindando comodidad a usuarios y funcionarios que laboran en ella.

**2004** Se inicia la demolición de las antiguas instalaciones aeroportuarias, área donde será construido el nuevo terminal de carga.

**06 de Julio 2004** Se inicia la restauración de la obra “Cromo Interferencia de Color Aditivo”, del artista plástico Carlos Cruz Diez, la cual ocupa un área de 2.608 metros cuadrados correspondiente al piso del corredor de espera y salones de boletería de las líneas aéreas que operan en el terminal internacional.

**Septiembre 2004** Se inicia el proceso de reemplazo y ampliación de las subestaciones eléctricas, modernización que garantiza mayor confiabilidad en las operaciones aéreas, seguridad para los trabajadores y se incrementa la eficiencia de las actividades aeroportuarias.

**Diciembre 2004** Se termina la Construcción y equipamiento de un Moderno Centro de Capacitación para los empleados del IAAIM. El Proyecto Maiquetía en pleno avance al lograrse concluir la edificación que permite separar el flujo de pasajeros que entra y sale del país en niveles separados y en proceso de dotación de equipos y acabados.

**Febrero 2005** Se inaugura el Centro de Capacitación y Adiestramiento del IAAIM.

**Abril 2005** Se crea el Comité Interinstitucional de Prevención del Peligro Aviario, con lo cual se asegura mejores condiciones de operación a los aviones que llegan, salen o transitan por la plataforma, al eliminar progresivamente la fauna en los alrededores del aeródromo.

**5 de Junio de 2005** Se activó el nivel 3 o zona de desembarque en el terminal internacional, área de 16.341 metros cuadrados donde funcionan 32 módulos de inmigración, 4 de aduana aérea y 6 carruseles de equipaje.

**23 de Junio 2005** Entra en vigencia la nueva ley de Aeronáutica Civil, la cual robustece los reglamentos que dan vida al IAAIM como ente del Poder Público Nacional y consagra a Maiquetía como aeropuerto civil principal de uso estratégico.

**Junio 2005** Adquisición de sofisticados equipos de rayos x, trazas de droga y explosivos utilizados por la Dirección de Seguridad en la prevención de hechos ilícitos.

**Julio 2005** Culmina el acondicionamiento de la infraestructura del terminal auxiliar, lo que incluyó la construcción de rampas para discapacitados, renovación de sanitarios, pisos, puertas, sistema eléctrico, aceras y nuevas oficinas para seguridad, operaciones, mantenimiento, aduana y extranjería.

**5 de Octubre 2005** Se completa la Fase II del Proyecto Maiquetía con la activación de la nueva área de embarque, que se ubica en una sala de 1.872 metros cuadrados con 24 módulos para controles de emigración que permite la atención de más

pasajeros en menor tiempo. Esta obra consolida la separación de los pasajeros que llegan al país con los que están de salida.

**Octubre 2005** Concluye la primera etapa de la modernización de las subestaciones eléctricas con la renovación y equipamiento de equipos con tecnología de punta del Centro de Distribución A, Subestación 403 y Subestación 104, todas ubicadas en el terminal internacional.

**2005** Dando continuidad al proceso de optimización del sistema de aire acondicionado se puso en funcionamiento la línea N° 2 de la Planta Generadora. Incluyó arranque de 4 celdas, Torre de enfriamiento N° 2 de los Sheller 2 y 6 de las bombas de condensación y agua helada.

**2005** Repavimentación de las vías perimetrales e internas del aeropuerto, con pintura de rayados y brocales

**Noviembre 2005** Se desarrollan labores de mantenimiento preventivo en la plataforma aeroportuaria que incluyeron la demarcación del balizaje diurno de la pista y calles de rodaje, así como la descontaminación de la capa de caucho de la pista principal.



**2007** El Instituto deja de ser autónomo y pasa a ser Instituto Aeropuerto Internacional de Maiquetía I.A.I.M. de acuerdo a información suministrada oficialmente por el Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura.

**Diciembre 2005** Se alcanzan avances significativos con la modernización del sistema de ayudas a la navegación aérea. 50 por ciento de avance del proyecto, con énfasis en las obras civiles.

### ***Misión del IAIM***

Mantener, operar, controlar y desarrollar el Aeropuerto Internacional de Maiquetía, con el objeto de lograr la gestión segura, eficiente y rentable del manejo de pasajeros y carga a través de un proceso constante de supervisión revisión y mejoramiento, contribuyendo al crecimiento social y económico del país.

### ***Visión del IAIM***

El Aeropuerto Internacional de Maiquetía, será el Portal de las Américas, centro de traslado de pasajeros, carga y movimiento de aeronaves de Latinoamérica, líder en atención al usuario y modelo de seguridad aeroportuaria, eficiencia y rentabilidad, mediante la gestión de los recursos humanos, materiales y tecnológicos orientados a la excelencia de los resultados.

### ***Valores del IAIM***

-  **Calidad de Servicio**, orientada a la satisfacción de las expectativas de los pasajeros, clientes de cargas y usuarios en general.
-  **Seguridad Aeronáutica y Personal**, que cumpla con los estándares técnicos internacionales y proporcione la máxima confiabilidad posible a todos los usuarios.
-  **Traslado de Pasajeros y Carga**, con capacidad de manejo de volúmenes crecientes optimizando su rotación.
-  **Instalaciones**, infraestructura funcional y cómoda.
-  **Centro Comercial**, desarrollo estratégico de las concesiones enfocado al mercado nacional e internacional.
-  **Tecnología**, integración de la automatización aeronáutica y de los procesos.
-  **Relaciones Institucionales**, cooperación con los entes nacionales, regionales e internacionales.

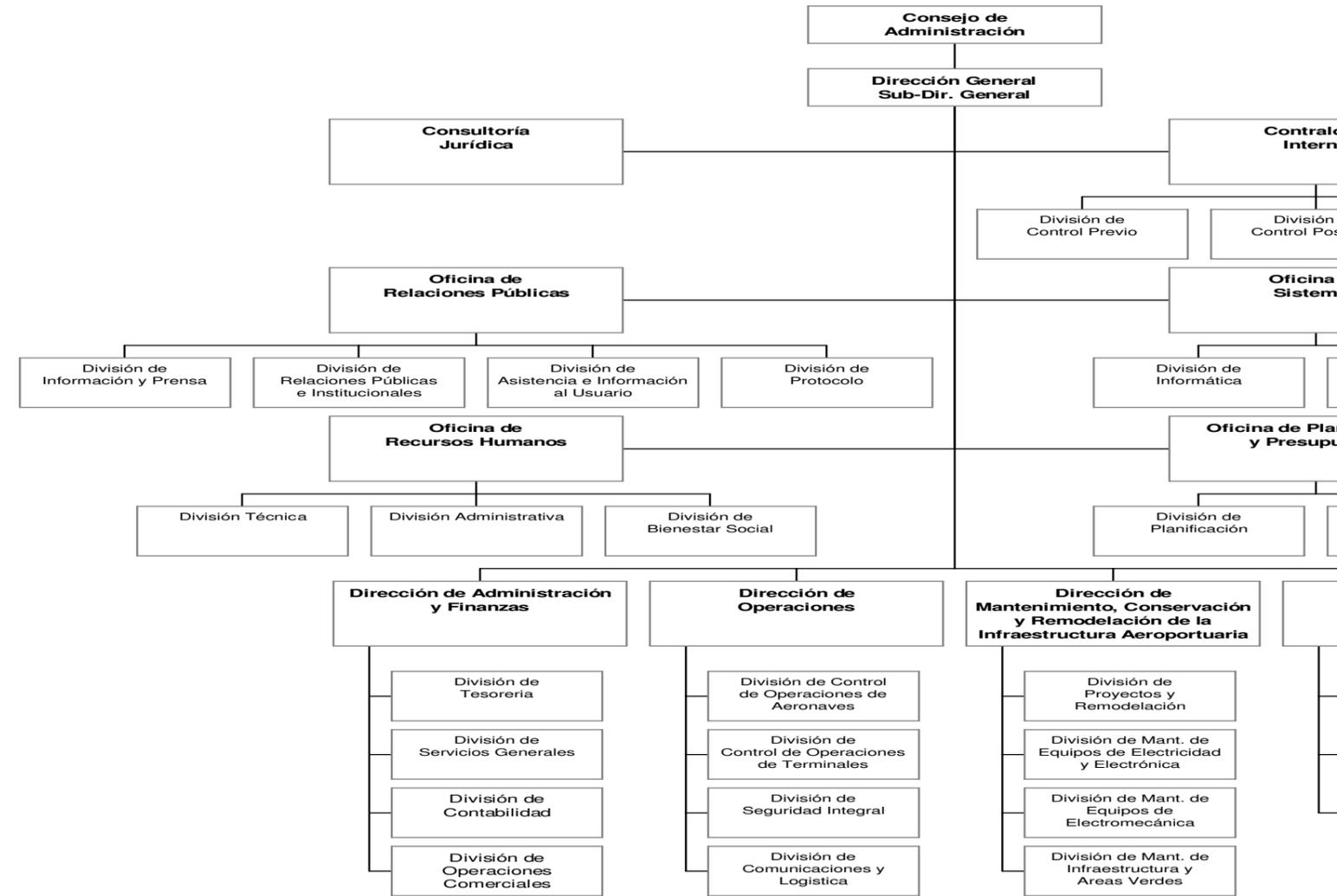
- ✚ **Cultura Organizacional**, orientada al servicio.
- ✚ **Rentabilidad**, Superávit financiero que provea los recursos para la autosuficiencia económica y el crecimiento.

### ***Objetivos Institucionales del IAIM***

- ✚ Desarrollar e Implementar nuevos procesos para la recaudación efectiva y oportuna del capital proveniente de las diferentes operaciones aeroportuarias.
- ✚ Desplegar nuevas estrategias de concesiones enfocadas al mercado nacional e internacional.
- ✚ Diseñar y ejecutar nuevos procesos de gestión en función de incrementar la calidad del servicio.
- ✚ Implantar y llevar a cabo estrategias orientadas a mejorar el servicio y seguridad al usuario.
- ✚ Actualizar y ampliar la plataforma tecnológica a objeto de integrar y mejorar las operaciones aeroportuarias.
- ✚ Mejorar la infraestructura aeroportuaria a través de la modernización, ampliación y recuperación de áreas.

# ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL I.A.I.M

Figura 4



### ***Misión de la Oficina de Recursos Humanos del IAIM***

Desarrollar las políticas y los planes de personal de conformidad con la normativa legal, para garantizar la armonía laboral y optimizar la productividad institucional mediante la retribución efectiva de los beneficios económicos, sociales y socioeconómicos a los trabajadores del IAIM.

### ***Misión de la Dirección de Operaciones del IAIM***

Garantizar la organización y supervisión del tráfico aéreo, controlar y supervisar los servicios que prestan a los usuarios las aerolíneas, dependencias públicas y privadas; mantener estrechas relaciones con las dependencias de la Dirección General de Transporte y Tránsito Aéreo, en lo concerniente a las disposiciones que se deben cumplir en las operaciones aéreas, legislación vigente y convenios internacionales; así como garantizar la prestación del servicio médico y servicios de extinción de incendios, con el objeto de brindar auxilio en casos de emergencias.

### ***Beneficios Laborales del IAIM***

Constituyen aquellas remuneraciones o utilidades socioeconómicas establecidas en la Ley del Estatuto de la Función Pública, Ley Orgánica del Trabajo (LOT) y Contrato Marco de Empleados Públicos, que han sido mejorados a través de la Convención Colectiva del IAIM, entre los que se destacan:

- ✓ Bonificación de fin de año de 120 días.
- ✓ Bono incentivo anual de 70 días de salario integral
- ✓ Bono vacacional de 25 días y 5 días de disfrute adicionales a los establecidos en ley, además de 2 pasajes aéreos nacionales.
- ✓ Incremento del 30% del salario anual
- ✓ Cesta Ticket con incremento del 10% anual
- ✓ Transporte de personal
- ✓ Guardería Infantil y preescolar
- ✓ Seguro de vida y HCM.

- ✓ Servicio Médico – Odontológico
- ✓ Servicios mortuorios
- ✓ Becas, textos y útiles escolares para hijos de funcionarios
- ✓ Permiso pre y post natal, período de lactancia
- ✓ Derecho de jubilación y pensión 5 años antes de lo establecido en ley.
- ✓ Ayudas a familiares excepcionales.
- ✓ Entre otros.

### **FUERZA LABORAL DEL IAIM**

<b>CUADRO DE RECURSOS HUMANOS POR UBICACIONES ADMINISTRATIVAS</b>								
<b>UBICACIÓN</b>	<b>(AL 31/12/2005)</b>				<b>(AL 31/12/2006)</b>			
	<b>Empleado</b>		<b>Obrero</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Empleado</b>		<b>Obrero</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>Fijo</b>	<b>Cont.</b>			<b>Fijo</b>	<b>Cont.</b>		
<b>DIRECCION GENERAL</b>	3	5	20	<b>28</b>	7	10	22	<b>39</b>
<b>SUB-DIRECCION GENERAL</b>	1	0	3	<b>4</b>	0	0	3	<b>3</b>
<b>CONSULTORIA JURIDICA</b>	12	6	4	<b>22</b>	11	4	5	<b>20</b>
<b>AUDITORÍA INTERNA</b>	20	10	5	<b>35</b>	16	11	5	<b>32</b>
<b>OFICINA DE RELACIONES PUBLICAS</b>	52	28	27	<b>107</b>	48	29	26	<b>103</b>
<b>OFICINA DE RECURSOS HUMANOS</b>	142	25	53	<b>220</b>	145	40	53	<b>238</b>
<b>OFICINA DE TELEMATICA</b>	34	17	8	<b>59</b>	33	15	9	<b>57</b>
<b>OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO</b>	17	7	5	<b>29</b>	13	11	5	<b>29</b>
<b>DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS</b>	100	41	33	<b>174</b>	100	35	37	<b>172</b>
<b>DIRECCION DE COMERCIALIZACIÓN</b>	10	12	6	<b>28</b>	7	17	6	<b>30</b>
<b>DIRECCION DE OPERACIONES</b>	182	81	69	<b>332</b>	167	144	100	<b>411</b>
<b>DIRECCION DE MANTENIMIENTO</b>	73	12	217	<b>302</b>	68	36	216	<b>320</b>
<b>DIRECCION DE SEGURIDAD</b>	128	443	18	<b>589</b>	112	586	16	<b>714</b>
<b>TOTAL</b>	<b>774</b>	<b>687</b>	<b>468</b>	<b>1929</b>	<b>727</b>	<b>938</b>	<b>503</b>	<b>2168</b>

Tabla 6  
Tomada de Oficina de RRHH IAIM, 2007

## CAPITULO IV MARCO METODOLOGICO

### ***Tipo de Investigación***

La investigación a realizar será de tipo ***descriptiva correlacional***, dado que se pretende especificar las propiedades y características fundamentales del objeto de estudio: “***Cultura de Calidad de Servicio y Contrato Psicológico en empleados del IAIM***”. Para posteriormente, analizar e interpretar los resultados a luz de la teoría, establecer sus posibles relaciones y a su vez, generar propuestas de acción y dar pie a nuevas investigaciones en el medio académico UCAB. (Kerlinger, 1983; Sabino, 1977; Tamayo, 1996)

### ***Diseño***

El diseño de la investigación utilizado en el presente estudio es de ***campo de tipo ex - post - facto***, ya que se espera conseguir una situación lo mas real posible, enmarcada dentro del ambiente específico donde se presenta el fenómeno; no se tiene control sobre las variables a estudiar y se desea establecer la causa-efecto de los fenómenos ya ocurridos, así como determinar los factores intervinientes para su origen en la muestra a explorar. (Kerlinger, 2000; Sabino, 1992)

### ***Población y Muestra***

Siendo la población de estudio tan extensa, no es posible medir cada uno de los individuos para efectos del presente estudio. Por ello, se decidió trabajar con una población muestral correspondiente a ***72 empleados (fijos y contratados)***, ***adsritos a la Oficina de Recursos Humanos y la Dirección de Operaciones del IAIM***, consideradas unidades fundamentales para el logro de los objetivos institucionales.

La muestra es un subconjunto y parte representativa de la población a estudiar. Partiendo de la premisa que la muestra refleja las características que definen la

población de la que fue extraída, se podrán realizar generalizaciones dependiendo del tamaño y validez de la misma.

En tal sentido, es importante destacar, que el muestreo fue de tipo no probabilístico y se llevó a cabo de manera intencional, ya que no todos los sujetos de la muestra tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos; sino que fueron seleccionados directamente de la población. Por tanto, los sujetos seleccionados corresponden al 15% de la población estudiada, tal como se aprecia en la siguiente Mapa Muestral:

### MAPA MUESTRAL

	Oficina RRHH	Dirección Operaciones	TOTAL	%
<b>Empleados Fijos</b>	145	167	<b>312</b>	<b>13</b>
<b>Empleados Contratados</b>	40	144	<b>184</b>	<b>16</b>
<b>Total</b>	185	311	<b>496</b>	
<b>Muestra</b>	<b>43</b>	<b>29</b>	<b>72</b>	<b>15</b>

Tabla 7

## OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

<p><b>I. CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO:</b> Entendida como el conjunto de valores, normas y conductas que manejan los empleados, en función de la satisfacción al cliente (externo-interno) y el cumplimiento de los objetivos institucionales, evaluados a través del Cuestionario de Cultura de Calidad de Servicio (Romero 2002), tomando en consideración las siguientes Dimensiones de Análisis:</p>	
<p><b>Dimensión 1.</b></p> <p><b>Identificación y Empatía Organizacional:</b> se define como el conjunto de variables que permiten indagar el sentido de identificación y empatía de los empleados para con la organización. Vinculado a satisfacción, recomendación de la empresa, orgullo, reconocimiento, opiniones y sugerencias, remuneración, entre otras.</p>	<p><b>Sub-Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivación de Afiliación:</b> manifestación de bienestar, satisfacción y orgullo hacia la organización en la que labora el empleado. Evaluado a través de los ítems: 1-23-24-26.</li> <li>• <b>Motivación al Logro:</b> expresión de necesidad y deseos de alcanzar metas progresivamente, en función de generar recompensas “externas”: (reconocimiento, que se tomen en cuenta sus sugerencias, remuneración) Evaluado a través de los ítems: 4-11-14</li> </ul>
<p><b>Dimensión 2.</b></p> <p><b>Percepciones de Condiciones/ Medios:</b> concepción del empleado con respecto al clima o ambiente laboral en el que desempeña. Vinculado a equipo de trabajo, imagen de la empresa, supervisión, control, opinión, entre otras.</p>	<p><b>Sub-Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Empresa y su Gente:</b> refiere la imagen que percibe el empleado con respecto al equipo de trabajo al que pertenece; así como, la representación que el supone tiene la institución en el mercado. Evaluada a través de los ítems: 5-20</li> <li>• <b>Supervisión y Control:</b> refiere la imagen que percibe el empleado con respecto al líder o supervisor para conducir el equipo de trabajo. Evaluado a través de los ítems: 8-10-13-15-18-22</li> <li>• <b>La Opinión como Herramienta:</b> representan las opiniones del empleado con respecto a su ambiente de trabajo, oportunidades de empleo y la imagen que considera tiene la empresa en el mercado laboral. 12-19-25</li> </ul>

<p><b>Dimensión 3.</b></p> <p><b>Influencia de la Organización como Medio Ambiente Externo:</b> percepción del empleado de las oportunidades que le presenta la institución con relación a los recursos materiales, capacitación, evaluación de desempeño, ambiente físico de trabajo, calidad y cantidad del mismo.</p>	<p><b>Sub- Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crecimiento Profesional:</b> percepción del empleado sobre la evaluación de desempeño (periodicidad y utilidad) como mecanismo para evaluar su rendimiento en el trabajo. Así como, sobre la capacitación, preparación y orientación adecuada para asumir las tareas propias de su puesto de trabajo. Evaluada a través de los ítems: 3-6-21.</li> <li>• <b>Ambiente de Trabajo:</b> alude a la percepción del empleado con relación a las condiciones de trabajo y suministro de materiales y equipos necesarios para garantizar la prestación de su servicio. Evaluada a través de los ítems: 7-16-17.</li> <li>• <b>Cantidad vs. Calidad:</b> refiere la percepción del empleado sobre la cantidad de trabajo suministrado y la calidad con la cual el mismo es realizado. Evaluado a través de los ítems: 2-9.</li> </ul>
<p><b>II. CONTRATO PSICOLÓGICO:</b> expectativas manifestadas por el empleado acerca de lo que cree que la institución debe darle y lo que ésta espera de su desempeño, examinadas mediante la aplicación del Inventario de Contrato Psicológico de Rousseau (2000) Versión 2, en consideración a los siguientes clasificaciones y dimensiones:</p>	
<p><b>A. Contrato Psicológico Balanceado:</b> entendido como la percepción que posee el empleado con respecto al inicio y finalización de una relación, orientada al empleo en términos de desempeño bien específicos y sujetos a cambios en el tiempo.</p>	<p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Empleabilidad Externa:</b> se espera que el empleado se comprometa a desarrollar habilidades y competencias que permitan mantener la empleabilidad a largo plazo dentro y fuera de la institución. Evaluada a través de los ítems: 6-12-19-30.</li> <li>▪ <b>Requerimiento de Rendimiento Dinámico:</b> se espera la institución promueva un aprendizaje continuo y ayude a los empleados a alcanzar satisfactoriamente responsabilidades que exijan un mayor estándar de desempeño. Evaluada a través de los ítems: 4-11-17-24-28.</li> <li>▪ <b>Desarrollo Profesional – Mercado Interno:</b> se espera que la institución cree oportunidades de desarrollo de carrera para los empleados, dentro de la organización. Evaluada a través de los ítems: 5-18-25-29.</li> </ul>

<p><b>B. Contrato Psicológico Relacional:</b> se refiere a la percepción que tiene el empleado en relación a que desde el inicio hasta la terminación de la relación laboral, existe una forma incompleta o ambigua sobre la definición de términos de desempeño, necesarios para continuar con la misma.</p>	<p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Lealtad:</b> Se espera que la institución se comprometa con el bienestar y los intereses de sus trabajadores y sus familiares. Evaluada a través de los ítems: 2- 9-15-22-26.</li> <li>▪ <b>Estabilidad:</b> se espera que la institución ofrezca salarios estables y empleo a largo plazo a sus trabajadores. Evaluada a través de los ítems: 7-13-20.</li> </ul>
<p><b>C. Contrato Psicológico Transaccional:</b> el empleado considera que la empresa ofrece una limitada duración de la relación laboral, en términos específicos de desempeño.</p>	<p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Estrecho:</b> la institución se compromete a ofrecerle al trabajador empleo con un involucramiento limitado, así como poco o nada de adiestramiento o cualquier otro tipo de desarrollo. Se espera que el trabajador realice sólo tareas limitadas, realiza solo lo que le pagan por hacer. Evaluada a través de los ítems: 3 -16 -23 -27.</li> <li>▪ <b>Corto Plazo:</b> la institución ofrece empleo únicamente por tiempo limitado, el trabajador no tiene obligaciones para permanecer en la institución. Evaluada a través de los ítems: 1- 8 - 14 – 21</li> </ul>
<p><b>D. Contrato Psicológico Transicional:</b> el empleado manifiesta que existe ausencia de compromiso de la empresa con respecto al futuro de los trabajadores, con poco o nada explícito sobre las demandas del desempeño.</p>	<p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Erosión:</b> se espera recibir menos de la institución que en el pasado y anticipa declives en el futuro. 1-2-23-24.</li> <li>▪ <b>Incertidumbre:</b> el trabajador posee incertidumbre con respecto a sus obligaciones para con la institución. Evaluada a través de los ítems: 5-10-12-20.</li> <li>▪ <b>No Confía:</b> el trabajador recibe inconsistentes y confusas órdenes de su empleador, por ende no confían en la institución. 23-26-27.</li> </ul>

**III. EMPLEADO PÚBLICO:** constituye el recurso humano que desempeña labores administrativas, técnicas o profesionales en una Institución del Estado; bajo la modalidad de dependencia fijo o contratado (a tiempo determinado y/o indeterminado)

- **Fijo:** empleado que posee un cargo asignado en la estructura organizativa de la institución, así como funciones y actividades establecidas en el Manual Descriptivo de Cargos de la administración Pública.

- **Contratado:** empleado que realiza funciones inherentes a un cargo; no obstante, el mismo no está asignado en la estructura organizativa de la institución, sino que su desempeño puede ser a tiempo determinado o indeterminado

**IV. VARIABLES DEMOGRAFICAS O ASOCIADAS A LA MUESTRA:** aquellas características que poseen los sujetos que por su naturaleza y condición no pueden ser manipuladas por el investigador.

- **Edad:** edad cronológica de los integrantes de la muestra.

- **Sexo:** género de los sujetos de la muestra.

- **Estado Civil:** condición o estado civil de los sujetos de la muestra:
  - Soltero
  - Casado
  - Divorciados
  - Otros

- **Nivel Académico:** grado de instrucción de los sujetos de la muestra:
  - Primaria
  - Secundaria
  - T.S.U.
  - Universitaria

- **Experiencia Laboral a lo largo de la vida:** años de experiencia laboral de los sujetos de la muestra.

- **Años de Servicio en el IAAIM:** años de servicio de los sujetos de la muestra en la institución.

- **Cargo que Ocupa:** cargo que ocupan en la actualidad los sujetos de la muestra.

- **Tiempo en el Cargo:** tiempo que poseen los sujetos de la muestra en el desempeño de su cargo actual.

- **Dirección a la que Pertenece:** ubicación administrativa dentro de la estructura organizativa.

- **Condición:** situación laboral de los sujetos de la muestra.
  - Empleado:
    - a.- Fijo
    - b.- Contratado

- **Condición Socioeconómica:**
  - Alta
  - Media
  - Media Baja
  - Baja
  - Marginal

## ***Instrumentos***

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información, fueron los siguientes:

- I. ***Registro de Datos:*** Elaborado por la autora y basado en la información contenida en los expedientes laborales y encuesta suministrada a la muestra, la cual consta de los siguientes items: nombre, edad, sexo, nivel académico, estado civil, fecha de ingreso a la institución, años de servicio, cargo que ocupa y tiempo en el mismo, dirección a la que pertenece y condición en la que se encuentra: fijo o contratado, para el momento de la evaluación. (Ver anexo 1)
- II. ***Cuestionario de Graffar Modificado:*** Adaptación de la autora a la propuesta realizada por el Dr. Hernán Méndez Castellanos de la Escuela de Trabajo Social de la UCV (1976), a objeto de elaborar una clasificación de la condición socioeconómica de la muestra en estudio. La adaptación consta de cuatro categorías: Profesión u Ocupación; Nivel de Instrucción; Fuente de Ingreso y condición de Alojamiento. (Ver anexo 2)
- III. ***Cuestionario de Cultura de Calidad de Servicio:*** Adaptación del instrumento elaborado y validado por Romero (2002). Está constituido por 26 afirmaciones, calificadas según la escala: De Acuerdo (4), Ni De acuerdo Ni En Desacuerdo (3) y En Desacuerdo (2), correspondientes a tres dimensiones de análisis, conformadas por sub-dimensiones que agrupan los ítems o proposiciones vinculadas a la variable objeto de estudio. (Ver anexo 3)
- IV. ***Adaptación del Cuestionario “Psychological Contract Inventory” de Dense Rousseau (2000) Versión 2,*** para la medición de las expectativas laborales. Traducido al español y

validado por un grupo de expertos para garantizar su confiabilidad. Fue diseñado para evaluar las expectativas del empleado y consta de 30 preguntas que se responden por escrito de acuerdo a una escala tipo lickert de cinco alternativas, las cuales miden la tendencia positiva o negativa de una actitud u opinión en donde las alternativas son: Totalmente en Desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De Acuerdo, Totalmente de Acuerdo (Ver anexo 4).

## CAPITULO V PROCEDIMIENTO

1. **Contacto con la Muestra:** Se procedió a solicitar la colaboración para la aplicación de los instrumentos del estudio de forma escrita a las Direcciones seleccionadas (RRHH y Operaciones).
  
2. **Aplicación de las Pruebas:** Se administraron los instrumentos de forma individual debido a la imposibilidad de agrupar a los participantes. La misma se llevó a cabo durante el período Enero – Marzo 2008. Se destaca que en esta fase, a pesar de la disposición de la muestra se observó ansiedad y temor a emitir sus opiniones ante el contenido de los ítems de las pruebas de *cultura de calidad de servicio y contrato psicológico*, dada la coyuntura que atraviesa el instituto en materia laboral. No obstante, antes de la aplicación se les aclaró a los participantes sobre la confidencialidad e importancia de la información a suministrar.
  
3. **Análisis de Datos:** Los resultados obtenidos en cada una de las pruebas administradas, se introdujeron en una base de datos para ser procesados mediante la utilización del Programa Estadístico SSPS. De esta forma se extrajeron distribuciones de frecuencias y percentiles de cada una de las variables demográficas/laborales. Dada la cantidad de puntajes (correlaciones) obtenidas, se decidió trabajar con los puntajes totales de cada una de las dimensiones y sub-dimensiones de las variables: *cultura de calidad de servicio y contrato psicológico*, a objeto de realizar un cotejo más preciso y detallado. Una vez procesados los resultados, se elaboraron tablas y gráficos de las variables demográficas/laborales y psicosociales para su posterior análisis, el cual se basó en las frecuencias, porcentajes y correlaciones obtenidas (mediante el método Alfa de Cronbach). Posteriormente, se procedió a la elaboración de los gráficos de correlaciones bivariadas de cada una de las variables: cultura de calidad de servicio y variables demográficas/laborales; contrato psicológico y variables

demográficas/laborales; cultura de calidad de servicio y contrato psicológico con variables demográficas/laborales. Destacando que, los mismos fueron elaborados a partir del número de correlaciones halladas, lo cual permitió ubicar las variables en una posición determinada, así como visualizar sus relaciones y la proporción en que se dieron las mismas.

## CAPITULO VI

### ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### **VARIABLES DEMOGRÁFICAS**

##### **Edad de la Muestra**



Gráfico 1

La muestra de este estudio está constituida por un total de 72 sujetos (100%), como se aprecia en el gráfico 1, la mayoría posee edades comprendidas entre los 36 a 40 años representada por el 28% de la muestra. Seguidamente, se ubica un 18% de los sujetos de estudio, cuyas edades oscilan entre los 20 y 25 años. Mientras que el resto se distribuye en los rangos de 26 a 30 años con un 14%, de 31 a 35 y 41 a 45 años con 13% respectivamente; de 46 a 50 años con un 10% y de 51 años y más con un 6%.

Al analizar esta variable con respecto al género, se encontró que la mayoría de los sujetos pertenecientes al sexo femenino, poseen edades comprendidas entre los 36 a 40 años y 41 a 46 años con un 22% para cada uno de los rangos y un 18% en edades comprendidas entre los 26 y 30 años de edad (gráfico 2)

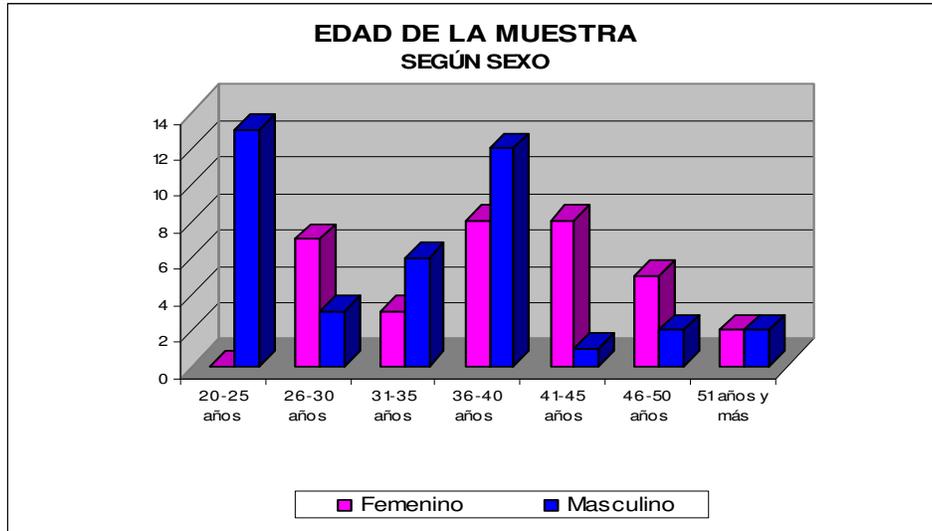


Gráfico 2

No obstante, los sujetos de sexo masculino se ubican en edades que van de 20 a 25 años (33%) y 36 a 40 años (31%), lo cual denota que existe una prevalencia de personal más joven en este género.

### ***Sexo de la Muestra***

No se encontraron diferencias significativas en cuanto a género de los sujetos de la muestra, dado que el 54% de la misma corresponden al sexo masculino y el 46% restante al sexo femenino, no obstante, el mayor número de sujetos corresponde al sexo masculino.



Gráfico 3

### **Estado Civil de la Muestra**

Con relación al Estado Civil de la muestra (gráfico 4), se encontró que la mitad de los sujetos representado por el 50% son casados; un 43% solteros y el 7% restante, poseen otro tipo de vínculo (viudos, concubinatos). Al realizar la comparación con la variable sexo, se halló la misma tendencia sin diferencias de consideración, tal como se muestra en el gráfico 5.



Gráfico 4

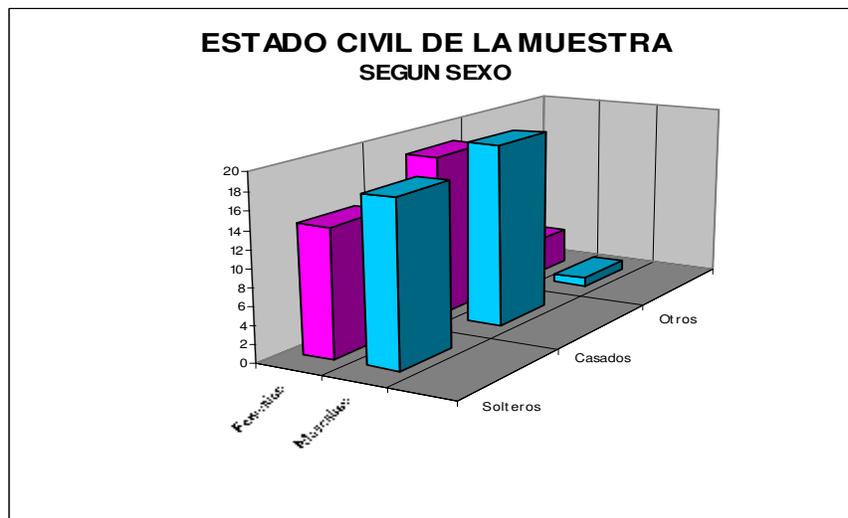


Gráfico 5

## Nivel Académico de la Muestra

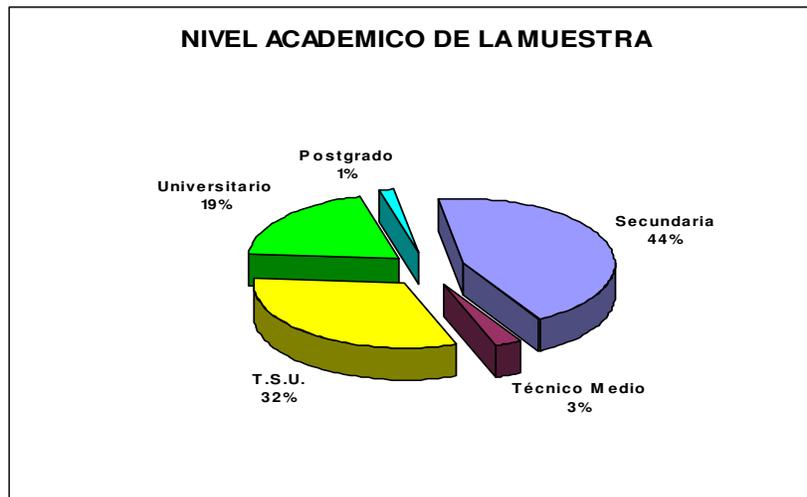


Gráfico 6

La mayoría de los sujetos de la muestra, representada por el 44% posee como nivel académico la Educación Secundaria. Seguidamente, se ubica un 32% de sujetos con un grado de Técnico Superior Universitario y un 19% de ellos con estudios a nivel Universitario. Mientras que, una minoría correspondiente al 3% y 1% poseen niveles de Técnico Medio y Postgrado respectivamente. (Gráfico 6)

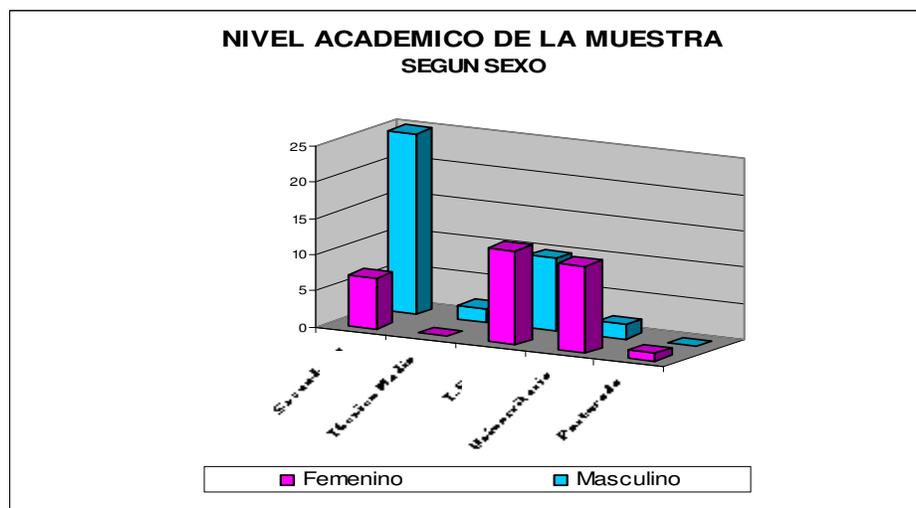


Gráfico 7

Al analizar los resultados obtenidos en cuanto al nivel académico por sexo de la muestra en estudio, tal como aparece reflejado en el gráfico 7, existen diferencias significativas. Entre las que se destaca que, la mayoría de los sujetos del sexo femenino poseen niveles académicos de Técnico Superior Universitario y Universitario, con unos porcentajes de 36% y 33% respectivamente, con respecto al total de sujetos de dicho sexo. En contraste, los sujetos de sexo masculino poseen un nivel educativo inferior, ya que se ubican de en el nivel educativo de Secundaria (Bachilleres) representando el 64% de los sujetos de ese género.

### ***Años de Servicio de la Muestra en el IAIM***

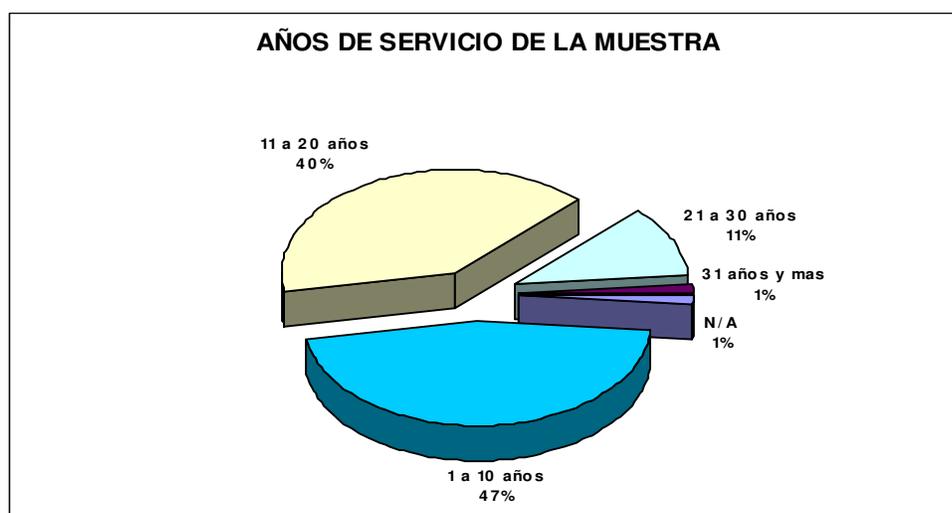


Gráfico 8

Tal como lo muestra en el gráfico 8, la mayoría de los sujetos de este estudio poseen entre 1 a 10 años (47%) y 11 a 20 años (40%) de servicio en la institución. Un grupo menor posee entre 21 a 30 años representado por el 11% de la muestra.

Sin embargo, al examinar esta variable con respecto al género de los sujetos (Gráfico 9), se encontró que la mayoría de los sujetos de sexo masculino se ubican en los rangos que van desde 1 a 20 años; mientras que los de sexo femenino, se encuentran ubicados en los rangos de 1 a 30 años, lo que implica que este género posee mayor tiempo laborando en la institución.

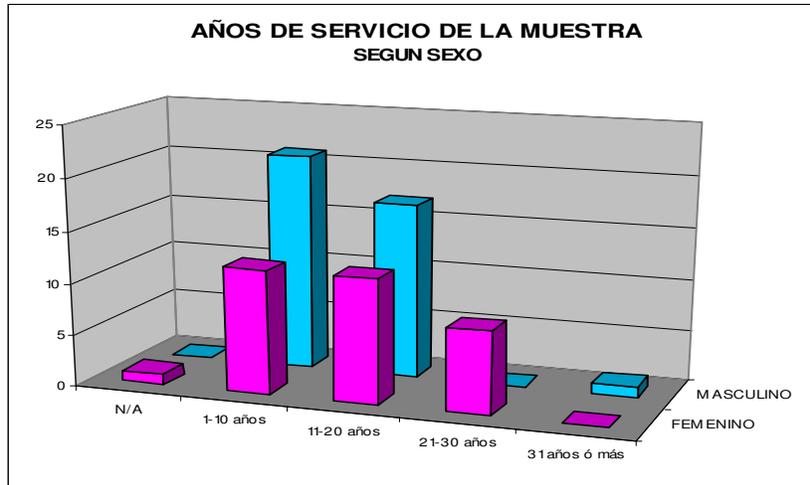


Gráfico 9

### ***Cargo que ocupa la Muestra***

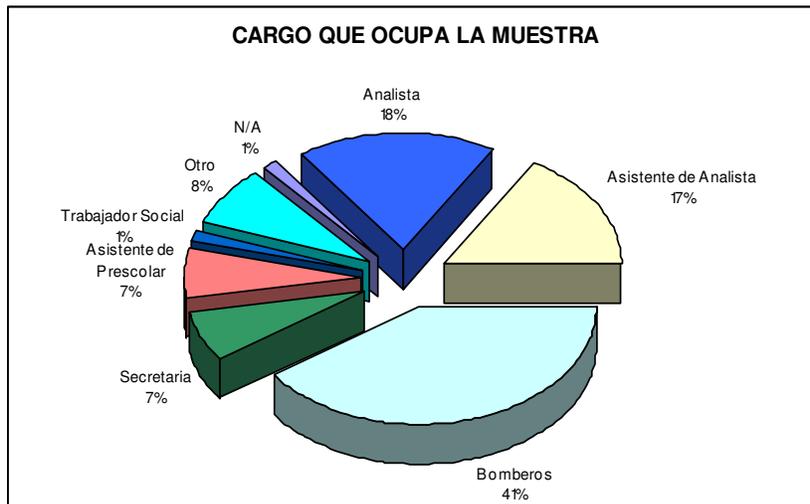


Gráfico 10

Con relación al cargo que ocupa cada uno de los sujetos de la muestra de este estudio, se encontró que la mayoría se desempeña como Bombero (41%), seguidamente se ubica el cargo de Analista (18%) y asistente de Analista (17%). Destacando que el cargo de Secretaría y Asistente de Preescolar poseen la misma cantidad de sujetos, correspondiente al 7% del total de la muestra para ambos. (Gráfico 10)

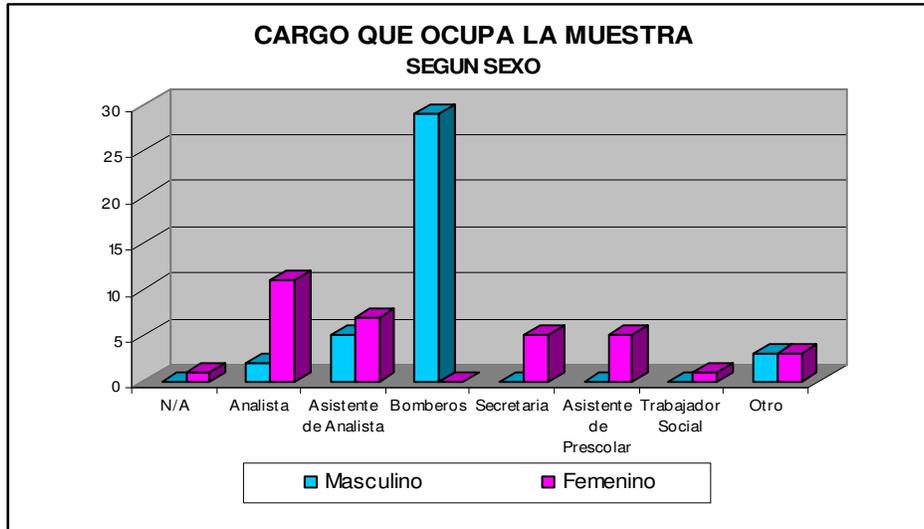


Gráfico 11

Asimismo, al vincular esta variable con el género de la muestra (Gráfico 11), se halló que la totalidad de los sujetos que ejercen el cargo de Bombero, pertenecen al sexo masculino un porcentaje menor realiza funciones de Analista y Asistente de Analista. Por su parte, los sujetos de sexo femenino se desenvuelven en cargos de Analista y Asistente de Analista en su mayoría, y otro grupo menor realiza labores de Secretaria, Asistente de Preescolar y Trabajador Social, con un porcentaje inferior.

### ***Tiempo en el Cargo que Ocupa la Muestra***

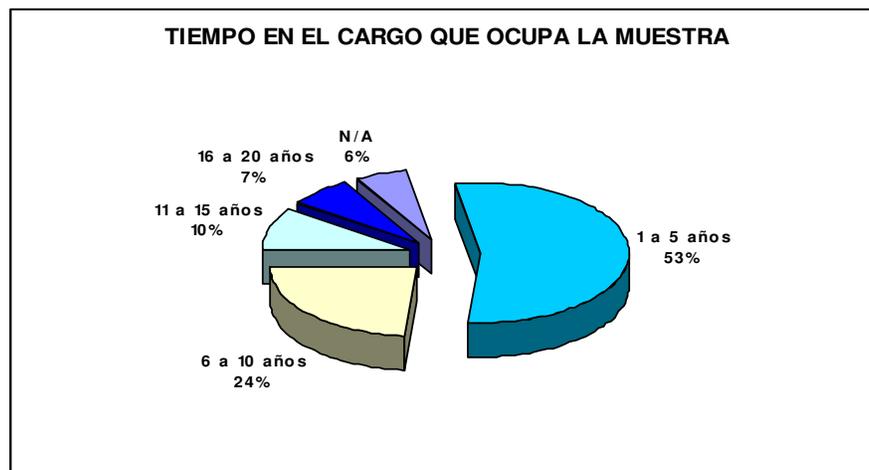


Gráfico 12

En lo que respecta a la variable tiempo en el cargo (Gráfico 12), se encontró que la mayoría de los sujetos de la muestra representada por el 53%, posee entre 1 y 5 años en el cargo. Entre tanto, un 24% lleva entre 6 y 10 años, otro 10% se ubica en el rango de 11 a 15 años y de 16 a 20 años con un 7 %.

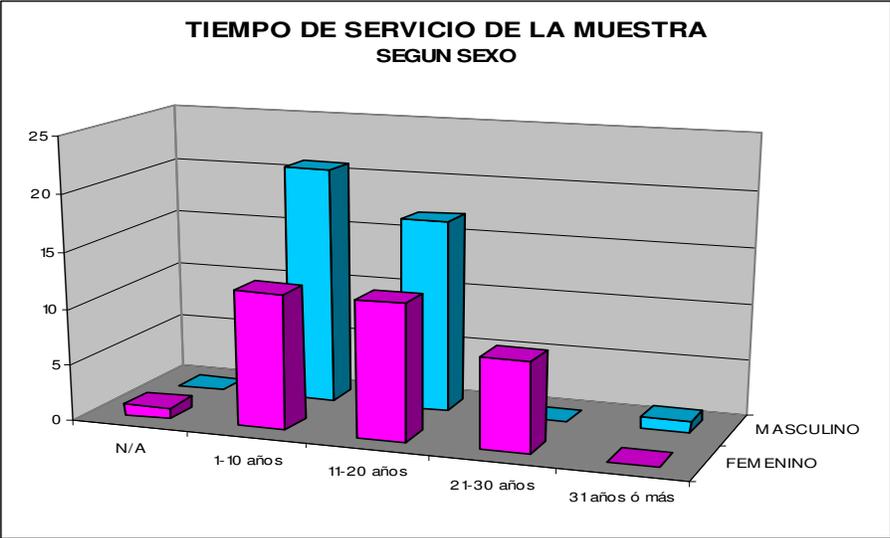


Gráfico 13

Al comparar estos resultados con la variable sexo, se observa la existencia de mayor número de sujetos de sexo masculino en los rangos antes descritos, mientras que en el rango de 16 a 20 años el sexo femenino prevalece sobre el masculino, como se aprecia en el gráfico 13.

***Dirección a la que Pertenece la Muestra***



Gráfico 14

El gráfico 14 muestra la distribución de los sujetos por Dirección de adscripción. En la Oficina de Recursos Humanos (RRHH) se ubica la mayoría de la muestra representada por el 60% (43 sujetos) de la misma. Mientras que en la Dirección de Operaciones se encuentra el 40% restante (29 sujetos).

Al examinar esta variable con relación al género de la muestra (Gráfico 15), pueden distinguirse algunas diferencias debido a que la mayoría de los sujetos pertenecientes a la Oficina de RRHH, corresponden al género femenino y están representados por el 76% de la muestra de dicha oficina y el 46% de la totalidad de la muestra; mientras que el sexo masculino está representado por el 21% de los sujetos pertenecientes a la oficina, lo que equivale al 13% de la población muestral.

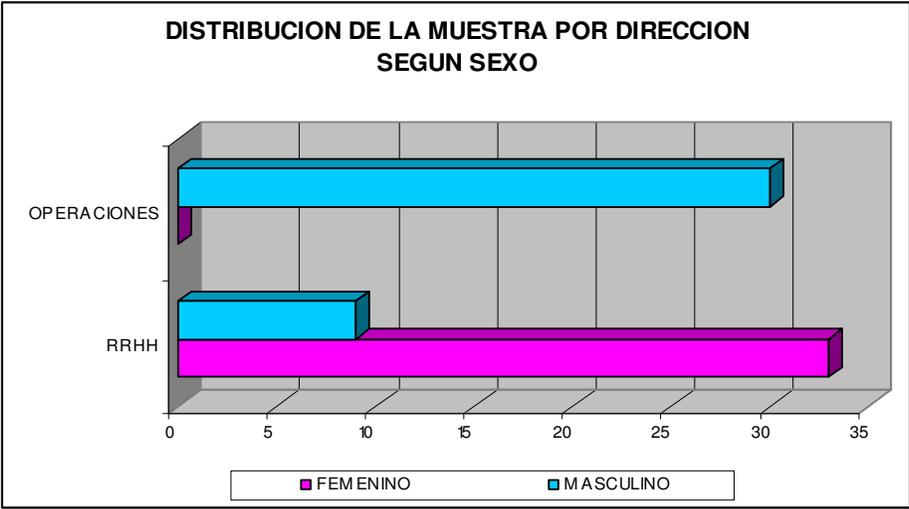


Gráfico 15

En lo que respecta a la Dirección de Operaciones, todos los sujetos pertenecen al sexo masculino y representan el 100% de la muestra correspondiente a esa dirección y el 39% del total de la población muestral.

## Condición Laboral de la Muestra



Gráfico 16

La condición laboral o situación administrativa de la muestra, valga señalar, si se encuentran en calidad de empleados fijos o contratados, de acuerdo a los resultados obtenidos, se encontró que la mayoría constituida por el 61% de la población muestral, se halla bajo la modalidad de empleados fijos en esta institución. No obstante, el 39% restante se encuentra bajo la figura de contratado a tiempo indeterminado, tal como se observa en el gráfico 16. Destacando, que en ambos casos los sujetos reciben los mismos beneficios socioeconómicos.

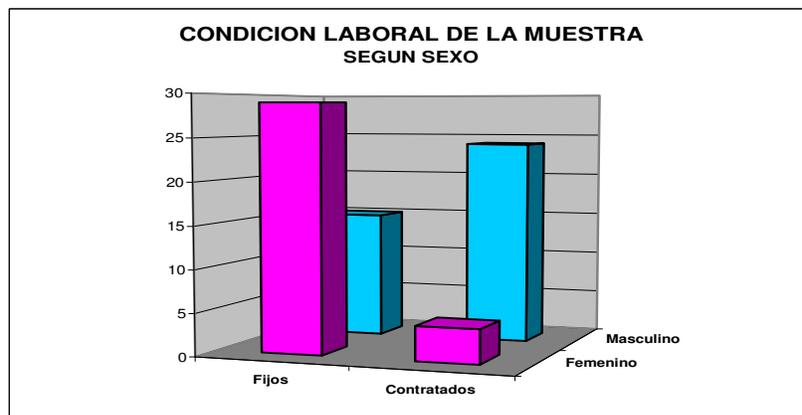


Gráfico 17

Al contrastar esta variable con el género (Gráfico 17), se halló que a diferencia de los resultados obtenidos en la totalidad de la población muestral, ya que la mayoría de los sujetos de sexo femenino poseen la condición de empleados fijos, mientras

que la mayoría de los sujetos de sexo masculino se encuentran bajo la modalidad de contratados, aún cuando existe un número importante de empleados fijos.

### **Condición Socioeconómica de la Muestra**

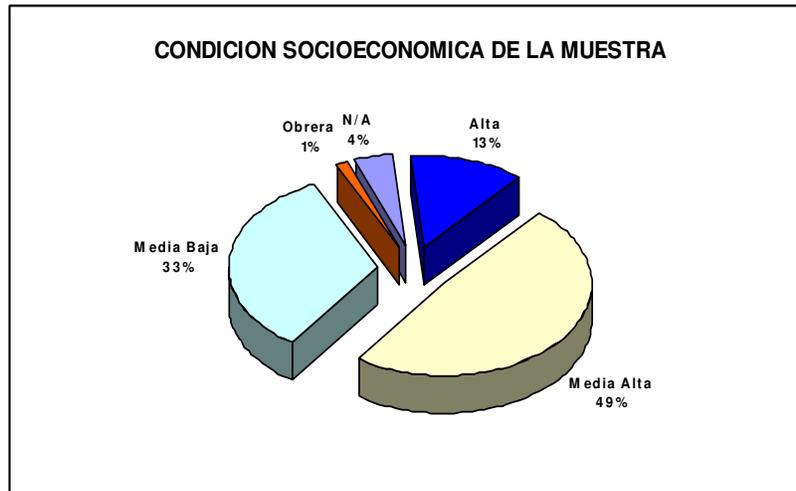


Gráfico 18

La condición socioeconómica de la muestra estudiada, fue obtenida a través de la aplicación del Cuestionario de Graffar Modificado, arrojando los siguientes resultados: un alto porcentaje de los sujetos se ubican en la Condición Media Alta constituida por el 49%, un 33% se ubicó en la Condición Media Baja y un 13% en la Condición Alta. (Gráfico 18)

Sin embargo, son los sujetos de sexo femenino quienes poseen Condiciones Socioeconómicas superiores a las obtenidas por los sujetos de sexo masculino, tal como se muestra en el gráfico 19.

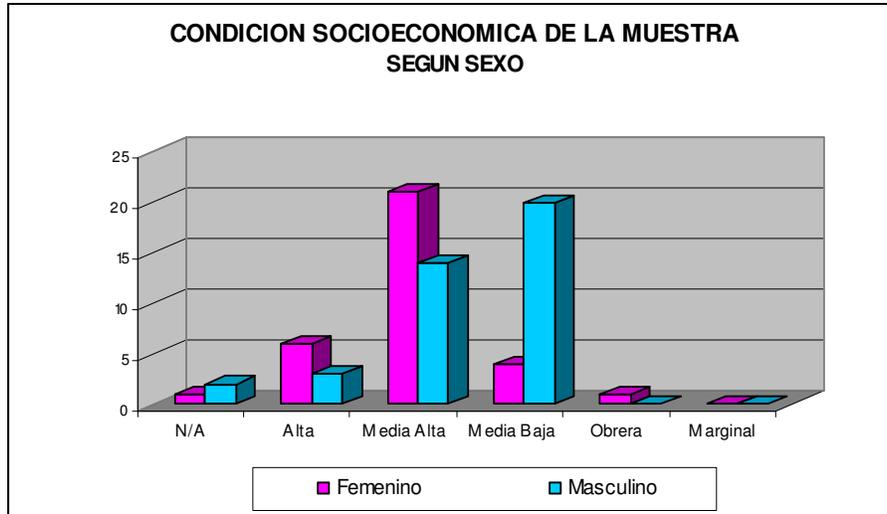


Gráfico 19

## VARIABLES PSICOSOCIALES: CONTRATO PSICOLOGICO

### Contrato Psicológico Balanceado

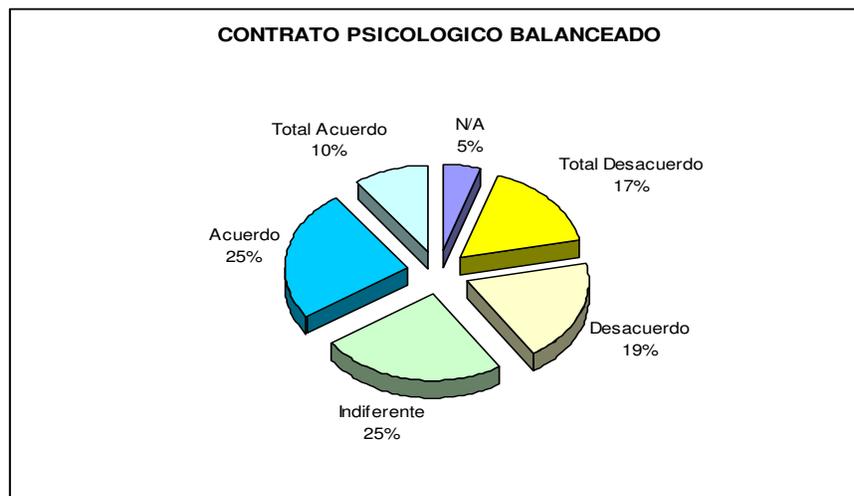


Gráfico 20

Con base en los resultados obtenidos en la variable Contrato Psicológico Balanceado (Gráfico 20), se tiene que el 35% de la muestra está en Acuerdo (25%) y Total Acuerdo (10%) en cuanto a que la institución está orientada a brindar empleo en términos de desempeño pero esa relación está sujeta a cambios en el tiempo. No obstante, el 36% de la misma se encuentra en Desacuerdo (19%) y Total Desacuerdo (17%) con este planteamiento. Mientras que el 25%, se muestra

indiferente al respecto. En tal sentido, se puede afirmar que las opiniones en este aspecto se encuentran divididas, ya que no existen diferencias significativas.

Entre los componentes de ésta variable, se encuentran la Empleabilidad Externa, el requerimiento de Rendimiento Dinámico y el Desarrollo Profesional/Mercado Interno, cuyos resultados se presentan en los gráficos siguientes.

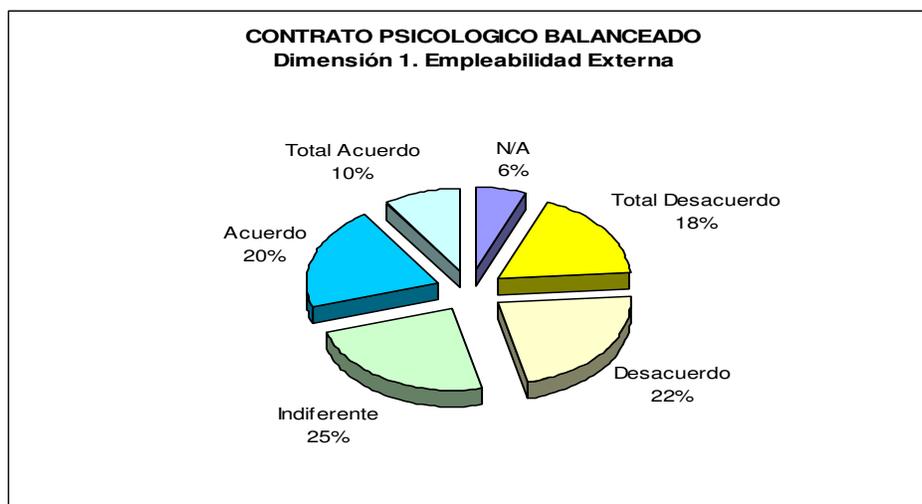


Gráfico 21

En lo que se refiere a la Dimensión 1. Empleabilidad Externa como se aprecia en el gráfico 21, se encontró que el 40% está en Desacuerdo (22%) y Total Desacuerdo (18%) en cuanto la disposición de la institución para generar habilidades y competencias que les permitan mantenerse dentro o fuera de la misma. En contraposición, un 30% está De Acuerdo (20%) y Total Acuerdo (10%) y considera que la institución está comprometida en este aspecto. Otro porcentaje no menos importante (25%), se muestra indiferente en este aspecto.

Los resultados obtenidos en la Dimensión 2. Requerimiento de Rendimiento Dinámico (Gráfica 22), denotan que no existen diferencias significativas con relación a lo que esperan los sujetos de la muestra de la institución en la promoción del aprendizaje continuo que los permita alcanzar un desempeño satisfactorio, ya que 32% está de Acuerdo (26%) y en Total Acuerdo (11%), mientras que un 30%

se encuentra en Desacuerdo (16%) y en Total Desacuerdo (14%) referente a este planteamiento.

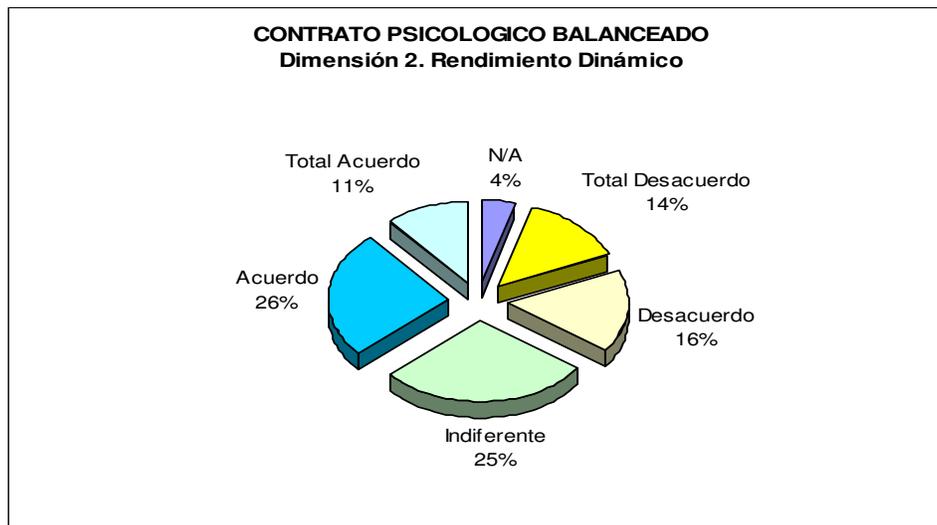


Gráfico 22

En cuanto a la Dimensión 2. Desarrollo Profesional/Mercado Interno, se encontró al igual que en la dimensión anterior (Rendimiento Dinámico), las opiniones no difieren significativamente en las oportunidades de desarrollo de carrera que provee la institución para con sus empleados. Dado que, el 38% está en Desacuerdo (19%) y en Total desacuerdo (19%) y un 37% se encuentra de Acuerdo (29%) y Total Acuerdo (8%), tal como puede observarse en el gráfico que se muestra a continuación:

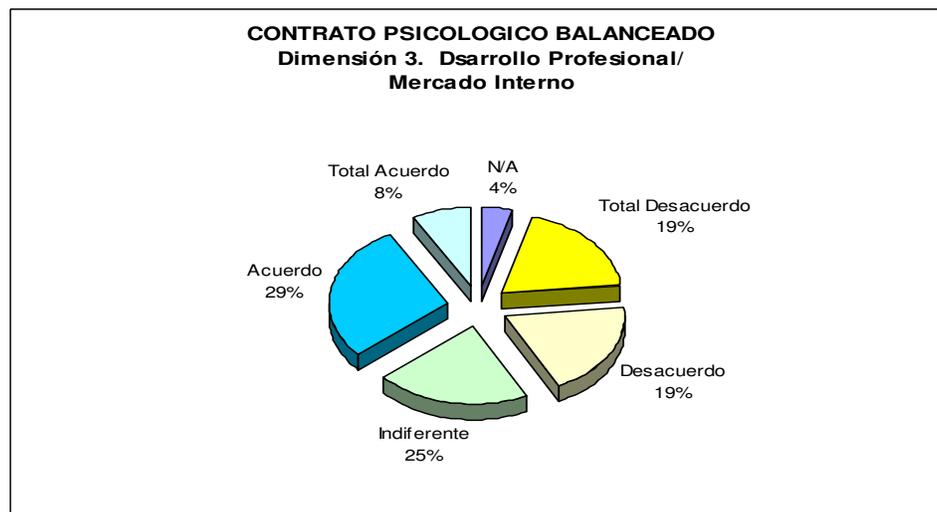


Gráfico 23

## **Contrato Psicológico Relacional**



Gráfico 24

El Contrato Psicológico de tipo Relacional, implica la percepción que posee el empleado referente a la forma (ambigua o no) como se establece la relación de trabajo en términos de desempeño, como requerimiento para continuar en la misma.

En este tipo de contrato se halló que un 36% afirma estar en Desacuerdo (21%) y en Total Desacuerdo (15%), lo cual significa que consideran que la permanencia de la relación de trabajo no está vinculada al desempeño del trabajador. Mientras que un 31%, afirma estar en Acuerdo (25%) y Total Acuerdo (6%), es decir, creen que existe una vinculación entre el desempeño y su estabilidad en la institución. Resaltando que, un porcentaje (24%) importante manifiesta indiferencia ante esta idea. (Gráfico 24)

Como ya se mencionó en el Capítulo IV, el Contrato Psicológico Relacional se subdivide en dos dimensiones: Lealtad y Estabilidad y los resultados encontrados que se describen en los gráficos siguientes:

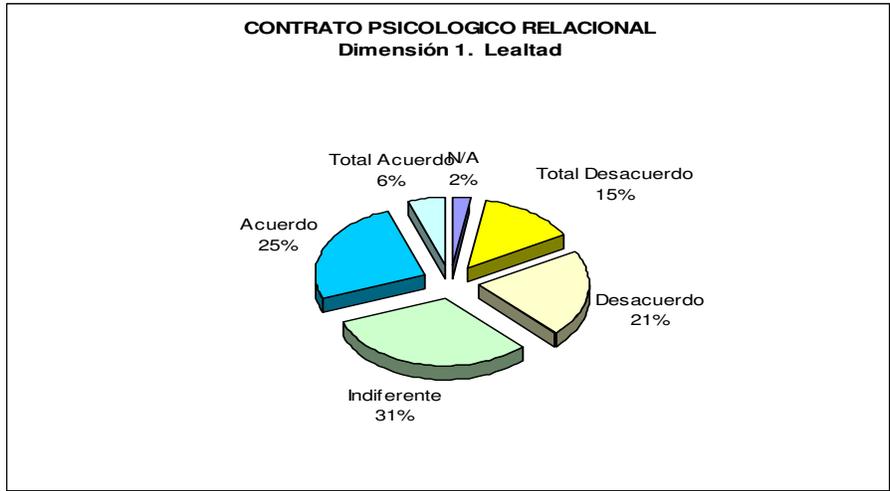


Gráfico 25

Se puede evidenciar, con relación a la Dimensión 1. Lealtad (Gráfico 25) que existe un alto porcentaje de los sujetos de la muestra (31%) quienes expresan indiferencia ante la consideración de que la institución esté comprometida con el bienestar y los intereses de los trabajadores. Mientras que el 36% de la misma, se encuentra en Desacuerdo (21%) y Total Desacuerdo (15%), lo que indica que piensan que no existe ese compromiso.

Por otra parte, se encuentran los que afirman que la institución si está comprometida con el bienestar e intereses de sus empleados, constituido por el 31% de la población muestral (25% de Acuerdo y 6% Total Acuerdo).



Gráfico 26

En referencia a la Dimensión 2. Estabilidad, tal como se observa en el gráfico 26 , el 45% de la población muestral manifiesta Desacuerdo (27%) y Total Desacuerdo (18%), lo cual implica que consideran que la empresa no ofrece salarios estables ni empleo a largo plazo a sus empleados. Mientras que un 39% de la misma, afirma estar de Acuerdo (29%) y Total Acuerdo (10%), es decir, que si ofrece estabilidad tanto en salarios como en lo que se refiere a empleo a largo plazo.

### ***Contrato Psicológico Transaccional***

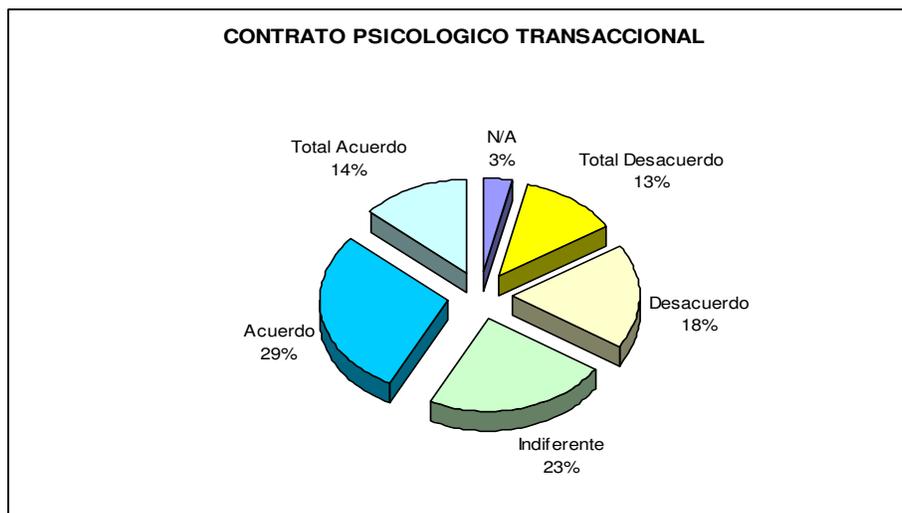


Gráfico 27

El Contrato Psicológico de tipo Transaccional supone la creencia que posee el empleado en cuanto a si la empresa le ofrece una relación de trabajo limitada en términos de desempeño solamente. En este orden de ideas, la mayoría de los sujetos de la muestra (43%) opina estar de Acuerdo (29%) y en Total Acuerdo (14%), lo que significa que consideran que el IAIM basa sus relaciones en términos exclusivamente de desempeño, siendo la misma limitada. En contraposición, el 31% expresa estar en Desacuerdo (18%) y Total Desacuerdo (13%), mientras que el 23% se mantiene indiferente en este aspecto. (Gráfico 27)

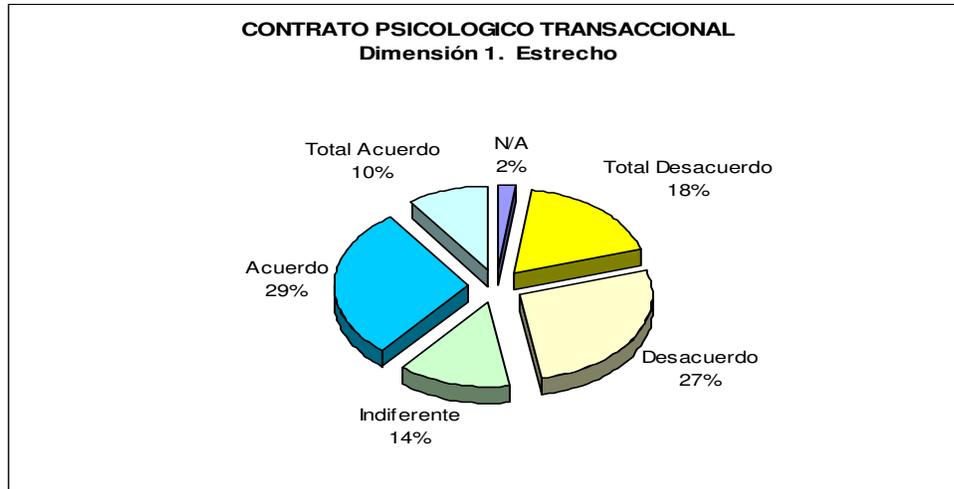


Gráfico 28

En cuanto a la Dimensión 1. Estrecho (Gráfico 28), los resultados arrojados denotan la tendencia de los sujetos de la muestra a manifestar Desacuerdo (27%) y Total Desacuerdo (18%), lo cual indica que consideran que la relación laboral que establece la institución con sus empleados no es limitada, sino que le provee el adiestramiento y desarrollo necesario para continuar en la misma.

A diferencia de esta opinión, el 39% de dicha muestra afirma estar de Acuerdo (29%) y Total Acuerdo (10%) en que la institución establece una relación laboral con sus empleados limitada, con poca o ninguna capacitación y desarrollo profesional. Una minoría manifiesta indiferencia ante lo planteado.

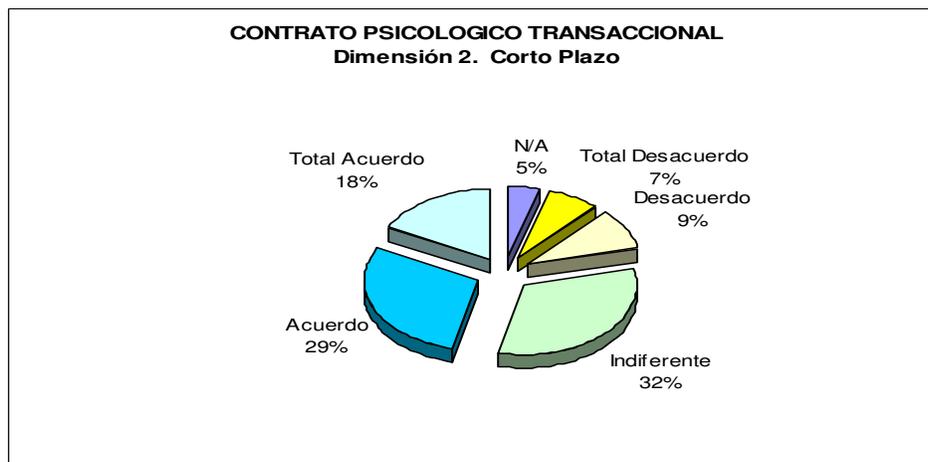


Gráfico 29

En la Dimensión 2. Corto Plazo, los resultados sugieren que el 47% de la población muestral afirma estar de Acuerdo (29%) y Total Acuerdo (18%), en que la institución solo ofrece empleo por un tiempo limitado y el trabajador no tiene la obligación de permanecer en ella. Otro porcentaje importante (32%) mostró indiferencia con relación al tiempo en que se establece la relación de trabajo y un 16% se encuentra en desacuerdo (9%) y Total Desacuerdo (7%), como se puede notar en el gráfico 29.

### ***Contrato Psicológico Transicional***

El Contrato Psicológico Transicional, involucra un proceso de transición en donde prevalece la consideración del empleado de la ausencia de compromiso por parte de la organización, con relación a su futuro dentro de la misma y poco o nada explicito en términos de desempeño.

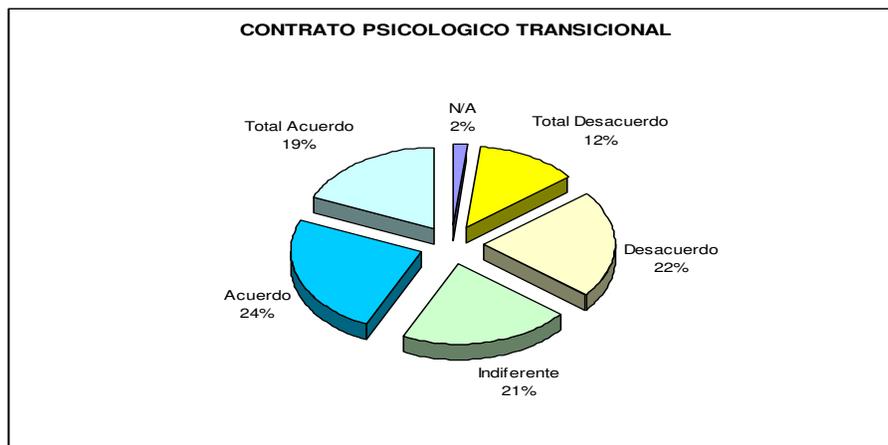


Gráfico 30

Como se observa en el gráfico, el 43% manifiesta estar de Acuerdo (24%) y en Total Acuerdo (19%) en que la empresa posee ausencia de compromiso con relación al futuro de sus trabajadores y la inexistencia de claridad en cuanto a los estándares de desempeño de los mismos.

Seguidamente, se ubica un 34% de sujetos quienes se encuentran en Desacuerdo (22%) y Total Desacuerdo (12%) y otro 21% se mantiene indiferente ante este planteamiento.

Este tipo de Contrato Psicológico involucra la existencia de tres dimensiones: Erosión, Incertidumbre y No Confía, las cuales describen las características de este proceso de transición en los empleados.

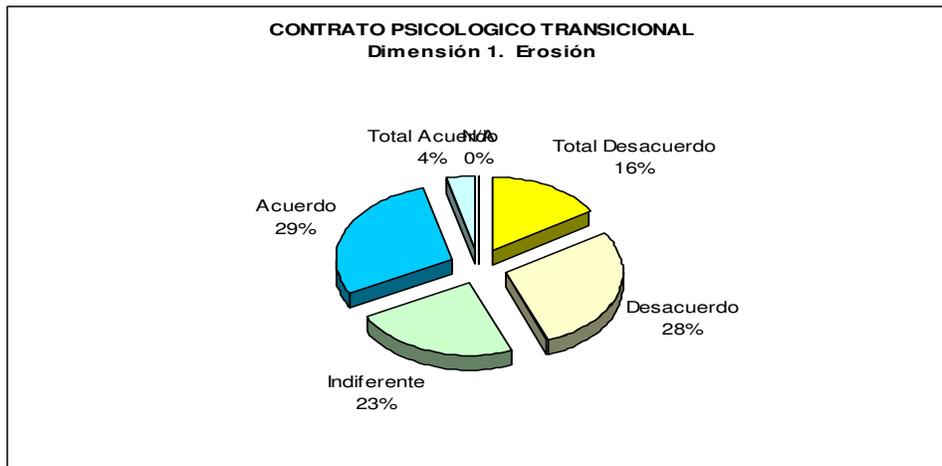


Gráfico 31

La Dimensión 1., correspondiente a Erosión (Gráfico 31), denota resultados que indican que el 44% de los sujetos de este estudio, manifiestan estar en Desacuerdo (28%) y Total Desacuerdo (16%), es decir, que no esperan recibir menos en la actualidad de la institución que en el pasado ni anticipa declives en el futuro.

Por su parte, el 33% afirma estar de Acuerdo (29%) y Total Acuerdo (4%) que espera recibir menos de la empresa en la actualidad con respecto a lo obtenido en el pasado. Se destaca un porcentaje importante de sujetos, representado por el 23% quienes manifiestan su indiferencia la respecto.

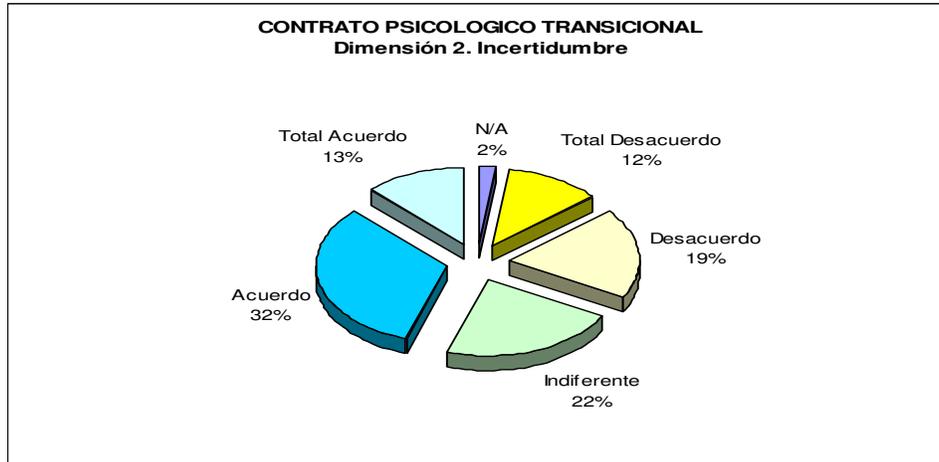


Gráfico 32

La Dimensión 2. Incertidumbre (Gráfico 32), se refiere a la percepción del empleado con relación a sus obligaciones para con la organización. En este sentido, se encontró que el 45% de los sujetos de la muestra afirma estar de Acuerdo (32%) y en Total Acuerdo (13%), lo cual implica que su percepción es positiva en cuanto a la relación y obligaciones para con la institución.

Sin embargo, el 31% de los sujetos manifiesta estar en Desacuerdo (19% y Total Desacuerdo (12%)), por tanto, considerando que su percepción es negativa existe incertidumbre para ellos al respecto. Otro grupo de sujetos constituido por el 22% de la muestra, expresa Indiferencia.

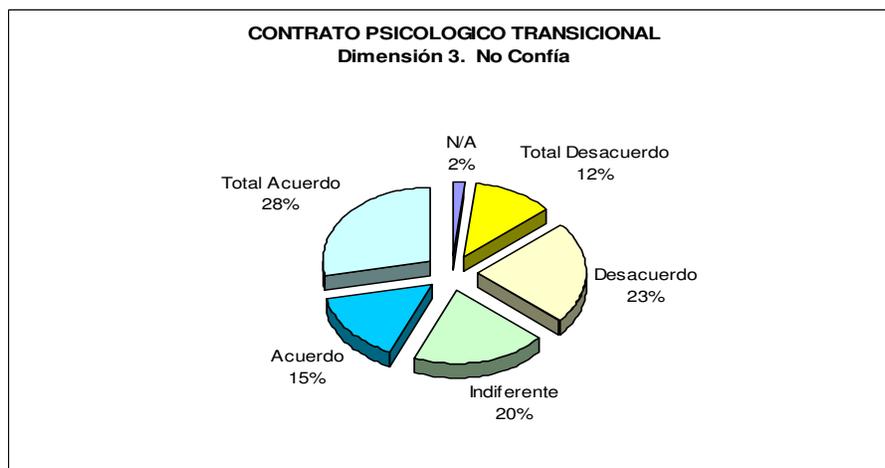


Gráfico 33

Con relación a la Dimensión 3. No Confía (Gráfico 33), se encontró que el 43% de los sujetos de la muestra, está de Acuerdo (15%) y en Total Acuerdo (28%) al manifestar que recibe confusas e inconsistentes órdenes de su empleador y por ende, no confían en la institución.

Por su parte, otro grupo de sujetos constituido por el 35% esta en Desacuerdo (23%) y en Total Desacuerdo (12%) en considerar que las órdenes impartidas por su empleador sean confusas e inconsistentes, por ende, si poseen confianza en la institución. Entre tanto, el 20% restante se mantiene indiferente ante esta idea.

## **VARIABLES PSICOSOCIALES: CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO**

### **Dimensión 1. Identificación y Empatía Organizacional**



Gráfico 34

La Cultura de Calidad de Servicio viene dada por la Identificación y Empatía que poseen los empleados con respecto a la organización y envuelve dos sub-dimensiones que son Motivación de Afiliación y Motivación al Logro.

En ese sentido, como puede observarse en el gráfico 34, la mayoría de los sujetos de la muestra constituida por el 56% afirma estar de Acuerdo con que se siente identificado y orgulloso de pertenecer a la institución, así como satisfecho con los beneficios que reciben de la misma.

A diferencia del 19% de los sujetos quienes están en Desacuerdo, lo cual implica que no se sienten ni satisfechos ni identificados con ésta. Mientras que para un 23% le es indiferente.



Gráfico 35

En lo se refiere a la Sub – Dimensión Motivación de Afiliación, se tiene que la mayoría de los sujetos encuestados opina que está de Acuerdo (76%) en sentirse satisfechos y orgullosos de ser empleados de IAIM. El 17% expresa indiferencia y un 5% afirma no estar satisfecho de pertenecer a la misma, lo cual puede apreciarse en el siguiente gráfico.



Gráfico 36

A diferencia de la Sub - Dimensión Motivación de Afiliación, la Sub Dimensión Motivación al Logro (Gráfico 36), no exhibe diferencias significativas, ya que el 35% de los sujetos de la muestra está en Desacuerdo, el 33% está de Acuerdo y el 30% manifiesta indiferencia, con relación a la necesidad de expresar sus necesidades y deseos de alcanzar metas en forma progresiva dentro de la institución, en función de obtener recompensas: reconocimiento y mayor remuneración.

### **Dimensión 2. Percepción De Condiciones / Medios**



Gráfico 37

La segunda Dimensión de Cultura de Calidad de Servicio corresponde a la Percepción de Condiciones y Medios (Gráfico 37), vinculada a la concepción que posee el empleado con respecto al ambiente laboral en el cual se desenvuelve. Al respecto se halló que el 57% de la población muestral está de Acuerdo, valga decir satisfecho con el clima organizacional que se percibe en la institución en donde laboran.

No obstante, a un 26% de los mismos les es Indiferente y a un 16% que está en Desacuerdo, les parece que el ambiente de trabajo no les satisface.

Al analizar cada una de las sub – dimensiones de la Percepción de Condiciones y Medios, se tiene que la primera de ellas: La Empresa y su Gente, Supervisión y control y La Opinión como Herramienta, se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación.

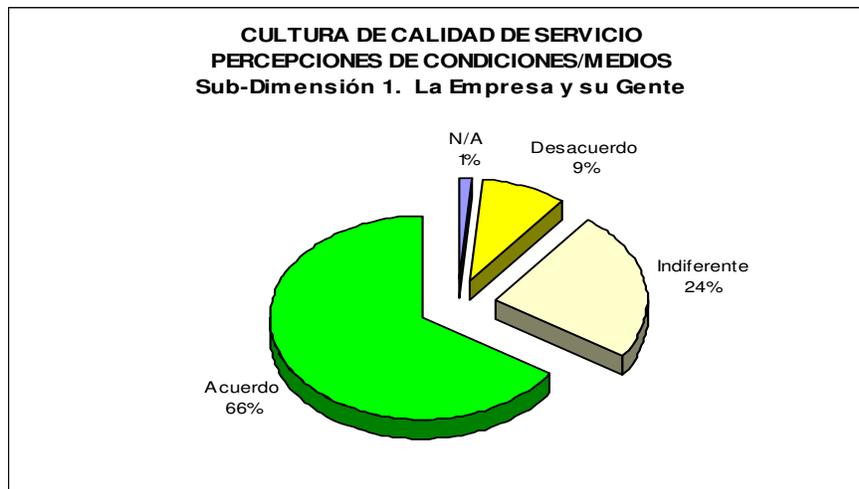


Gráfico 38

Con referencia a la Sub-Dimensión La Empresa y su Gente, se tiene que el 66% de los sujetos encuestados afirma estar de Acuerdo, es decir, satisfecho con la imagen que perciben de la empresa con relación a al equipo de trabajo al que pertenecen, así como la posición que ocupa la misma en el mercado de trabajo.

Sin embargo, existe un 24% de sujetos quienes se muestran Indiferentes ante este aspecto y el 9% restante está en Desacuerdo, considerando negativa la imagen de la empresa tanto a nivel personal como en el mercado externo, tal como puede verse en el gráfico 38.

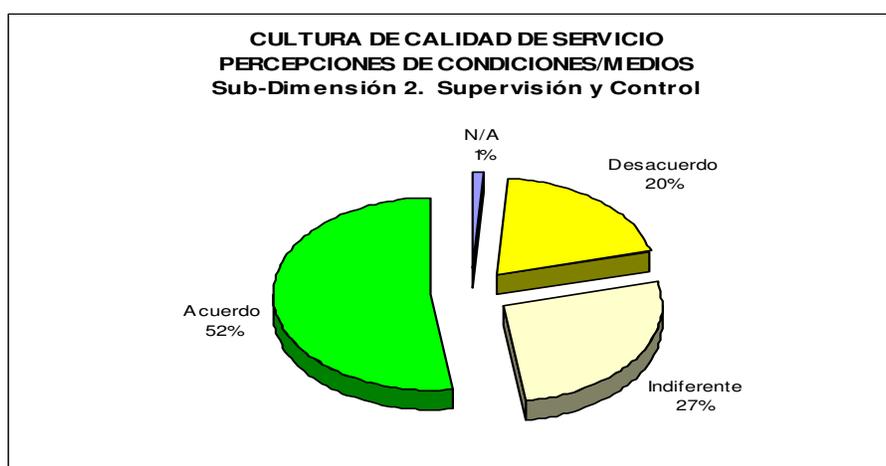


Gráfico 39

Los resultados obtenidos en la Sub-Dimensión Supervisión y Control, por su parte, denotan que el 52% de la muestra posee una imagen positiva con respecto a su

supervisor al afirmar estar de Acuerdo con los planteamientos realizados en la encuesta administrada para tal fin. En contraste, un 27% expresa Indiferencia y un 20% se encuentra en Desacuerdo, lo cual implica que consideran que la imagen percibida de su supervisor es negativa. (Gráfico 39)

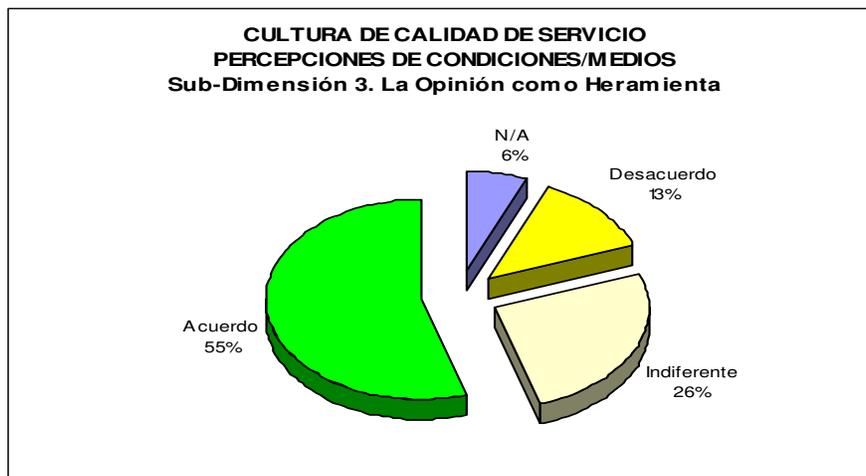


Gráfico 40

Al explorar los resultados obtenidos en la Sub-Dimensión La Opinión como Herramienta (Gráfico 40), se halló que el 55% afirma estar de Acuerdo con la imagen que percibe de su ambiente de trabajo, de las oportunidades de empleo y la empresa en el mercado laboral.

Entre tanto, un 26% se muestra Indiferente y el 13% restante se encuentra en Desacuerdo con la mencionada imagen.

### **Dimensión 3. Influencia De La Organización Como Medio Ambiente Externo.**



Gráfico 41

La Dimensión Influencia de la Organización como medio Ambiente Externo (Gráfico 41), está vinculada a la percepción del empleado de las oportunidades que le ofrece la institución en cuanto a recursos materiales, capacitación, evaluación de desempeño, ambiente físico de trabajo, calidad y cantidad del mismo.

En este sentido, para el 47% de los sujetos de la muestra la percepción de estas oportunidades que ofrece la organización es positiva afirmando estar de Acuerdo con las mismas. No obstante, el 33% de la misma manifiesta estar Indiferente ante este aspecto y el 17% manifiesta estar en Desacuerdo, de lo cual se infiere que su percepción de oportunidades en cuanto a los beneficios mencionados, es negativa.

Esta Dimensión se divide a su vez en tres sub-dimensiones: Crecimiento Profesional, Ambiente de Trabajo y Cantidad vs. Calidad, cuyos resultados se describen a continuación.

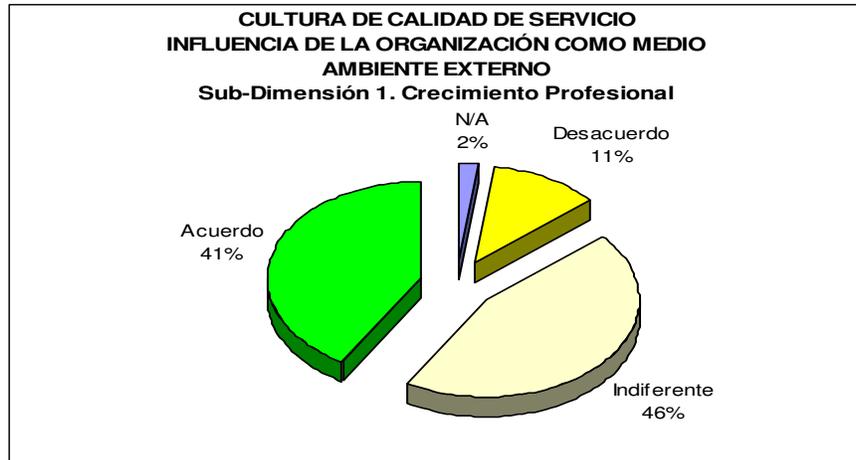


Gráfico 42

La sub-dimensión 1. Crecimiento Profesional, está referida a la percepción del empleado sobre la utilidad y periodicidad de la evaluación de desempeño, así como sobre la capacitación y preparación recibida para asumir las exigencias de su puesto de trabajo. En esta sub-dimensión, de acuerdo a los resultados obtenidos, se encontró un alto porcentaje de Indiferencia (46%) al respecto.

Sin embargo, existe un 41% de los sujetos que afirma estar de Acuerdo con este planteamiento, lo que implica que su percepción es que la empresa se preocupa en este sentido. Mientras que para el 11% que manifiesta estar en desacuerdo, la percepción es negativa. (Gráfico 42)

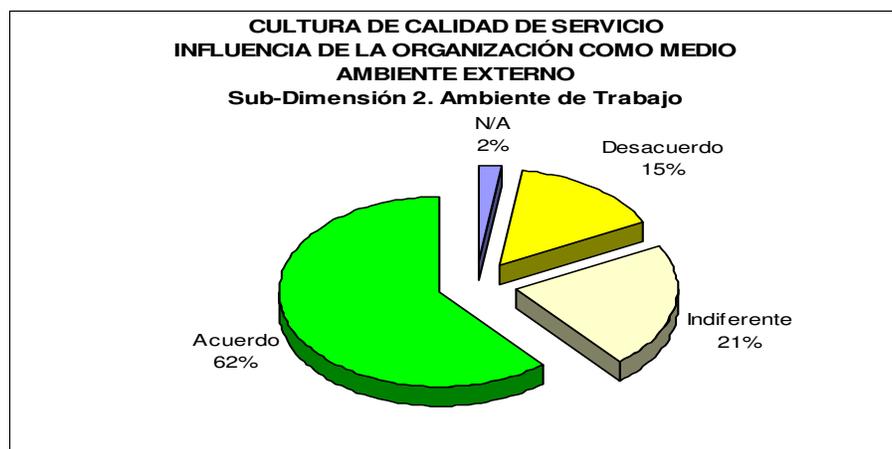


Gráfico 43

Con relación a la Sub-Dimensión 2. Ambiente de Trabajo (Gráfico 43), vinculada a la percepción del empleado en cuanto a las condiciones de trabajo, suministro de

recursos materiales y de equipos que garanticen la prestación del servicio; se encontró que el 62% de los sujetos de la muestra está de Acuerdo, es decir, que considera que la institución le provee las condiciones y recursos necesarios para la realización adecuada de sus labores en la misma.

No obstante, un 21% manifiesta Indiferencia ante esta perspectiva y un 15% expresa estar en Desacuerdo, lo cual indica que perciben que la institución no les garantiza las condiciones ni los recursos adecuados para el cumplimiento de sus funciones. Tal como se aprecia en el gráfico correspondiente.



Gráfico 44

Por otra parte, la tercera Sub-Dimensión Cantidad vs. Calidad (Gráfico 44) está relacionada a la percepción del empleado sobre la cantidad del trabajo suministrado y la calidad con la que el mismo es realizado. En ella, con base en los resultados obtenidos, se halló que el 38% de los sujetos encuestados opina que está de Acuerdo en considerar que tanto el trabajo como su ejecución son proporcionales en calidad y cantidad. En contraposición, el 29% manifiesta estar en Desacuerdo con esta afirmación, de lo cual se infiere que no existe proporcionalidad en relación a la cantidad y calidad del trabajo desempeñado. Así mismo, un 28% muestra Indiferencia acerca del tema en cuestión.

# ANÁLISIS BIVARIADO

## CONTRATO PSICOLÓGICO

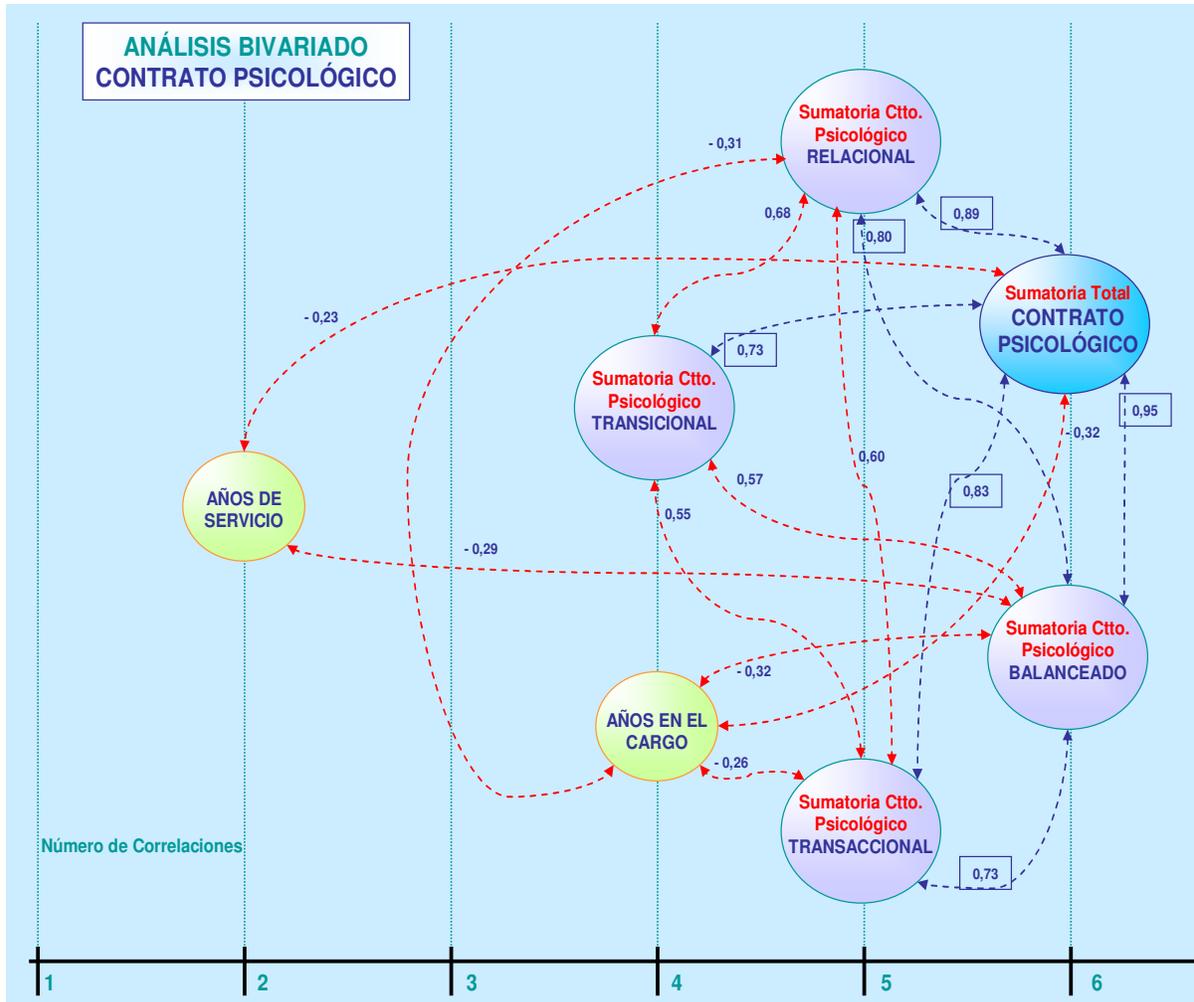


Gráfico 45

Como puede apreciarse en el gráfico 45, existe una correlación muy significativa entre la Sumatoria Total de la Variable Contrato Psicológico y los Tipos de Contrato Psicológico. Así, entre la Sumatoria Total de Contrato Psicológico y el Contrato Psicológico Balanceado la correlación se ubica en 0,96; con el Contrato Psicológico Relacional en 0,89; con el Contrato Psicológico Transaccional es de 0,83 y con el Contrato Psicológico Transicional es de 0,73. Lo cual implica que, tal como afirma Rousseau, estos tipos de contrato no son excluyentes, en la medida que aumenta

la Sumatoria Total de Contrato Psicológico, aumentan de manera proporcional los tipos de contrato descritos.

De igual manera, podemos observar la existencia de correlación entre los Tipos de Contrato Psicológico entre sí. En cuanto al Contrato Psicológico Balanceado y el Relacional, la correlación es muy significativa y se ubica en 0,80; así mismo con el Contrato Transaccional cuyo valor se ubicó en 0,73; mientras que con el Contrato Transicional es de 0,57 siendo ésta significativa, pero en menor cuantía. En lo que respecta a la correlación entre el Contrato Relacional con el Contrato Transaccional y el Contrato Transicional, la correlación es significativa con un valor de 0,60 y 0,68; respectivamente. Por su parte, el Contrato Transaccional posee una correlación significativa con el Contrato Transicional, ubicada en 0,55.

Al analizar las correlaciones, tanto de la Sumatoria Total de Contrato Psicológico como de los diferentes Tipos de Contrato con las Variables Laborales Años en el Cargo y Años de Servicio, se halló que todas son negativas y poco significativas, lo cual indica que a medida que aumenta una variable, la otra disminuye proporcionalmente. De esta manera, la variable Años en el Cargo con respecto a la Sumatoria Total de Contrato Psicológico obtuvo un valor de -0,32, al igual que con Contrato Balanceado. Mientras que, con Contrato Transaccional fue de -0,26 y con Contrato Relacional de -0,31.

Estos resultados indican, que a mayor cantidad de años en el cargo, los empleados presentan expectativas negativas sobre el Contrato Psicológico establecido con la institución, lo cual puede deberse que a medida que transcurren los años sin que estos tengan la posibilidad de ocupar nuevas posiciones sus opiniones van cambiando. Estos empleados, al tener mucho tiempo laborando en la institución, han experimentado los diferentes cambios de tipo directivo y gerencial, así como las presiones políticas coyunturales, lo que de alguna manera incide en su forma de relacionarse, percibirla y sus expectativas al respecto. Tal afirmación, tiene vinculación a lo expuesto por Rousseau en cuanto a que el contrato psicológico no es estático, sino que varía con la situación y el paso del tiempo.

En lo que respecta a la variable Años de Servicio, la correlación es de igual forma negativa y poco significativa, siendo ésta con la Sumatoria Total de Contrato Psicológico de -0,23 y con Contrato Balanceado de -0,28. Lo cual implica, que las expectativas de la relación contractual implícita entre los empleados y la institución, es mayor cuando el tiempo que poseen los empleados en el cargo y/o en la institución, es menor. Lo que puede explicarse por el nivel de deseo de seguir desarrollándose dentro de la misma y su necesidad de poseer un empleo estable.

# ANÁLISIS BIVARIADO

## CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO

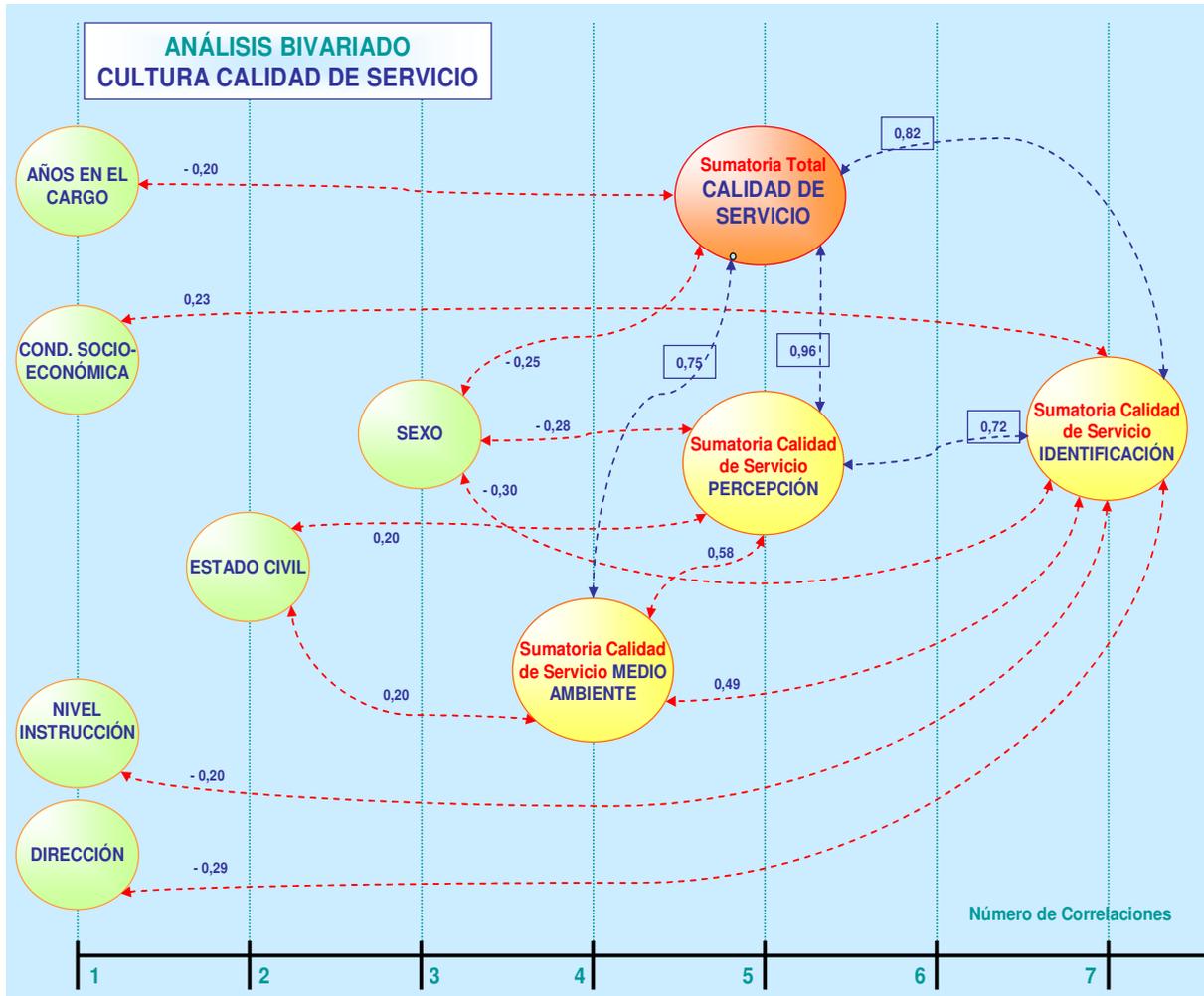


Gráfico 46

La Sumatoria de Calidad de Servicio de la Sub-Dimensión Identificación, ilustrada en el gráfico 46, denota el mayor número de correlaciones con las demás Sub-Dimensiones, así como, con las variables demográficas y laborales. Destacando que, en términos de correlaciones altamente significativas, se vincula con la sumatoria de Calidad de Servicio Total con un puntaje de 0,82 y con la Sumatoria de Calidad de Servicio de la Sub-Dimensión Percepción con un valor de 0,72; lo cual indica que los valores obtenidos en una variable son predictores de los resultados en la otra. Entre tanto, con la Sumatoria de Calidad de Servicio de la Sub-Dimensión Medio Ambiente, la correlación se distingue como significativa

aunque en menor cuantía, con un valor de 0,49. En lo que respecta a la correlación con las variables demográficas y laborales, se halló que la misma es positiva y poco significativa con la variable Condición Socioeconómica (0,23), mientras que con las variables Nivel de Instrucción y Dirección a la cual pertenece el empleado, es negativa pero igualmente poco significativa, con valores de -0,20 y -0,29 respectivamente. Estos resultados indican, que el nivel de identificación con la institución, guarda relación el sexo de los sujetos de la muestra y va a estar determinado por el instrucción y la condición socioeconómica de la misma.

En relación a la Sumatoria Total de Calidad de Servicio, se distingue que posee correlaciones positivas y altamente significativas con las diferentes Sub-Dimensiones de Percepción (0,96), Identificación (0,82) y Medio Ambiente (0,75). Mientras que, se relaciona de forma poco significativa y negativa con las variables Sexo (-0,25) y Años en el Cargo (-0,20). Lo cual denota que, los sujetos de sexo femenino muestran mayor disposición siendo su percepción positiva para brindar un servicio de calidad o un mejor servicio.

La Sumatoria de Calidad de Servicio Sub-Dimensión Percepción, por su parte, se vincula de forma positiva y significativamente con la Sumatoria Total de Calidad de Servicio Sub-Dimensión Medio Ambiente, con un puntaje de 0,58; además de las correlaciones con la Sumatoria Total de Calidad de Servicio y las otras Sub-Dimensiones ya descritas. Así mismo, posee correlaciones poco significativas con las variables demográficas Sexo y Estado Civil, siendo con la primera negativa y con la segunda positiva con valores de 0,20 y -0,28 respectivamente. Tales correlaciones sugieren que la percepción positiva de la institución en cuanto a prestigio dentro del mercado laboral, la capacidad de la gerencia, dirección y supervisión de sus líderes en función de fomentar el compromiso y la lealtad; así como el valor otorgado a sus actitudes para con la misma, está vinculada al género y estado civil de los sujetos de la muestra.

Entre tanto, la Sumatoria de Calidad de Servicio Sub-Dimensión Medio Ambiente, además de su vinculación con la Sumatoria Total de Calidad de Servicio y las

distintas Sub-Dimensiones antes mencionadas, posee una correlación positiva con la variable demográfica Estado Civil con una puntuación de 0,20. Lo cual denota una percepción positiva de los sujetos de la muestra con respecto a los medios: recursos humanos y materiales, ambiente de trabajo y valoración de su rendimiento en el desempeño de sus funciones; aunado a la posibilidad de crecimiento profesional dentro de la institución, está relacionada con su estado civil.

Estos resultados demuestran, que en la medida que la Sub-Dimensión Identificación aumenta, de la misma manera aumentan también las demás Sub.Dimensiones, la Sumatoria Total de Cultura de Servicio y la Condición Socioeconómica. Caso contrario, sucede con las variables demográficas y laborales: Nivel de Instrucción y Dirección de adscripción, dado que en la medida que unas aumentan éstas las otras variables disminuyen de forma proporcional.

## ANÁLISIS BIVARIADO

### CONTRATO PSICOLÓGICO - CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO - VARIABLES DEMOGRÁFICAS

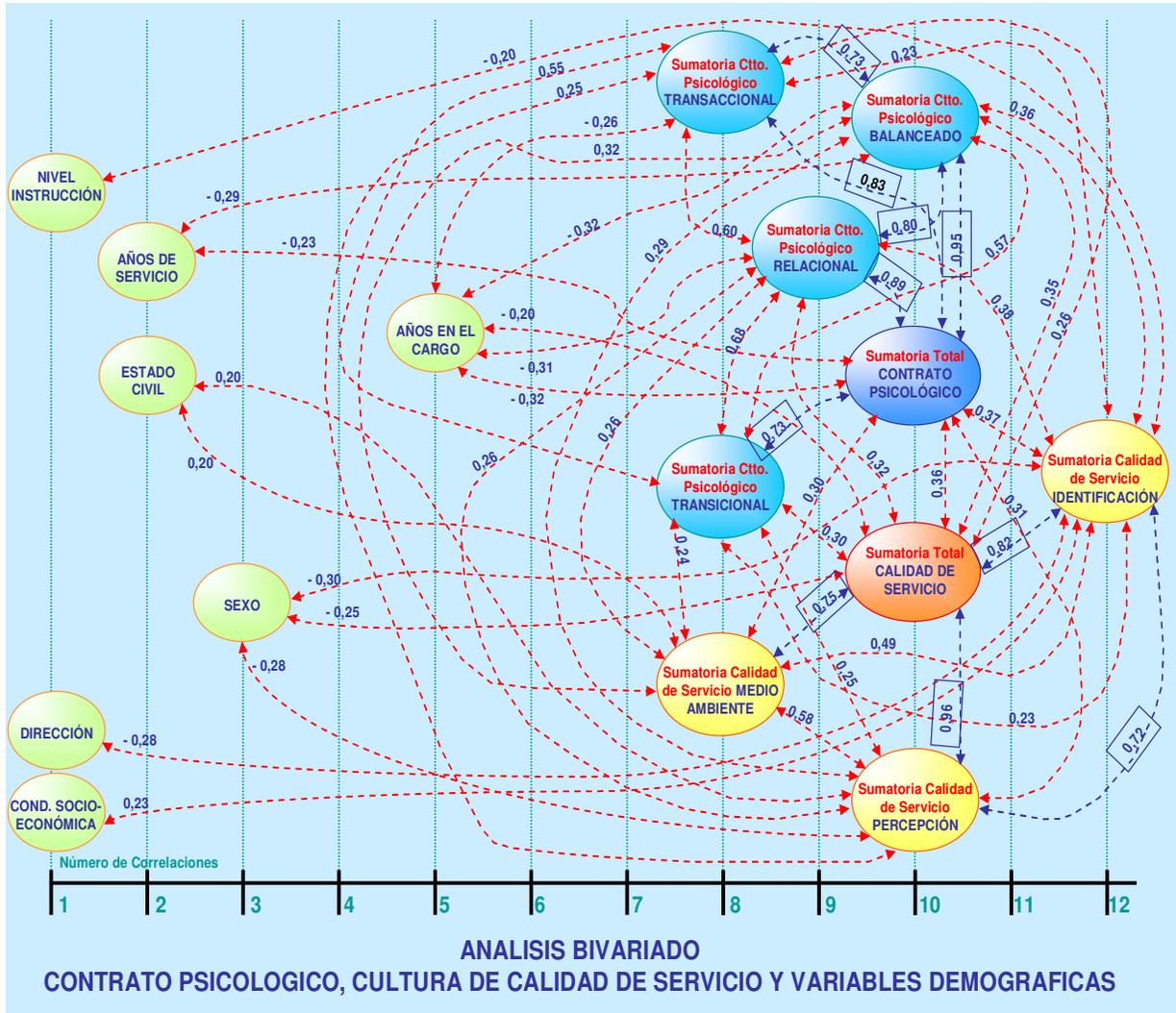


Gráfico 47

Al analizar la totalidad de las variables de esta investigación, se hallaron los siguientes resultados: La Sub-Dimensión Identificación, correspondiente a la variable psicosocial Cultura de Calidad de Servicio; es quien posee mayor número de correlaciones con las demás variables de estudio, entre las más significativas se encuentran Sumatoria Total de Calidad de Servicio con 0,82 y la Sub-Dimensión Percepción con 0,72. En cuanto a su relación con otras variables, como se aprecia en el gráfico 47, se tiene una correlación poco significativa con Contrato

Psicológico Balanceado (0,36) y con la sumatoria Total de Contrato Psicológico (0,37). De igual manera, se encontraron correlaciones poco significativas con las variables demográficas/laborales: Dirección de Adscripción, Condición Socioeconómica, Nivel de Instrucción y Sexo, con puntuaciones de -0,26; 0,28; -0,30 y -0,20 respectivamente. Lo cual implica que, en el caso de las correlaciones negativas, en la medida que una variable aumenta la otra disminuye de forma proporcional. Mientras que, si la relación es positiva, en la medida que una variable aumenta la otra también de forma igualmente proporcional. Lo que sugiere que, a medida que aumenta la percepción de identificación, la motivación de afiliación y empatía, aumentan también las expectativas de los empleados en función de la relación establecida para con su empleador, sus deseos de permanecer en la institución, tener un empleo estable y obtener beneficios acordes a sus esfuerzos; lo que a su vez, está determinado en cierto grado por la ubicación administrativa, la condición socioeconómica, el nivel académico y el género.

La Sumatoria Total de Contrato Psicológico, por su parte, además de las correlaciones con los diferentes Tipos de Contrato Psicológico, posee una correlación poco significativa con la Sumatoria Total de Calidad de Servicio ubicada en 0,36, con la Sub-Dimensión Percepción en 0,31, con Años en el Cargo y Años de Servicio es negativa y se establece en -0,32 y -0,23 respectivamente.

En lo que respecta a la Sumatoria Total de Calidad de Servicio, se encontró que además de la correlación que posee con la Sub-Dimensión Identificación ya descrita, posee correlaciones aunque en menor grado con las variables Sumatoria Total de Contrato Psicológico (0,36) y los demás Tipos de Contrato: Transicional (0,30), Relacional (0,32), Balanceado (0,35) y Transaccional (0,26). Mientras que en cuanto a su vinculación con variables demográficas, se encontró que las mismas son poco significativas y negativas con Sexo y Años en el Cargo con valores de -0,25 y -0,28. De allí, que pueda afirmarse que en cierto grado la percepción de la calidad del servicio prestado por los empleados, guarda relación directa con la forma en como perciben su vinculación con la institución: relaciones

a corto o largo plazo, con o no posibilidades de permanencia y crecimiento, grado de compromiso, lealtad, beneficios, entre otros.

En cuanto a la Sub-Dimensión de Calidad de Servicio: Percepción, se halló que posee correlaciones significativas con las variables ya indicadas y adicionalmente con la Sub-Dimensión Medio Ambiente de 0,58; mientras que con Contrato Psicológico Transicional de 0,25, con Sumatoria Total de Contrato Psicológico con un valor de 0,31, con el Contrato Psicológico Relacional de 0,26, con el Contrato Psicológico Balanceado se ubica en 0,29, con el Contrato Psicológico Transaccional de 0,25 y con las variables demográficas Estado Civil es de 0,20 y con Sexo es negativa con un puntaje de -0,28. Siendo las mismas poco significativas, lo cual implica que la apreciación de los sujetos de la muestra con respecto a la imagen que perciben de sus supervisores, equipo de trabajo, así como la valoración de sus ideas y aportes, está influenciada por el tipo de percepción de la vinculación con la institución; valga decir, si es a corto, mediano o largo plazo; si le provee un empleo estable o no, si la relación se fundamenta o no en la lealtad y confianza entre las partes, o sencillamente es transitoria; dependiendo a su vez, de su estado civil y género.

En el Contrato Psicológico Relacional se subrayan las correlaciones antes descritas, aunadas a las encontradas con el Contrato Psicológico Transicional ubicada en 0,68 y el Contrato Psicológico Transaccional en 0,50; siendo las mismas significativas. En menor cuantía, se relaciona con variables como la Sub-Dimensión medio Ambiente de Calidad de Servicio ubicada en 0,25 y Años en el Cargo -0,31. Siendo ésta última negativa, lo que supone que en la medida que se incrementa el Contrato Psicológico Relacional disminuyen los Años en el Cargo de manera proporcional.

La Sumatoria de la Sub-dimensión Medio Ambiente de Calidad de Servicio, posee correlaciones con la Sumatoria Total de Contrato Psicológico (0,30) y los Tipos de Contrato Transicional (0,24), Relacional (0,26) y Balanceado (0,29), siendo las mismas poco significativas. No obstante, estas correlaciones sugieren que la

percepción de los sujetos de la muestra con respecto a los recursos materiales y humanos, el ambiente y clima de trabajo, además de la calidad con la que realizan las actividades propias del desempeño laboral, dependen del tipo de vinculación que consideren mantienen con la institución, el tiempo, sus características, así como de las recompensas y beneficios percibidos durante el lapso de duración la misma.

## VII. CONCLUSIONES

✓ Para el análisis de las variables psicosociales, se hizo necesario explorar las características de la muestra de estudio, es decir, las variables demográficas y laborales; en función de una mejor comprensión y manejo de la información obtenida en los diferentes instrumentos administrados. En tal sentido, se hallaron los siguientes resultados: la mayoría de la muestra del IAIM está conformada por empleados cuyas edades oscilan entre los 36 a 40 años; no obstante, las edades varían de un sexo a otro. Siendo la mayoría de los sujetos mas jóvenes de sexo masculino. Asimismo, al comparar el número de sujetos correspondientes a cada Sexo y Estado Civil, no se encontraron diferencias significativas. En lo que respecta a Nivel de Instrucción, puede afirmarse que la mayoría de los sujetos de la muestra, se ubican en T.S.U. y Universitario, seguidos del nivel de instrucción de bachiller o secundaria. Destacando que, las féminas poseen niveles académicos superiores al sexo masculino. Los Años de Servicio en la institución oscilan entre los 01 y 20 años, solo una minoría posee mas tiempo laborando en la misma. Entre los Cargos que desempeñan los miembros de la muestra, se halló un número significativo de sujetos quienes cumplen actividades de Bombero y seguidamente, se ubican quienes cumplen funciones de Analista y Asistente de Analista; acotando que todos los Bomberos corresponden al género masculino. Mientras que, la mayoría posee un lapso de tiempo en los cargos que oscila entre los 01 - 05 años y se encuentran ubicados administrativamente en la Oficina de Recursos Humanos, bajo la condición de empleados fijos. De igual manera, un número significativo de sujetos se ubican en la Condición Socioeconómica de Media Alta y Media Baja. Tales resultados, guardan relación con lo planteado por Rousseau en cuanto al carácter variable del contrato psicológico a medida que transcurre el tiempo y las expectativas del empleado/empleador van cambiando. Es así, como los niveles de percepción positiva de la institución, varían dependiendo de los años de servicio y nivel de instrucción de los sujetos. La visión, expectativas de beneficios y

posibilidad de crecimiento profesional, de los sujetos que poseen más tiempo en la institución, está influenciada por su percepción de vinculación a la misma.

✓ Con base en los resultados obtenidos, no se evidencia la prevalencia un solo Tipo de Contrato, sino que por el contrario, todos los contratos se solapan entre si dando como resultado de la experiencia dentro de la institución una percepción de estabilidad limitada por las responsabilidades de ambas partes (empleador-empleado), con ciertas posibilidades de desarrollo de carrera profesional, que puede ser o no a largo plazo y está en alguna medida ligada al desempeño del empleado, cuyas recompensas vienen dadas por la gerencia del momento y no necesariamente por el cumplimiento de metas; lo cual puede vincularse a los cambios directivos que ocurren en la institución, dadas las características de la misma en cuanto a las decisiones coyunturales objeto de la situación política del país. Tal como lo expresa Rousseau (2000), los tipos de contrato no son excluyentes, sino que forman parte de un continuo y dependerán de la percepción del sujeto y la situación coyuntural de la organización. Así mismo, estos resultados concuerdan con los encontrados por Villasana y Gómez (2003), quienes encontraron una tipología de contrato híbrida de contrato Relacional – Balanceado. Al respecto, se puede afirmar que los resultados obtenidos en este estudio denotan que el Contrato Balanceado y el Relacional, poseen mayor número de correlaciones con las demás variables.

✓ En lo que se refiere a los resultados obtenidos en la variable Cultura de Calidad de Servicio, se encontró que la mayoría de los sujetos de la muestra se sienten identificados con la institución, motivados a seguir en ella y alcanzar sus metas laborales y profesionales. Consideran igualmente, que les ofrece buenas condiciones para el desempeño de sus actividades, está orientada a brindar una buena imagen y es competitiva dentro del mercado laboral. Sus supervisores en gran medida cumplen con sus funciones de forma idónea, son valorados y evaluados equilibradamente, cuentan con los recursos necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones laborales y el ambiente de trabajo es satisfactorio. Tales resultados, están supeditados a la percepción del empleado

de los niveles de identificación y afiliación para con la institución, que puede estar ligado a la imagen que posee la institución en el Estado Vargas, como proveedora de empleo y beneficios socioeconómicos atractivos dentro del mercado laboral local.

✓ Con base en los hallazgos encontrados, se puede decir que existe correspondencia entre los planteamientos de la Cultura: Misión, Visión y Objetivos Institucionales correspondientes a las Dirección de Operaciones y Oficina de RRHH del IAIM, dado que en la medida que las percepciones que posea el recurso humano que labora en la institución sean positivas en cuanto a los niveles y tipos de vinculación, afiliación, satisfacción, identificación y motivación en el cumplimiento de las metas propuestas, la probabilidad de consecución de las mismas se incrementa y los resultados en términos de calidad de servicio pueden verse reflejados en su desempeño.

✓ Se evidencia la correlación entre las variables psicosociales entre sí, así como con las variables demográficas, aunque en menor cuantía y en su mayoría de manera inversa. Entre ellas, se destacan las encontradas entre la Sub-dimensión Identificación con la Sumatoria Total de Calidad de Servicio y las demás Sub-dimensiones, así como entre éstas con la Sumatoria Total de Contrato Psicológico y sus diferentes Tipos. Lo cual indica que, en la medida que se incrementa el valor en una de estas variables, de forma proporcional se incrementa el valor de la otra. Mientras que, entre las variables demográficas cuya incidencia es mayor, se hallaron las siguientes: Años en el Cargo, Años de Servicio y Sexo, cuyas puntuaciones se caracterizaron por ser negativas e inversamente proporcionales. Por lo que el aumento de una de las variables, implica el decremento proporcional de la otra. Tal relación, supone que el desempeño de los sujetos de la muestra está vinculado a su nivel de satisfacción con las labores que realizan, así como con la percepción de los beneficios adquiridos durante los años de servicio y tiempo en el cargo, e influenciados a su vez, por el género de la misma.

## VIII. LIMITACIONES

1. La colaboración para la aplicación de los diferentes instrumentos por parte de las diferentes direcciones que conforman el IAIM, fue escasa por lo que el tamaño de la muestra utilizada no fue la estimada al principio de la investigación. No obstante, denotan correspondencia con los objetivos planteados en la misma.
2. La situación coyuntural (socio-política) presente en la institución para el momento de la realización de esta investigación, puede haber incidido en los resultados obtenidos, debido al nivel de angustia percibido en los encuestados con respecto al uso de los mismos.
3. No se hallaron estudios correlacionales que confirmen la relación entre las variables de estudio: Contrato Psicológico – Cultura de Calidad de Servicio en nuestro país. Por lo que la presente investigación constituye un aporte importante para la continuación, seguimiento, comparación y verificación de los resultados obtenidos en el presente estudio.

## IX. RECOMENDACIONES

Con base en los resultados hallados, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Se debe utilizar una muestra representativa de cada una de las dependencias que conforman la institución, de manera que los resultados obtenidos puedan ser generalizarse y en función de ellos, se puedan tomar decisiones con el propósito de incrementar la eficiencia en el desempeño del puesto de trabajo y la calidad del servicio prestado.
- Es indispensable contar con la anuencia de la directiva de la institución en el proceso de aplicación de los instrumentos, para que la recolección de información y/o postura personal de los empleados no se vea afectada por la coyuntura socio-política por la cual atraviesan las instituciones públicas del país.
- La evaluación “objetiva” del desempeño de los trabajadores, es uno de los factores que impulsan y motivan la calidad de servicio al cliente; en tal sentido, es importante que la misma se lleve a cabo de forma idónea y conforme a las características del puesto de trabajo, lo cual redundará en criterios y acciones a tomar para la consecución de los objetivos organizacionales.
- El que los empleados se sientan identificados con la institución, es una característica positiva a evaluar y considerar para la implementación de los cambios organizacionales a que hubiera lugar en un momento dado. En caso contrario, es imperante evaluar las causas a objeto de tomar las decisiones pertinentes.
- La constante preparación y capacitación de los empleados, es otra forma de incrementar el rendimiento y eficiencia de los mismos en la realización de sus labores, y por ende, una forma de optimizar e desarrollar la calidad de servicio.

➤ El tipo de Contrato Psicológico prevaleciente en la organización, permite valorar la consistencia entre lo que se ofrece y los beneficios que se provee al empleado, lo que puede ayudar al establecimiento de políticas e incentivos que mejoren las relaciones entre ambos actores “empleador – empleado” y a su vez, coadyuven al cumplimiento de metas y satisfacción en el ámbito laboral.

## GLOSARIO DE TERMINOS

**Actitudes:** Estados mentales de disposición para el surgimiento de necesidades.

**Calidad:** Cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos.

**Calidad Personal:** Puede ser definida como la respuesta a las exigencias y expectativas "tangibles" e "intangibles" tanto de las otras personas como de las propias.

**Calidad de Servicio:** Se habla de calidad de servicio cuando igualamos o sobrepasamos las expectativas de los clientes internos como externos.

**Ciclo del Servicio:** Un ciclo del servicio está constituido por una cadena de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio; desde la perspectiva de tener una necesidad y tener que tomar medidas para satisfacerla.

**Cliente:** Es una persona u organización que requiere satisfacer una necesidad adquiriendo un producto o servicio.

**Contrato Psicológico:** Expectativas del empleado-organización de lo que cada parte contribuirá en la relación.

**Cultura de Calidad de Servicio:** Filosofía de calidad en la cual su objetivo principal es la satisfacción del cliente.

**Cultura Organizacional:** Sistema dominante de valores, creencias y normas que existen en cualquier organización.

**Gerencia del Servicio:** Es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.

**Empatía:** Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo del otro.

**Empresa:** Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

**Estructura Organizacional:** Patrón formal de cómo la gente y los puestos son agrupados en una organización, a menudo se ilustra en un organigrama.

**Expectativa:** Probabilidad percibida de que un acto en particular será seguido por un resultado en particular.

**Globalización:** Interdependencia de transporte, distribución, comunicación y redes económicas a través de fronteras internacionales.

**Institución:** Organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente.

**Momento de Verdad:** Un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

**Motivación:** concepto que define las fuerzas que actúan en o dentro de un empleado que inician y dirigen su comportamiento.

**Necesidades:** Deficiencias que un individuo experimenta en un punto en el tiempo en particular.

**Normas:** Estándares generalmente aceptados de comportamiento individual y grupal, que se han desarrollado como resultado de la interacción entre los miembros al paso del tiempo.

**Opinión:** Sentir o estimación en que coincide la generalidad de las personas acerca de asuntos determinados.

**Organización:** Entidad que permite a la sociedad conseguir logros que no podrían ser alcanzados por individuos que actúan de manera independiente.

**Percepción:** Proceso por el cual un individuo da significado al ambiente. Incluye organizar e interpretar diversos estímulos en una experiencia psicológica.

**Reconocimiento:** Señalamiento de la administración de un trabajo bien hecho.

**Relaciones Laborales:** Relaciones interpersonales requeridas o que son posibles en un puesto.

**Satisfacción Laboral:** Actitud que los trabajadores tienen acerca de sus puestos. Resulta de la percepción de sus puestos.

**Servicio:** Es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad.

**Socialización:** se refiere a los procesos por los que los miembros aprenden los valores culturales, normas, creencias y comportamiento requerido que les permite ser contribuidores eficaces para la organización.

**Valores:** Guías y creencias que una persona utiliza cuando es confrontada con una situación en la que debe hacer una elección.

**Violación del Contrato Psicológico:** Percepción de la persona de que su empresa ha fracasado en satisfacer o ha incumplido en una o más obligaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Albrecht, K. (2006). *La Revolución del Servicio: Lo Único que Cuenta es un Cliente Satisfecho*. (2da reimp.). Colombia: 3R Editores.
- Albrecht, K y Lawrence B. (1998). *La Excelencia del Servicio: ¡Conozca y Comprenda a sus Clientes!*. Colombia: 3R Editores.
- Albrecht, K y Zenke, R. (1988). *Gerencia del Servicio: La Dirección de Empresas en una Economía donde las Relaciones son más Importantes que los Productos*. Colombia: Legis Editores.
- Berry, L. (2000). *Como Descubrir el Alma del Servicio: Los 9 Motores del Éxito Empresarial Sostenido*. Argentina: Ediciones Granica.
- Berry, L., Bennet, C. y Carter, B. (1989). *Calidad de Servicio: Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Cantú D., H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. (2ª. ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Cedeño, M. y Pirela L. (2002) Compromiso Organizacional y Calidad de Servicio en un Proceso de Fusión. Trabajo de Grado de Licenciatura en RRH, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Crosby, P. (1988). *La Organización Permanece Exitosa*. México: Editorial McGraw-Hill.
- D' Alvano, L y Jiménez, J. (2005) *Calidad de Servicio en las Instituciones Financieras de América Latina*. Venezuela. Revista: *Debates IESA*, X (3) (p.33)
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad a la Salida de la Crisis*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- De Sousa, C. (2005). *Estudio Comparativo del Contrato Psicológico en Empleados Temporales y Permanentes*. Trabajo de Grado de Licenciatura en RRH, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Estrada, J. (1997). *La Medición de la Calidad de Servicio*. Versión Online. [www.cel-logistica.org7artidici.htm198](http://www.cel-logistica.org7artidici.htm198).
- Gibson, J. y Otros (2006). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. (12ma ed.). México: Editorial McGraw-Hill..

- Hall, R. (1996). *The Career is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach to Careers*. (1<sup>st</sup> ed.). Jossey- Bass business and management series.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*. (6ta ed.). México: Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es Control Total de la Calidad?*. Colombia: Editorial normal.
- Jiménez, C., Puente, R. y otros. (2005) *Calidad en los Servicios Públicos*. Venezuela. Revista: *Debates IESA*, X (3)
- Jurán, J. (1990). *Jurán y la Planificación de la Calidad*. Madrid - España: Editorial Díaz de Santos.
- Kerlinger, F. (2000). *Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales*. México: Mc Graw Hill.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio: Del Marketing a la Estrategia*. Madrid-España: Editorial Díaz de Santos.
- López, M. (2007). *Desarrollo de un Programa de Formación para la Empresa Electricidad de Caracas, C.A. (Grupo AES)*. Trabajo de Grado de Maestría en Gerencia de RRHH y RRII, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Mc Donald, D. y Makin, P., (2000). *The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff*. *Leadership & Organization Development Journal* **21**/ 2, 84-91.
- Méndez, H. (1976). *Escala de Graffar Modificado*. Material Mimeografiado. Escuela de Trabajo Social, Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.
- Méndez, J. (2006). *La Administración, La Calidad personal y La Calidad de Servicio al Cliente*. Curso Gratis: Versión online. [www.emagister.com](http://www.emagister.com)
- Morison, E. y Robinson, S. (1997) *When employers feel betrayed: A model of how the psychological contract violation develops*. *Academy of Management Review*. **22**, 1, 226- 256
- NORMA INTERNACIONAL ISO 9000. *Sistemas de gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario*. Secretaría Central de ISO, Ginebra, Suiza. ISO 200. Traducción Certificada.
- Peel, M. (1991). *El Servicio al Cliente: Guía para Mejorar la Atención y la Asistencia*. España: Ediciones Deusto.

- Piñango, R. (2005). Tenemos que Dar un Buen Servicio. Venezuela. Revista: *Debates IESA*, X (3)
- Ramírez, O. y Reinoso, H. (1999). *Tipo de Contrato Psicológico Ofrecido por los Empleadores y Percibido por los Empleados*. Trabajo de Grado de Licenciatura en RRH, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearsons Educación, Décima Edición.
- Rodríguez C., C. (2002). *Antología de "La Calidad Personal Base de Todas las Demás Calidades."* Derechos reservados. (Sin valor comercial)
- Romero, M., (2002). *Diagnóstico de la Cultura de Servicio al Cliente en la Empresa Seguros Panamerican*. Trabajo Especial de Grado en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Rousseau, D. (2000). *Psychological Contracts Inventory*. Technical Report (versión 2) UUSS
- Rousseau, D. (2004). *Psychological Contracts in the Worth Place: Understanding the ties that Motivate* Academy of Management Executive, 18:1.
- Sabino, C. (1986). *El Proceso de Investigación*. Editorial: Carhel, Caracas, Venezuela.
- Salazar, L. (2002). *Investigación Diagnóstica del Mejoramiento de la Calidad de Servicio en las Oficinas Comerciales del Distrito Chacao*. Trabajo Especial de Grado en Desarrollo Organizacional, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Sánchez, A. (2005) Diseño de un procedimiento para Diagnosticar la Calidad de Servicio de Auditoria. Versión Online. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Santalla, Z. (2006) *Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación*. (3 ed.). Caracas: UCAB.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. (3era ed.). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tamayo, M. (1996). *El Proceso de la Investigación Científica*. (3era ed.). México: Editorial Limusa, S.A.

- Topa, G. y Palací, F. (2007). *Cuando la Confianza se ha Perdido: Valoración del Modelo de Violación de Contrato Psicológico de Morrison y Robinson. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Versión On line.*
- Van Dillewijn, J. (2003). *Manual: Atención al Cliente (Un Modelo).* Caracas: AADEM C.A.
- Villasana, A. y Gómez C. (2003). *Expectativas y Cumplimiento del Contrato Psicológico: Estudio de Casos: Aeropostal.* Trabajo de Grado de Licenciatura en RRH, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Viveros, J. (2002). *Apuntes de principios y modelos de calidad.* Derechos reservados. (Sin valor comercial)
- Zeithalm, V. y Bitner, M. (2002) *Marketing de Servicios.* (2da ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

**Páginas web consultadas:**

- ❖ [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- ❖ [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

# **A N E X O S**

# **INSTRUMENTOS**

# **ANEXO 1**



Universidad Católica Andrés Bello  
Vicerrectorado Académico  
Dirección de Postgrado  
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión  
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRH

## REGISTRO DE DATOS

NOMBRE (INICIALES) \_\_\_\_\_ COD. \_\_\_\_\_

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO (F) (M) EDO. CIVIL \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

PROFESION U OCUPACION \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA LABORAL \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO A LA INSTITUCIÓN \_\_\_\_\_

AÑOS DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN A LA QUE PERTENECE \_\_\_\_\_

CARGO QUE OCUPA \_\_\_\_\_ AÑOS EN EL CARGO \_\_\_\_\_

CONDICIÓN: FIJO \_\_\_\_\_  
CONTRATADO \_\_\_\_\_  
HP \_\_\_\_\_

**NOTA: LA INFORMACIÓN SUMINISTRADA ES DE USO CONFIDENCIAL E INVESTIGATIVO.**

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN!!!!!!!!!!!!**

# **ANEXO 2**



Universidad Católica Andrés Bello  
Vicerrectorado Académico  
Dirección de Postgrado  
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión  
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

Clasificación de la Condición Socioeconómica de los trabajadores del Instituto Aeropuerto Internacional de Maiquetía (IAIM), según adaptación realizada al Cuestionario de Graffar Modificado de Hernán Méndez Castellanos.

### Instrucciones

**Lea cada una de las proposiciones que se le formulan a continuación y marque con una equis (X) la opción que considere se asemeje más a su condición actual.**

#### **A. PROFESIÓN U OCUPACIÓN:**

1. Profesional o Estudiante Universitario, Supervisor ( )
2. Profesional o Estudiante de Carrera Técnica, Empleado ( )
3. Empleado sin Profesión Universitaria/ Técnica o Estudiante de Secundaria ( )
4. Obrero Especializado o Estudiante de Primaria ( )
5. Obrero no Especializado o Sin Ocupación Definida ( )

#### **B. NIVEL DE INSTRUCCIÓN:**

1. Universitaria, Pedagógica o Equivalente ( )
2. Secundaria o Técnica Superior Completa ( )
3. Secundaria o Técnica Superior Incompleta ( )
4. Educación Primaria o Alfabeto ( )
5. Analfabeta ( )

#### **C. FUENTE DE INGRESO:**

1. Fortuna Heredada o Adquirida ( )
2. Ganancias, Beneficios u Honorarios ( )
3. Salario Mensual ( )
4. Salario Semanal y/o Diario ( )
5. Donaciones Públicas o Privadas ( )

**D. CONDICIONES DE ALOJAMIENTO:**

1. Vivienda en Óptimas Condiciones y Ubicada en Zona Residencial de Lujo ( )
2. Vivienda Espaciosa en Óptimas Condiciones Sanitarias y en Zona Residencial Ubicada en el Casco Urbano ( )
3. Vivienda en Buenas Condiciones Sanitarias con Espacios Reducidos y Ubicada en el Casco Urbano ( )
4. Vivienda Espaciosa o Reducida con Deficiencias en Algunas Condiciones Sanitarias, Ubicada en Zona muy Transitada (Barrios Tradicionales) ( )
5. Vivienda con una Habitación y condiciones Sanitarias Inadecuadas, Ubicada en cerros, Quebradas y/o Terrenos no Destinados a Urbanización ( )

**SOLO PARA USO DEL EXAMINADOR**

La clasificación de la Condición Socioeconómica se obtendrá de la sumatoria de los puntajes obtenidos en los apartados A, B, C y D.

- |  |     |
|--|-----|
| Condición Alta (Clase I) 5 – 7           | ( ) |
| Condición Media Alta (Clase II) 8 – 10   | ( ) |
| Condición Media Baja (Clase III) 11 – 13 | ( ) |
| Condición Obrera (Clase IV) 14 – 16      | ( ) |
| Condición Marginal (Clase V) 17 -20      | ( ) |

NOMBRE (INICIALES) \_\_\_\_\_

COD. \_\_\_\_\_

# **ANEXO 3**



Universidad Católica Andrés Bello  
Vicerrectorado Académico  
Dirección de Postgrado  
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión  
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

## **INVENTARIO DE CONTRATO PSICOLOGICO Rousseau (2000)**

### **INSTRUCCIONES**

A continuación, se le presentan una serie de proposiciones con la finalidad de explorar sus expectativas y opiniones con respecto a la organización a la que pertenece, la cual deberá responder de la forma más sincera y honesta posible, de acuerdo a la escala que se muestra en la parte superior de la lista. Es importante destacar, que la misma tiene fines académicos, por lo que su uso es confidencial y su colaboración es muy valiosa para los efectos de ésta investigación.

**GRACIAS!!!!!!!**

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
ITEMS				
CLASIFICACION				
1	2	3	4	5
1. Siento que tengo un empleo fijo.				
2. Demuestran interés por mi bienestar personal.				
3. Sólo me remuneran por las tareas que realizo.				
4. Mis supervisores me apoyan para que obtenga mi máximo nivel de rendimiento.				
5. Promueven el desarrollo de habilidades que aumentan mi valor en la institución.				
6. Me ayudan a desarrollar destrezas que dan mayor valor en el mercado de trabajo.				
7. Tengo un empleo estable.				
8. Tienen el compromiso de mantenerme dentro de la institución en el futuro.				
9. Valoran mis intereses personales.				
10. Me permiten involucrarme en todas las áreas que conciernen a mi trabajo.				
11. Me ofrecen oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas que me permitan alcanzar un alto estándar de rendimiento.				
12. Me brindan oportunidades de mayor exposición en el mercado de trabajo.				
13. Me ofrecen salarios seguros.				
14. Emplean a largo plazo.				
15. Mis jefes responden a mis inquietudes.				
16. Me capacitan para desarrollar habilidades adicionales a las requeridas en mi trabajo.				
17. Me apoyan para alcanzar metas más altas.				
18. Me ofrecen la oportunidad de escalar posiciones dentro de la institución.				
19. Me asignan responsabilidades que pueden mejorar mi valor en el mercado externo de trabajo.				
20. Ofrecen salarios y beneficios con los que puedo contar al momento que lo desee.				
21. Tienen planes de mantenerme en la institución a largo plazo.				
22. Toman en cuenta mis intereses a la hora de tomar decisiones.				
23. Tengo un trabajo limitado con responsabilidades específicas bien definidas.				
24. Cambian frecuentemente lo que demandan de mí en respuesta a presiones del mercado.				
25. Mis jefes me exponen y me hacen visible dentro de la institución.				
26. Se interesan por mi bienestar a largo plazo.				
27. Mis jefes me exigen que haga sólo las tareas por las cuales fui contratado.				
28. Me ponen metas y objetivos retadores y motivantes.				
29. Me ofrecen oportunidades de promoción.				
30. Me ofrecen contactos que pueden generar empleo en otros sitios.				

NOMBRE (INICIALES) \_\_\_\_\_

COD. \_\_\_\_\_

# **ANEXO 4**



Universidad Católica Andrés Bello  
Vicerrectorado Académico  
Dirección de Postgrado  
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión  
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

## **ENCUESTA**

### **CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE**

#### **INSTRUCCIONES**

Este inventario consta de afirmaciones y proposiciones destinadas a explorar sus expectativas y opiniones, con respecto a la forma como se realiza el trabajo en la organización en donde Ud. labora. Es indispensable que responda de la forma más sincera y honesta posible, de acuerdo a la escala que se muestra en la parte superior de la lista. Es importante destacar, que la misma tiene fines académicos, por lo que su uso es confidencial y su colaboración es muy valiosa para los efectos de ésta investigación.

**GRACIAS!!!!!!**

De Acuerdo 4	Ni de Acuerdo/ Ni en Desacuerdo 3	En Desacuerdo 2			
ITEMS		Clasificación			
		4	3	2	
1. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo.					
2. Parece ser mas importante la cantidad de trabajo realizado que su calidad.					
3. Evalúan el desempeño de mi trabajo regularmente.					
4. Recibo reconocimiento cuando realizo bien las actividades inherentes a mi puesto de trabajo.					
5. La gente con la que trabajo es cooperativa y agradable.					
6. He recibido la preparación y orientación adecuada para mi trabajo.					
7. He recibido los equipos y materiales adecuados para realizar mi trabajo de manera efectiva.					
8. Me siento presionado en mi puesto de trabajo.					
9. La información recibida de parte del supervisor es oportuna.					
10. Respeto las decisiones administrativas.					
11. Mis sugerencias son tomadas en cuenta por mi supervisor inmediato.					
12. No hay problemas cuando se expresa lo que se piensa acerca del trabajo.					
13. Mi supervisor me ayuda a resolver problemas de mi trabajo.					
14. Me siento bien remunerado en comparación con otras empresas de igual tamaño.					
15. El trabajo se distribuye equitativamente en mi departamento.					
16. Casi siempre puedo tomar mi período de descanso y mi tiempo de comida.					
17. El sitio donde trabajo es cómodo y confortable.					
18. Mi supervisor toma decisiones justas.					
19. Mientras desempeñe bien mi trabajo lo tengo seguro.					
20. La empresa posee una buena reputación en el mercado.					
21. Es muy útil la evaluación de desempeño.					
22. Mi supervisor es muy bueno propiciando el trabajo en equipo.					
23. Me gustaría ser cliente de esta empresa.					
24. Le recomendaría la empresa a mis familiares y amigos.					
25. Los clientes pagan mi salario.					
26. Me siento orgulloso y satisfecho de pertenecer a esta empresa.					

NOMBRE (INICIALES) \_\_\_\_\_

COD. \_\_\_\_\_

# T A B L A S

## VARIABLES DEMOGRAFICAS

EDAD Y SEXO						
Rangos	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
20-25 años	0	0	13	33	13	18
26-30 años	7	19	3	8	10	14
31-35 años	3	8	6	15	9	13
36-40 años	8	22	12	31	20	28
41-45 años	8	22	1	3	9	13
46-50 años	5	14	2	5	7	10
51 y más	2	6	2	5	4	6
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>92</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Tabla 8

ESTADO CIVIL						
Categoría	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
N/A	1	3	0	0	1	1
Casados	12	33	18	46	30	42
Solteros	17	47	20	51	37	51
Otros	4	11	1	3	5	7
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>92</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Tabla 9

NIVEL ACADÉMICO						
Nivel	Femenino	%	Masculino	%	Total	%
Secundaria	7	19	25	64	32	44
Técnico Medio	0	0	2	5	2	3
T.S.U.	13	36	10	26	23	32
Universitario	12	33	2	5	14	19
Postgrado	1	3	0	0	1	1
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>92</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Tabla 10

<b>AÑOS DE SERVICIO EN EL IAIM</b>						
<b>Rangos</b>	<b>Femenino</b>	<b>%</b>	<b>Masculino</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
N/A	1	3	0	0	1	1
1-10 años	12	36	21	54	33	46
11-20 años	12	36	17	44	29	40
21-30 años	8	24	0	0	8	11
31 años ó más	0	0	1	3	1	1
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Tabla 11

<b>CARGO QUE OCUPA</b>						
<b>CARGO</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>%</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
N/A	0	0	1	3	1	1
Analista	2	5	11	33	13	18
Asistente de Analista	5	13	7	21	12	17
Bomberos	29	74	0	0	29	40
Secretaria	0	0	5	15	5	7
Asistente de Prescolar	0	0	5	15	5	7
Trabajador Social	0	0	1	3	1	1
Otro	3	8	3	9	6	8
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Tabla 12

<b>TIEMPO EN EL CARGO</b>				
<b>TIEMPO</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>%</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>%</b>
N/A	2	5	2	6
1 a 5 años	23	59	16	48
6 a 10 años	9	23	8	24
11 a 15 años	5	13	2	6
16 a 20 años	0	0	5	15
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

Tabla 13

<b>DIRECCION A LA QUE PERTENECE</b>						
<b>SEXO</b>	<b>RRHH</b>	<b>%</b>	<b>OPERACIONES</b>		<b>Total</b>	<b>%</b>
FEMENINO	33	100	0	0	33	46
MASCULINO	9	23	30	91	39	54
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>123</b>	<b>30</b>	<b>91</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Tabla 14

<b>CONDICION LABORAL</b>						
	<b>Femenino</b>	<b>%</b>	<b>Masculino</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
FIJOS	29	81	15	38	44	59
CONTRATADOS	4	11	24	62	28	37
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>92</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>96</b>

Tabla 15

<b>CONDICION SOCIOECONOMICA</b>						
<b>Clasificación</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>%</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
N/A	1	3	2	5	3	4
Alta	6	18	3	8	9	13
Media Alta	21	64	14	36	35	49
Media Baja	4	12	20	51	24	33
Obrera	1	3	0	0	1	1
Marginal	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>72</b>	<b>100</b>

Tabla 16

## VARIABLES IPSICO-SOCIALES

### CONTRATO PSICOLOGICO

<b>CONTRATO PSICOLÓGICO BALANCEADO (TOTAL)</b>				
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>N/A</b>	46	5	5	5
<b>Total Desacuerdo</b>	158	17	17	22
<b>Desacuerdo</b>	180	19	19	41
<b>Indiferente</b>	234	25	25	66
<b>Acuerdo</b>	232	25	25	90
<b>Total Acuerdo</b>	92	10	10	100
<b>Total</b>	942	100	100	

Tabla 17

<b>CONTRATO PSICOLÓGICO BALANCEADO DIMENSIÓN 1. EMPLEABILIDAD EXTERNA</b>				
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>N/A</b>	18	6	6	6
<b>Total Desacuerdo</b>	52	18	18	24
<b>Desacuerdo</b>	66	22	22	46
<b>Indiferente</b>	71	24	24	70
<b>Acuerdo</b>	59	20	20	90
<b>Total Acuerdo</b>	28	10	10	100
<b>Total</b>	294	100	100	

Tabla 18

<b>CONTRATO PSICOLÓGICO BALANCEADO DIMENSIÓN 2. RENDIMIENTO DINÁMICO</b>				
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>N/A</b>	16	4	4	4
<b>Total Desacuerdo</b>	51	14	14	19
<b>Desacuerdo</b>	59	16	16	35
<b>Indiferente</b>	102	28	28	63
<b>Acuerdo</b>	91	25	25	89
<b>Total Acuerdo</b>	41	11	11	100
<b>Total</b>	360	100	100	

Tabla 19

**CONTRATO PSICOLÓGICO BALANCEADO  
DIMENSIÓN 3. DESARROLLO PROFESIONAL - MERCADO INTERNO**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	12	4	4	4
<b>Total Desacuerdo</b>	55	19	19	23
Desacuerdo	55	19	19	42
Indiferente	61	21	21	64
Acuerdo	82	28	28	92
<b>Total Acuerdo</b>	23	8	8	100
<b>Total</b>	288	100	100	

Tabla 20

**CONTRATO PSICOLÓGICO RELACIONAL (TOTAL)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	12	2	2	2
<b>Total Desacuerdo</b>	81	16	16	18
Desacuerdo	118	23	23	42
Indiferente	120	24	24	66
Acuerdo	136	27	27	93
<b>Total Acuerdo</b>	37	7	7	100
<b>Total</b>	504	100	100	

Tabla 21

**CONTRATO PSICOLOGICO RELACIONAL  
DIMENSIÓN 1. LEALTAD**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	7	2	2	2
<b>Total Desacuerdo</b>	42	15	15	17
Desacuerdo	60	21	21	38
Indiferente	90	31	31	69
Acuerdo	73	25	25	94
<b>Total Acuerdo</b>	16	6	6	100
<b>Total</b>	288	100	100	

Tabla 22

**CONTRATO PSICOLOGICO RELACIONAL  
DIMENSIÓN 2. ESTABILIDAD**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	5	2	2	2
<b>Total Desacuerdo</b>	39	18	18	20
Desacuerdo	58	27	27	47
Indiferente	30	14	14	61
Acuerdo	63	29	29	90
<b>Total Acuerdo</b>	21	10	10	100
<b>Total</b>	216	100	100	

Tabla 23

**CONTRATO PSICOLÓGICO TRANSACCIONAL (TOTAL)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	15	3	3	3
<b>Total Desacuerdo</b>	55	13	13	16
Desacuerdo	78	18	18	34
Indiferente	100	23	23	57
Acuerdo	125	29	29	86
<b>Total Acuerdo</b>	59	14	14	100
<b>Total</b>	432	100	100	

Tabla 24

**CONTRATO PSICOLÓGICO TRANSACCIONAL  
DIMENSIÓN 1. ESTRECHO**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	5	2	2	2
<b>Total Desacuerdo</b>	39	18	18	20
Desacuerdo	58	27	27	47
Indiferente	30	14	14	61
Acuerdo	63	29	29	90
<b>Total Acuerdo</b>	21	10	10	100
<b>Total</b>	216	100	100	

Tabla 25

<b>CONTRATO PSICOLÓGICO TRANSACCIONAL DIMENSIÓN 2. CORTO PLAZO</b>				
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
N/A	10	5	5	5
<b>Total Desacuerdo</b>	16	7	7	12
<b>Desacuerdo</b>	20	9	9	21
<b>Indiferente</b>	70	32	32	54
<b>Acuerdo</b>	62	29	29	82
<b>Total Acuerdo</b>	38	18	18	100
<b>Total</b>	216	100	100	

Tabla 26

<b>CONTRATO PSICOLÓGICO TRANSICIONAL (TOTAL)</b>				
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
N/A	11	2	2	2
<b>Total Desacuerdo</b>	80	16	12	14
<b>Desacuerdo</b>	140	28	22	36
<b>Indiferente</b>	136	27	21	57
<b>Acuerdo</b>	158	31	24	81
<b>Total Acuerdo</b>	121	24	19	100
<b>Total</b>	504	128	100	

Tabla 27

<b>CONTRATO PSICOLÓGICO TRANSICIONAL DIMENSIÓN 1. EROSIÓN</b>				
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
N/A	0	0	0	0
<b>Total Desacuerdo</b>	11	15	16	16
<b>Desacuerdo</b>	20	28	29	44
<b>Indiferente</b>	16	22	23	67
<b>Acuerdo</b>	20	28	29	96
<b>Total Acuerdo</b>	3	4	4	100
<b>Total</b>	72	97	100	

Tabla 28

<b>CONTRATO PSICOLÓGICO TRANSICIONAL DIMENSIÓN 2. INCERTIDUMBRE</b>				
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>N/A</b>	6	2	2	2
<b>Total Desacuerdo</b>	34	12	12	14
<b>Desacuerdo</b>	55	19	19	33
<b>Indiferente</b>	63	22	22	55
<b>Acuerdo</b>	94	33	33	88
<b>Total Acuerdo</b>	36	13	13	100
<b>Total</b>	288	100	100	

Tabla 29

<b>CONTRATO PSICOLÓGICO TRANSICIONAL DIMENSIÓN 3. NO CONFÍA</b>				
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>	<b>Valid Percent</b>	<b>Cumulative Percent</b>
<b>N/A</b>	5	3	2	2
<b>Total Desacuerdo</b>	35	24	12	14
<b>Desacuerdo</b>	65	45	23	36
<b>Indiferente</b>	57	40	20	56
<b>Acuerdo</b>	44	31	15	72
<b>Total Acuerdo</b>	82	57	28	100
<b>Total</b>	144	200	100	

Tabla 30

## CULTURA DE CALIDAD DE SERVICIO

<b>DIMENSION 2. IDENTIFICACIÓN Y EMPATIA (Total)</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	10	2	2	2
Desacuerdo	88	19	19	21
Indiferente	108	23	23	44
Acuerdo	262	56	56	100
<b>Total</b>	468	100	100	

Tabla 31

<b>IDENTIFICACIÓN Y EMPATIA SUB-DIMENSION 1. MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	6	2	2	2
Desacuerdo	12	5	5	7
Indiferente	43	17	17	24
Acuerdo	191	76	76	100
<b>Total</b>	252	100	100	

Tabla 32

<b>IDENTIFICACIÓN Y EMPATIA SUB-DIMENSION 2. MOTIVACIÓN AL LOGRO</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	4	2	2	2
Desacuerdo	76	35	35	37
Indiferente	65	30	30	67
Acuerdo	71	33	33	100
<b>Total</b>	216	100	101	

Tabla 33

**DIMENSION 1.  
PERCEPCIONES DE CONDICIONES/MEDIOS (Total)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	7	1	1	1
Desacuerdo	122	16	16	17
Indiferente	199	26	26	43
Acuerdo	427	57	57	100
<b>Total</b>	<b>755</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Tabla 34

**PERCEPCIONES DE CONDICIONES/MEDIOS  
SUB-DIMENSION 1. LA EMPRESA Y SU GENTE**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	2	1	1	1
Desacuerdo	13	9	9	10
Indiferente	34	24	24	34
Acuerdo	95	66	66	100
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Tabla 35

**PERCEPCIONES DE CONDICIONES/MEDIOS  
SUB-DIMENSION 2. OPINIÓN COMO HERRAMIENTA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	14	6	6	6
Desacuerdo	28	13	13	19
Indiferente	56	26	26	45
Acuerdo	118	55	55	100
<b>Total</b>	<b>216</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Tabla 36

**INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN COMO MEDIO AMBIENTE EXTERNO (Total)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	18	3	3	3
Desacuerdo	108	17	17	19
Indiferente	215	33	33	53
Acuerdo	306	47	47	100
Total	647	100	100	

Tabla 37

**INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN COMO MEDIO AMBIENTE EXTERNO SUB-DIMENSION 1. CRECIMIENTO PROFESIONAL**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	6	2	2	2
Desacuerdo	33	11	11	13
Indiferente	129	45	45	58
Acuerdo	119	41	41	100
Total	287	100	100	

Tabla 38

**INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN COMO MEDIO AMBIENTE EXTERNO SUB-DIMENSION 2. AMBIENTE DE TRABAJO**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N/A	5	2	2	2
Desacuerdo	33	15	15	17
Indiferente	46	21	21	39
Acuerdo	132	61	61	100
Total	216	100	100	

Tabla 39

**INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN COMO MEDIO AMBIENTE EXTERNO  
SUB-DIMENSION 3. CALIDAD VS. CANTIDAD**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>N/A</b>	7	5	5	5
<b>Desacuerdo</b>	42	29	29	34
<b>Indiferente</b>	40	28	28	62
<b>Acuerdo</b>	55	38	38	100
Total	144	100	100	

Tabla 40

## GRAFICOS DE RELACION ENTRE VARIABLES DEMOGRAFICAS/LABORALES Y VARIABLES PSICOSOCIALES

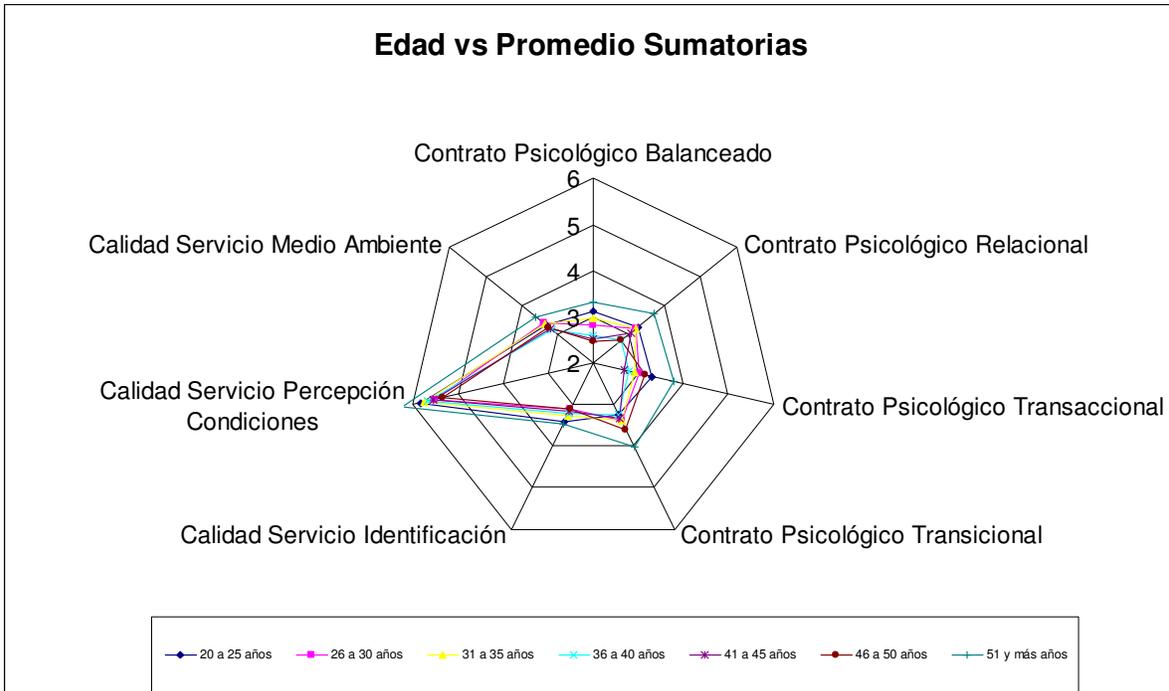


Gráfico 48

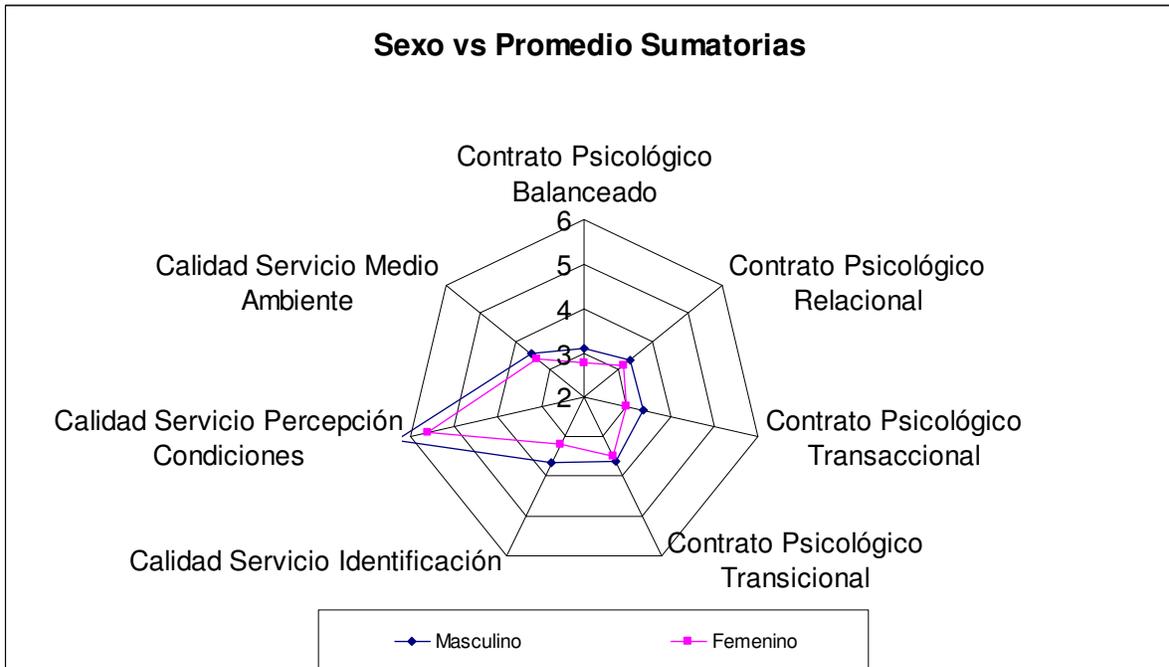


Gráfico 49

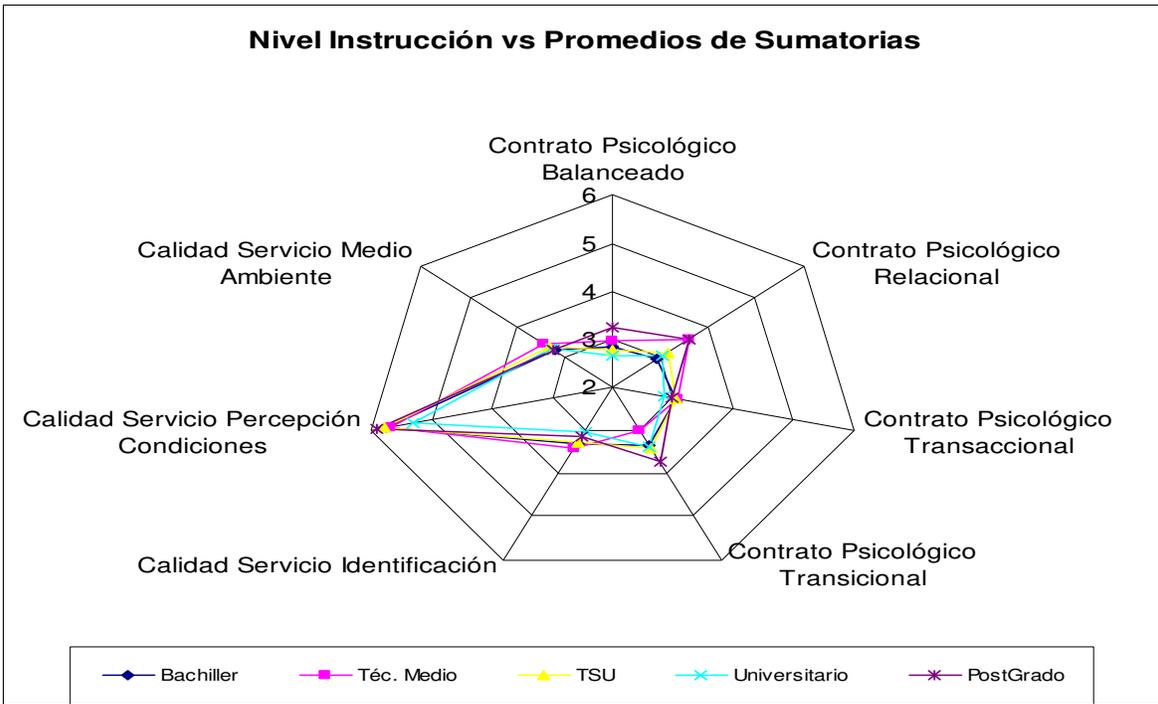


Gráfico 50

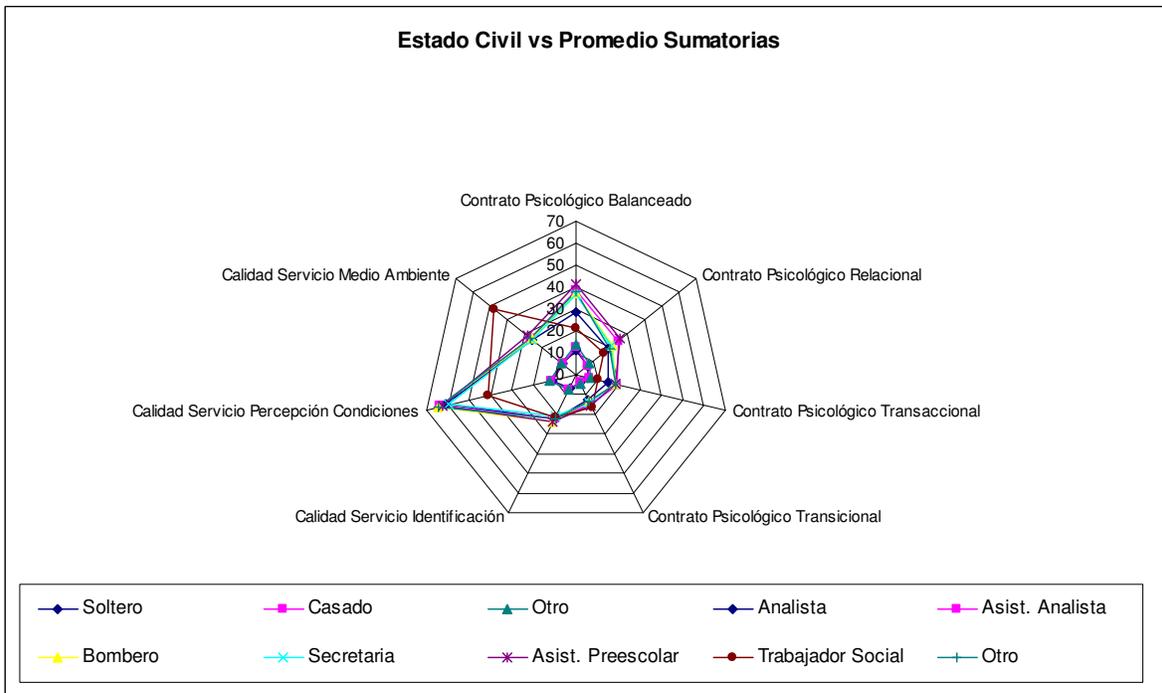


Gráfico 51

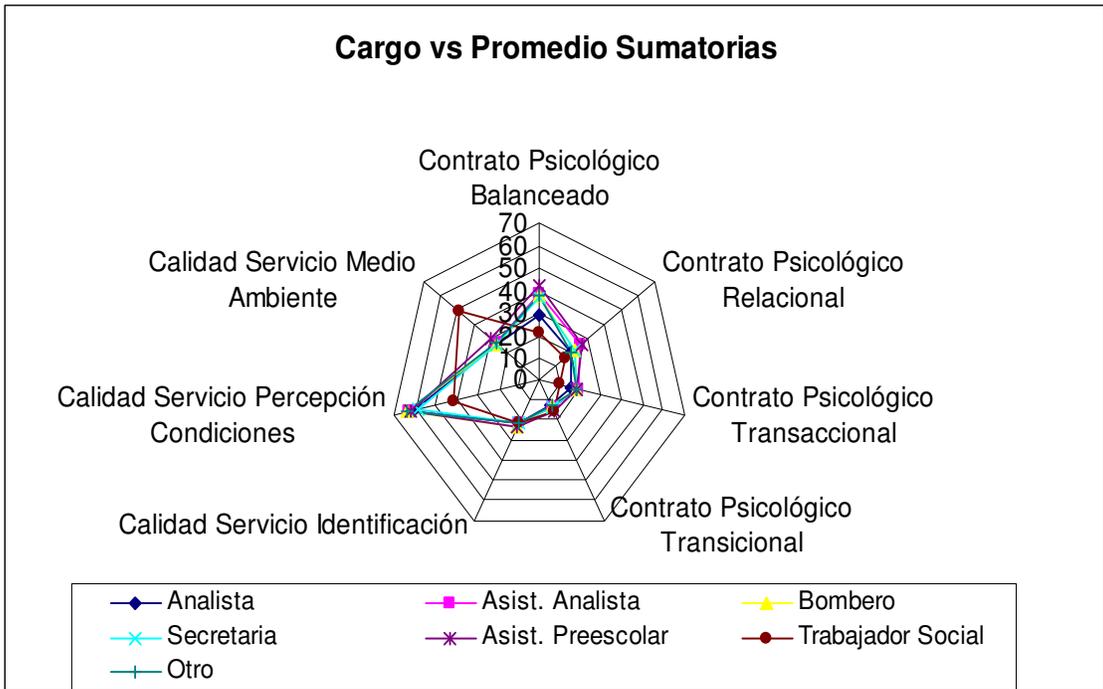


Gráfico 52

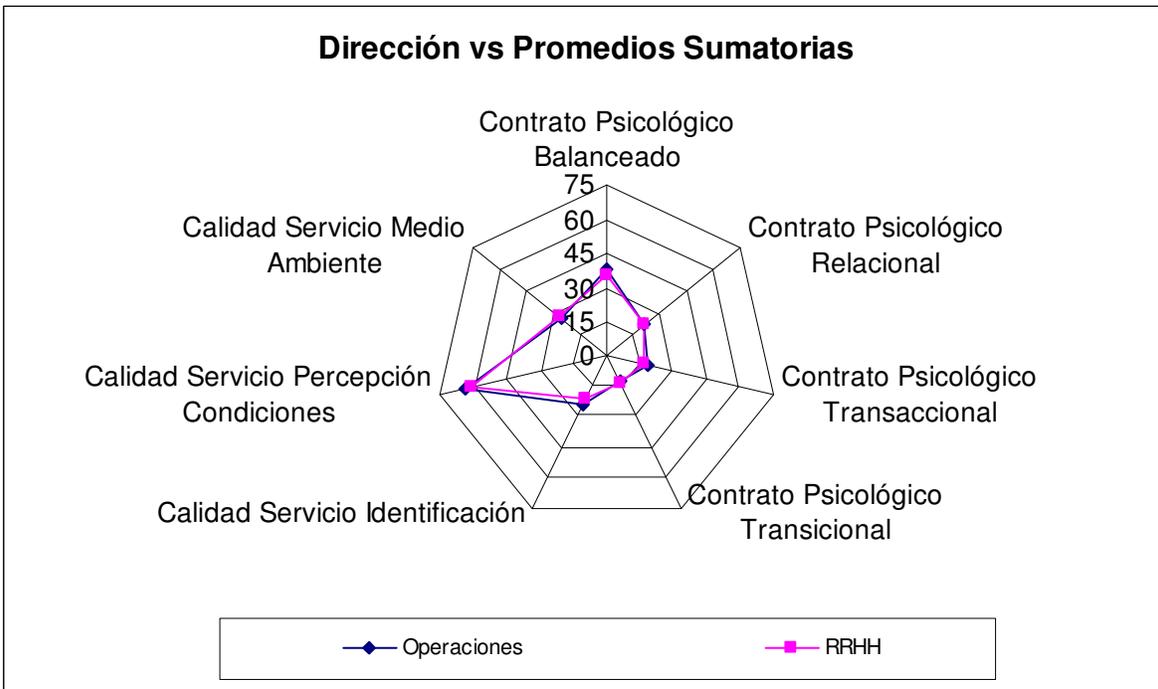


Gráfico 53

### Condición vs Promedios Sumatorias

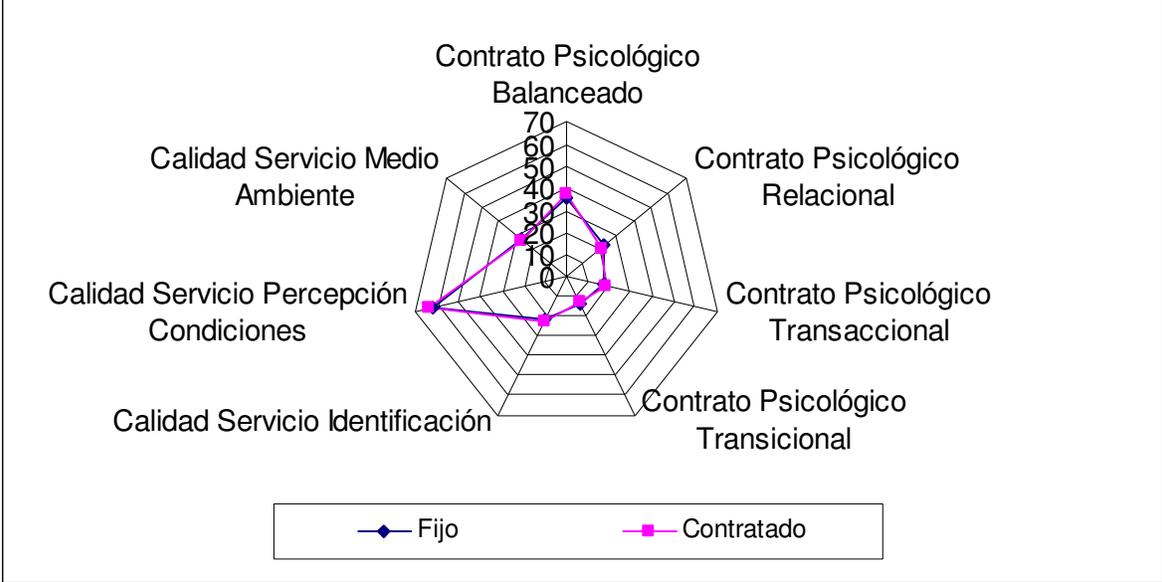


Gráfico 54

### Años de Servicio vs Promedios Sumatorias

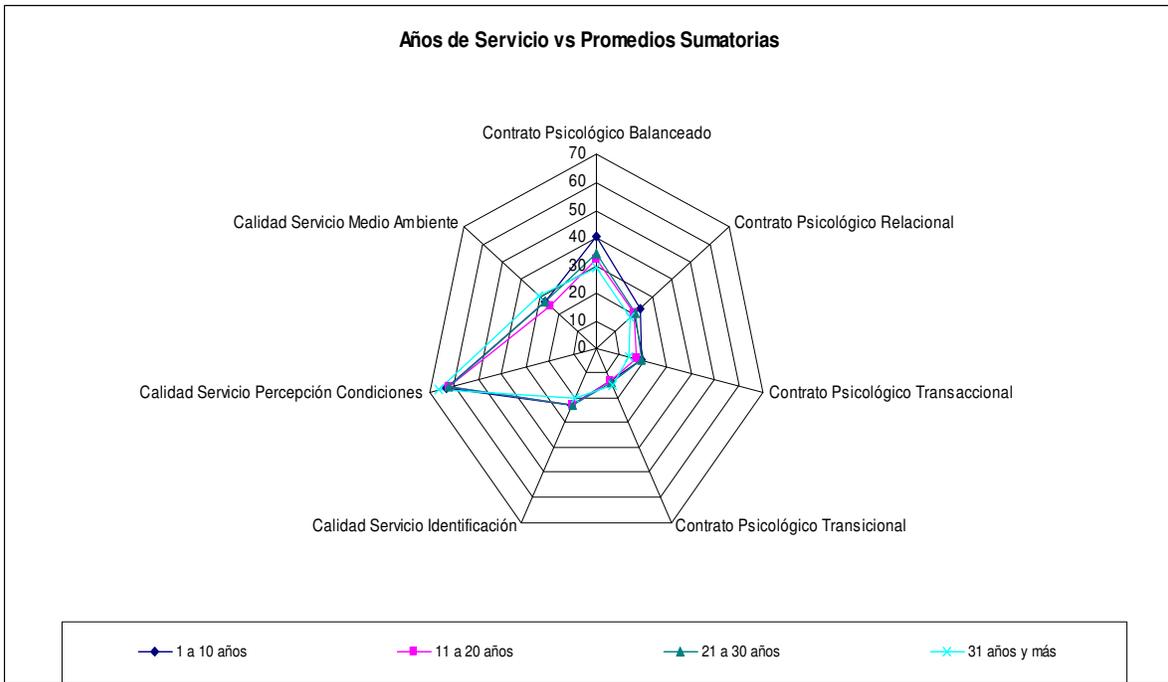


Gráfico 55