

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER PUPULAR PARA LA DEFENSA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
POLITECNICA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL
DECANATO DE INVESTIGACIONES Y POSTGRADO
UNEFA-DIP**



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y CONTRATO PSICOLÓGICO EN LOS
TRABAJADORES Y TRABAJADORAS ADSCRITOS A LA SECRETARIA
DE RECURSOS HUMANOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO APURE**

Autor: Ing. José Gutiérrez

San Fernando, Marzo de 2015.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER PUPULAR PARA LA DEFENSA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
POLITECNICA DE LA FUERZA ARMADA NACIONAL
DECANATO DE INVESTIGACIONES Y POSTGRADO
UNEFA-DIP**



**CULTURA ORGANIZACIONAL Y CONTRATO PSICOLÓGICO EN LOS
TRABAJADORES Y TRABAJADORAS ADSCRITOS A LA SECRETARIA
DE RECURSOS HUMANOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO APURE**

Proyecto de investigación para el trabajo de Grado como requisito parcial
para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos.

Autor: Ing. José Gutiérrez

Tutora: MSC. Navrith Muñoz

San Fernando, Marzo de 2015.

INDICE GENERAL

Lista de cuadros	ii
Lista de tablas	iii
Lista de figuras	iv
Lista de graficos	v
Resumen	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
 CAPITULO I. EL PROBLEMA.....	 4
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	10
Justificación de la Investigación.....	10
 CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	 13
Antecedentes de la Investigación	13
Bases Teóricas.....	16
Teorías que Sustentan la Investigación.	48
 CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	 61
Tipo y Diseño de Investigación	61
Diseño de la investigación	62
Población y Muestra	62
Población.....	62
Muestra	63
Fases.....	63
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	64
Validez y Confiabilidad.....	66
Validez.....	66
Confiabilidad.....	66
Técnica de Análisis de los Datos	67
Sistema de Variables.....	67
 CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	 71
Variable I: Cultura Organizacional.	71
Variable II: Contrato Psicológico.....	78
 CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 86
 ANEXOS.	 95

LISTA DE CUADROS

Cuadros	Pág.
1. Tipos de contrato psicológico (empleados).....	23
2. Tipos de contrato psicológico (empleadores).....	24
3. Identificación de las Variables.....	49
4. Operacionalización de Variables.....	51
5. Dimensión Organizacional.....	70
6. Dimensión individual.....	73
7. Contrato Psicológico Balanceado.....	77
8. Contrato Psicológico Relacional.....	79
9. Contrato Psicológico Transaccional.....	81
10. Contrato Psicológico Transaccional.....	84

LISTA DE TABLAS

Tabla	Pág.
1. Violaciones al Contrato Psicológico de las Percepciones y Emociones de los Empleados Individuales.....	38

LISTA DE FIGURAS

Figuras	Pág.
1. Esquema de tres niveles de Schein.....	20
2. Tipos de Contrato Psicológico	26
3. Modelo de Morrison Sobre la Violación del Contrato Psicológico....	39
4. Pirámide jerarquía de necesidades de Maslow.....	56

LISTA DE GRAFICOS

Graficos	Pág.
1. Dimensión organizacional	71
2. Dimensión individual	74
3. Psicológico Balanceado.....	79
4. Contrato Psicológico Relacional.....	82
5. Contrato Psicológico Transaccional.....	83
6. Contrato Psicológico Transicional.....	85



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITECNICA
DE LAS FUERZA ARMADA NACIONAL
UNEFA
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
EXTENSIÓN APURE
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y CONTRATO PSICOLÓGICO EN LOS
TRABAJADORES Y TRABAJADORAS ADSCRITOS A LA SECRETARIA
DE RECURSOS HUMANOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO APURE**

Autor: José Gutiérrez

Tutora; MSc. Navrith Muñoz

Fecha: Abril, 2015

RESUMEN

La constante metamorfosis que vivimos en las organizaciones ha generado la necesidad de adaptarse al entorno cambiante, ocasionando con esto el desarrollo del potencial humano, concibiendo sus potencialidades como colaboradores que tendrán un mayor rendimiento en un óptimo ambiente laboral, y de esta forma fortalecer su desempeño. Por tal razón, la presente investigación tiene como objetivo, analizar la cultura organizacional desde la perspectiva filosófica, considerando la misión, naturaleza, visión y funciones y el contrato psicológico en la Secretaría de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Apure, siguiendo la línea de investigación propuesta por la UNEFA, estado, gerencia y sociedad; considerando el área estratégica de gerencia, enmarcado en el enfoque de investigación cuantitativo, basada en la modalidad de diseño no experimental de campo, realizándose la recolección de información con la aplicación de dos cuestionarios bajo la escala de Lickert al talento humano. Los mencionados instrumentos cuentan con 10 ítems para la evaluación del conocimiento de los elementos filosóficos de la cultura organizacional y 30 ítems para la valoración del contrato psicológico. La validación del instrumento se efectuó mediante la certificación del constructo y el juicio de expertos. La confiabilidad se calculó por medio del coeficiente de Alpha de Cronbach. La interpretación de los resultados se ejecutó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico inferencial, concluyendo la investigación con la sensación manifestada por los trabajadores de necesidades no cubiertas, reforzada por la ausencia clara de un contrato psicológico de mutuo beneficio, facilitando el proceso de integración empleado – empleador.

Descriptores: Cultura organizacional, filosofía, misión, visión, funciones, contrato psicológico.

INTRODUCCIÓN

Establecer políticas y normas que aseguren el desenvolvimiento en un ambiente y condiciones de trabajos dignas y seguras son los nuevos postulados que forman parte de los compromisos claves de toda organización. A causa de los constantes cambios y las innovaciones tecnológicas emergentes en el mercado que precisan el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se encuentran obligadas a adaptar e implementar cambios en su estrategia laboral a la hora de enfrentar los retos que se les presentan, considerando los distintos enfoques gerenciales, especialmente los dirigidos al talento humano.

Aunque actualmente, en Venezuela las organizaciones se encuentran sumergidas en una etapa de cambios económicos, políticos, sociales y culturales, se hace propicio conocer los elementos tanto internos como externos que afectan los procesos organizacionales y gerenciales. Es en base a esto, que se amerita la aptitud evolucionista en el talento humano, para afrontar cabalmente y investido con la capacidad para generar soluciones o respuestas conforme a los retos organizacionales del mundo actual.

Es en virtud a lo expuesto anteriormente, que prepondera la gerencia de recursos humanos como un factor determinante en la adecuación o evolución hacia los nuevos estándares organizacionales, puesto que la misma, permite no solamente promover acciones en demanda a los niveles de excelencia que estimulan la transformación a través de la coexistencia entre todos los actores de la sociedad, sino que también considerada a las prácticas

gerenciales como medios para favorecer la condición humana de los trabajadores. *Per Se* el rol que cumple cada gerente es determinante en la toma de decisiones, con la finalidad de alcanzar la eficacia a través de una comunicación fluida, generando condiciones propicias para el crecimiento tanto del trabajador, como de la organización.

Igualmente, es necesario acotar la capacidad que deben tener los gerentes para centrar su acción en administrar el talento humano como elemento significativo de la organización dentro de una cultura organizacional incluyente que estimule la identificación del trabajador y de la trabajadora según la misión, visión y objetivos de la organización, considerando los elementos motivacionales que se encuentran inmersos en el contrato psicológico que buscan la satisfacción de necesidades e intereses individuales y colectivos permitiendo así que el empleado alcance su plenitud personal y crecimiento profesional.

De allí, que la cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, es por ello, que se presenta la siguiente investigación, basada en la cultura organizacional limitándose a los aspecto filosóficos: visión, misión y funciones; y al contrato psicológico estipulado en la Secretaria de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Apure, y para tal fin, el mismo quedara desglosado de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema de investigación, se elabora el planteamiento del problema, considerado el contexto en estudio, y así mismo, estableciendo los objetivos generales, específicos, y la justificación de la investigación.

El Capítulo II: Marco teórico, está reservado para los antecedentes de la investigación, la relación de las bases teóricas, la descripción del marco organizacional y la definición de los principales términos involucrados en el estudio.

Capítulo III: Marco metodológico, presenta el diseño, tipo y nivel de la investigación, la población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento e interpretación de los resultados, así como la operacionalización de las variables.

El Capítulo IV, está formado por la presentación y análisis de los resultados de cada una de las variables que fueron caso de estudio en la investigación.

El Capítulo V, está representado por las conclusiones y recomendaciones inherentes al estudio realizado.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Hoy en día, todas las organizaciones se encuentran concebidas bajo un mundo globalizado, interdisciplinado y por consiguiente competitivo; obligando con esto a la alta gerencia implementar mecanismos que permitan no solo cumplir con los objetivos estratégicos, sino que también puedan apoyar su gestión en el uso de las tecnologías de la información y comunicaciones, sin olvidar las políticas de personal; permitiéndole contar con una fuente de colaboradores identificados con la organización dotados con las herramientas necesarias para su correcto desenvolvimiento, caracterizados por un desempeño eficaz, eficiente y paralelamente, creando medios que satisfagan las expectativas y aspiraciones generada por sus colaboradores.

Es por ello que se hace imprescindible el establecimiento de ambientes laborales motivadores, y que estos formen parte del elemento filosófico de la cultura de la organización, a fin de cubrir las necesidades de los trabajadores y trabajadoras, entre las cuales se pueden señalar: seguridad en el puesto, oportunidad de avanzar por méritos y sentir a la empresa como apoyo permanente de desarrollo integral, personal y familiar, políticas abiertas y compenetración con la cultura organizacional.

Hasta la presente, la concepción de cultura organizacional, tiene gran relevancia ya que representa el grado de sentimientos, identidades que se sienten en la organización; Schein (2010, p. 111), define la cultura organizacional como "...es el conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados (comprensiones logradas por el grupo) que constituyen los elementos más estables y difíciles de modificar en la organización y en los que se dan una serie de aprendizajes compartidos que requieren una historia común y estable a través del tiempo".

Según la definición previamente citada, se planteó la necesidad de analizar la cultura organizacional desde la perspectiva del factor humano, enmarcado en la humanización de los ambientes laborales, considerando ciertos factores del contrato psicológico, entendiéndose este último según De Luca (2012, p. 89) como: "...el intercambio mutuo y recíproco que tiene lugar entre el individuo y la organización; dicho intercambio media y reconcilia los objetivos organizacionales y los de los empleados con la finalidad de lograr un acuerdo basado en la confianza. Para ello, se tienen en cuenta los compromisos acordados que no están en el papel pero que forman parte de las relaciones de trabajo y las expectativas percibidas por ambas partes".

De allí la importancia dentro de la cultura organizacional el rol que toma el contrato psicológico, lo cual implica la existencia de un conjunto de expectativas recíprocas, no escritas en parte alguna. Muchas de las expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Todo trabajador espera que la organización le brinde un trato humanizado, generando oportunidades de crecimiento y desarrollo intelectual. Gran parte de los problemas que conducen al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción, tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico.

Lo antes descrito, permite vislumbrar un estado en que el trabajador y la organización garantizan un área de trabajo que faciliten el desarrollo personal y organizacional, intentando minimizar los posibles escenarios que alteran la conducta de los trabajadores y trabajadoras, ya que históricamente se han manifestado múltiples divergencias entre las condiciones de trabajo y rendimiento económico, evolucionando hasta formas recientes, en donde se visualiza al trabajo como un derecho y los derechos asociados al trabajo están amenazados, por un debilitamiento de los esquemas éticamente tolerables para incrementar la rentabilidad financiera.

En este punto, es de resaltar la interacción psicológica entre empleado y organización como un proceso de reciprocidad: La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; 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.

Así que, en la medida que la organización cumple el contrato formal solamente, pero no el 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 económicas como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y tienen un alto nivel de desempeño, concurriendo con el hecho de que al las fuerzas externas cambian las

necesidades, cambian también las expectativas, convirtiendo al contrato psicológico en un contrato dinámico que debe negociarse constantemente. El contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones, a pesar de que no aparece escrito en parte alguna.

Es por ello, que se destaca la importancia de mejorar la productividad con una cultura organizacional humanizada, ya que si se presenta una disminución de la productividad, esto influirá en la pérdida de la competitividad, así como en el nivel de vida de los trabajadores y trabajadoras de la organización. Aunque también es cierto que existen factores externos, tales como: los procesos de cambios económicos, políticos y sociales, que de alguna forma han incidido directa e indirectamente en la cultura organizacional, generando pérdidas y daños económicos, por lo tanto es necesario un rediseño de las estrategias gerenciales y de negocios, y lo principal en toda organización en su cultura, porque en ella se enlaza el factor humano y factor productivo.

Lo expuesto anteriormente, nos permite concebir la cultura organizacional y el contrato psicológico en Venezuela, desde la perspectiva gerencial, considerando que en los últimos 9 años, en el actual gobierno bajo la dirección e influencia del Teniente Coronel Hugo Chávez, se ha dado paso a una gestión avalada con idealismo socialista enfocada en programas u acciones en pro de consolidar lo que ha denominado Revolución Bolivariana, teniendo seria incidencia en el sistema productivo nacional ocasionando que algunas organizaciones que no estaban preparadas para estos cambios culminaran sus labores por no contar con una estabilidad productiva, obligando a la reestructuración, dando paso a una nueva cultura organizacional y la concepción de esquemas gerenciales que les favorezcan y puedan integrarse a los planes del gobierno.

Aunque también es cierto, la existencia de muchas organizaciones en nuestro país, que han descuidado el surgimiento adecuado de su cultura y la consideración del contrato psicológico, sería innegable resaltar el surgimiento de algunas organizaciones que lo han iniciado, aunque todavía se encuentran contaminadas y signadas en debilidades, producto de la poca cohesión de sus miembros, de sus planes, estrategias, responsabilidad social, haciendo que presenten un clima organizacional no cónsono a las realidades que el presente demanda.

A este respecto, dentro de estas organizaciones que se encuentran adecuándose a los nuevos estándares gerenciales, concurre la Gobernación del estado Apure, entidad gubernamental encomendada a la administración pública de los bienes y recursos de la colectividad apureña a través de mecanismos legales establecidos en el marco jurídico venezolano, la cual se vio en la necesidad de redimensionar su cultura organizacional, valorizando tanto el recurso natural como el humano, creando valores organizacionales fomentados en la integración entre el trabajador, comunidad y organización, logrando así el desarrollo endógeno expresado en una mejor calidad de vida, generando elementos que susciten certidumbre en los trabajadores y trabajadoras, lo cual se reflejaría en el contrato psicológico como el conjunto de compromisos que el trabajador espera de la empresa u organización para la que trabaja, así como las que las empresas esperan de sus trabajadores.

Por lo cual, en la referida entidad gubernamental se han observado situaciones que han incidido de forma negativa el ambiente de trabajo, tales como: escasa participación de los trabajadores y de las trabajadoras en las actividades laborales, reducida o escasa información sobre los beneficios que les brinda la organización, inadecuación de las instalaciones y equipos de trabajo, desinterés por las actividades y asuntos institucionales,

incumplimiento del horario, desmotivación, inconformidad por beneficios salariales, desconcierto por los ascensos y promociones; generando todas estas, un contrato psicológico que no cubre las demandas de sus colaboradores.

Razón por lo que, se hace necesario señalar que la continuidad de la situación antes descrita, podría conducir a la Gobernación del estado Apure a una crisis en el ambiente laboral, evidenciándose en problemas como: no satisfacción de los trabajadores y disminución del servicio, componentes que unidos concurrirían a resultados negativos, es decir sentimientos que generan en el trabajador la inconformidad con la identidad de la organización, separación de los grupos, ocasionando la pérdida de la importancia de su trabajo; puntos que requieren ser analizados y abordados, según las siguientes interrogantes con las cuales se afianza la presente investigación:

¿Cuál es el conocimiento del elemento filosófico que poseen los trabajadores y trabajadoras adscritos a la Secretaria de Recursos Humanos sobre la cultura organizacional de la Gobernación del estado Apure? ¿Existe satisfacción laboral por parte de los trabajadores y trabajadoras dentro de la Institución? ¿Prevalece algún tipo de contrato psicológico en la Organización?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el impacto de la cultura organizacional y del contrato psicológico dentro de la Gobernación del estado Apure.

Objetivos Específicos

Determinar el nivel de conocimiento de la cultura organizacional que poseen los trabajadores y trabajadoras la Gobernación del estado Apure.

Evaluar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores y trabajadoras de la Gobernación del estado Apure, considerando los factores Económicos, Sociales, Identidad, Conformidad y Autoestima Laboral.

Comprobar el tipo de contrato psicológico que prevalece en la Institución Gubernamental.

Justificación de la Investigación.

Todas las organizaciones, sin importar su carácter o naturaleza, requieren que sus colaboradores se sientan identificados con su cultura, y la forma en que esta es percibida, lo cual se refleja en el contrato psicológico que predomine en la organización; y la Gobernación del estado Apure, como aparato político territorial, también está consciente de esta realidad, y al igual que otras instituciones gubernamentales del Estado, presenta ciertas características y problemáticas, tales como: un alto índice de ausentismo laboral, incumplimiento del horario de trabajo, poco compromiso e identificación con la organización, bajo nivel de eficiencia en el trabajo, alta rotación del personal, carencia de objetividad en las evaluaciones de desempeño, desconocimiento de la misión, visión y objetivos institucionales y desmotivación al logro de los objetivos planteados por la institución.

Igualmente, otras de las variables que ejerce gran influencia en la forma como se manejan las relaciones laborales en esta gobernación, son los cambios directivos constantes, debido a razones políticas, siendo

imprescindible destacar la naturaleza política de la organización en estudio, lo cual genera la contratación o designación de responsabilidades a personas que no poseen el nivel académico ni la experiencia necesaria para el logro de un desempeño satisfactorio.

Pero a pesar de esto, actualmente en la Gobernación del estado Apure se están realizando jornadas de formación y adiestramiento en áreas vinculadas específicamente con las funciones que desempeña los trabajadores y trabajadoras. 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 trabajadores y trabajadoras de forma general.

La cultura organizacional es un concepto centrado Su estudio es importante para la psicología social y de las organizaciones porque provee un marco de interpretación de la conducta de las personas dentro del ámbito organizacional. Esto se debe a que los procesos psicosociales asociados a la emergencia de la cultura organizacional influyen las actitudes y conductas de las personas, en cuanto individuos y en cuanto miembros de grupos sociales, incluidos la permanencia en la organización, la satisfacción laboral, el rendimiento, la confianza en la organización, la justicia percibida, la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, entre muchos otros.

En virtud a las consideraciones previas, la presente investigación estará basada en la línea de investigación propuesta por la UNEFA, estado, gerencia y sociedad; considerando específicamente el área estratégica de gerencia, ya que pretende aportar nuevos conocimientos que permitan la interpretación y comprensión de la Gerencia en el contexto actual, ante el fenómeno emergente de la planetarización, con el propósito de evaluar las

variables: cultura de organizacional desde el enfoque filosófico y el contrato psicológico, estimando que la concepción de la cultura organizacional se ha centrado en cómo las personas perciben e interpretan sus propias organizaciones, permitiendo comprender los procesos psicosociales que se viven dentro de ellas, y como estos procesos son manifiestos en los contratos psicológicos..

Y es en base a esto último, que surge la relevancia de la investigación, debido a la importancia que representa para la psicología social y a las organizaciones, ya que provee un marco de interpretación de la conducta de las personas dentro del ámbito organizacional y contrato psicológico, y para llevar a cabo la misma, se tomará una muestra correspondiente a la población de trabajadores y trabajadoras adscritos a la Oficina de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Apure, a fin de 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 los habitantes de la región.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación de acuerdo con la normativa para la elaboración, presentación y evaluación de trabajos conducentes a grado académico de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (2011),“...Constituye la primera parte del capítulo, y debe reflejar exclusivamente otros trabajos de investigaciones (nacionales y/o internacionales), con títulos similares o relacionados de la investigación que se esté desarrollando, es decir, información documental de primera mano.”.

Atendiendo estas consideraciones, se considera el trabajo especial de grado de carácter internacional elaborado por Solares (2014) titulado: “Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad” teniendo como objetivo general: Determinar las relaciones entre el Compromiso Organizacional y el Contrato Psicológico de los empleados de dos Compañías de Seguros de la ciudad de La Paz, Bolivia, caracterizándose la presente investigación por ser de tipo exploratoria, utilizando un instrumento bajo los parámetros de Likert, demostrando que los trabajadores de mayor edad se encontraba un mayor grado de compromiso, relación expresada con más intensidad en el componente de continuación, y con respecto a la antigüedad en la organización se observó que a medida que la antigüedad se incrementaba, la solidez inicial del Contrato Psicológico.

Según la referencia anteriormente citada, el investigador señala que la misma guarda relación con el objetivo de la presente, debido a que se observa como el contrato psicológico es percibido dentro de la cultura de cualquier organización, incidiendo en cuanto a la identidad que brinda la organización a sus trabajadores y la forma en que estos últimos se encuentran plenamente identificados con la organización, lo que incide en la praxis gerencial de cualquier organización.

Con respecto a las investigaciones de carácter nacional, en primer lugar, se presenta Mayerling (2011), quien presentó su trabajo especial de grado titulado: "Propuesta de un programa de calidad de vida laboral para los trabajadores de PDVSA CVP, Puerto Ordaz", cuyo objetivo general fue Proponer un Programa de Calidad de Vida Laboral para los trabajadores de PDVSA CVP, Puerto Ordaz.; la misma fue una investigación de tipo proyectiva con diseño de campo, la técnica e instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario con 47 preguntas.

La conclusión de la misma, permitió constatar que los trabajadores poseen una buena cantidad de información acerca de la empresa, y a su vez se evidenció que los trabajadores consideran que su labor contribuye a reforzar la gestión de la empresa, ya que manifestaron poseer conocimiento acerca del verdadero significado que representa sus actividades en el logro de los objetivos organizacionales. Ante ello, Mayerling (op. cit.) indica, la importancia de lograr niveles crecientes de identificación.

A través de la cita anterior, se evidencia que la misma guarda relación con la presente debido a que resulta evidente la importancia que los trabajadores conozcan los elementos filosóficos de la organización, lo cual

necesariamente trae como consecuencia una mayor motivación, entrega, compromiso, identificación y dedicación en las tareas que deben realizarse, siendo este un factor que debe ser considerado por los gerentes al momento de realizar su praxis.

Seguidamente, se reconoce el trabajo especial de grado de All (2012), denominado: “Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento. Un modelo de ruta”, cuyo objetivo general fue predecir la factibilidad de la rotación por parte de los trabajadores de la organización de entretenimiento.; la misma fue una investigación de tipo proyectiva bajo el diseño empírico y sistemático, la técnica e instrumento utilizado para la recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario de 4 dimensiones.

Finalmente, concluye el investigador, que los trabajadores de la organización tienden a evaluar el desempeño y la vinculación con sus supervisores inmediatos de manera positiva, dicha evaluación se ve influenciada por la edad y la antigüedad de los trabajadores, siendo que, a medida que los trabajadores tiene menor edad y menos número de años desempeñándose como personal de equipo, mejor será la percepción que éstos tienen de sus jefes inmediatos, por lo cual destaca All (op. cit.) que no se encontraron efectos significativos entre la variable compromiso organizacional, número de hijos, nivel de instrucción, salario y sucursales y la intención de rotación voluntaria por parte del personal de equipo que integra la empresa de entretenimiento.

La conexión entre la referida investigación y la presente, se evidencia en el hecho la obligación moral concebida como la demostración pública que

hacen los trabajadores de su identificación y vinculación con la visión y misión de la organización, lo que trae como resultado, la valoración positiva de los pares que también se perciben comprometidos con la empresa, incidiendo de forma drástica en el desempeño de las labores realizadas por el talento humano, lo que aportó elementos significativos para el presente estudio.

Bases Teóricas.

Cultura Organizacional.

Según Schein (2010, p. 111) la cultura organizacional es “un concepto complejo que permite abarcar varias perspectivas de la vida del individuo y de cómo este último interactúa dentro de una organización. Debido a esto se consideran los principios, filosofía, valores, metas u objetivos de una organización y de como el colaborador se identifica con cada uno de esos aspectos, razón por la que conceptualización de la cultura organizacional es considera como amplia, con diversas concepciones”.

La definición de cultura organizacional anteriormente señalada, permite concebir a la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización, es por ello que autores como Aguirre (2002, p. 89-90) indican, que la cultura organizacional es “un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros.”, de igual forma Aguirre (op. cit.), comporta cinco proposiciones referentes a la conceptualización de cultura organizacional:

1. La consideración de una cultura, como un conjunto de elementos fundamentales generados y compartidos por los miembros del grupo u organización.
2. El hecho de que la cultura se genera por la interacción del líder con el grupo, lo cual se encuentra estrechamente asociado a los objetivos de la presente investigación así como la proposición siguiente.
3. Si la cultura es generada y compartida por el líder y la organización debe ser transmitida a los nuevos miembros del grupo, esto se hará principalmente a través de la iniciación, la enculturación y la socialización.
4. Al ser compartida la cultura genera identidad cultural y cohesión interna en la organización.
5. Toda cultura es viva si es eficaz para alcanzar los objetivos de la organización, de lo contrario habría que cambiarla.

En síntesis, el autor pretende con sus preposiciones destacar la conceptualización de la cultura organizacional como resultado de la interacción generada por los elementos fundamentales de la organización y compartidos por cada uno de los miembros de la misma, por tal razón la cultura no solo debe generar identidad entre sus colaboradores, sino que debe fomentar la cohesión a fin de asegurar la consumación de los objetivos estratégicos establecidos por la organización.

Al mismo tiempo, Alabart y Portuondo (2001, p. 7) definen a la cultura organizacional como “conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un

conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización”, sugiriendo los autores mencionados, que las organizaciones tienen culturas diferentes, objetivos y valores, estilos de administración y normas para realizar sus actividades.

Cabe considerar por otra parte, la definición brindada por Serra (2004, p. 51) al suponer a la cultura organizacional como un “generador invisible de energía que hace posible el desarrollo de estrategias, las estructuras y los sistemas de las empresas en general. Es el modelo consciente o inconsciente que los integrantes de la empresa tienen en cuenta para saber cómo se hacen las cosas en el interior de la organización”, Plantea el autor, a la cultura organizacional como un nivel más profundo, ya que la cultura puede pensarse como un grupo complejo de valores y creencias esenciales que se manifiestan en los sistemas, símbolos, mitos, estructura y el lenguaje de la organización.

La cultura organizacional puede ser comprendida entonces como las relaciones interpersonales que se producen dentro de una empresa u organización en el ámbito de una serie de factores comunes definidos de forma tangible o intangible, bajo los cuales van a estar agrupados y, que van a caracterizar a todos sus miembros por compartirlos en un espacio y situación determinado (departamento, unidad de negocio, grupo de proyecto) comprendiendo los rasgos corporativos más significativos de la organización.

Elementos de la Cultura Organizacional

Existen unas presunciones básicas expuestas por Aguirre (2002, p. 95-101) que apoyan lo considerado por E. H. Schein en los años ochenta,

formadas por aquellos supuestos tan repetidos y habituales que casi se creen que son la propia naturaleza de la organización. Estos son:

- Etnohistoria (y etnoterritorio).
- Creencias y cosmovisión (religión, mitos, filosofía, ideología).
- Valores y normas.
- Comunicación (lenguajes y rituales).
- Productos (materiales y formales) y oficio.

Muchos autores toman como punto de partida el esquema de tres niveles de Schein, presunciones, valores y artefactos, es decir, un nivel fundante, un nivel organizador y un nivel observable:

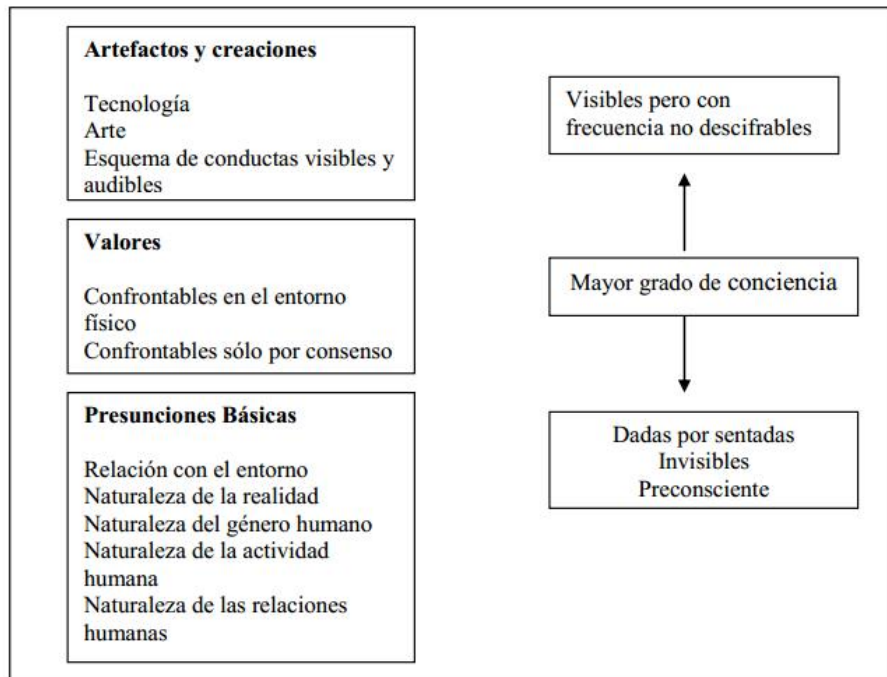


Figura 1. Esquema de tres niveles de Schein, Fuente: Aguirre (2002, p. 98)

Elementos de la Cultura Deseada

Para Cabrera (op. cit.) los elementos a tener en cuenta en la Cultura Deseada, se detallan a continuación:

1. Misión/Visión/Objetivos. Claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener. Apreciación por las normas y conductas que deben existir.
2. Sistema de Valores. Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.
3. Hábitos de Trabajo. Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hacen las cosas en la empresa. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto, el canal de distribución, entre otros. Cómo se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.
4. Ritos y Ceremonias. Aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas reuniones, proceso de selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.
5. Organización, comunicación e información Interna. Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, otras.

6. Características de los Directivos. Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder.

A este respecto, Francés (2004, p. 302), comprende los valores, fines y políticas corporativas comunes, estableciendo los lineamientos gerenciales con relación a cómo se deben hacer las cosas. En virtud de ello, queda plasmado el papel que debe cumplir la organización; es donde se explica el por qué y para qué fue creada la organización, y se señala claramente su campo de acción y las condiciones especiales que la caracterizan, y es en base a esto que David (1988) afirma como una declaración duradera, la misión y objetivos que distinguen a una organización de otras similares.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede señalar entonces que el elemento filosófico de la cultura organizacional, está integrado por diversos elementos, a saber los fines, misión, la visión, valores, estrategias y tácticas institucionales.

- a) Fines: los fines, son objetivos permanentes de la organización, que representan su razón de, desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y empleados. Éstos, representan la razón de existir de la organización, desde el punto de vista del interés propio y se establecen respondiendo a los objetivos personales de quienes lo controlan.

Según Francés (op. cit.), los fines de una organización son objetivos permanentes y representan su razón de ser. Entre estos fines están la supervivencia o permanencia los beneficios, el crecimiento, el prestigio y el bienestar de los miembros. Además de ello, el autor señala que existen fines instrumentales, que surgen para contribuir con la consecución de los fines permanentes, pero cuando algunos de éstos se sacrifican para que se puedan dar los otros, constituye un fin en sí mismo, y se denomina fin último.

Por otra parte, Sallenave (1997, p. 283) señala que los fines instrumentales, son aquellos que se interesan por su contribución a la logro de los fines últimos. El autor, explica que para distinguir entre uno u otro, debe formularse como interrogante si se puede sacrificar el logro de otros fines para alcanzarlo, de ser la respuesta positiva, entonces se tratará de un fin último, de lo contrario, es instrumental, y es por esto que sobre éste último aspecto, Francés (op. cit.), plantea que la naturaleza de la organización incide en la definición de éstos, determinando si son últimos o instrumentales, entendiendo ésta naturaleza como la intención de una búsqueda para el beneficio, crecimiento, prestigio, y permanencia.

b) Misión: De acuerdo a lo planteado por Sallenave (op. cit.), la misión es un marco disciplinario dentro del cual el personal que labora para la organización opera. En un mismo orden, el autor expresa que la misión debe indicar los productos (qué necesidades serán atendidas), mercados (quién va a ser atendido) y la cobertura geográfica (dónde va a operar).

Por su parte, Francés (op. cit.), refiere que la misión proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la organización. Dicha área, se define además en términos de necesidades a ser satisfechas en el mercado, razón por la que se podría significar a la misión como la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización, prácticamente expresa la razón de ser de la organización.

En razón de todo lo anteriormente planteado Cada organización tiene una misión única, en vista de que sus principios, valores, visión y filosofía de los patronos, asesores y grupos con los que interactúan en el mercado, son

diferentes entre sí, por lo que se puede señalar que al establecer la misión de la organización, debe formularse claramente, ser conocida por todos los miembros de una organización, induciendo su comportamiento y fomentando el compromiso entre estos, debe ser consecuente con los principios, valores y visión.

c) Visión: La visión de una organización, para Serna (op. cit.), puede ser definida como la guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, objetivos y estrategias de la organización, pudiendo ser medida de manera tangible a través del conjunto de proyectos y acciones que se ejecutan, y cuyos resultados, deber ser medidas a través de un sistema de indicadores de gestión.

La visión, es según el autor, la declaración amplia y suficiente de dónde se desea que la empresa este en el período de 3 a 5 años. Debe un enunciado ser comprometedor y motivante, de manera tal que estimule y promueva la pertinencia de todos los miembros de la organización, por otra parte, Francés (op. cit.), conceptualiza la visión como la imagen- objetivo de la empresa o corporación (u organismo) a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado. Para definirla en la empresa u organización, la misma debe conocer cuál es el propósito fundamental a seguir y hacia la cual deben dirigir sus esfuerzos, y luego preguntarse cómo desea llegar a ser en cinco a diez años.

En este sentido, se deduce a la visión, como el binomio imagen- fin de la organización, el cual se espera ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado, que estará determinada por diversos elementos, tales como el entorno, los objetivos personales, los valores, fines y metas institucionales, con

espacial atención en la misión institucional, atendiendo el hecho de que muchas personas suelen confundir la visión con la misión de una empresa, siendo quizás la forma más sencilla de diferenciar estas dos declaraciones, recordando que la misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”, mientras que la visión responde a la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”

- d) Valores: Dada la exigencia de la sociedad para con las organizaciones, a objeto de garantizar que las mismas tengan una conducta moral y socialmente responsable, que va más allá de lo establecido en las leyes, y en vista de que muchos gerentes han iniciado consideraciones éticas, en la mayor parte de las instituciones se han definido códigos de conducta, basado en valores socialmente aceptables.

Los valores en la organización, según Fránces (op. cit.), son aquellos constructos que plantean el marco ético -social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones. Los valores, forman parte de la cultura organizacional y señala que los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como en el plano personal, permitiendo de esta forma generar una identidad plena entre el colaborador y la organización.

- e) Políticas: Las políticas de acuerdo a Francés (op. cit.), son entendidas como las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir, y pueden desencadenarse a partir de los valores, fines u objetivos de la organización vistas como guías, para Garrido (2003), las políticas en la organización, definen el conjunto de acciones aceptables, entre las diversas alternativas que se presentan, para el logro de objetivos, permitiendo evaluar si las mismas están en

concatenación con los valores y/o fines de la organización, o si están en función con los objetivos generales (a largo plazo).

- f) **Objetivos:** Los objetivos, son el resultado específico a largo plazo, que una organización busca lograr mediante su misión. Según lo manifestado por David (op. cit.). Estos son parte del proceso de gerencia estratégica, permanecen estables por un período considerable de tiempo, puesto que son imprescindibles para la organización y el direccionamiento de las metas. Se diferencian de las metas, dado a que se enuncian de forma cualitativa, pero a través de éstas últimas, es que pueden especificarse en un tiempo y factibles de ser cuantificados, por lo que las metas pudieran general mente ser más susceptibles de modificaciones en función de las realidades cambiantes.

Mientras tanto, Francés (op. cit.) considera que los objetivos se caracterizan de la siguiente manera:

- I. **Medibles:** Deben ser mensurables, es decir, una vez expresados en metas, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.
- II. **Claros:** Deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
- III. **Alcanzables:** Deben ser posibles de alcanzar y estar dentro de las posibilidades de la organización, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros y tecnológicos) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.
- IV. **Realistas:** Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir. Deben ser razonables, teniendo en cuenta la capacidad y los recursos de la empresa.

- V. Coherentes: Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la organización.

En relación a su horizonte temporal, Garrido (op. cit.) establece que la planificación estratégica, debe considerar que los objetivos pueden variar en el tiempo, a saber, según el alcance en el tiempo existe la siguiente clasificación:

- I. Estratégicos o a Largo Plazo: Objetivos basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos generales en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.
- II. Tácticos o de Mediano plazo: Son los objetivos prácticos de la organización y se basan en función al objetivo general de la organización, son los objetivos formales y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito
- III. Operativos o de Corto plazo: Se refieren a aquellos propósitos que se van a realizar en menos un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan

maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.

Con base a las anteriores consideraciones, se puede señalar entonces que los objetivos sirven de guía para la toma de decisiones, en vista de que una parte importante en la responsabilidad de los gerentes o estrategas, será tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, los cuales deberán ser claros y medibles, se sabrá qué dirección tomar, ya que estos coherencia a la organización.

Contrato Psicológico

El Contrato Psicológico, según Davis y Newstrom (1991, p. 54) “es una adición al acuerdo económico que cubre los salarios, las horas de trabajo y sus condiciones. (...) Define las condiciones de compromiso psicológico del empleado con el sistema”, de acuerdo con esto, la noción de Contrato Psicológico es muy importante en la comprensión de la dinámica de los grupos humanos debido a que tiene que ver directamente con el establecimiento de relaciones satisfactorias para las partes que lo constituyen y por consiguiente con la continuidad del grupo.

Por consiguiente, se desarrolla subyaciendo a la organización formal, basándose en los intereses de las partes que no necesariamente están conformadas por los empleadores, también se pueden establecer contratos psicológicos entre cada uno de los empleados, así es como para Schein (1992, p. 20) “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 otros miembros y dirigentes de la organización”, es en razón a esto, que el contrato psicológico pasa a ser el determinante de la

mayoría de situaciones cotidianas al momento que un individuo interactúa con cualquier grupo humano decidiendo si es que permanece integrándolo o no en función de la satisfacción de sus expectativas.

Igualmente, se hace imprescindible realzar que la función del rol que tenga cada persona dentro de la organización, hace que al establecerse las relaciones interpersonales al interior del grupo entre en juego la historia personal de cada individuo, generándose expectativas hacia la seguridad, gratificación y apoyo para la realización de metas individuales, es por ello que para Schein (1992, p. 21) “Esta idea está implícita en el concepto de rol organizacional en el sentido de que cada rol es básicamente un conjunto de expectativas conductuales”.

En los grupos humanos siempre se espera algo del otro, es decir que existe una expectativa sobre lo que el otro va a hacer, cómo lo va a hacer y para qué lo va a hacer; en otras palabras, existe una expectativa conductual hacia los demás; pero en el marco de los contratos psicológicos, esta expectativa puede estar centrada en intereses personales que no tienen relación con el interés del grupo, cayéndose en situaciones conflictivas disfuncionales siendo un problema de las relaciones humanas en el trabajo.

La existencia de esta forma peculiar de establecer normas implícitas en el grupo juega un papel importante para distinguir su naturaleza, según las psicólogas argentinas, en base a esto Davini, Gellon de Salluzzi y Rossi (1978, p. 57) plantean que “Un grupo dejaría de ser lo que es sin la aceptación de las normas. Éstas no se imponen al grupo como algo ajeno a éste, por lo contrario, nacen del común acuerdo de todos sus integrantes”. Estos acuerdos estarían orientados a la satisfacción de necesidades, es por ello que el Contrato Psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian

las necesidades de la organización y las del individuo Schein (1992, p. 22), originándose una transacción entre el individuo y el grupo para poder lograr objetivos inalcanzables para el individuo por sí solo.

Respecto a este asunto, Katz y Kahn (1995, p. 377-378) explican que: “La doctrina del contrato social de Rosseau, según la cual la gente intercambia voluntariamente parte de sus derechos individuales por los beneficios de la cooperación social, no necesariamente describe con exactitud el origen de los sistemas sociales; sin embargo, sí contiene la profunda verdad de que el compromiso de la gente con los sistemas sociales incluye obligaciones generalizadas de obedecer las demandas del sistema”, por consiguiente, sin establecer relaciones normadas implícitamente con los demás, la persona dejará de satisfacer necesidades humanas; y por el contrario, al establecer este tipo de relaciones, asumirá un rol que lo obliga a aportar en la obtención de logros del grupo postergando (no olvidando) los intereses personales.

Cuadro 1. Tipos de contrato psicológico (empleados).

EMPLEADOS	
CONTRATO	CARACTERÍSTICAS
TRANSACCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Poca o ninguna lealtad • Flexibilidad • Pocas intenciones de estar con la organización por un periodo de tiempo determinado • Los empleados desarrollan habilidades comerciales • Empleos inestables • Pocos deseos de tomar responsabilidades adicionales, poca contribución • Los sistemas de recompensa son a corto plazo

RELACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Alta lealtad a la organización • Los empleados son muy dependientes de la organización • La empresa desarrolla habilidades específicas • Empleo estable • Grandes intenciones de permanecer en la organización • Los miembros están altamente socializados • Deseo de comprometerse con la organización
BALANCEADO	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes aportes de desarrollo • Los empleados dependen del apoyo de sus compañeros de trabajo • Respeto y confianza entre empleados • Altos compromisos con la organización • Alto nivel de contribución
TRANSICIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Los fenómenos de la relación de empleo son de difícil interpretación • Relativo intento de permanecer en la organización • Ausencia de compromiso de la organización con respecto al futuro del empleo • Ambiente desmoralizante

Fuente: Ramírez y Reinoso (1999)

Cuadro 2. Tipos de contrato psicológico (empleadores).

EMPLEADORES	
CONTRATO	CARACTERÍSTICAS
TRANSACCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Menos inversión de recursos en el desarrollo de los empleados • Bien definidos los términos del contrato • Habilidad para crear fácilmente nuevos contratos • Flexibilidad para responder antes los cambios del mercado • Alta productividad • Dificultad para comprometerse con el empleado para su mejoramiento continuo y a un aprendizaje profundo • Tendencia a tener especializaciones de habilidades, servicios y productos

RELACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Relativa homogeneidad en los empleados • Se utilizan recursos para el desarrollo de los empleados • Bajo régimen de producción • Dificultades para las nuevas demandas de aprendizaje • Presenta diferentes culturas
BALANCEADO	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura conducida a un continuo aprendizaje e innovación • Gran habilidad para influir en el comportamiento • Habilidad para renegociar los contratos existentes • La cultura organizacional como una ventaja competitiva
TRANSICIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia organizacional está en transición • Probablemente la organización se está moviendo hacia un contrato transaccional

Fuente: Ramírez y Reinoso (1999)

Estas tipologías no son excluyentes, sino que forman parte de un continuo como puede observarse en el modelo de Rousseau (2000, p.18), como se muestra en los cuadros 1 y 2; así como en el figura 2, considerando el referido autor, al contrato psicológico transaccional como “las 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 vinculado a las obligaciones del empleador de proveer remuneración ligada al alto desempeño, tal como lo describe Rousseau: (op. cit.) 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,

lográndose mediante acuerdo basado en una relación a largo plazo y fundamentado en la lealtad y confianza de ambas partes, así mismo, el contrato psicológico balanceado se caracteriza por la compensación del empleado basada en su desempeño y su nivel de contribución a la organización, y en cuanto al contrato psicológico transicional, Rousseau (op. cit.) lo menciona y señala que aún cuando no es un tipo de contrato psicológico, es una transición basada en un estado cognitivo donde se reflejan las consecuencias de un cambio y transiciones organizacionales que son opuestos a un acuerdo previo de empleo. Rousseau: (op. cit.)

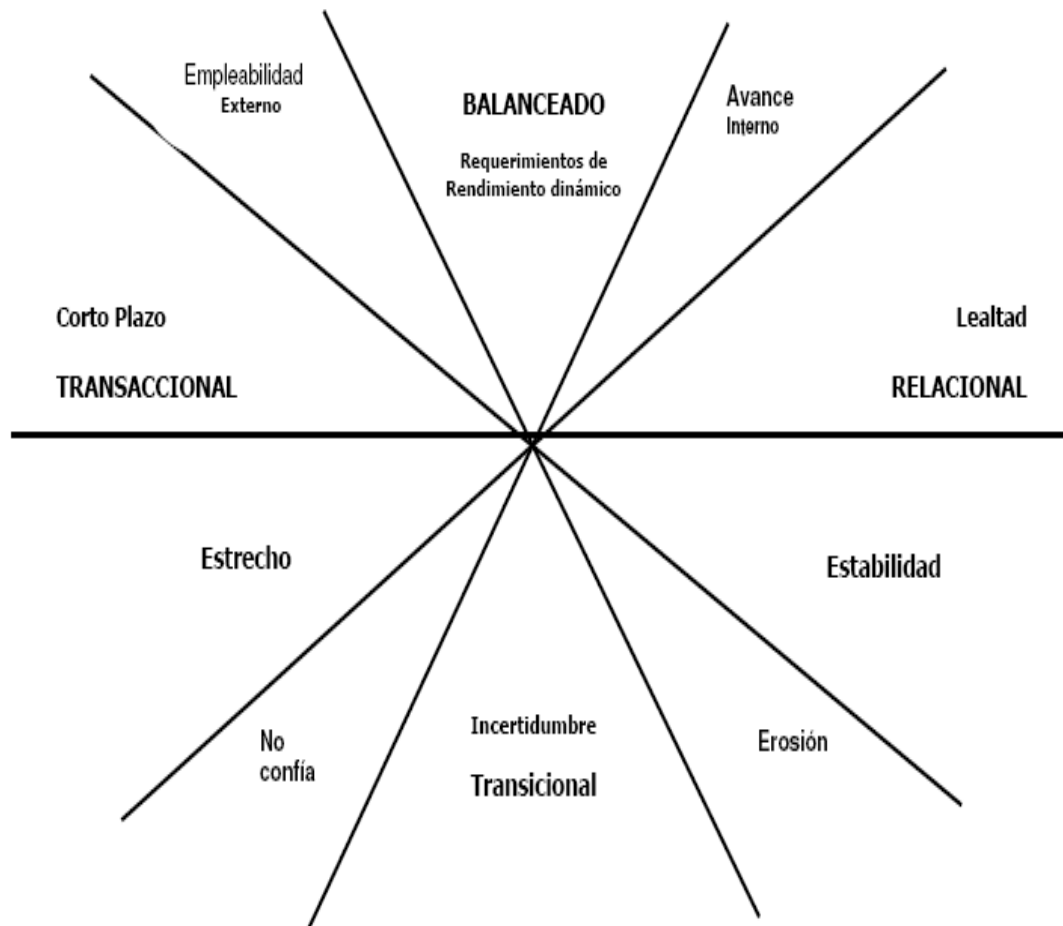


Figura 2. Tipos de Contrato Psicológico, Rousseau (2000, p.18).

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, tal como lo manifiesta Tena (2002, p. 85) “El actual modelo económico ha revolucionado las bases de la relación tradicional empresa-trabajador, y es en este contexto donde el contrato psicológico, considerado determinante de la conducta en las organizaciones” , y es en virtud a ello, que la alta gerencia debe considerarlo para la toma de decisiones y las posibles consecuencias de introducir nuevas condiciones en las relaciones laborales.

Expectativas Laborales del Empleador y del Empleado.

Conforme a Quijada (2009, p.50-52) “Las relaciones entre los empleadores y las de los empleados involucran expectativas, y cuando esas expectativas no son cumplidas, los conflictos tienden a surgir”. Por tal motivo, el empleado siempre se genera expectativas o demandas dentro de la organización, que le garanticen no solo la retribución por su labor, sino también la posibilidad de identificarse y crecer con la organización, de igual forma, el empleador aunado a las cláusulas de un contrato formal, espera un compromiso por parte del empleado en cuanto a su identidad como miembro de la organización. Entre las expectativas laborales del Empleador, siguiendo el orden de Quijada (op. cit.), 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, nuevamente Quijada (op. cit.) menciona 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.
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.
8. 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.
9. 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 empleado – empleador, y en la medida que las mismas se vean afectadas surge la noción de violación al contrato psicológico, lo que ocasionaría un descontento genera que únicamente podría traducirse como perdida tanto de la credibilidad del empleado o empleador, dependiendo del causante de la transgresión, así como decaimiento en los niveles de producción.

Violaciones al Contrato Psicológico.

Dentro de este marco, se considera la apreciación brindada por Gibson y otros (2006, p. 122) acerca de la violación del contrato psicológico, quedando de la siguiente manera: “...se define como la percepción de la persona de que su organización no ha podido satisfacer o no ha cumplido una o más obligaciones”, en cierto modo, este tipo de situaciones se presentan cuando

el trabajador, pasado un cierto tiempo, percibe que existe discrepancia entre aquello que le fue prometido y lo que ha obtenido, lo cual podría ocasionar la 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, Quijada (2009, p. 53-54), señala que 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 01. 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, en torno a esto, Quijada (2009, p. 54) destaca las siguientes:

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.

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, p. 226), 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, tal como lo afirma Quijada (2009, p. 55) “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”, siendo según Quijada (op. cit.) los factores descritos a continuación los que afectan el cumplimiento de las promesas:

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.

La incongruencia, por su parte, desde la perspectiva de Quijada (2009, p. 56-57), 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 mencionados por el autor 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, según la inferencia expuesta por Quijada (op. cit.) 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, ya que 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, expone Quijada (2009, p. 57) 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, enuncia Quijada (2009, p. 57-58) dicho proceso se encuentra afectado por variables como los sesgos egoprotectores, 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, señala Quijada (2009, p. 57) 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.

Asimismo, las atribuciones, las definen Topa y Palaci (2007) como la 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.

Igualmente, Topa y Palaci (2007) se refieren a los juicios, en referencia a la justicia con que el empleado ha sido tratado también, lo cual del mismo modo afecta la percepción ofrecida por la organización en cuanto al cumplimiento del contrato psicológico debido a la violación, pudiendo distinguirse entre aquellos juicios relativos a la justicia de los procedimientos formales, de otros, relacionados con la justicia de las interacciones, 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 1 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 Organizacional y el Contrato Psicológico. Aspecto que será desarrollado a continuación.

Tabla 1. Violaciones al Contrato Psicológico de las Percepciones y Emociones de los Empleados Individuales.

Violación	Definición	Declaración del Empleado
Seguridad laboral	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.”
Prestaciones de guardería	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.”
Retroalimentación laboral	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.”
Aumentos de pagos basados en los méritos	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 aumento de sueldo (cuando los recibo, lo cual es raro).”
Autonomía laboral	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.”
Capacitación en computación	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”.
Ascenso	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 acordado”.

Fuente: Gibson (2006)

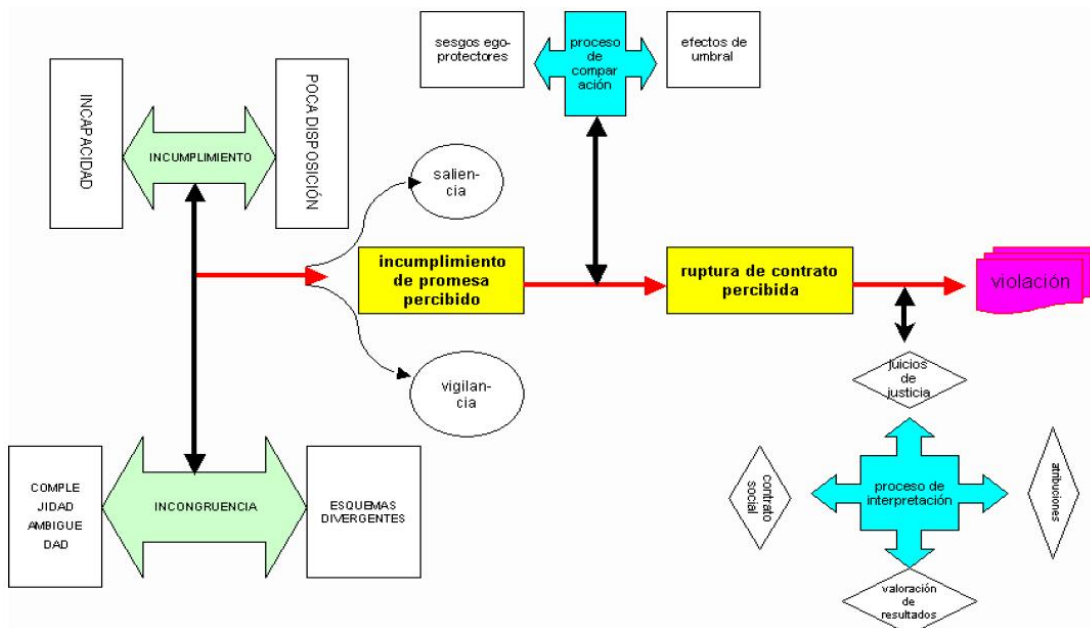


Figura 3. Modelo de Morrison Sobre la Violación del Contrato Psicológico (1997).

Relación Entre Cultura Organizacional y Contrato Psicológico

La cultura organizacional es un concepto centrado en cómo las personas perciben e interpretan sus propias organizaciones y es una pieza fundamental para comprender muchos procesos psicosociales que se viven dentro de ellas. Su estudio es importante para la psicología social y de las organizaciones porque provee un marco de interpretación de la conducta de las personas dentro del ámbito organizacional. Esto se debe a que los procesos psicosociales asociados a la emergencia de la cultura organizacional influyen las actitudes y conductas de las personas, en cuanto individuos y en cuanto miembros de grupos sociales, incluidos la permanencia en la organización, la satisfacción laboral, el rendimiento, la confianza en la organización, la justicia percibida, la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, entre muchos otros.

Pese a que hay una variedad de definiciones de la cultura quizá la más comprehensiva de todas sea la ofrecida por Schein (1992), concluye que la

cultura de un grupo (aquí grupo se refiere a una unidad social de cualquier tamaño) es un patrón de asunciones básicas compartidas que el grupo ha aprendido a través de la solución de sus problemas de adaptación externa y de integración interna, el cual funciona bien como para ser considerado válido y además para ser propuesto a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. Schein sugiere que la cultura organizacional es aprendida por los miembros del grupo que pasan a través de una variedad de procesos de socialización y de comunicación.

En su relación con el contrato psicológico, existen algunos estudios previos. Sparrow (2007, p. 75) señala el olvido de la cultura organizacional entre las críticas que la investigación sobre el contrato psicológico debe subsanar. Argumenta que la mayoría de las explicaciones relativas al contrato psicológico se sitúan en una perspectiva norteamericana y consideran los componentes del contrato como algo meramente fenomenológico y casi situado en la mirada del investigador, rechazando así la necesidad de responder a cualquier cuestionamiento relacionado con la cultura tanto nacional como organizacional.

Sin embargo, es la misma naturaleza perceptiva de los contratos psicológicos la que posibilita, considerando la influencia de las diferencias culturales, ya que los individuos de diferentes culturas comparten conjuntos de valores y desarrollan marcos cognitivos que usarán para procesar adecuadamente la información de las situaciones concretas, tales como la relación de empleo. Así pues, se concluye que los contratos psicológicos no son una construcción individual, sino que son compartidos por las diferentes culturas, los diversos sistemas e instituciones. Sparrow (1998, p. 92).

Teorías que Sustentan la Investigación.

Modelo de cultura organizacional. Edgar Schein (2010).

El modelo de Schein (op. cit.) se compone de tres capas que se acumulan unas sobre otras para explicar cómo los valores fundamentales de una cultura organizacional forma a los elementos visibles dentro de las culturas. Siendo la primera capa del modelo denominada "artefactos", o los elementos visibles, las estructuras organizativas y procesos que uno ve, oye y siente la primera vez que encuentra a un nuevo grupo. Los artefactos incluyen prendas de vestir, estilo de comunicación, manifestaciones emocionales, los muebles, los rituales y las historias entre otros elementos.

Para tal efecto, Schein (op. cit.) entiende por niveles de la cultura organizativa el grado en que el fenómeno cultural es visible para el observador, clasificándolos de la siguiente forma:

- Artefactos: estructuras y procesos organizativos que resultan tangibles. Incluye lo que se ve, se oye, se siente...cuando un individuo se encuentra en una cultura desconocida.
- Creencias y valores postulados: principios sociales, filosofías, estándares y metas con valor intrínseco. Ayudan a predecir la conducta observada en el nivel artefacto. Si no están basados en aprendizajes previos podrán reflejar "teorías postuladas" que predecirán como actuarán los individuos en una variedad de situaciones especificadas, pero que podrán ser diferentes a lo que en realidad hagan en dichas circunstancias. A menudo dejan importantes áreas de conducta sin explicar, dejando el sentimiento de que sólo se comprende parte de la cultura, pero que aún no se ha captado la cultura en sí.

- Valores subyacentes o supuestos: son representaciones de las creencias, pensamientos, sentimientos y percepciones que se tienen acerca de la conducta de la organización. Su conocimiento ayuda a alcanzar un nivel más profundo de la comprensión cultural para predecir correctamente la conducta futura, así como a comprender por qué tales premisas surgieron. En este punto el individuo se sentirá totalmente a gusto con aquellos que comparten la misma serie de premisas y a disgusto en situaciones donde operan diferentes premisas porque o no entiende lo que pasa o malinterpreta las acciones de otros. Los valores compartidos por un grupo pueden ser pensados de forma individual o colectiva como mecanismo de defensa a nivel cognitivo que permite que el grupo siga funcionando.

Es por ello, que si el individuo no descifra el patrón de los supuestos no sabrá cómo interpretar correctamente los artefactos o que credibilidad darle a los valores articulados, es decir, la esencia de una cultura reside en las premisas básicas subyacentes, y una vez que son entendidos, el individuo puede comprender los otros niveles que están más en la superficie y enfrentarlos de una forma apropiada. El poder de la cultura en la organización viene del hecho de que los supuestos fundamentales son compartidos y por ello, mutuamente reforzados. En estas circunstancias es probable que sólo un tercero o alguna educación intercultural puedan ayudar a encontrar un punto en común, donde los miembros puedan mostrar sus supuestos implícitos.

Aún después de haberse hecho visibles estas premisas continuarán operando forzando a los miembros de la compañía a crear mecanismos de comunicación totalmente nuevos que permitirá a cada individuo permanecer conforme con su propia cultura. No se puede calificar de errónea una u otra

premisa, se debe encontrar una premisa común que permita a cada persona retener su integridad. El éxito del cambio cultural reside en el manejo de grandes cantidades de ansiedad derivadas de volver a aprender a nivel de valores subyacentes y la valoración de si está presente el potencial para que se dé dicho aprendizaje.

Equivalentemente, Schein (op. cit.) considera las dimensiones de la cultura, como la naturaleza de la realidad y la verdad: supuestos compartidos que definen lo real y lo que no lo es, lo que es un hecho en el mundo físico y social, cómo se determina la verdad y si es revelada o descubierta.

- Naturaleza del tiempo: supuestos compartidos que definen el concepto básico del tiempo en el grupo, cómo se define y mide el tiempo, cuántas clases hay de tiempo y su importancia en la cultura. El tiempo impone un orden social y la forma en que las cosas serán manejadas en él, expresan estatus e intención.
- Naturaleza del espacio: supuestos compartidos sobre el espacio y su distribución, cómo se destina, su significado simbólico alrededor de la persona y el papel del espacio en la definición de aspectos tales como grados de intimidad o definiciones de privacidad.
- Naturaleza de la naturaleza humana: supuestos compartidos que definen lo que significa el ser humano y qué atributos humanos se consideran intrínsecos o últimos.
- Naturaleza de la actividad humana: supuestos compartidos que definen lo que es correcto hacer para los humanos en relación a su ambiente sobre los supuestos acerca de la realidad y la naturaleza humana.
- Naturaleza de las dimensiones humanas: supuestos compartidos que definen lo que finalmente es la forma correcta de interrelacionarse con otros, distribuir poder y amistad.

Por último, refiere el mencionado autor, las funciones de la cultura de la manera subsiguiente:

- Supervivencia y adaptación al entorno externo: es necesario entender las dimensiones en que piensan los líderes en la creación y gestión de grupos y los problemas que se presentan al enfrentarse al contexto exterior en el cuál están tratando de crear una organización. Los pasos para lograr esta adaptación son:
 - Misión y estrategia: obtener un entendimiento compartido de la misión central, la tarea principal y las funciones latentes y manifiestas. Consiste en tener en cuenta las necesidades de todos los componentes del grupo de forma amplia. Uno de los supuestos centrales de cualquier cultura son los supuestos que tienen los miembros sobre la identidad y misión o funciones principales. No son necesariamente a nivel consciente pero puede emerger al investigar las decisiones estratégicas que toma la organización.
 - Objetivos: los objetivos concretan la misión y facilitan las decisiones acerca de cómo lograrlos. En el proceso de formularlos pueden surgir problemas no resueltos o la falta de consenso en torno a problemas más profundos. Sólo cuando se consigue el acuerdo, dando soluciones que funcionan repetidamente, se puede empezar a pensar en los objetivos de una organización como elementos culturales potenciales.
 - Medios: para el desarrollo del consenso se dispone de medios como la estructura organizativa, la división de actividades, el sistema de compensación y el sistema de autoridad. El grupo no puede lograr sus objetivos ni su misión a menos que haya un claro consenso sobre los medios para lograr los objetivos. Estos medios tienen que ver con el comportamiento rutinario dentro de la

empresa. Las habilidades, tecnologías y conocimiento que adquiere un grupo para enfrentarse al entorno también llegan a ser parte de su cultura si hay acuerdo en qué y cómo usarlos. El consenso en los medios crea comportamientos comunes y muchos de los artefactos que llegan a ser manifestaciones visibles de la cultura. Estas prácticas y patrones llegan a ser una fuente de estabilidad para los miembros.

- Medición: hay que medir el logro de los objetivos mediante sistemas de información y control. Incluye la obtención de información haciéndola llegar al lugar correcto dentro de la organización y dirigiéndola para tomar las decisiones adecuadas. Tiene dos elementos: consenso en qué medir y en cómo medirlo para saber el tipo de acciones correctivas a tomar cuando las cosas no suceden según lo establecido. Si sólo se cambian los signos de los resultados sin poner atención a la misión, los objetivos y los medios habrá poco cambio. Los métodos que deciden usar para medir sus actividades y logros, los criterios y el sistema de información que desarrolla para medirse, llegan a ser elementos centrales conforme va habiendo acuerdo.
- Corrección: se trata de desarrollar estrategias correctivas apropiadas en el caso de no lograr los objetivos. Las estrategias de reparación o corrección que usa una organización en respuesta a la información que recoge acerca de su desempeño es un área importante de formación de premisas culturales.
- Integración de sus procesos internos para asegurar la capacidad para continuar sobreviviendo y adaptarse:
 - Creando un lenguaje común y categorías conceptuales: si los miembros no se comunican con entendimiento entre si, por

definición no existiría un grupo. Un grupo que se inicia, debe aprender la semántica de los miembros y usar un mismo sistema de categorías. Un sistema de comunicación válido favorece la acción efectiva. En las suposiciones semánticas radican los problemas de comunicación.

- Definiendo los límites grupales y el criterio de inclusión-exclusión: el grupo debe ser capaz de definir a quiénes se incluye o excluye del grupo y cuáles son los criterios de pertenencia. Los nuevos miembros no se implicarán en tareas importantes si no están seguros de su pertenencia.
- Distribución de poder y estatus: cada grupo debe trabajar sus jerarquías, criterios y reglas en las que los miembros obtienen, mantienen y pierden poder. El consenso aquí es imprescindible para manejar sentimientos de ansiedad y agresión. Un asunto crítico en cualquier grupo nuevo es cómo serán distribuidos la influencia, el poder y la autoridad.
- Desarrollo de normas de intimidad: cada grupo debe manejar sus reglas de juego para relaciones de pares, entre sexos y el manejo de apertura e intimidad en la coordinación de tareas organizativas. El consenso en esta área es crucial para manejar sentimientos de afecto.
- Definiendo la asignación de recompensas y castigos: cada grupo debe saber lo que se consideran conductas correctas e incorrectas y debe acordar recompensas y castigos acordes a las mismas. Las suposiciones relativas constituyen algunos de los más importantes elementos de una cultura emergente en una nueva organización. El cambio en el sistema de recompensas y castigos es también una forma de modificar algunos elementos de la cultura.

- Explicando lo inexplicable: cada grupo enfrenta eventos que no tienen explicación a los que debe dar significado para responder ante ellos y evitar la ansiedad de lidiar con lo incontrolable. Alrededor de la compañía, surge una ideología organizativa que puede ser un componente consciente de supuestos que forman la cultura o racionalizaciones de supersticiones inexplicables o bien, puede reflejar ideales, aspiraciones futuras, realidades presentes y funcionar como guía y sistema de incentivos para sus miembros. Éstas a menudo involucran declaraciones sobre la misión central, las metas, y los mecanismos preferidos para lograrlos y la serie de relaciones preferidas entre los miembros de la organización.

La notoriedad de la presente teoría, concreta a modo referencial, la guía para entender las dimensiones en que la organización formula su misión y visión, así como también no solo el trazado de los objetivos y los medios empleados para cumplir con ellos, considerando la percepción que tienen sus trabajadores en cuanto supervivencia y adaptación de la organización; sino que asimismo analiza la integración de los procesos internos para asegurar la capacidad al entorno externo dentro de la institución en estudio.

Teoría De La Motivación Humana. Abraham Maslow (1943).

Según Quintero (2007, p.1), Maslow propone la Teoría de la Motivación Humana, la cual “trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación”. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades, tal como lo manifiesta Quintero (op. cit.) “surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo”; entendiendo con esto, que solo cuando una

necesidad está razonablemente satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow, señala Quintero (op. cit.) También distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo.

- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio, Quintero (2007, p. 2).
- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal Quintero (op. cit.).
- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social, Quintero (op. cit.).

- Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor, Quintero (op. cit.).

Además, añade Quintero (op. cit.) Maslow propuso dos necesidades de estima, las cuales inciden de forma directa sobre el comportamiento del individuo: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- Necesidades de auto-realización: son las más elevadas, y difíciles de describir, ya que varían de un individuo a otro, incluye la satisfacción de la naturaleza individual en todos los aspectos. Las personas que desean autorrealizarse desean ser libres para ser ellas mismas, encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir, Quintero (2007, p. 3)

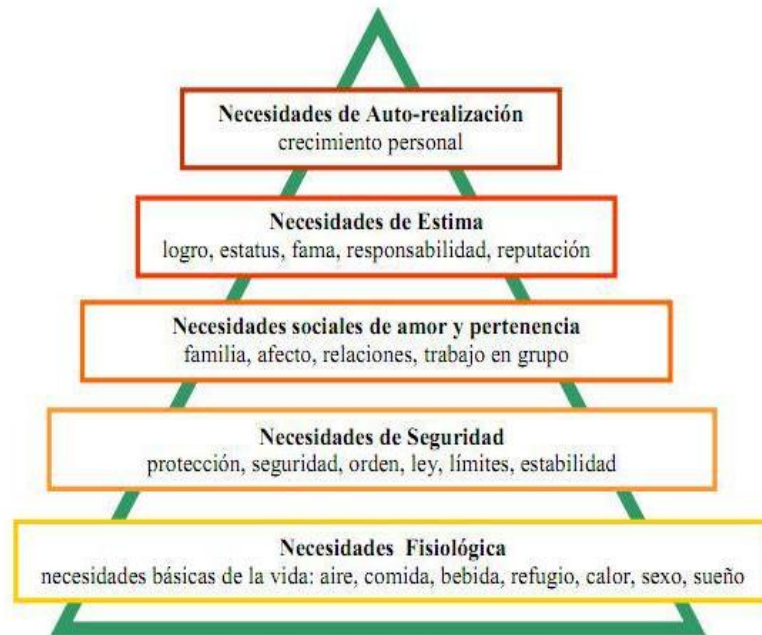


Figura 4. Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow. Quintero (2007, p. 3)

También, agrega Quintero (2007, p. 4) de las cinco necesidades antes descritas, Maslow del mismo modo identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades:

- Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes, Quintero (op. cit.).
- Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas, Quintero (op. cit.).

- Necesidades de auto-trascendencia: Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino, Quintero (op. cit.).

Para efectos de la presente investigación, la consideración de la ya mencionada teoría constituye a modo referencial, la guía para identificar la los posibles requerimientos que se plantean los trabajadores en la institución en estudio, los cuales deberían formar parte del contrato psicológico.

Teoría Contrato Psicológico. Denise Rousseau. (2000).

Rousseau (op. cit.) en su teoría redefinió el concepto del contrato psicológico, con el fin de precisar mejor cómo los empleadores y los empleados conciben la relación de trabajo. PCT (Psychological Theory Contract) también proporciona una amplia base para el desarrollo de conocimientos compartidos en el empleo. Del mismo modo, se ocupa de cómo cambiar de manera más efectiva la naturaleza y los términos de los contratos psicológicos.

Para tal efecto, la teoría reconoció la existencia de esquemas cognitivos o modelos mentales que los empleados y los empleadores utilizan para interactuar con los demás. El contrato psicológico es un sistema de creencias que un individuo posee en relación con un acuerdo de intercambio con otro (por ejemplo, el empleo, la relación cliente / proveedor, vínculo familiar o de matrimonio). Una característica fundamental del contrato psicológico es que al igual que los esquemas cognitivos en general, el contrato, una vez establecido, es relativamente resistente al cambio.

Rousseau (op. cit.), plantea en dicho artículo, que se necesita una visión más realista de los contratos debido a las cambiantes necesidades laborales (trabajadores temporales, despidos), ya que los anteriores científicos sociales lo habían interpretado de una manera ambigua y en muchos casos centrada en los términos económicos (dejan de lado los aspectos socioemocionales), y que asume que los empresarios son honestos y los trabajadores oportunistas.

Se señala aquí que han sido las inestables relaciones laborales, con el consiguiente declive de la lealtad y compromiso de los trabajadores, la que ha propiciado una diferente conceptualización del contrato psicológico mucho más compleja, abierta a múltiples interpretaciones por las diferentes partes involucradas en él, las cuales están sujetas a la influencia de factores situacionales basados en sus propias percepciones y experiencias que pueden dar lugar a una diversidad de respuestas conductuales.

En esta afirmación Rousseau, mientras redefine a la organización, también la absuelve de la complicidad en la creación del contrato. Da a entender que el empleado, quizá influido por la irracionalidad, erróneamente crea que tiene un contrato psicológico con la organización. Pero la reciprocidad no se puede esperar de una entidad imperceptiva —un punto de vista contrario al de los primeros teóricos que veían al empleado y a la organización como un organismo interactivo y mutuamente interdependiente—. Y aunque afirma que las organizaciones no forman parte del contrato psicológico dado que éstas no pueden “percibir”, reconoce, sin embargo, que “agentes individuales” (seleccionadores, directivos, supervisores), como representantes de la organización, pueden establecer contratos psicológicos con los empleados.

Por otra parte, Rousseau tampoco comparte la presunción de que ambas partes mutuamente tengan que estar de acuerdo en el conjunto de creencias que constituyen el contrato psicológico. A este respecto, señala que una característica principal del contrato psicológico es que la persona voluntariamente asiente en hacer y aceptar determinadas promesas tal como son comprendidas por ella. Es lo que la persona cree que ha acordado, y no lo que intenta hacer lo que constituye el contrato.

Es por esto, que determina Rousseau, si los contratos se definiesen en términos de lo que los individuos intentan hacer, sólo la gente honesta estaría vinculada por contratos. Sin embargo, la interpretación y acuerdo sobre los términos que hace cada parte no tienen porque ser coincidentes. A causa de que las creencias de una persona se forman por las percepciones y las necesidades idiosincrásicas basadas en sus experiencias particulares, estas creencias no son necesariamente compartidas por los demás. No se necesita estar de acuerdo sobre las percepciones para que el contrato exista. No obstante, en cada contrato psicológico individual hay una percepción de acuerdo y reciprocidad.

Es en virtud a lo antes descrito que resalta la relación implícita entre la presente teoría y la actual investigación, ya que los postulados establecidos por el autor, facilitarían no solo comprender la magnitud del tema, sino que también proporcionarían una herramienta racional acorde a los parámetros y estándares que deben ser reconocidos en cualquier contrato psicológico, siendo esto un elemento a considerar durante el análisis efectuado al contrato psicológico establecido en la Secretaría de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Apure.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección, se presenta la disposición lógica y el carácter científico empleado durante el proceso investigativo, correspondiendo para la actual investigación, al enfoque cuantitativo, el cual Navarro (2009, p. 69) señala que es aquel que “se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas”. Por consiguiente, el presente estudio se enmarca en el paradigma positivista, ya que se analiza la relación entre variables que han sido cuantificadas ocupándose de los hechos y no de los estados subjetivos de las personas, en función que se busca analizar la cultura organizacional y el contrato psicológico según Rousseau en la Secretaria de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Apure.

Tipo y Diseño de Investigación

Tipo de Investigación

Examinando a Hurtado (2012, p. 444), se contempla que la presente investigación es de tipo analítica ya que “constituye un proceso metódico de búsqueda de conocimiento que tiene por objetivo generar una crítica o una interpretación de un evento de estudio, con base a un criterio de análisis”. En este, sentido el investigador estima que a través de la presente interpretación el foco se concentra en analizar la cultura organizacional y el contrato psicológico de los trabajadores y trabajadoras adscritos a la Secretaria de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Apure, lo que significa que

no hay intervención intencional sobre la realidad en estudio con fines de modificar la misma.

Diseño de la investigación

El diseño de no experimental de campo, según Hurtado (2012, p. 694), “es aquel en el que el investigador obtiene sus datos de fuentes directas en su contexto natural”. Este diseño no interfiere con posibles agentes artificiales que pudieran alterar los resultados, por lo que son muy realistas. Igualmente, permite observar la interacción de los eventos en el contexto y su complejidad, brindado de esta forma, derivaciones plenamente confiables al investigador

Los aspectos a considerar son los siguientes: a) selección y ubicación de las fuentes: debe asegurarse la accesibilidad a las fuentes, así como ubicar la unidad de estudio, b) las diferencias culturales entre el investigador y el contexto: si el investigador conoce poco el contexto de estudio puede tener problemas para captar e interpretar lo que ocurre allí, c) las limitaciones del contexto: se refiere al caso de ciertas instituciones, en las cuales existen restricciones con respecto al acceso de la información.

Población y Muestra.

Población

La normativa de la Universidad Nacional Experimental de Fuerza Armada (UNEFA, 2011, p. 74) lo conceptualiza como “el conjunto de todas las unidades (personas o cosas), que concuerdan con una serie de especificaciones”. En atención a lo expuesto, se consideran como población a los trabajadores y trabajadoras que laboran en la Secretaria de Recursos

Humanos de la Gobernación del estado Apure; los cuales son: 1000 trabajadores, distribuidos en 400 administrativos y 600 operativos.

Muestra

Según lo planteado en la normativa para la presentación de trabajos especiales de grado de la Unefa (2009), en el artículo 166: “es un sub grupo de la población, que debe ser representativo de la misma y que se extrae cuando no es posible medir a cada una de las unidades de la población”. En base a esto, para el presente caso, se realizará conforme a la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas. La cual es:

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

Donde:

Z -> Es el coeficiente de confianza = 1,64

p -> Probabilidad a favor = 0,5

q -> Probabilidad en contra = 0,5

e -> Error de estimación = 0,04

N-> población = 296

Una vez aplicada la fórmula, el resultado es de: 296 individuos.

Fases

La investigación se realizará a través de las siguientes fases:

- *Primera Fase*, Revisión Bibliográfica: Se efectuará una revisión exhaustiva de bibliografía y trabajos afines a la investigación para conformar el marco teórico.
- *Segunda Fase*, Diseño de campo: se realizarán acciones de diseño de investigación, elaboración de los instrumentos de recolección de datos, validación del mismo, cálculo de la confiabilidad y correcciones pertinentes para su posterior aplicación, recolección, organización

clasificación, tabulación y codificación de la información obtenida para analizarlos e interpretar los resultados obtenidos considerando los de mayor relevancia de acuerdo a los objetivos, variables e indicadores que enmarcan la investigación. Por último se elaboraran las conclusiones y recomendaciones tomando como base el marco teórico, análisis de los resultados y los aspectos que conforma los elementos filosóficos de la cultura organizacional y el contrato psicológico dentro de la Gobernación del estado Apure.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos, son las distintas formas de acopiar la información que interesa al investigador; así que, el investigador recurrió a las siguientes: el análisis documental, el fichaje, y la encuesta.

Análisis documental

Según Arias (2004, p. 245), “la recopilación documental es una técnica de investigación social, cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos susceptible de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto”, en virtud a lo antes señalado, se hizo uso de esta técnica para conocer datos que refieren la problemática detectada y por supuesto la teoría que la sustenta.

El Fichaje

Se aplicará para discriminar las diferentes fuentes documentales, bibliográficas y las informaciones relevantes, necesaria para sustentar la factibilidad teórica del problema es estudio. Esta técnica facilita el manejo de la información bibliográfica, su uso según Tamayo y Tamayo (2001, p. 35), es para “ordenar, clasificar los diferentes documentos bibliográficos que

servirán de soporte al marco teórico de una investigación”, para el presente, se realizará una selección minuciosa de la bibliografía, que sea lo más pertinente y actualizada posible, a fin de darle coherencia a la investigación.

Encuesta

Se implementara para recolectar la información directamente del sujeto de investigación a través del contacto presencial en forma individual. Tamayo y Tamayo (2001, p. 41) la define como "requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca del problema en estudio para luego, mediante el análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos". Esto permitirá recoger la información directamente del sujeto de investigación a través del contacto presencial en forma individual.

Instrumentos.

Para recoger la información relacionada al tema en investigación, se elaborará un cuestionario, Tamayo y Tamayo (2001), afirman que: "Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una variable a medir" (p-76). Los instrumentos contendrán todas las dimensiones que se reflejan en la operacionalización de las variables las cuales corresponden a:

Nivel de conocimiento de la cultura organizacional, en virtud a los elementos filosóficos establecidos en la Gobernación del estado apure. Para la presente investigación, se elaboró dicho cuestionario, atendiendo al criterio de la escala de Lickert, para ser respondidos a través de las alternativas siempre, casi siempre y nunca, con un total de 10 ítems (Anexo 1).

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 (Anexo 2).

Validez y Confiabilidad

Validez

Para validar los instrumentos se aplicará el proceso de validez de contenido, el cual Tamayo y Tamayo (2001, p. 103), señalan que "la validez se ocupa del grado en que un instrumento mide lo que se supone que esté midiendo". Para determinar la validez de los cuestionarios se procederá a través de técnica de juicio de experto; discriminado de la siguiente forma un (01) especialistas en Gerencia, un (01) especialista en Gerencia de Recursos Humanos, un (01) especialista en Metodología. Quienes revisaran el cuestionario tomando en cuenta la operacionalización de la variables, certificando la coherencia de los ítems, el cual permitirá establecer la validez del contenido del instrumento.

Confiabilidad

Para calcular la confiabilidad del instrumento se aplicará una prueba piloto a 25 individuos completamente ajenos a la muestra en estudio; Arias (2004, p. 92) señala que este proceso se "refiere al grado de consistencia del instrumento de medición". Por su parte, Tamayo y Tamayo (2001, p. 239), conceptualiza la confiabilidad como: "el grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados... se refiere a la exactitud de la medición", en lo

que respecta al tratamiento estadístico se empleará la fórmula Alfa de Crombach, que permite calcular el índice de la confiabilidad por la siguiente fórmula:

Donde:
$$\alpha = \frac{K}{K-1} = \left[\frac{S_1^2 - \sum S_i^2}{S_1^2} \right]$$

K = Número de ítem

S₁² = Varianza de Cada ítem

S₁² = Varianza del instrumento

Cuyo resultado, permitirá conocer si el instrumento es confiable para aplicársele a la población, el autor recomienda que esta confiabilidad esté en un 95%.

Técnica de Análisis de los Datos

Para la interpretación de los datos recopilados en la presente investigación, se procederá mediante estadística descriptiva a tabularlos en cuadros estadísticos a través de frecuencias y porcentajes, analizándose de manera cuantitativa, incluyendo una gráfica, y su respectiva inferencia para determinar el tipo la cultura organizacional y el grado de aplicabilidad de Contrato Psicológico dentro de la Gobernación del estado Apure.

Sistema de Variables

En el presente apartado se definen las variables del estudio, ante lo cual Navarro (2009, p. 39), las entiende como "...las propiedades, atributos o características que puedan cambiar y ser medidas y evaluadas en una investigación". Ante este hecho, estas propiedades o atributos pueden ser aquellos o aspectos que se desean conocer, explicar, dimensionar, y que

obviamente guarde relación estrecha el objetivo investigado.

En cuanto a su identificación, esta se realiza de acuerdo al tipo de variables que esté presente en los objetivos. Las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras. En el cuadro 3, se presentan las del presente estudio.

Cuadro 3. Identificación de las Variables.

Objetivo específico	Variable nominal	Definición Conceptual
Identificar la cultura organizacional en la Secretaria de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Apure.	Cultura organizacional: Historia, Misión, Visión, Valores, Objetivos.	Aquellos elementos organizacionales predominantes en una organización, que permiten la integración de los trabajadores y trabajadoras con la organización
Determinar la existencia y aplicabilidad de contrato psicológico en la Secretaria de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Apure.	Inventario de Contrato Psicológico	Expectativas manifestadas por el empleado acerca de lo que cree que la institución debe darle y lo que ésta espera de su desempeño

Fuente: Gutiérrez (2015).

Cuadro 4. Operacionalización de Variables.

VARIABLE REAL	VARIABLE NOMINAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTO
Cultura Organizacional	Cultura organizacional predominante en la Gobernación del estado Apure	Organizacionales	Evaluación	1	CUESTIONARIO
			Remuneración	2	
			Incentivos	3	
			Comunicación	4	
			Toma de decisiones	5	
			Objetivos institucionales	6	
				7	
		Individuales	Conocimiento		
			Aprendizaje	8	
			Valores	9	
Contrato psicológico	Contrato Psicológico Balanceado	Empleabilidad Externa	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.	10	
				6	
				12	
				19	
				30	
		Requerimiento de Rendimiento Dinámico:	Se espera la institución promueva un aprendizaje continuo y ayude a los empleados a alcanzar satisfactoriamente responsabilidades que exijan un mayor estándar de desempeño.	4	
				11	
				17	
				24	
				28	
		Desarrollo Profesional – Mercado Interno	Se espera que la institución cree oportunidades de desarrollo de carrera para los empleados, dentro de la organización.	5	
				18	
				25	
				29	
	Contrato Psicológico Relacional	Lealtad	Se espera que la institución se comprometa con el bienestar y los intereses de sus trabajadores y sus familiares.	2	
				9	
				15	
				22	
				26	
		Estabilidad	Se espera que la institución ofrezca salarios estables y empleo a largo plazo a sus trabajadores.	7	
				13	
				20	

	Contrato Psicológico Transaccional	Estrecho.	La organización 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.	3 16 23 27	
		Corto Plazo	La institución ofrece empleo únicamente por tiempo limitado, el trabajador no tiene obligaciones para permanecer en la organización.	1 8 14 21	
	Contrato Psicológico Transicional	Erosión	Se espera recibir menos de la institución que en el pasado y anticipa declives en el futuro.	1 2 23 24	
		Incertidumbre	El trabajador posee incertidumbre con respecto a sus obligaciones para con la institución.	5 10 12 20	
		No Confía	El trabajador recibe inconsistentes y confusas órdenes de su empleador, por ende no confían en la institución.	23 26 27	

Fuente: Gutiérrez (2015)

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el actual capítulo, se presentan y analizan los resultados del estudio previamente realizado. Acotándose, que los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de dos cuestionarios, uno conformado por 10 ítems elaborado con opciones de respuesta: siempre, casi siempre, alguna vez, casi nunca y nunca y el siguiente con 30 ítems, conformado por respuestas: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo. A través de los cuales se midieron las variables cultura organizacional y contrato psicológico. Dicha información ya tabulada, fue ordenada mediante cuadros de distribución de frecuencias y representadas en gráficos circulares, para su mejor interpretación.

Igualmente, para analizar con precisión los datos obtenidos y lograr con esto una mayor comprensión de la información recabada, se procedió a representar estos datos en gráficos, de acuerdo con los objetivos, las variables, las dimensiones y los correspondientes indicadores. Los cuales se detallan a continuación:

Variable I: Cultura Organizacional.

Esta variable la conformaron diez (10) ítems, discriminados en dos dimensiones, siendo éstas: organizacional e individual. Para cada una de ellas, se presenta su respectiva tabla de distribución de frecuencias, contentivas de los valores reales, porcentuales y promedios, de los datos recabados a través del cuestionario correspondiente. Seguidamente se

presenta los valores y el análisis correspondiente para cada una de las dimensiones anteriormente identificadas:

Dimensión organizacional:

Conforme a la dimensión organizacional, la misma estuvo compuesta por cinco ítems, cuyos resultados obtenidos y promediados se ubicaron de la siguiente manera: siempre 16,50%, casi siempre 20,41% nunca 34,18% y casi nunca 28,91%. Tal como se puede observar en el cuadro 4 y gráfico 1.

Cuadro 5: Dimensión Organizacional.

ITEMS	S	F %	C S	F %	N	F %	C N	F %	Total	F %
1. La empresa evalúa al personal.	15	5,07%	06	2,03%	200	67,57%	75	25,34%	296	100,00%
2. Se encuentra satisfecho con la remuneración que percibe en la empresa.	08	2,70%	08	2,70%	240	81,08%	40	13,51%	296	100,00%
3. Se encuentra satisfecho con el plan de incentivos de la empresa.	20	6,76%	26	8,78%	180	60,81%	70	23,65%	296	100,00%
4. La alta gerencia de la empresa se preocupan por mantener informado al personal a su cargo.	67	22,64%	49	16,55%	85	28,72%	95	32,09%	296	100,00%
5. Conozco la razón de ser de la institución, así como las metas de la misma	34	11,49%	18	6,08%	100	33,78%	144	48,65%	296	100,00%
PROMEDIOS	28,8	0,0973	21,4	0,0723	161	0,5439	84,8	0,2865	296	100%

Fuente: Gutiérrez (2015)

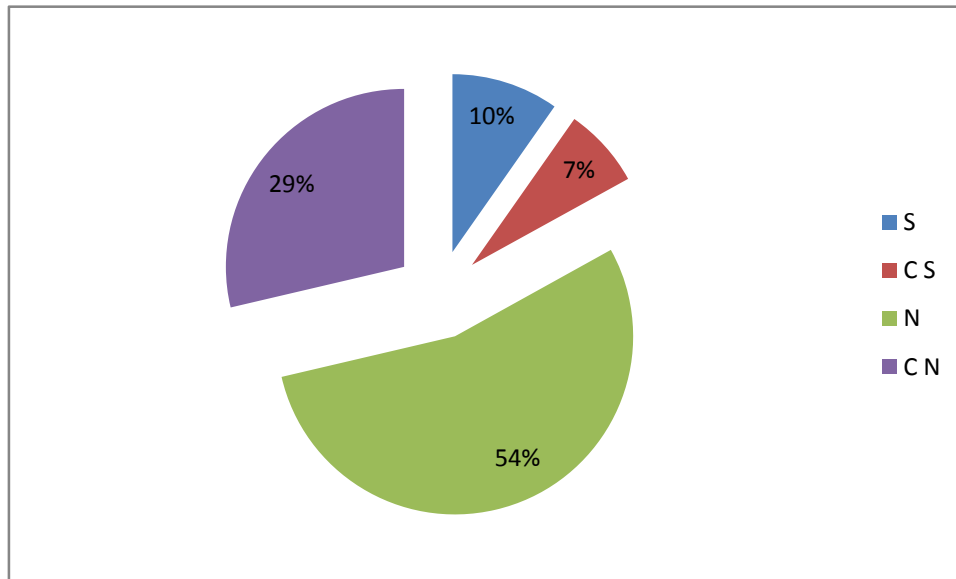


Gráfico N° 1. Dimensión organizacional. (Gutiérrez, 2015)

A continuación se presenta el análisis inferencial para cada uno de los ítems:

Ítem 1. La empresa evalúa a su personal: a este respecto las afirmaciones de los encuestados fue la siguiente el 5,07% afirmó siempre, 2,03% casi siempre, 67,57% nunca y 25,34% casi nunca. Dados los resultados anteriores, es evidente que la empresa no evalúa al personal que labora en ella, lo cual constituye una debilidad para la organización. Sobre el presente aspecto, Rodríguez (2011, p. 60) afirma que la evaluación de los colaboradores se convierte en una herramienta de apreciación de los resultados establecidos en función de las metas propuestas. Puede indicarse entonces, de acuerdo a los resultados para el presente ítem que la Gerencia de Recursos Humanos, no considera dicha acción como un medio eficaz que los ayude a hacer un seguimiento sobre las debilidades y fortalezas del personal que labora para ellos, lo cual al mismo tiempo incide sobre el logro de las metas propuestas.

Ítem 2. Estoy satisfecho con la remuneración que percibo en la empresa. 2,70% dijeron siempre, 2,70% casi siempre, 81,08% nunca y 13,51% casi

nunca. Se infiere de acuerdo a los datos aportados que los colaboradores, que en su mayoría no están satisfechos con la remuneración que perciben, desde el punto de vista motivacional este elemento constituye un factor propicio para que el gerente evalúe las distintas formas en las cuales puede motivar e incentivar el logro en los colaboradores.

Ítem 3. Estoy satisfecho con el plan de incentivos de la empresa. 6,76% señala que siempre, 8,78% casi siempre, 60,81% nunca y 23,65% casi nunca. Evidentemente, la mayoría considera no estar satisfechos con el plan de incentivos ofrecidos por la Secretaria de Recursos Humanos de la Gobernación, lo que guarda estrecha relación con el ítem anterior con respecto a la motivación. La mezcla de ambos elementos, puede inferirse que afectan el desempeño laboral de manera negativa, ya que no orienta la eficacia y efectividad de los trabajadores. Por tanto, es preciso que la alta gerencia considere tal situación con la finalidad de establecer acciones dirigidas a mejorar la percepción de las condiciones laborales de sus trabajadores.

Ítem 4. La alta gerencia de la empresa se preocupa por mantener informado al personal a su cargo. En función a ello, las respuestas obtenidas fueron 22,64% siempre, 16,55% casi siempre, 28,72% nunca y 32,09% casi nunca. De manera mayoritaria, resultó evidente que los encuestados consideran que no existe una comunicación interna entre la alta gerencia y sus colaboradores. Con fundamento en dicho resultado el autor infiere que se pueden derivar graves consecuencias, debido a la alta tasa de incertidumbre en la toma de decisiones, afectando por supuesto la operatividad efectiva de la misma.

Ítem 5. Conozco la razón de ser de la institución, así como las metas de la misma. Los resultados fueron: 11,49% siempre, 6,08% casi siempre, 33,78% nunca y 48,65% casi nunca. Sobre el respecto, fue evidente que la mayoría

admite desconocer la razón de ser de la institución, lo que unido al ítem anterior, representa un alto grado de desconocimiento de los objetivos, políticas, misión y visión de la Gobernación del estado Apure, limitando el cumplimiento de las metas preestablecidas, significando esto que de alguna manera los colaboradores desconocen hacia donde se desea ir.

Dimensión individual

Consecutivamente, se presenta la dimensión individual, estando compuesta por cinco ítems, cuyos resultados obtenidos y promediados se ubicaron de la siguiente manera: siempre 20,54%, casi siempre 32,14% nunca 22,62% y casi nunca 24,70%. Tal como se puede observar en el cuadro 5 y gráfico 2.

Cuadro 6: Dimensión individual.

ITEMS	S	F %	C S	F %	N	F %	C N	F %	Total	F %
6. Conozco perfectamente mi papel dentro de la institución, y hago muy bien mi trabajo.	5	1,69%	7	2,36%	204	68,92%	80	27,03%	296	100,00%
7. Los procesos de la empresa, están claramente definidos, es decir, cada quien sabe qué hacer..	4	1,35%	6	2,03%	198	66,89%	88	29,73%	296	100,00%
8. El conjunto de valores, hábitos y costumbres de la empresa son adecuados	2	0,68%	2	0,68%	206	69,59%	86	29,05%	296	100,00%
9. La empresa tiene normas de funcionamiento claramente establecidas.	2	0,68%	2	0,68%	174	58,78%	118	39,86%	296	100,00%
10. Siento que soy un miembro de un equipo que trabaja de forma cohesionado.	4	1,35%	4	1,35%	113	38,18%	175	59,12%	296	100,00%
PROMEDIOS	3,4	0,0115	4,2	0,0142	179	0,6047	109,4	0,3696	296	100%

Fuente: Gutiérrez (2015)

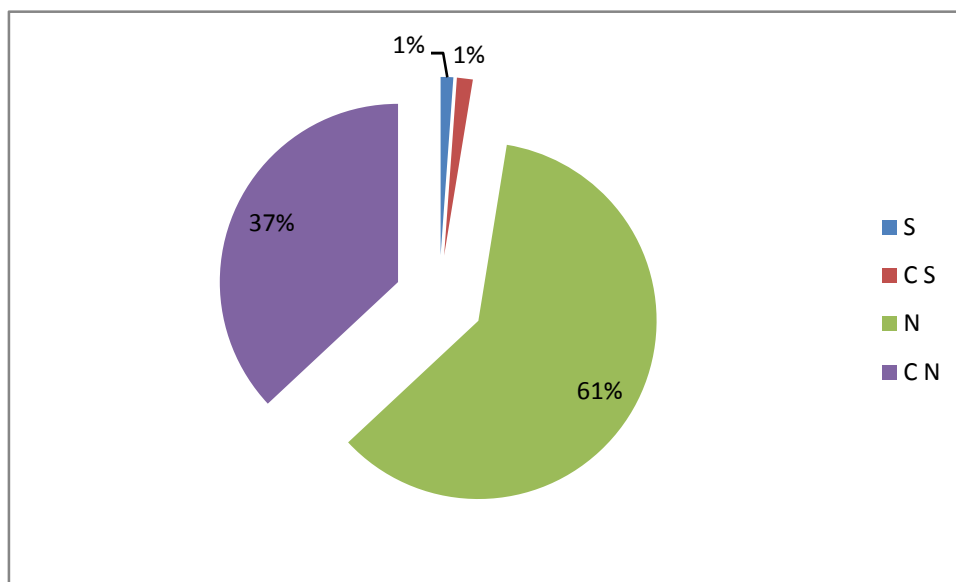


Gráfico N° 2: Dimensión individual. (Gutiérrez, 2015).

Ítem 6. Conozco perfectamente mi papel dentro de la institución, y hago muy bien mi trabajo. Las respuestas obtenidas asumieron la siguiente distribución; 1,69% señaló siempre, 2,36% casi siempre, 68,92% nunca y 27,93% casi nunca. Al particular, los resultados indicaron que la mayoría desconocer su papel dentro de la Gobernación del estado Apure, y debido a incertidumbre no tienen muy claro como poder evaluar el rendimiento en base a lo que han sido contratado. Dichos resultados, tal como en los ítems 4 y 5, vislumbran una oportunidad para la Gobernación ya que constituyen puntos sobre los cuales la alta gerencia puede redefinir los elementos filosóficos de la organización y darlos a conocer a sus trabajadores y trabajadoras.

Ítem 7. Los procesos de la empresa, están claramente definidos, es decir, cada quien sabe qué hacer. Los resultados fueron; siempre 1,35%, casi siempre 2,03%, nunca 66,89%, casi nunca 29,73%. De forma mayoritaria los trabajadores y trabajadoras creen que la Gobernación no ha logrado

establecer manuales o normas que dicten las funciones específicas de los cargos ejercidos.

Ítem 8. El conjunto de valores, hábitos y costumbres de la empresa son adecuados. 0,68% siempre, 0,68% casi siempre, 69,59% nunca, 29,05% casi nunca. De manera evidente, los trabajadores y trabajadoras opinan que los valores que predominan en la empresa no son los adecuados. Por tanto, puede señalarse que la alta gerencia debe preocuparse no solo por la clásica postura de manejar lo administrativo, sino también considerar el manejo del talento desde un marco de valores en función de lograr un equilibrio entre el rendimiento y la satisfacción.

Ítem 9. La empresa tiene normas de funcionamiento claramente establecidas. Ante esta interrogante, los encuestados respondieron: 0,68% siempre, 0,68% casi siempre, 58,78% nunca, 39,86% casi nunca. Tal como se puede apreciar, en concordancia con los ítems: 4, 5, 6, 7 y 8, los trabajadores y trabajadoras consideran que la alta gerencia no cuenta con normas de funcionamiento claramente establecidas, limitando con esto los niveles de efectividad, y por consiguiente dificulta el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores.

Ítem 10. Siento que soy miembro de un equipo que trabaja cohesionado. En conformidad a las respuestas obtenidas, los resultados fueron: siempre 1,35%, casi siempre 1,35%, nunca 38,18% y casi nunca 59,12%. Los resultados señalan sentirse que los trabajadores consideran que no trabajan en equipo, lo cual es una amenaza para la consecución de las metas organizacionales.

Variable II: Contrato Psicológico.

Esta variable se encuentra compuesta por treinta (30) ítems, discriminados en diez dimensiones según el inventario del contrato psicológico. Para cada una de ellas, se presenta su respectiva tabla de distribución de frecuencias, contentivas de los valores reales, porcentuales y promedios, de los datos recabados a través del cuestionario correspondiente. Seguidamente se presenta los valores y el análisis correspondiente para cada una de los tipos contrato psicológicos según el inventario de Rousseau (2000) Versión 2:

Contrato Psicológico Balanceado.

El contrato psicológico balanceado se basa en 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, es por ello, que la aplicabilidad de la respectiva variable nominal demostró que el 9% de la muestra está De Acuerdo y Total Acuerdo 7%, en cuanto a que la Gobernación está orientada a brindar empleo en términos de desempeño pero esa relación está sujeta a cambios en el tiempo. No obstante, el 31% de la misma se encuentra en Desacuerdo y en Total Desacuerdo 31% con este planteamiento. Mientras que el 22%, se muestra indiferente al respecto. En tal sentido, se puede afirmar que las opiniones en este aspecto demuestran que los trabajadores consideran que el contrato psicológico no es balanceado.

Cuadro 7: Contrato Psicológico Balanceado.

ITEMS	T E D	F %	E D	F %	I	F %	D A	F %	T D A	F %	TOTAL	F %
4. Mis supervisores me apoyan para que obtenga mi máximo nivel de rendimiento.	97	32,77 %	88	29,73 %	69	23,31 %	22	7,43 %	20	6,76 %	296	100%
5. Promueven el desarrollo de habilidades que aumentan mi valor en la institución.	101	34,12 %	91	30,74 %	79	26,69 %	15	5,07 %	10	3,38 %	296	100%

6. Me ayudan a desarrollar destrezas que dan mayor valor en el mercado de trabajo.	81	27,36 %	99	33,45 %	45	15,20 %	37	12,50 %	34	11,49 %	296	100%
11. Me ofrecen oportunidades para desarrollar habilidades y destrezas que me permitan alcanzar un alto estándar de rendimiento.	82	27,70 %	98	33,11 %	34	11,49 %	51	17,23 %	31	10,47 %	296	100%
12. Me brindan oportunidades de mayor exposición en el mercado de trabajo.	91	30,74 %	89	30,07 %	74	25,00 %	22	7,43 %	20	6,76 %	296	100%
17. Me apoyan para alcanzar metas más altas.	95	32,09 %	90	30,41 %	68	22,97 %	20	6,76 %	23	7,77 %	296	100%
18. Me ofrecen la oportunidad de escalar posiciones dentro de la institución.	75	25,34 %	70	23,65 %	90	30,41 %	31	10,47 %	30	10,14 %	296	100%
19. Me asignan responsabilidades que pueden mejorar mi valor en el mercado externo de trabajo	104	35,14 %	100	33,78 %	66	22,30 %	19	6,42 %	7	2,36 %	296	100%
24. Cambian frecuentemente lo que demandan de mí en respuesta a presiones del mercado.	45	15,20 %	54	18,24 %	68	22,97 %	87	29,39 %	42	14,19 %	296	100%
25. Mis jefes me exponen y me hacen visible dentro de la institución.	108	36,49 %	107	36,15 %	58	19,59 %	13	4,39 %	10	3,38 %	296	100%
28. Me ponen metas y objetivos retadores y motivantes	109	36,82 %	101	34,12 %	59	19,93 %	8	2,70 %	19	6,42 %	296	100%
29. Me ofrecen oportunidades de promoción.	106	35,81 %	88	29,73 %	75	25,34 %	14	4,73 %	13	4,39 %	296	100%
30. Me ofrecen contactos que pueden generar empleo en otros sitios.	124	41,89 %	120	40,54 %	52	17,57 %	0	0,00 %	0	0,00 %	296	100%
PROMEDIOS	93,692	0,3165	91,923	0,3106	64,385	0,2175	26,077	0,0881	19,923	0,067308	296	100%

Fuente: Gutiérrez (2015)

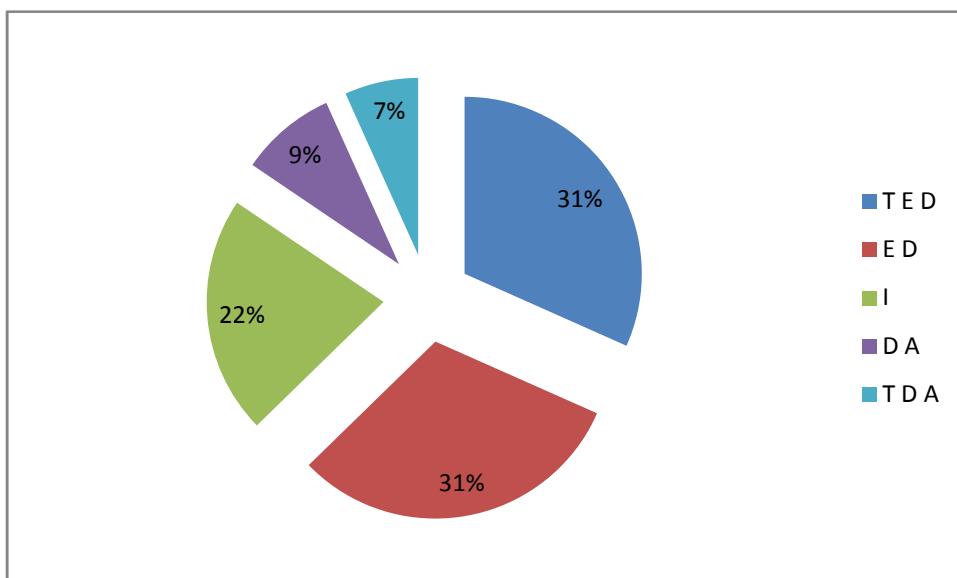


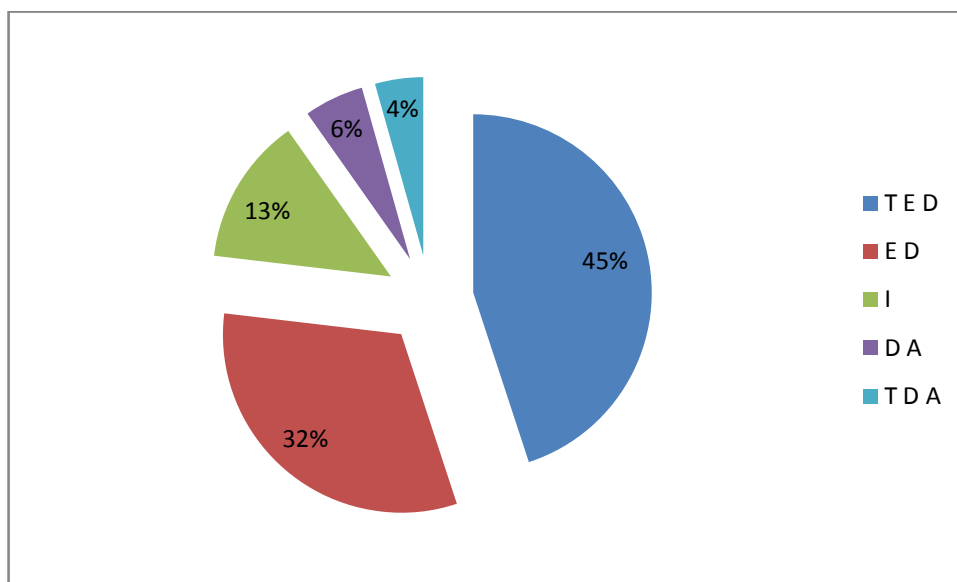
Gráfico N° 3: Contrato Psicológico Balanceado. (Gutiérrez, 2015).

Contrato Psicológico Relacional.

El Contrato Psicológico de tipo Relacional, implica la percepción que posee el empleado referente a la forma como se establece la relación de trabajo en términos de desempeño, como requerimiento para continuar en la misma. En este tipo de variable nominal se halló que un 32% afirma estar en Desacuerdo y en Total Desacuerdo 45%, lo cual significa que consideran que la permanencia de la relación de trabajo no está vinculada al desempeño del trabajador. Mientras que un 6%, afirma estar De Acuerdo y Total Acuerdo 4%. es decir, no creen que existe una vinculación entre el desempeño y su estabilidad en la institución. Resaltando que el 13% manifiesta indiferencia ante esta idea.

Cuadro 8: Contrato Psicológico Relacional.

ITEMS	T E D	F %	E D	F %	I	F %	D A	F %	T D A	F %	TOTA L	F %
2. Demuestran interés por mi bienestar personal.	78	26,35 %	77	26,01 %	95	32,09 %	17	5,74%	19	6,42%	286	100 %
7. Tengo un empleo estable.	61	20,61 %	71	23,99 %	49	16,55 %	57	19,26 %	58	19,59%	296	100 %
9. Valoran mis intereses personales.	101	34,12 %	95	32,09 %	51	17,23 %	38	12,84 %	11	3,72%	296	100 %
13. Me ofrecen salarios seguros.	124	41,89 %	115	38,85 %	57	19,26 %	0	0,00%	0	0,00%	296	100 %
15. Mis jefes responden a mis inquietudes.	111	37,50 %	92	31,08 %	62	20,95 %	16	5,41%	15	5,07%	296	100 %
20. Ofrecen salarios y beneficios con los que puedo contar al momento que lo desee	187	63,18 %	109	36,82 %	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	296	100 %
22. Toman en cuenta mis intereses a la hora de tomar decisiones	201	67,91 %	95	32,09 %	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	296	100 %
26. Se interesan por mi bienestar a largo plazo.	197	66,55 %	99	33,45 %	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	296	100 %
PROMEDIOS	132,5	0,4476	94,125	0,318	39,25	0,1326	16	0,0541	12,875	0,043497	296	100 %

Fuente: Gutiérrez (2015)**Gráfico N° 4: Contrato Psicológico Relacional. (Gutiérrez, 2015).**

Contrato Psicológico Transaccional

El contrato psicológico de tipo transaccional supone la creencia que posee el trabajador en cuanto a si la organización le ofrece una relación de trabajo limitada en términos de desempeño solamente. En este orden de ideas, la variable nominal permitió deducir que la mayoría de los sujetos de la muestra 28% opina ser indiferente, 17% De Acuerdo y en Total Acuerdo 9%, lo que significa que consideran que las relaciones en termino de desempeño son limitadas. En contraposición, el 22% expresa estar en Desacuerdo y Total Desacuerdo 24%.

Cuadro 9. Contrato Psicológico Transaccional.

ITEMS	T E D	F %	E D	F %	I	F %	D A	F %	T D A	F %	TOTAL	F %
1. Siento que tengo un empleo fijo.	42	14,19 %	83	28,04 %	150	50,68 %	6	2,03%	15	5,07%	296	100 %
3. Sólo me remuneran por las tareas que realizo.	48	16,22 %	33	11,15 %	68	22,97 %	101	34,12 %	46	15,54%	296	100 %
8. Tienen el compromiso de mantenerme dentro de la institución en el futuro.	65	21,96 %	55	18,58 %	75	25,34 %	62	20,95 %	39	13,18%	296	100 %
14. Emplean a largo plazo.	35	11,82 %	42	14,19 %	69	23,31 %	109	36,82 %	41	13,85%	296	100 %
16. Me capacitan para desarrollar habilidades adicionales a las requeridas en mi trabajo	103	34,80 %	71	23,99 %	57	19,26 %	34	11,49 %	31	10,47%	296	100 %
21. Tienen planes de mantenerme en la institución a largo plazo.	68	22,97 %	67	22,64 %	94	31,76 %	45	15,20 %	22	7,43%	296	100 %
23. Tengo un trabajo limitado con responsabilidades específicas bien definidas.	104	35,14 %	88	29,73 %	71	23,99 %	31	10,47 %	2	0,68%	296	100 %

27. Mis jefes me exigen que haga sólo las tareas por las cuales fui contratado	94	31,76 %	93	31,42 %	88	29,73 %	6	2,03%	15	5,07%	296	100 %
PROMEDIOS	69,875	0,2361	66,5	0,2247	84	0,2838	49,25	0,1664	26,375	0,089105	296	100 %

Fuente: Gutiérrez (2015)

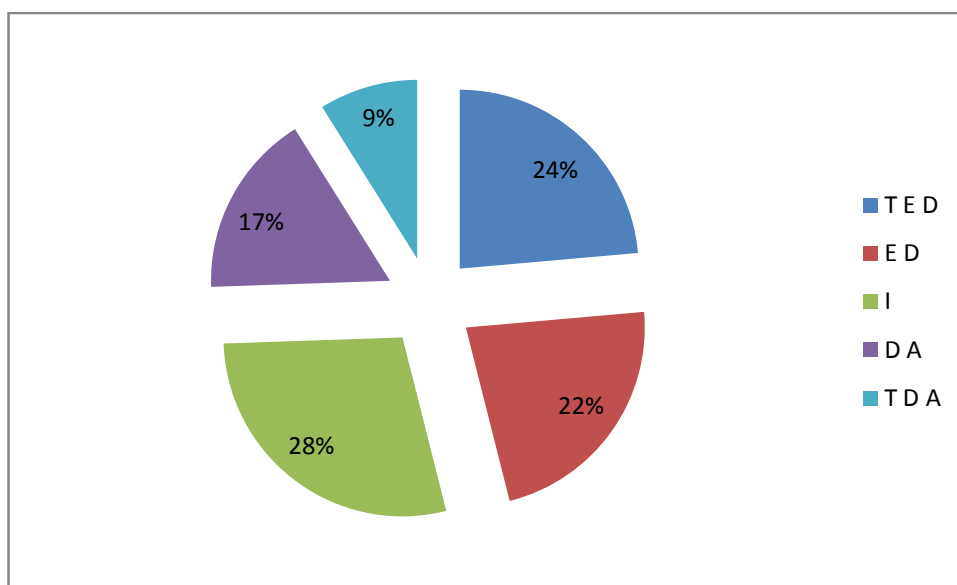


Gráfico N° 5: Contrato Psicológico Transaccional. (Gutiérrez, 2015).

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 explícito en términos de desempeño, permitiendo esta variable nominal percibir que el 7% manifiesta estar De Acuerdo y en Total Acuerdo 5% que la Gobernación posee compromiso con relación al futuro de sus trabajadores y la existencia de claridad en cuanto a los estándares de desempeño de los mismos. Seguidamente, se ubica un 29%

de sujetos quienes se encuentran en Desacuerdo y Total Desacuerdo 35%, mientras que el 24% se mantiene indiferente ante este planteamiento.

Cuadro 10. Contrato Psicológico Transicional

ITEMS	T E D	F %	E D	F %	I	F %	D A	F %	T D A	F %	TOTA L	F %
1. Siento que tengo un empleo fijo.	42	14,19 %	83	28,04 %	150	50,68 %	6	2,03%	15	5,07%	296	100 %
2. Demuestran interés por mi bienestar personal.	78	26,35 %	77	26,01 %	95	32,09 %	17	5,74%	19	6,42%	286	100 %
5. Promueven el desarrollo de habilidades que aumentan mi valor en la institución.	101	34,12 %	91	30,74 %	79	26,69 %	15	5,07%	10	3,38%	296	100 %
10. Me permiten involucrarme en todas las áreas que conciernen a mi trabajo.	84	28,38 %	61	20,61 %	95	32,09 %	33	11,15 %	23	7,77%	296	100 %
12. Me brindan oportunidades de mayor exposición en el mercado de trabajo.	91	30,74 %	89	30,07 %	74	25,00 %	22	7,43%	20	6,76%	296	100 %
20. Ofrecen salarios y beneficios con los que puedo contar al momento que lo desee	187	63,18 %	109	36,82 %	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	296	100 %
23. Tengo un trabajo limitado con responsabilidades específicas bien definidas	104	35,14 %	88	29,73 %	71	23,99 %	31	10,47 %	2	0,68%	296	100 %
24. Cambian frecuentemente lo que demandan de mí en respuesta a presiones del mercado.	45	15,20 %	54	18,24 %	68	22,97 %	87	29,39 %	42	14,19%	296	100 %
26. Se interesan por mi bienestar a largo plazo.	197	66,55 %	99	33,45 %	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	296	100 %
28. Me ponen metas y objetivos retadores y motivantes	109	36,82 %	101	34,12 %	59	19,93 %	8	2,70%	19	6,42%	296	100 %
PROMEDIOS	103,8	0,3507	85,2	0,2878	69,1	0,2334	21,9	0,074	15	0,050676	296	100 %

Fuente: Gutiérrez (2015)

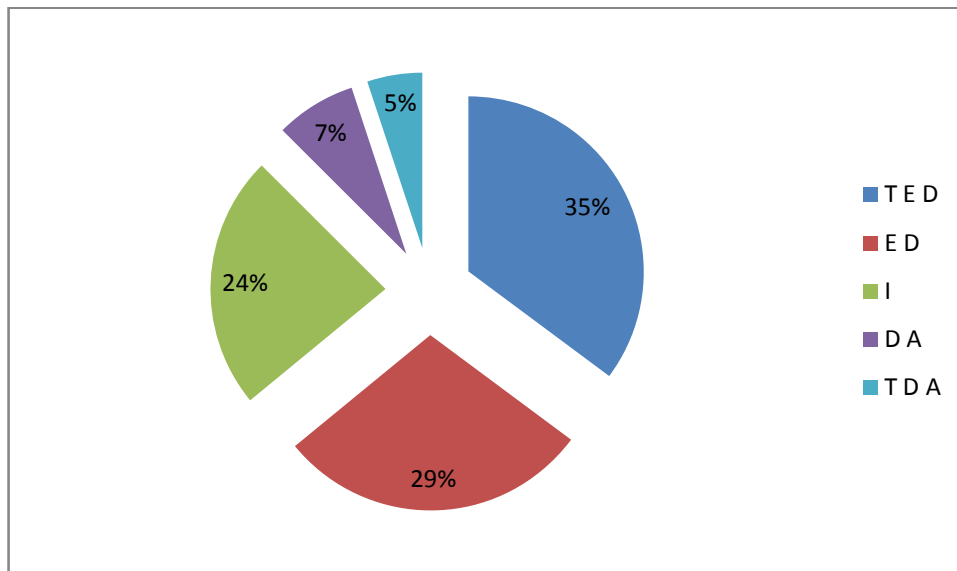


Gráfico N° 6: Contrato Psicológico Transicional. (Gutiérrez, 2015).

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Acto seguido, se presentan las conclusiones y recomendaciones en concordancia con al análisis de los circunspectos desarrollados en los capítulos precedentes, esto con la finalidad de dar respuestas a las interrogantes inicialmente planteadas.

Conclusiones.

El marco de la investigación estuvo enfocado en analizar el impacto de la cultura organizacional y del contrato psicológico dentro de la Gobernación del estado Apure, con la finalidad de razonar sobre las acciones de dirección del talento humano actualmente aplicadas en la organización gubernamental, tomando en comedimiento, que el talento humano es pieza clave en el mejoramiento de la calidad de la prestación de servicios dentro del sector de la administración pública, la cual ha beneficiado a la comunidad sanfernandina.

En correspondencia al análisis realizado a la información previamente recabada, se da respuesta al primer objetivo el cual consistió en: Determinar el nivel de conocimiento de la cultura organizacional que poseen los trabajadores y trabajadoras la Gobernación del estado Apure. A tales fines, es prioritario comprender que la cultura organizacional es un concepto complejo que permite abarcar varias perspectivas de la vida del individuo y de cómo este último interactúa dentro de una organización. Debido a esto se consideran los principios, filosofía, valores, metas u objetivos de una

organización y de como el colaborador se identifica con cada uno de esos aspectos, razón por la que conceptualización de la cultura organizacional es considera como amplia, con diversas concepciones.

De acuerdo a lo antes señalado, puede inferirse que la identidad organizacional involucra cada uno de los elementos filosóficos implícitos en la cultura organizacional de la organización, por tal razón, se hace prioritario informar y educar correctamente a los trabajadores y trabajadoras acerca de las metas, objetivos, valores, misión y visión de la Gobernación del estado Apure, a fin de resaltar la imagen institucional en cada uno de los participantes de la organización.

Destacando, que su importancia radica en que el trabajador y la trabajadora tendrán una homogeneidad en cuanto al norte organizacional, ya que el conocimiento de la misión, la visión, u otro elemento de carácter filosófico organizacional, son elementos tácitos que enuncian la naturaleza y fin de la organización, siendo necesario indicar la existencia de cada uno de los elementos relacionados al presente objetivo, pero la inexistencia de mecanismos oportunos para su divulgación y correcta exegesis ha sido una barrera signada por factores políticos, que en gran medida son los que han delimitado el enfoque gerencial dentro de la institución gubernamental.

Es por ello, que en base a los hallazgos encontrados, se puede deducir que existe un alto desconocimiento de la Cultura organizacional de la Gobernación del estado Apure: Misión, Visión y Objetivos Institucionales correspondientes a la Secretaría de Recursos Humanos, dado que en la medida que las percepciones que posea el personal que labora en la institución no sean cónsonas en cuanto a lo establecido por la organización, se incrementa la probabilidad de minimizar la consecución de los objetivos

organizacionales y los resultados en términos de calidad de servicio pueden verse reflejados en su desempeño.

Para finalizar con el análisis correspondiente al primer objetivo, puede decirse que es de gran utilidad para un gerente promover la implantación del carácter organizacional en el trabajador, mediante la creación clara de manuales organizativos y la garantía del fácil acceso hacia los mismos, sirviendo de soporte para construir y mejorar el impacto cultural de la Gobernación del estado Apure. En este sentido, la percepción de la cultura organizacional se puede mejorar desde las acciones asumidas por el liderazgo gerencial, al ir incorporando métodos informativos que al mismo tiempo permitirán optimizar la realización de las labores asignadas.

Seguidamente se presenta las conclusiones derivadas para el segundo objetivo propuesto el cual fue: Evaluar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores y trabajadoras, considerando los factores Económicos, Sociales, Identidad, Conformidad y Autoestima Laboral. Dicha información, está fundamentada en la aplicación del instrumento a la muestra de la población seleccionada de la Gobernación del estado Apure. Por que pudo comprobarse que la mencionada Gobernación cuenta con ventajas y fortalezas siendo estas las referidas a los siguientes aspectos: los trabajadores consideran que existen condiciones adecuadas para el ejercicio de sus funciones, pero en contraparte, refieren no ser evaluados. Con respecto a las remuneraciones y beneficios o plan de incentivos indican no estar satisfechos con los mismos.

En cuanto a la comunicación, afirman el poco interés de la alta gerencia por establecer y mantener interrelaciones de este tipo, lo que directamente desemboca en la poca o nula participación de los trabajadores en la toma de

decisiones. En lo relacionado a la preparación, formación profesional u oportunidades de desarrollo de carrera, la alta gerencia no planifica actividades orientadas a tales fines, e igualmente, los trabajadores afirman no sentir motivación alguna por parte de la alta gerencia como medio de apoyo en la ejecución de sus funciones o en la resolución de posibles conflictos.

Y por último, para brindar respuesta al tercer objetivo, señalado como: Comprobar el tipo de contrato psicológico que prevalece en la Institución Gubernamental, se logro evidenciar mediante la información recopilada y analizada, el solapamiento entre cada uno de los tipos contratos según el inventario de Rousseau, dando como resultado dentro de la Gobernación del estado Apure, una percepción de estabilidad limitada por las responsabilidades de ambas partes (empleador-empleado), con inciertas posibilidades de desarrollo de carrera profesional.

Igualmente, se confirmo la inexistencia de remuneraciones por cumplimiento de metas, lo cual puede vincularse a los cambios directivos que ocurren en la institución gubernamental, 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, se distinguió el bajo nivel de motivación que existe dentro de la organización, al grado que no existen modos que le garanticen al trabajador la posibilidad de de promoción, ni la garantía de contactos que pueden generar empleo en otros sitios, siendo necesario señalar el alto porcentaje en

cuanto al bajo interés por el bienestar personal que sienten los trabajadores por parte de la Gobernación del estado Apure, sumado al hecho de la poca estabilidad laboral que disciernen los trabajadores dentro de la organización.

Acorde al diagnóstico presentado, puede afirmarse que la gran debilidad actual de la Secretaría de Recursos Humanos de la Gobernación del estado, estriba en el hecho del manejo gerencial del talento humano, lo cual genera una sensación de necesidades no cubiertas en la cual las relaciones de trabajo, así como las remuneraciones e incentivo laborales no son consideradas, dando paso a una impresión de desmérito o falta de motivación hacia el personal. Reforzado por la ausencia clara de un contrato psicológico de mutuo beneficio, facilitando el proceso de integración empleado – empleador.

Recomendaciones.

Sobre las conclusiones anteriormente expuestas, se plantean las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se debe contemplar una muestra representativa de cada una de las dependencias que conforman la Gobernación, de manera que los resultados obtenidos puedan generalizarse.
- ✓ Es indispensable contar con la anuencia de la alta gerencia de la Secretaria de Recursos Humanos en el proceso de aplicación de los instrumentos, para que la recolección de información y/o postura personal de los trabajadores no se vea afectada por la coyuntura socio-política por la cual atraviesan las instituciones públicas del país.

- ✓ La divulgación mediante portal web, manuales internos, y jornadas de concientización de los elementos filosóficos de la entidad gubernamental.
- ✓ Fomentar la cultura organizacional de la Gobernación, a fin de que los trabajadores se sientan identificados con la institución Pública, lo cual facilitaría la implementación cambios organizacionales a que hubiera lugar en un momento dado.
- ✓ La sinceración del contrato psicológico, y la adaptabilidad del mismo a los nuevos estándares organizacionales, considerando los niveles de cambios acaecidos en los últimos tiempos en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- AGUIRRE, A. (2002), La cultura de la empresa. Editorial Ariel, España
- ALABART F. y Portuando J. (2001) Organizacional. Consideraciones para análisis, reflexión y debate. Contribución al estudio de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano. Tesis Doctoral. Universidad de la Habana. La Habana, Cuba.
- ALL, D. (2012) Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento. Un modelo de ruta. Caracas, Venezuela.
- CABRERA, J. (2006). Recuperado en julio de 2006 de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm#mas-autor>.
- DAVID, F. (1988). La Gerencia Estratégica. Editorial LEGIS. Bogotá, Colombia.
- DAVINI M, Sílvia, R. Gellon de, S. y Rossi A. (1978). Psicología general. Kapelusz. Buenos Aires, Argentina.
- DAVIS K. y Newstrom J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo. México. Mc Graw. Hill. Dionne G y Reig E.
- DE LUCA, M. (2012). El contrato psicológico en empresas familiares: diferencias en su contenido, cumplimiento e incumplimiento respecto a las no familiares. Revista de Psicología GEPU
- FRANCÉS, A. (2004). Estrategia para la Empresa en América Latina. Ediciones IESA.
- GARRIDO, S. (2003). Dirección Estratégica. Editorial McGraw Hill. Madrid, España.
- GIBSON, J. y Otros (2006). Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. (12ma ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

- HURTADO, J. (2012). Metodología de la Investigación. 4ta Edición. Editorial Quiron. Caracas, Venezuela.
- KATZ D. y Kahn, R. (1995) "Psicología social de la organización. Editorial Trillas. México
- MAYERLING, M. (2011) Propuesta de un programa de calidad de vida laboral para los trabajadores de PDVSA CVP, Puerto Ordaz. Universidad Católica Andrés Bello. Ciudad Guayana, Venezuela.
- NAVARRO, A. (2009) "Las investigaciones con entrevistas cualitativas: carácter flexible y emergente de los diseños". En A. Meo y A. Navarro. Omicron, Buenos Aires
- QUIJADA, F. (2009) Cultura de calidad de servicio y contrato psicológico en empleados del IAIM. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela
- QUINTERO, J (2007) Universidad Fermín Toro. Escuela de Doctorado; Seminario Teorías y paradigmas educativos; Venezuela; extraído el 28 de Junio del 2012 del sitio web: <http://doctorado.josequintero.net/>
- RAMÍREZ O. y Reinoso, H. (1999). Tipo De Contrato Psicológico Ofrecido Por Los Empleadores Y Percibido Por Los Empleados. Caso: MAPLOCA. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello. Ciudad Guayana, Venezuela.
- RODRÍGUEZ, J. (2011). El modelo de gestión de recursos humanos. Editorial UOC. Barcelona, España.
- ROUSSEAU, D. (2000) Psychological Contracts Inventory. Technical Report. (Version 2). Consultado el 15 de marzo de 2005 de Carnegie Mellon University, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Pittsburgh, Pennsylvania. Estados Unidos. Sitio web: http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/pci.pdf
- SALLENAVE, J. (1997). Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma.
- SCHEIN, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. (4a Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- SERNA, H. (2008). Gerencia Estratégica. 3R Editores. Colombia

- SOLARES, L. (2014) Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Ajayu, Bolivia
- SPARROW, P. R. (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. Human Resource Management Journal.
- TENA, G. (2002). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. Universidad de Zaragoza. Zaragoza, España.
- 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.

ANEXOS.

INSTRUMENTO I.

El presente cuestionario, tiene por finalidad recopilar información relacionada a la percepción por parte de los trabajadores y trabajadoras adscritos a la Secretaría de Recursos Humanos de los elementos filosóficos de la cultura organizacional de la Gobernación del estado Apure. La exploración recabada tiene fines académicos, y es estrictamente confidencial.

En este sentido, se les agradece su colaboración, a fin de aportar estrictamente lo solicitado, siendo lo más sincero posible.

INSTRUCCIONES

1. Lea atentamente el cuestionario
2. Responda cada una de las preguntas marcando con bolígrafo una "X" en la casilla de su elección.
3. Si no entiende alguna de las preguntas acérquese al encuestador para solicitar su aclaratoria.
4. No debe colocar su nombre, es estrictamente confidencial.
5. Sea sincero con sus respuestas.

¡Muchas gracias por su aporte!

El Investigador

Variable: Cultura organizacional

ITEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Casi Nunca
DIMENSION ORGANIZACIONAL				
1. La empresa evalúa al personal.				
2. Se encuentra satisfecho con la remuneración que percibe en la empresa.				
3. Se encuentra satisfecho con el plan de incentivos de la empresa.				
4. La alta gerencia de la empresa se preocupan por mantener informado al personal a su cargo.				
5. Conozco la razón de ser de la institución, así como las metas de la misma				
DIMENSION INDIVIDUAL				
6. Conozco perfectamente mi papel dentro de la institución, y hago muy bien mi trabajo.				
7. Los procesos de la empresa, están claramente definidos, es decir, cada quien sabe qué hacer..				
8. El conjunto de valores, hábitos y costumbres de la empresa son adecuados				
9. La empresa tiene normas de funcionamiento claramente establecidas.				
10. Siento que soy un miembro de un equipo que trabaja de forma cohesionado.				

INSTRUMENTO II.

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.

¡Muchas gracias por su aporte!

El Investigador

