



**IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES QUE INCIDEN EN LA PERCEPCIÓN DE
UN SERVICIO DE CALIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA
CIUDAD DE CALI
PROYECTO DE GRADO**

Catalina Llanos Guzmán

Julie Vanessa Mena Gómez

Director del trabajo de Grado:

Juanita Cajiao

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Maestría en Administración

Santiago de Cali

2012

RESUMEN

Este estudio presenta cómo por medio de una metodología exploratoria se indagó con respecto a las variables que inciden en la percepción de un servicio de calidad de una empresa de servicios de la ciudad de Cali. Adaptando los cuestionarios propuestos por el modelo SERVQUAL se recolectó la información con respecto a la importancia de las dimensiones del servicio, las expectativas y el nivel de satisfacción con el servicio recibido en el proceso de Selección de Talento Humano. Se observó que la falta de sintonía entre un proveedor de servicios y las necesidades de su cliente puede distanciar esa relación hasta el punto de terminar siendo desgastante para ambos y costosa en el tiempo. Se sugieren posibles orientaciones y recomendaciones a tener en cuenta al momento de definir planes de acción.

Palabras Clave: Servicio al Cliente, Necesidades, Expectativas, Calidad en el Servicio, Calidad del Servicio Percibida, Percepción.

ABSTRAC

The following research explores the variables that affect the service level perception in a services company in the city of Cali, through the use of an exploratory model. By adapting the questionnaires proposed by the SERVQUAL methodology, the project was able to identify not only the service levels that were actually received but also their expectations, leading to the identification of gaps between expectations and perceptions. Clearly, the lack of synchronization between a service provider and a client can distance their relationship, translating itself into time consuming and redundant activities as well as ineffective activities that don't solve the real customer needs. Finally, the study presents a concrete action plan that ensures the alignment of the service level effort from the service provider to the client's needs.

Key Words: Costumer Service, Needs, Expectations, Service Quality, Perceived Service Quality, Perception.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION.....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
REFERENTES TEÓRICOS.....	17
El Servicio.....	17
El rol de las necesidades y expectativas en percepción del servicio.....	22
Dimensiones del servicio.....	31
El triángulo del servicio.....	35
METODOLOGIA.....	37
RESULTADOS.....	43

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO.....	49
LIMITACIONES Y RESTRICCIONES.....	52
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES.....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS.....	61
LISTA DE TABLAS.....	6
LISTA DE GRÁFICOS.....	7
LISTA DE ANEXOS.....	8

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Relación necesidades y dimensiones del servicio.....	34
---	----

LISTA DE GRAFICOS

pág.

Grafico 1. Resultados encuesta interna de satisfacción de la empresa prestadora del servicio aspectos excelente o bueno.....	14
Grafico 2. Resultados encuesta interna de satisfacción de la empresa prestadora del servicio aspectos por mejorar.....	15
Grafico 3. Modelo de expectativas de Vroom (1964).....	24
Grafico 4. Proceso de selección de talento humano de “La Empresa” (2011)....	39
Grafico 5. Brechas detectadas entre la expectativa del cliente y la percepción del servicio recibido.....	43
Gráfico 6. Grado de satisfacción de los clientes que reciben el servicio de selección de “La Empresa”.....	45
Gráfico 7. Preponderancia de las dimensiones del servicio identificadas por el cliente.....	46
Gráfico 8. Comparativo entre grado de satisfacción y grado de importancia.....	47

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO 1. Cuestionario importancia de la calidad del servicio.....	61
ANEXO 2. Cuestionario dimensiones del servicio excelente.....	62
ANEXO 3. Cuestionario dimensiones del servicio en “La Empresa”.....	63
ANEXO 4. Planteamiento de los enunciados contenidos en las encuestas.....	64
ANEXO 5. Enunciados contenidos en la “Encuesta Interna de Satisfacción”.....	65
ANEXO 6. Tabla soporte gráficos.....	66
ANEXO 7. Tabla datos importancia.....	67
ANEXO 8. Tabla datos expectativa.....	68
ANEXO 9. Tabla datos percepción.....	69

INTRODUCCION

Una empresa situada en la ciudad de Cali Colombia y que provee el servicio de selección de talento humano, ha encontrado crítico identificar qué elementos en términos de servicio pueden estar afectando la percepción de la calidad de lo que está hoy ofreciendo, dado que ha venido enfrentando desde hace algunos años, continuas desmejoras en las mediciones de satisfacción de los clientes de este servicio, sin poder llegar a encontrar una respuesta efectiva para dar solución a esta problemática.

Desde hace algunos años el concepto de calidad del servicio ha ido adquiriendo cada vez más relevancia dentro del mundo empresarial. Como se menciona en el documento presentado por Philip y Hazlett (1997) en las empresas de 1990's la calidad comenzó a percibirse como la variable más estratégica en la batalla por la participación de mercado; y la excelencia en el servicio como una prioridad corporativa, entendiendo que las empresas con una alta calidad de servicio tienden a ser más rentables, mientras que la baja calidad en el servicio se encuentra dentro las principales razones para que un cliente se vaya con la competencia. (Philip y Hazlett, 1997).

Aunado a ello, desde mitad del siglo XX existe un creciente desarrollo de empresas de servicios o sector terciario (Valotto, 2010), que de hecho en Colombia esta tendencia hace énfasis en los servicios de tecnología y BPO (Business Process Outsourcing-Tercerización de Procesos de Negocio)

(Proexport, 2010), en donde el país actualmente exporta alrededor de 600 millones de dólares en servicios, convirtiéndose en el sexto reglón de exportaciones, por esto, se hace imperativo el desarrollo de estrategias y herramientas que permitan garantizar la calidad del servicio, más cuando es el servicio en sí mismo el producto final entregado en las empresas de este sector. Sin embargo, lo que se evidenció al explorar la literatura es que los principales avances en el diseño de instrumentos confiables que midan la calidad del servicio están más enfocados a las empresas productivas y no a las empresas de servicio, cuando estas últimas realmente requieren un análisis diferente que tenga en cuenta las cualidades particulares que aplican a este sector.

Teniendo en cuenta esto y para dar respuesta a la problemática planteada en este estudio, se retomó el Modelo de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985). El Modelo de Brechas o Modelo de Deficiencias expuesto por estos autores, propone justamente que la calidad del servicio debe ser estudiada como una función de la diferencia entre las expectativas de los consumidores y sus percepciones sobre el servicio. Igualmente se retomaron los planteamientos de Schneider (1995), autor que da relevancia el estudio de la calidad del servicio desde el relacionamiento, argumentando que la excelencia del servicio, está determinada por la relación y respuesta emocional del cliente ante lo que recibe, es decir, está determinada porque tanto se suplen las necesidades y expectativas con las que llega el cliente a la hora de adquirir un servicio.

Integrando los referentes teóricos ya mencionados, se diseñó y ajustó un modelo de recolección de información a través de tres cuestionarios para obtener

una aproximación a las expectativas, prioridades valoradas por los clientes y percepción con respecto al servicio, como aspectos que contribuyen a dar una respuesta a la identificación de que variables pueden impactar la percepción de la calidad de un servicio como es el de la selección de talento humano una vez este proceso se ha tercerizado, siendo estratégico para el desempeño presente y futuro de una organización independiente del sector donde se encuentre el cliente. A continuación, el estudio realizado evidencia que la identificación de las necesidades y expectativas del cliente frente a la satisfacción percibida brindan elementos importantes al momento de tomar decisiones sobre el diseño de la estrategia de servicio y da información clara sobre las variables a las que se les debe dar mayor importancia y recursos, entendiendo que la calidad del servicio facilita la retención y permanencia del cliente en el largo plazo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización en la cual se llevó a cabo el presente estudio es una compañía perteneciente a un conglomerado de empresas, está en particular presta servicios administrativos, financieros, logísticos y de gestión humana a las otras empresas del grupo Corporativo. Los servicios son acordados y contratados con cada una de las demás empresas del grupo y la definición de los acuerdos está en cabeza no solo del Gerente Administrativo y Financiero, sino del Gerente que en cada empresa se encarga del proceso contratado, por ejemplo, para el caso de los servicios de gestión humana, quien es responsable de las definiciones y negociaciones es el Gerente de gestión humana de la empresa cliente.

Para “La Empresa” (como se denominó con el fin de salvaguardar el nombre de la empresa que facilitó su información para el presente estudio) el cumplimiento de sus objetivos estratégicos está focalizado en el manejo de los costos, la calidad y la oportunidad de los servicios prestados, razón de ser de la misma, dado que cuando fue creada su propósito era capturar sinergias en los diferentes procesos administrativos y permitir que las demás compañías se focalizaran en sus procesos estratégicos de negocio, permitiéndoles dedicarse esencialmente a la creación de valor.

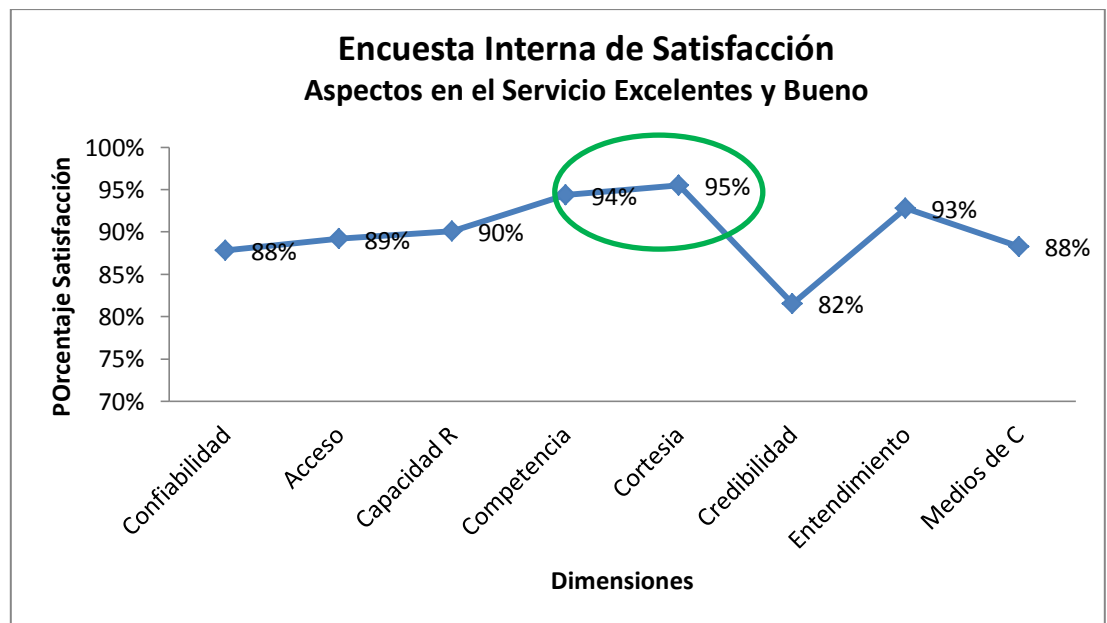
En el presente estudio las autoras se centraron principalmente en el servicio de selección del talento humano de Gestión Humana, teniendo en cuenta que hoy en día se enfrentan al reto de retener a sus clientes por la baja satisfacción que

obtienen con el servicio prestado. Esto se evidenció en los datos que “La Empresa” suministró sobre la última encuesta realizada en 2010 con respecto al servicio de Selección la cual sugiere en una escala de 0% a 100% que el nivel de satisfacción con el servicio en términos de compra de nuevos servicios o continuación, concepto de calidad general, beneficios del servicio, lealtad, imagen y precio del servicio es del 11%, obteniendo como resultado que el servicio de selección de talento humano es considerado muy costoso y que los clientes no reciben la calidad y beneficio que esperan.

La encuesta mencionada anteriormente es realizada por un proveedor externo que sugiere que una calificación adecuada debe estar por encima del 85% para considerarse satisfactoria, por lo que el puntaje de 11% proporciona una alerta significativa en términos de la no satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Sin embargo, de acuerdo a lo expresado por los prestadores del servicio los resultados de dicha encuesta son demasiado amplios y no les brindan la suficiente información que permita enfocar adecuadamente acciones que impacten de manera directa y positiva en la percepción del cliente. Por tanto, y dado la generalidad de la información, se incluyó para este estudio también la información de la “encuesta interna de satisfacción” del servicio de selección, la cual se ha realizado desde Octubre del 2010 y donde se describe de manera más específica variables de medición del servicio. Esta encuesta es realizada por el área de selección de talento humano y se aplica al cierre de cada proceso con clientes.

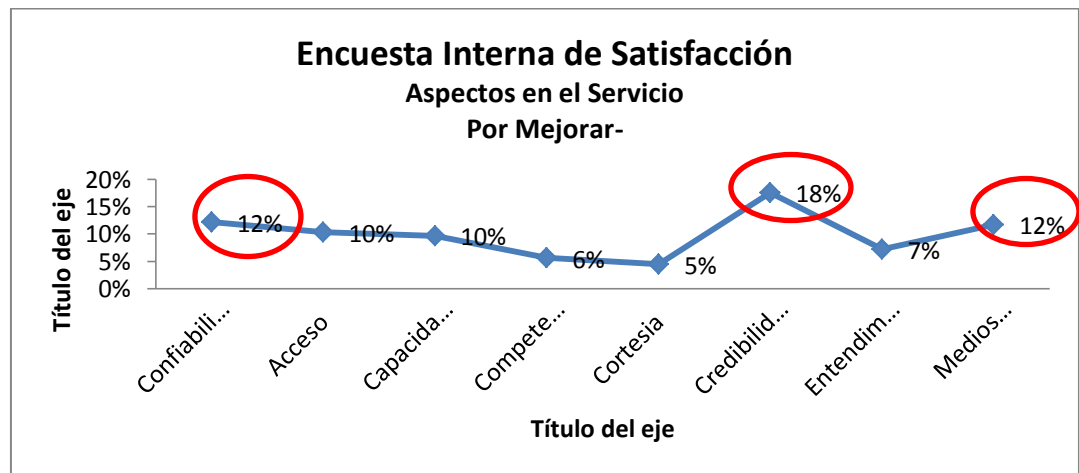
Para este estudio se tuvieron en cuenta los resultados correspondientes a 222 procesos realizados entre Octubre de 2010 y Marzo de 2011, cuyos resultados son producto de la “encuesta interna de satisfacción” mencionada, donde se obtuvo que: El 80% de los clientes califican el proceso de selección como Excelente o Bueno, las variables con las que los clientes se encuentran más satisfechos son: La competencia de quienes prestan el servicio, la cortesía en el trato y acceso a la información, que hacen referencia a la actitud de pro actividad por parte de los profesionales que atienden a los clientes, la información proporcionada de manera completa cuando es solicitada por el cliente y el conocimiento del proceso de selección.

Gráfico 1. Resultados encuesta interna de satisfacción de la empresa prestadora del servicio – Aspectos en el servicio de selección de talento que son considerados buenos o excelentes



Aun así los aspectos en los que el cliente se encuentra menos satisfechos según los resultados de esta “encuesta interna de satisfacción” son: La credibilidad y los medios de comunicación, el cliente percibe que aún hay oportunidades de mejora con la confiabilidad y credibilidad que inspiran teniendo en cuenta como prioridad al cliente, las reuniones de inicio de proceso no están logrando obtener la satisfacción del cliente, como tampoco el seguimiento, en lo que respecta a la información sobre el proceso de selección en el tiempo en que se lleva a cabo, esto se puede visualizar en el siguiente grafico:

Gráfico 2. Resultados encuesta interna de satisfacción de la empresa prestadora del servicio – Aspectos en el servicio de selección de talento que se pueden mejorar.



La encuesta realizada por “La Empresa” contempla elementos que dan respuesta a la satisfacción del proceso de selección una vez este se ha

culminado, sin embargo, no tiene en cuenta elementos como las expectativas, en términos de lo que el cliente considera debería obtener, ni el grado de importancia que se otorga a los diferentes aspectos explorados. Adicional las encuestas realizadas por “La Empresa” no son consistentes y evidencian diferencias considerables, ya que la “encuesta de servicio al cliente” indica que solo un 11% de los clientes considera que el servicio es Excelente o Muy Bueno, mientras que los resultados de la “encuesta interna de servicio al cliente” dan como resultado que los clientes consideran en un 80% que el servicio es Excelente o Bueno, esta falta de coherencia en los resultados afecta la toma de decisiones en términos de la focalización de esfuerzos y recursos en la mejora del servicio.

Las autoras observaron en esta situación una oportunidad para contribuir en la identificación de las variables que inciden en la percepción del servicio, y propusieron para este estudio una exploración de las necesidades y expectativas de los clientes (Gerentes y Jefes de gestión humana¹) identificando que variables están impactando más el servicio, con el fin de presentar una propuesta de cómo esta situación puede ser abordada en términos del grado de satisfacción y grado de importancia de diez dimensiones identificadas en anteriores estudios como aquellas que impacta un servicio de calidad por estar íntimamente relacionadas con las necesidades de los clientes.

¹ Gerentes y Jefes de Gestión Humana Líderes del proceso de gestión humana en cada una de las empresas cliente, que tienen experiencia en todos los procesos de inherentes a la gestión del talento humano y que son responsables al interior de sus empresas por garantizar la Selección y los servicios al personal, ofrecer directamente capacitación, desarrollo, programas de reconocimiento y bienestar, y mantener, revisar y asegurar la estructura y compensación.

REFERENTES TEÓRICOS

Con el fin de abordar la problemática evidenciada en “La Empresa” se tendrán en cuenta los conceptos de servicio, su operacionalización y entendimiento a la luz del proceso de selección, el rol de las necesidades y expectativas en la percepción de la calidad del servicio, así como los planteamientos propuesto por autores como Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985), Schneider (1995) entre otros, y que permitieron hablar de las dimensiones que impactan la percepción de calidad del servicio.

El Servicio

El servicio es un término utilizado para describir una actividad que redundará en el bienestar de una o varias personas al cumplir una expectativa determinada. En el ámbito organizacional se ha acuñado el término servicio al cliente para describir las interrelaciones que se dan entre una organización (personas que la componen) que suministra un producto tangible o intangible y una persona a la que se le denomina cliente (quien adquiere el producto). (Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry L., 1990).

Según Kotler (2001) (citado por Peralta, 2006) el servicio es un intangible, es una forma de hacer las cosas que compete a toda la organización en la forma de atención tanto externa como interna. El servicio es indudablemente ofrecido por

una o varias personas y como tal se ve influenciado por un sinnúmero de variables que afectan a las mismas y sus resultados. A partir de la misma experiencia de servicio las personas denominadas clientes son quienes codifican la percepción que tienen de la interrelación que se genera en el intercambio (de productos tangibles o intangibles) y otorgan una calificación a partir de esa percepción, dando como resultado la satisfacción con el servicio recibido.

Es importante mencionar que según Albrecht y Zemke (2000), la percepción del servicio a su vez está asociada a una expectativa que está determinada de alguna forma por la posibilidad razonable de que algo suceda. Estos autores plantean que en el tiempo el concepto de servicio ha ido evolucionando, pasando de un “servicio de ayúdeme” hasta transformarse en lo que hoy se conoce como un “servicio de valor agregado, que cumpla con lo que ofrece y que sorprenda o vaya más allá de lo evidente”. Pag. 35. La evolución al concepto de servicio como valor agregado, hace que este se comprenda más fácilmente por la experiencia misma, más que por su definición, por tanto, es de carácter crítico poder operacionalizar el concepto y sus dimensiones al interior de “La Empresa”, dado que de esta manera se podrá medir la concordancia entre el servicio ofrecido y la satisfacción de las expectativas de quienes lo reciben. Operacionalizar el concepto de servicio consiste en identificar exactamente a qué hace referencia, es decir, explicitar las propiedades del mismo, lo que representa, es encontrar los indicadores. Por ejemplo: si se fuera a operacionalizar qué es “cortesía” se diría que es la forma como se interactúa con la persona que recibe el servicio y que se puede observar a través de: la amabilidad en el trato, disposición para escuchar,

disposición para atender a las solicitudes que se realicen, es decir, identificar de manera experiencial a qué hace referencia la “cortesía”.

Con referencia a esto y para efectos del presente estudio se procedió a operacionalizar el servicio de selección del talento humano, entendiéndolo como el proceso mediante el cual se decide con respecto al nivel de aptitud de los aspirantes para desempeñar un cargo en particular (Salgado y Moscoso, 2008). En la organización objeto de estudio, en documentos internos de la misma, el servicio de selección tiene como misión:

“Proveer a la organización talentos con un alto potencial de desarrollo a través de un proceso riguroso de selección basado en competencias, conscientes de que este será el recurso humano que impulsara el desarrollo de la organización”. (Información proporcionada por “La Empresa”).

Entender el proceso de selección de esta manera implica los siguientes tres aspectos “(1) que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; (2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y (3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos (Salgado, Moscoso y Lado, 2006, citados por Salgado y Moscoso 2008)”. De acuerdo a Albrecht y Zemke (2000) el servicio tiene unas características que aunque no son exclusivas y de cumplimiento imperativo, permiten al lector y a los implicados en el presente

estudio entender los elementos que se deben cuidar durante la prestación de un servicio. A continuación se realiza una breve descripción de estas características aplicándolas a un servicio de Selección:

1. El servicio de selección se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
2. No es posible producirlo, inspeccionarlo, apilar o almacenar centralmente. Se presta donde quiera que esté el cliente, por colaboradores que están más allá de la influencia inmediata de la gerencia.
3. El servicio no se puede demostrar, ni se puede enviar por anticipado una muestra para la aprobación del cliente. Sólo se comprueba la eficacia del servicio entregado una vez el candidato ha ingresado a trabajar formalmente.
4. La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible; el valor del servicio depende de su experiencia personal.
5. La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
6. Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede “revocar”. Si no se puede repetir, entonces las reparaciones o apologías son los únicos medios recursivos para la satisfacción del cliente.
7. El proceso de aseguramiento de la calidad debe ocurrir antes de la producción, y no después.
8. La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; usuario y prestador del servicio se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

9. Las expectativas del cliente son parte integral de su satisfacción con el resultado. La percepción de la calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.

10. Mientras más gente tenga que contactar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades hay de quedar satisfecho con el mismo.

Estas características, contemplan parte de los planteamientos que también considera relevantes Schneider (1995) y que además él ratifica están centrados en una interacción donde las personas recobran un sentido no solo especial sino vital para que la experiencia sea satisfactoria. Es precisamente alrededor de la preocupación por garantizar la satisfacción frente al servicio prestado que se encuentra un concepto ampliamente explorado en la literatura como es el de las expectativas del cliente. Sin embargo, autores como Schneider (1995) plantean que la exploración de las expectativas por si solas no es suficiente para brindar claridad frente a que motiva el comportamiento de los clientes, así que introduce el concepto de necesidades en esta discusión comentando al respecto que la diferencia entre el concepto de expectativas y necesidades es muy importante, pues las primeras suelen ser conscientes, más superficiales, mientras que las segundas son mucho más profundas e inconscientes, determinando en una mayor proporción el comportamiento del cliente.

El rol de las necesidades y expectativas en la percepción del servicio

Hablar de servicio al cliente es mucho más que hablar de la calidad en el servicio, pues implica hablar de cómo entender el comportamiento y la mente del ser humano, como dice Schneider (1995) los clientes primero son personas y después clientes y como personas, son seres de necesidades múltiples e interdependientes (Max-Neef, 1986). Por lo tanto, dentro del proceso de satisfacer dichas necesidades se hace necesario un entendimiento sistémico de las mismas.

Este entendimiento sistémico implica entender varios aspectos, entre ellos la percepción, la cual según Vargas L., (1994) es el proceso mediante el cual se transforma en el cerebro humano una realidad física a una realidad simbólica, asociada a unas necesidades de supervivencia. En la cotidianidad se suele pensar que lo percibido corresponde exactamente con los objetos o eventos de la realidad y pocas veces se piensa que las cosas pueden ser percibidas de otra manera, porque se parte de la evidencia, raras veces cuestionada, de que lo percibido del entorno es el entorno mismo. Realmente, según Vargas L., (1994) las percepciones son sólo una representación parcial del entorno, pues lo que se presenta como evidente sólo lo es dentro de un cierto contexto físico, cultural e ideológico; en este sentido, la percepción es simultáneamente fuente y producto de las evidencias, pues las experiencias perceptuales proporcionan la vivencia para la construcción de las mismas.

En este orden de ideas, la selección y la organización de las sensaciones están orientadas a satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas

de los seres humanos, mediante la búsqueda de estímulos útiles y de la exclusión de estímulos indeseables en función de la supervivencia y la convivencia.

Es por esto entonces que las necesidades como hasta ahora lo menciona Vargas L., (1994), impactan de manera importante como se interpreta lo que ocurre en el entorno (percepción), autores como Maslow (1991), Max-Neef (1993), McClelland (1989), respaldan este supuesto, dado que manifiestan de diferentes maneras, que las necesidades provienen de lo más profundo del ser humano y que determinan la manera de reaccionar a los sucesos. De acuerdo a Max-Neef (1986) “concebir las necesidades tan solo como carencia implica restringir su espectro a lo puramente fisiológico, que es precisamente el ámbito en el que una necesidad asume con mayor fuerza y claridad la sensación de «falta de algo».

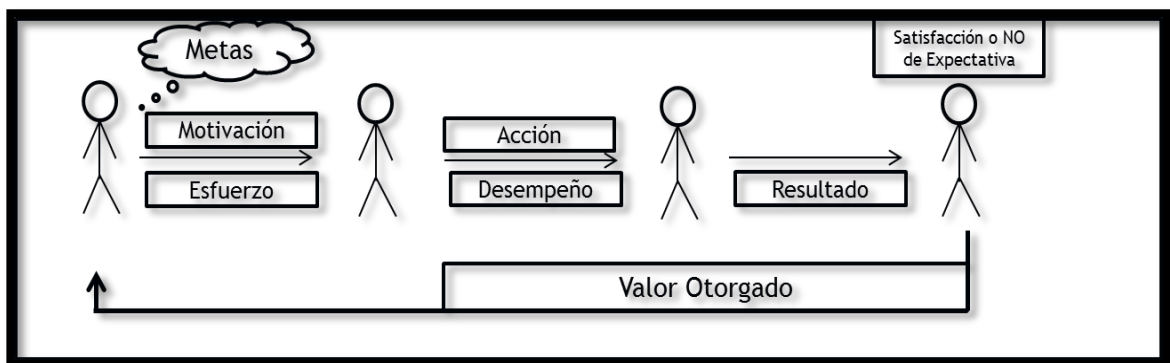
Sin embargo, en la medida en que las necesidades comprometen, motivan y movilizan a las personas, son también potencialidad y, más aun, pueden llegar a ser recurso. La necesidad de participar es potencial de participación, tal como la necesidad de afecto es potencial de afecto”. Por lo tanto, las necesidades de los seres humanos motivan la acción o la energizan para conseguir algo determinado, tienden a permanecer en el tiempo y solo cambian en la medida que el medio (situaciones) genere que la persona las valore de manera diferente.

De acuerdo al planteamiento de Schneider (1995) las necesidades son mucho más globales, profundas y de largo plazo que las expectativas, por lo tanto, se asocian a reacciones mucho más emocionales tanto cuando estas son

satisfechas como cuando no lo son. Un negocio puede no cumplir con las expectativas de un cliente en más de una ocasión antes de que este reaccione de manera contundente, pero con una sola vez que no se cumplan las necesidades básicas, el cliente tendrá suficientes razones emocionales para dejar el servicio (Schneider, 1995).

En la revisión bibliográfica se encontraron múltiples autores como Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry L. (1990), McClelland (1985), Peralta, J. (2006), Vroom (1964) que han abordado el concepto de expectativas y podrían ayudar en la tarea de establecer claramente la diferencia entre los conceptos de expectativas y necesidades. Para el presente estudio se retoma a Vroom (1964), teniendo en cuenta que es una de las teorías más ampliamente aceptadas; este autor expresa que una expectativa antecede una ocurrencia en el futuro, es decir, de acuerdo a la expectativa de una persona frente a una situación, realiza un esfuerzo dado para lograrlo y por tanto se convierte en la anticipación subjetiva de la ocurrencia de dicho evento en el futuro.

Grafico No 3. Modelo de Expectativas de Vroom.



Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de la Teoría de Vroom (1964).

La expectativa es el input (entrada) para identificar de manera más clara la brecha entre el servicio esperado y el recibido, entendiendo que determina de alguna manera el resultado y el valor que se le da al mismo. Las expectativas y las necesidades del ser humano, son un continuo y determinan cómo las personas interpretan lo que pasa a su alrededor. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

Una expectativa hace referencia a los estándares internos contra los cuales los clientes juzgan el nivel de calidad en el servicio que reciben, es la asociación que realiza un individuo entre el esfuerzo realizado y la recompensa o consecuencia esperada. Ahora bien, una necesidad es una condición que el individuo requiere para lograr sentir satisfacción y/o bienestar, y no está relacionado con una recompensa por un estándar o valor dado, sino con un requisito que supera la expectativa misma (Schneider, 1995).

Las expectativas se forman a partir de las experiencias previas y hacen parte de un proceso cognitivo de acuerdo al planteamiento de Vroom (1964), mientras que las necesidades hacen parte de un proceso mucho más emocional y que involucra incluso el sentimiento de sobrevivencia del ser humano según Maslow (1991).

Durante el proceso de selección de la empresa en estudio, es posible evidenciar que efectivamente existe una diferencia significativa entre las expectativas y las necesidades de los clientes y su impacto en la satisfacción frente a la calidad percibida en el servicio prestado. Cuando un cliente solicita un proceso de selección, entiende de manera lógica y racional las condiciones para la

prestación del mismo (tiempos de respuesta, costos, compromisos, entregables, limitaciones del proceso), sin embargo, su necesidad de carácter más emocional y asociada a la importancia que el cliente le concede al requerimiento, termina determinando el nivel de satisfacción final. Por ejemplo, cuando un cliente realiza la solicitud para cubrir una vacante para un cargo que sabe representa una alta complejidad en términos de competitividad salarial frente a la oferta del mercado, puede que su expectativa incluya algunos obstáculos dentro del proceso de selección e incluso demoras en los tiempos de entrega. Sin embargo, al momento de la verdad su nivel de satisfacción disminuye considerablemente, pues está más íntimamente ligado y de manera inconsciente a la necesidad no satisfecha.

Para lograr encontrar alternativas frente a este dilema se hace indispensable ampliar un poco más alrededor del concepto de necesidades, que comienza a vislumbrarse como un aspecto esencial en el proceso de la satisfacción del cliente. Frente a este punto, Schneider (1995), propone tres necesidades básicas como las necesidades primarias que todo cliente busca: Seguridad, Estima y Justicia. Esta selección la basa en la conocida pirámide de las necesidades del ser humano de Maslow (p. 60) planteando que su necesidad de seguridad combina las necesidades psicológicas y de seguridad de Maslow, así como la necesidad de estima combina las necesidades de amor, estima y auto-realización de Maslow. De igual manera, Schneider (1995) explica que aunque la necesidad de Justicia no se relaciona en la teoría de Maslow, otros autores desde Aristóteles han citado la justicia y el sentido moral como un componente básico de los deseos humanos y por esto, incluye la Justicia como una de las tres

necesidades básicas que impactan el comportamiento del cliente frente a la percepción de la calidad del servicio.

A continuación se relacionan de manera detallada las definiciones que Schneider plantea para cada necesidad así como su relación con el servicio de selección:

- Necesidad de seguridad: esta es una de las necesidades más básicas o elementales de las tres, Schneider plantea que de no ser satisfecha el cliente no podría disfrutar de la experiencia principal de servicio. Esto se vincula principalmente con los servicios que cubren necesidades de vida o muerte (seguros, emergencias, hospitales, etc.) en donde la estabilidad y predictibilidad en el servicio son factores clave. Sin embargo, al entender otro de los componentes de la necesidad de seguridad como es el daño económico se evidencia la aplicabilidad a otro tipo de servicios. Aunque la explicación de Schneider está enfocada principalmente al sector financiero y hace referencia claramente al impacto económico que puede tener, por ejemplo, el rechazo de una solicitud de préstamo, se evidencia que el fondo de este componente hace referencia a no dejar de lado el impacto que “una simple” transacción puede tener para un cliente en particular. Por ejemplo, frente al servicio de selección, para una Analista una requisición puede ser tan sólo una publicación más que debe hacer en la base de hojas de vida, ser percibido como una transacción más, sin embargo, para el usuario del servicio, esta solicitud y la eficacia con que logre cubrirla puede significar mucho más en términos de lograr o no

resultados específicos de su área y por lo tanto, este proceso puede ser percibido como una amenaza a su seguridad.

- Necesidad de estima: de acuerdo a Schneider (1995) el Servicio involucra de manera esencial un momento de encuentro, que para algunos autores se conoce como el momento de verdad, el cual debe tener siempre como objetivo principal mantener y mejorar la estima del cliente. La necesidad de estima es de las tres necesidades, la que presenta mayores diferencias entre los clientes de productos y los clientes de servicios, pues aunque los servicios no hagan referencia a la necesidad de estima directamente, si crean situaciones en las cuales la estima es puesta a prueba de manera muy frecuente. Por ejemplo, en el caso del servicio de selección es muy frecuente observar como un analista puede no reconocer la realidad de un cliente, incluyendo su descontento con el servicio prestado, lo cual seguramente impacta en su sentimiento de estima, sintiéndose incompetente o incapaz de expresar su necesidad. Este sentimiento se incrementa cuando el cliente siente que ha pagado un alto precio por el servicio. Los clientes evitan tanto que su estima sea afectada que incluso pueden llegar a no utilizar nuevos servicios o nuevas tecnologías que no conocen por temor a quedar mal. Es por esto, que quienes proveen el servicio deben siempre procurar que el cliente se sienta mejor y lo más en control posible, con el fin de garantizar un impacto positivo en su necesidad de estima.

- Necesidad de justicia: esta necesidad es explicada por Schneider (1995) como el sentimiento relacionado con la percepción que tiene el cliente de que tan justos son los procedimientos, los acuerdos y el trato recibido. Por ejemplo, las personas tienden a comparar su propio esfuerzo con el esfuerzo de los otros cuando van a realizar juicios sobre la justicia de un resultado. De igual forma, el procedimiento a través del cual han llegado a un resultado puede incidir en la satisfacción con respecto a este. A esto se le conoce como “justicia procesal”.

Frente a esta última necesidad surge el concepto del “Contrato Psicológico” el cuál establece de forma implícita acuerdos entre quienes prestan el servicio y quienes lo reciben. Este concepto fue introducido por Argyris en 1960, Levison en 1962 y por Schein en 1965 (Tena, 2002). Kolbs y Cols (1974) (citado por Reyes y Martinez, 2007) “resumen las cinco principales características del contrato psicológico en a) el carácter implícito del contrato, b) su vinculación con las expectativas de ambas partes, c) el carácter cambiante que lo diferencia de los contratos formales, d) su re-negociación permanente y e) los numerosos aspectos que no suelen formar parte de los acuerdo formales.”

Desde los años 60, en que comenzó a aparecer el término Contrato Psicológico, han sido múltiples los autores que han aportado en el estudio y definición del mismo, sin embargo, se encuentra un punto importante de discusión y es la diferencia entre los planteamientos de Rousseau y Schein. Para Rousseau (2000) (citado por Vesga, 2007) el contrato psicológico está directamente relacionado con las creencias del individuo, mientras que para

Schein (1990) (citado por Vesga 2007) la definición del concepto esta mucho más enfocada en las expectativas de cada una de las partes involucradas. Sin embargo, sin importar hacia donde se enfoque su definición, una de las características más relevantes del contrato psicológico es que “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”. (Tena, 2002).

Cada vez que se viola el contrato psicológico se viola la necesidad de justicia. Esto quiere decir que el cliente cree que hizo todo lo que se suponía que debía hacer y sin embargo, la empresa falla en hacer lo que se suponía debe hacer. Es por esto que para el servicio de selección esta necesidad se hace bastante relevante, pues el que la empresa cumpla con la promesa realizada con respecto a la calidad (idoneidad del candidato) del servicio (selección del candidato) y la oportunidad (tiempos de respuesta) del mismo, impacta directamente en la confianza que el cliente deposite al momento de comprar el servicio nuevamente.

Schneider (1995) es claro al explicar que todo su planteamiento sobre estas tres necesidades no cuenta con un respaldo estadístico, aunque enfatiza en la pertinencia del concepto al ofrecer otra mirada con respecto a qué entusiasma o desanima al cliente asociado a un servicio en particular y aunque este enfoque brinda elementos valiosos para el análisis y discusión de la satisfacción de los clientes, es importante entender que la gratificación de estas necesidades no necesariamente permite obtener la satisfacción del

cliente, pues en muchos casos, el cliente ni siquiera es consciente de que su necesidad ha sido satisfecha. Pero dado el caso en que cualquiera de las tres necesidades no pueda ser satisfecha, se generará un sentimiento de frustración profundo en el cliente, que muy seguramente lo llevará a tomar acciones tan drásticas como incluso dejar el servicio.

Como se aprecia hasta este punto, se hace evidente que analizar sólo las expectativas o sólo las necesidades no es suficiente. Por lo tanto, es posible intuir que para lograr un análisis completo y objetivo de la percepción de calidad frente a un servicio, es necesario abarcar un espectro más amplio de análisis que explique el comportamiento del cliente entendiendo las dimensiones del servicio que se explican a continuación.

Dimensiones del Servicio

Desde los estudios e investigaciones realizadas por Parasuraman (1991) se identificaron una serie de criterios o dimensiones que el cliente utiliza al momento de evaluar la calidad de un servicio, es decir, estas dimensiones parten de los aspectos que el cliente espera encontrar cuando recibe un servicio. Para efectos de este estudio, se hace referencia a las diez dimensiones definidas por Schneider (1995) que retoman los estudios anteriores:

1. **Confiabilidad:** hace referencia a la consistencia, estabilidad y predictibilidad en el desempeño. Es decir que al momento de solicitar un proceso de

selección se entrega un servicio correcto (terna de candidatos idóneos) desde la primera vez.

2. Capacidad de respuesta: corresponde al deseo o la capacidad para estar listo al momento de brindar el servicio y por lo tanto, proveer un pronto servicio. Para el servicio de selección hace referencia a la capacidad para responder de manera inmediata ante una requisición, logrando que el candidato sea seleccionado dentro del tiempo acordado.
3. Competencia: implica poseer las habilidades requeridas y el conocimiento necesario para brindar el servicio. Significa que las personas que proveen el servicio de selección cuentan con el conocimiento y habilidades requeridas para apoyar al cliente en la toma de la decisión con respecto al nivel de ajuste de los candidatos al puesto requerido.
4. Acceso: hace referencia a la accesibilidad, disponibilidad y facilidad para contactarse. Lo cual implica que durante todo el proceso de selección el cliente debe sentir que es fácil contactarse con las personas que le proveen el servicio vía telefónica, mail, personalmente, etc.
5. Cortesía: respeto, consideración y trato amigable por parte del personal de contacto. Cuando el cliente se comunica con los responsables de proveer el servicio de selección recibe una atención amable, cálida y cordial.
6. Medios de comunicación: hace referencia a mantener informado al cliente en un lenguaje que él pueda comprender, así como escucharlo. Desde el primer contacto con el cliente, se le ofrece una explicación clara de los tiempos de respuesta, así como de los entregables a lo largo de las

diferentes fases del proceso. De igual forma, se indaga por las expectativas y particularidades que el cliente pueda necesitar y en caso de presentarse algún inconveniente durante el proceso como por ejemplo, no encontrar los candidatos idóneos por salario ofertado, se mantiene informado al cliente con hechos y datos que le permitan tomar decisiones a tiempo.

7. **Credibilidad:** involucra confiabilidad, honestidad, teniendo los intereses del cliente en el corazón. Implica que la empresa tiene la capacidad para cumplir sus promesas, es decir, si cuenta con una reputación de conseguir los mejores candidatos del mercado o incluso si las personas que participan como proveedores del servicio de selección se destacan por ser agresivos al momento de conseguir los mejores candidatos del mercado.
8. **Seguridad:** es estar libre de riesgo, peligro o duda. Involucra la seguridad física, financiera, así como la capacidad de mantener las transacciones bajo estricta confidencialidad.
9. **Entendimiento:** es el conocimiento del cliente y sus necesidades. Implica que las personas responsables de proveer el servicio de selección deben conocer a fondo la industria y el producto de la empresa del cliente. De igual manera, deben conocer con respecto a sus planes estratégicos para entender los requerimientos particulares del cliente y saber en qué tipos de fuentes de reclutamiento se debe iniciar la búsqueda. Así mismo, se debe brindar atención personalizada a cada cliente, que permita el reconocimiento específico de las necesidades de cada uno.

10. Bienes tangibles: incluye la evidencia física del servicio como por ejemplo, las instalaciones en donde se llevan a cabo las entrevistas de selección, las herramientas con que se cuenta para facilitar la ejecución del proceso que pueden incluir alianzas con bolsas de empleo, bases de datos y publicaciones. De igual forma, incluye la presentación personal de quienes participan en la entrega del servicio de selección.

Entendiendo que las necesidades son más profundas e inconscientes, mientras que las dimensiones hacen referencia a los aspectos que el cliente espera recibir de manera consciente o expectativas, se realizó una relación entre estos dos conceptos de acuerdo a las definiciones presentadas por Schneider (1995). En el siguiente cuadro se explica esta asociación:

Tabla 1. Relación Necesidades y Dimensiones del Servicio

NECESIDADES	DIMENSIONES DEL SERVICIO
SEGURIDAD	Competencia
	Seguridad
	Bienes Tangibles
ESTIMA	Cortesía
	Entendimiento
	Medio de Comunicación
JUSTICIA	Credibilidad
	Confiabilidad
	Acceso
	Capacidad de Respuesta

Nota: Elaboración propia a partir de la revisión de Necesidades y Dimensiones del Servicio de Schneider (1995).

El Triángulo del servicio

Tanto Schneider (1995) como Albrecht y Zemke (2000), sugieren tres características o factores comunes a las empresas de servicios excelentes, aun cuando ambos autores están de acuerdo en que las personas son el centro de la excelencia en el servicio, consideran que hay tres elementos que no se pueden descuidar y que determinan su calidad, trazabilidad y transferencia, estas son:

1. Una estrategia de servicio bien concebida: Una estrategia de servicio hace referencia a una guía o concepto base que permite direccionar las acciones de la organización hacia un mismo fin, permite establecer una posición competitiva diferenciadora y realmente percibida por quien recibe el servicio. Permite que todos los involucrados sepan cuál es la clave del negocio y el criterio para la toma de decisiones y llevar a cabo acciones coherentes.

En una estrategia de servicio hay tres elementos importantes:

- Investigación de Mercado
- Misión del negocio
- Los valores vitales de la organización

Una estrategia de Servicio está bien concebida cuando los empleados que la integran, cualquier que sea el nivel, saben qué se espera de ellos.

2. Personal que tiene contacto con el público:

Los empleados de las organizaciones son clave en la prestación del servicio, son ellos quienes tienen el contacto directo y la posibilidad de generar las percepciones indicadas o dicho de otra manera, las que desde el planteamiento estratégico se desean generar. El servicio es una transacción

que se crea en el momento que se ofrece y como tal los involucrados son decisivos en la percepción y calificación del servicio, por tanto cuidar a quien presta el servicio es crítico para el mismo.

Se hace entonces relevante tener en cuenta:

- Liderazgo directivo (que muestre la dirección y apoye con el ejemplo)
- Selección de los perfiles adecuados
- Entrenamiento efectivo
- Capacitación en herramientas y habilidades para el servicio
- Esquema de remuneración
- Cultura de Servicio que impulse y motive a los empleados

3. Sistemas amables para el cliente:

Los sistemas amables para el cliente son aquellos que le facilitan la interacción con quien provee el servicio, debe tener en cuenta la conveniencia para el cliente, no solo la conveniencia para la organización. Para lograr sistemas amables es necesario tener en cuenta la planeación, previsión y el seguimiento al servicio, esto genera confianza en la manera de operar y resta subjetividad sobre las diferencias en el servicio percibido. Tener un sistema significa preverlo con anticipación y hacerlo operar, garantizando el cumplimiento del mismo. Consiste básicamente el proceso y los procedimientos asociados.

METODOLOGIA

Teniendo en cuenta los aspectos hasta aquí expuestos, se realizó un estudio exploratorio para identificar las variables que inciden en la percepción de un servicio de calidad en una empresa de servicios teniendo en cuenta las dimensiones definidas por Schneider. Esta metodología le permite a “La Empresa” de estudio aumentar el grado de familiaridad con los elementos clave del servicio al cliente y obtener información para implementar actividades enfocadas a disminuir la brecha existente entre las expectativas y la percepción de satisfacción de los clientes (Grado de satisfacción). “Los estudios exploratorios por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el *tono* de investigaciones posteriores más rigurosas” (Hernández, Fernández y Baptista citando a Dankhe, 1986, p.142) que permitan la toma de acciones concretas de mejora en el servicio de selección de talento humano.

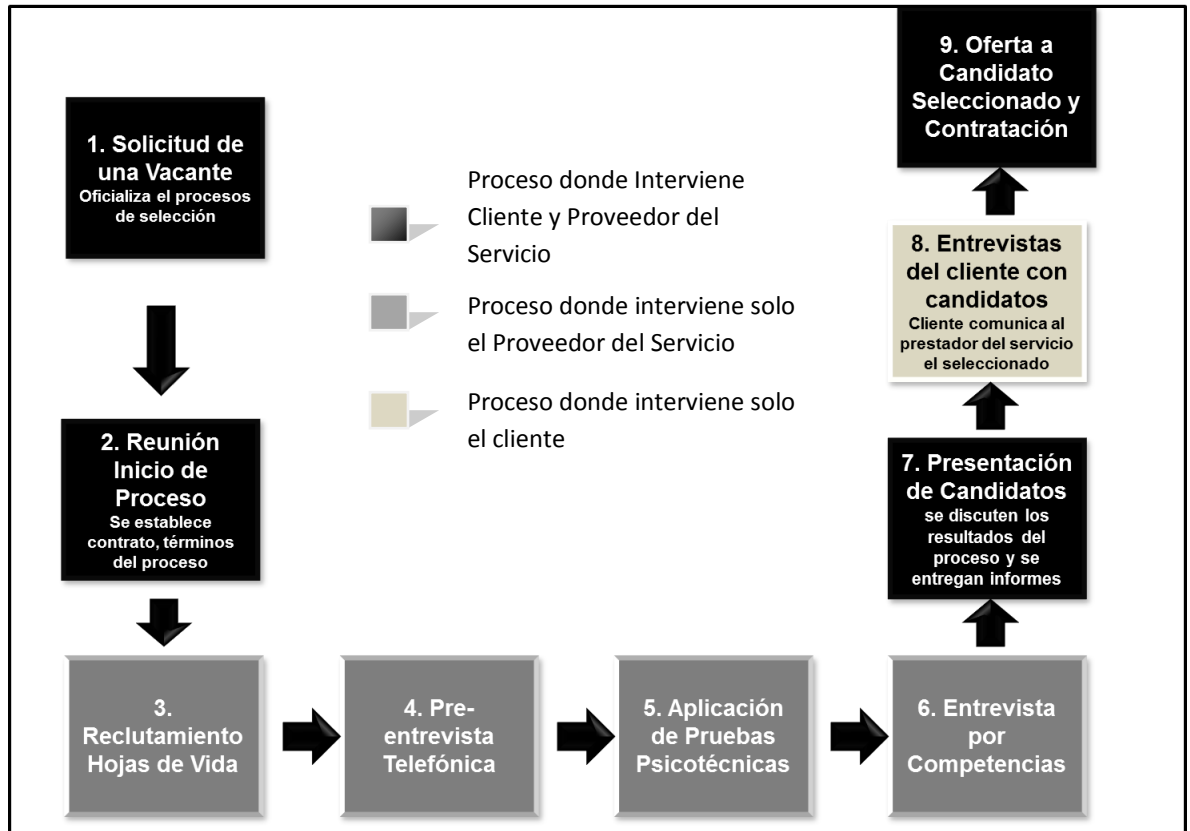
Para dar mayor claridad sobre los aspectos a considerar en el estudio exploratorio, se mencionan a continuación los actores involucrados en el proceso de selección de talento humano y se hace un breve resumen de los momentos más importantes durante la entrega del servicio.

- Prestadores del servicio de selección de talento humano : El servicio de selección de talento humano es prestado por profesionales en psicología con experiencia superior a un año en selección de personal, que atienden localmente a los clientes, teniendo un profesional asignado en cada una de

las ciudades donde se presta el servicio (4 ciudades más grandes de Colombia, Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla); adicionalmente, quienes prestan el servicio no lo hacen de manera exclusiva para un cliente, sino que atienden mínimo dos y máximo cuatro clientes. Este profesional tiene contacto directo con el cliente durante todo el tiempo que dure el proceso de selección.

- Clientes del servicio de selección de talento humano: Gerentes, Jefes y Supervisores de áreas de cada una de las empresas cliente; el contacto es directo con los prestadores del servicio y supervisado por los Gerentes y Jefes de gestión humana, quienes como se explicó al inicio de este documento son los que toman la decisión de continuar o no con los servicios del centro compartido y son los responsables al interior de sus empresas de garantizar la consecución del personal idóneo requerido para dar cumplimiento a la ejecución del plan estratégico de sus compañías. Adicional los Gerentes y Jefes de gestión humana son quienes realizan seguimiento y aprobación a la facturación del servicio que se ha recibido.
- Proceso de selección de talento humano: El proceso de selección de talento humano está compuesto por diez pasos críticos:

Grafico No 4. Proceso de selección de talento humano de “La Empresa” (2011)



Fuente: “La Empresa”.

Instrumento

Teniendo en cuenta los involucrados en el proceso en este caso el cliente/usuario (quien recibe el servicio) y el proceso mismo, se procedió a implementar la metodología de recolección de información de acuerdo a la propuesta planteada por Schneider: primero se revisó la percepción de la calidad del servicio de los clientes sobre el servicio que ya han recibido, para lo cual se utilizó información previa con la que contaba la empresa como la

“encuesta de satisfacción de clientes” realizada por un proveedor externo y la “encuesta interna de satisfacción”, diseñada y aplicada por el propio departamento de selección de “La Empresa”. Posteriormente se indagó a través de los cuestionarios adaptados a partir del modelo SERVQUAL Castillo E. (2005), la importancia de las dimensiones del servicio, las expectativas y el nivel de satisfacción con el servicio recibido en el proceso de Selección de Talento Humano de “La Empresa”.

Procedimiento

Los cuestionarios fueron aplicados a diez clientes decisores en la recompra del servicio de selección de talento humano, Gerentes y Jefes de gestión humana de cada una de las empresas cliente. Esta aplicación de cuestionarios se realizó en el siguiente orden:

1. El primer cuestionario aplicado a la población objetivo evaluó la importancia relativa que los clientes dan a cada una de las diez dimensiones del servicio, se solicitó a quienes dieron respuesta al cuestionario que dieran calificaciones en porcentaje de acuerdo a la importancia de cada una de las dimensiones teniendo en cuenta que el total debía sumar el 100%, la encuesta fue enfática en que los enunciados podían ser contestados con valores de 0% a 100%, siempre y cuando la suma total siempre diera 100%, independientemente de cómo se distribuyeran los valores. (Ver Anexo 1).
2. En el segundo cuestionario se indagó por la expectativa de calidad de servicio; el cuestionario utilizado contiene quince enunciados respecto al servicio que se

espera brinde una compañía de servicio excelente asociado a las dimensiones definidas por Schneider (1995), y estos enunciados debían ser evaluados en una escala de 1 a 3, donde 1 era *No es totalmente esencial*, 2 era *Neutro o Indiferente* y 3 *Definitivamente esencial*. (Ver Anexo 2).

3. El tercer cuestionario evaluó la percepción con respecto a la calidad del servicio recibido, los clientes dieron respuesta a un cuestionario que indicaba su percepción respecto al servicio brindado por la organización en estudio (los enunciados de este tercer cuestionario son los mismos quince del segundo cuestionario pero aplicados a la organización). Los enunciados en este cuestionario debían ser evaluados en una escala de 1 a 3 donde 1 era *Totalmente en desacuerdo*, 2 *ni de acuerdo ni en desacuerdo* y 3 *Totalmente de acuerdo*. (Ver Anexo 3).

Los enunciados contenidos en el segundo y tercer cuestionario, están asociados a cada una de las dimensiones del servicio planteadas por Schneider. (Ver Anexo 4). Esta misma asociación se realizó con los enunciados de la “encuesta interna de satisfacción”, para identificar la relación entre las variables ya medidas por “La Empresa” y las propuestas para este estudio. (Ver Anexo 5).

Este proceso de asociación permitió analizar los resultados a la luz del referente teórico propuesto y teniendo cuenta los planteamientos del Modelo SERVQUAL Castillo E. (2005), el cual indica que una vez tabulados los resultados:

1. Se debe calcular la “Brecha Absoluta” de cada una de las dimensiones, restando el valor medio respectivo correspondiente a expectativas de la

dimensión de la percepción de la calidad del servicio (P-E). Si el valor resultante es positivo ($P > E$), significa que la percepción supera la expectativa y por lo tanto hay satisfacción con respecto a esa dimensión. Por el contrario, si el valor resultante es negativo ($P < E$), no se cumple con la expectativa y por tanto hay insatisfacción.

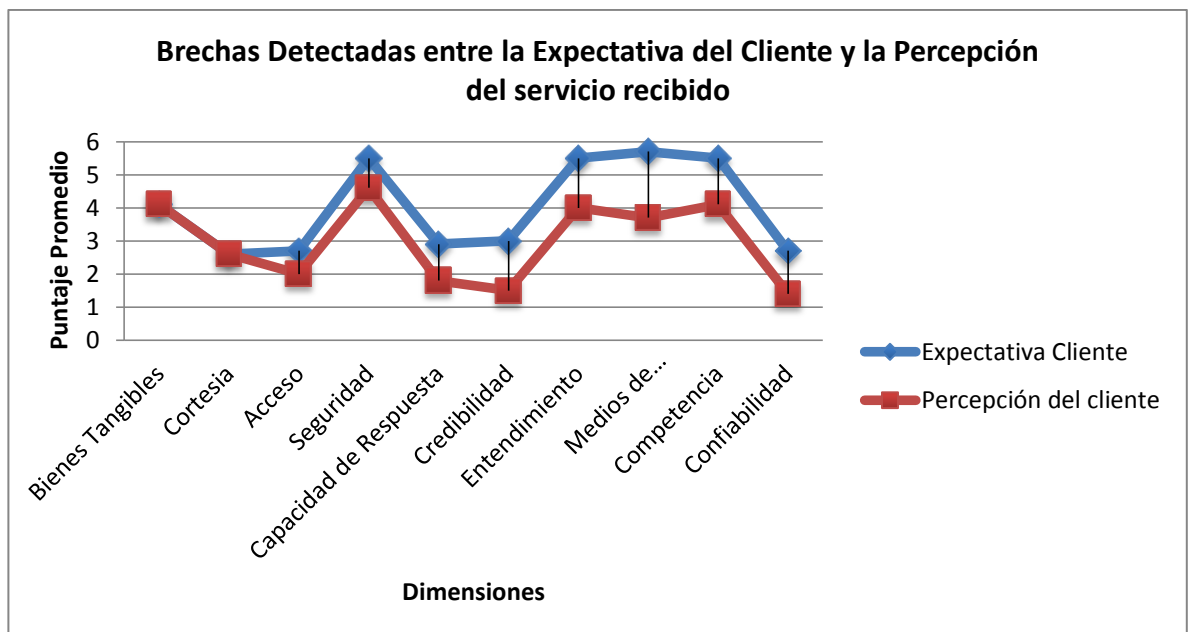
2. Posterior al primer paso se calculan las “Brechas Relativas” las cuales se calculan multiplicando los resultados de (P-E) de cada dimensión por su respectivo nivel de importancia. De esta forma la brecha anteriormente obtenida se relativiza en importancia y se obtiene indicadores que permiten asignar de manera priorizada recursos y esfuerzos.

A continuación se procede a revisar los resultados obtenidos con la implementación de la metodología planteada para el estudio y posterior propuesta de la solución e implementación de las acciones derivadas de los hallazgos obtenidos.

RESULTADOS

De acuerdo a la metodología planteada para el estudio y una vez recolectada y tabulada la información se encontró que los clientes del servicio de selección, esperan recibir en mayor medida aspectos relacionados con las dimensiones de medios de comunicación, seguridad, competencia y entendimiento en su respectivo orden, y en menor medida aspectos relacionados con las dimensiones de cortesía, acceso y confiabilidad.

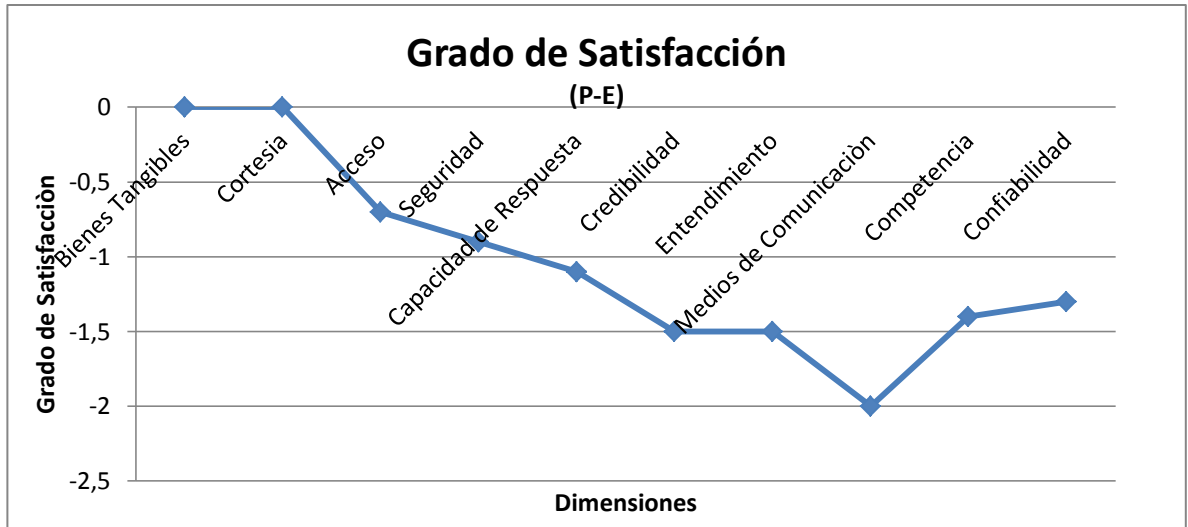
Gráfico 5. Brechas detectadas entre la expectativa del cliente y la percepción del servicio recibido.



En el gráfico 5 se evidencia que los resultados arrojados a través del método de recolección de información utilizado indican que variables como Bienes Tangibles y Cortesía son aquellas con las cuales los clientes se sienten más satisfechos (0 brecha para ambas dimensiones), es decir, no se presentan brechas entre lo que el cliente espera y lo que recibe. El cliente siente que la apariencia de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación cumplen con sus expectativas, así como el trato amable que recibe por parte del personal de contacto. Por otro lado, las brechas más significativas entre lo que el cliente espera y la percepción de lo que recibe en el servicio de selección, se encuentra en medios de comunicación, entendimiento, credibilidad, competencia y confiabilidad. La brecha en estas cinco variables evidencia poca satisfacción respecto a lo que se espera en la continua comunicación de los trámites del proceso (-2), así como la capacidad que tiene quien provee el servicio de ajustar el lenguaje y canales de comunicación a las necesidades del cliente (-1.5). En términos de la credibilidad el cliente no percibe se cumpla lo que se promete (-1.5), ni que se brinde un servicio de manera correcta a la primera vez (-1.3). Además, el cliente no percibe que quien lo atiende en el servicio tiene las competencias suficientes para hacerlo ni realiza un esfuerzo por conocer y entender sus necesidades (-1.4).

Para poder dar claridad sobre el grado de satisfacción encontrado en los clientes se muestra el gráfico 6.

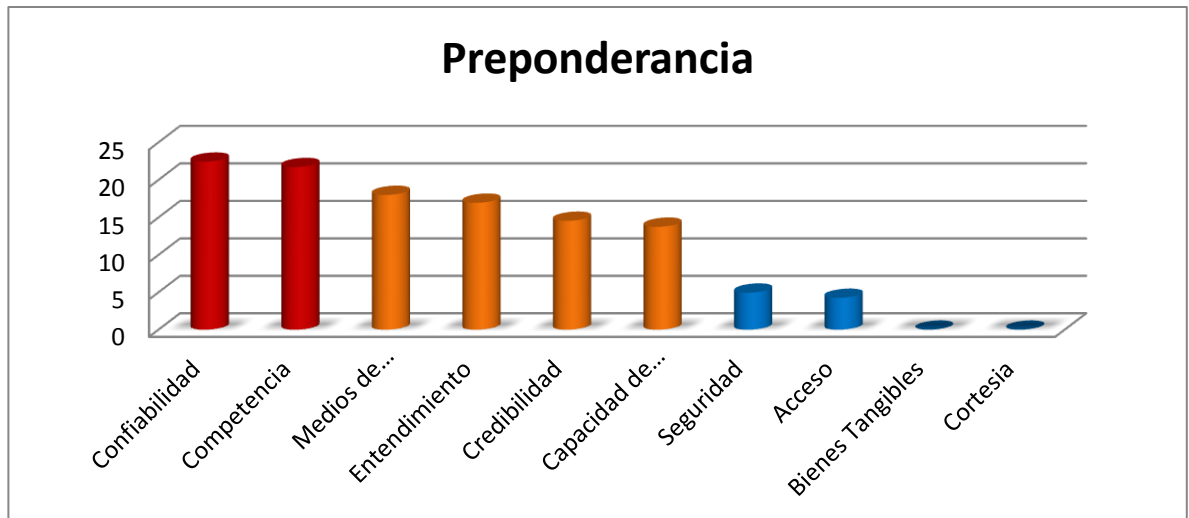
Gráfico No. 6. Grado de satisfacción de los clientes que reciben el servicio de selección de “La Empresa”.



Hasta este momento lo único que se indica son las brechas entre lo que se espera y lo que se recibe en el servicio de selección, tomando como base que todas las variables tienen el mismo nivel de importancia, sin embargo, esto no es necesariamente cierto, dado que el nivel de preponderancia que los clientes le otorgan a las Dimensiones puede variar e impactar más o menos la percepción de la calidad del servicio según Parasuram (1991).

A continuación se presenta la información de la preponderancia que dan los clientes a las dimensiones, resultante de restar la percepción y expectativa de cada dimensión y multiplicarlo por su respectivo porcentaje de importancia. Lo cual permite relativizar las brechas obtenidas.

Gráfico 7. Preponderancia de las dimensiones del servicio identificadas por el cliente.

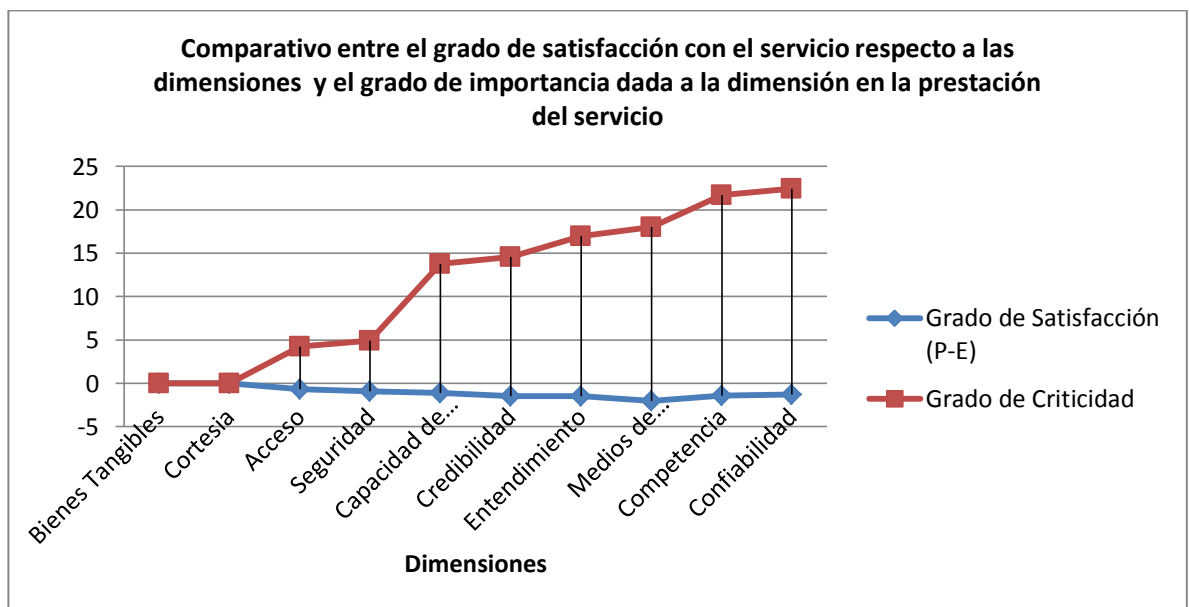


Teniendo en cuenta la preponderancia, los autores del presente estudio establecieron tres grupos de análisis así:

1. Variables *Muy Críticas* que afectan la percepción de la calidad del servicio de selección, correspondiente a variables con puntajes iguales o superiores a 21 puntos de preponderancia.
2. Variables *Críticas* que afectan la percepción de la calidad del servicio de selección, correspondiente a variables con puntajes contemplados entre 15 y 20 puntos de preponderancia.
3. Variables que pueden llegar a afectar en menor medida la calidad del servicio de selección, correspondiente a variables con puntajes inferiores a 15 puntos de preponderancia.

Con base en esta información, se identificó que las brechas *Muy Críticas* a la hora de evaluar el servicio son la confiabilidad y la competencia, (22) según lo muestra el gráfico 6, estas dos variables son las que más están impactando la percepción de la calidad del servicio de selección.

Gráfico 8. Comparativo entre el grado de satisfacción y el grado de importancia



El gráfico 8, permite identificar que según los resultados obtenidos, las variables que más distan en términos de la importancia que el cliente les da y la percepción de la calidad del servicio obtenido son la confiabilidad y la competencia (22), seguido de las variables de medios de comunicación (18), entendimiento (17), credibilidad (15) y capacidad de respuesta (14). Al comparar estos datos con las dimensiones que más esperan los clientes, llama la atención que confiabilidad aunque es una de las dimensiones más importantes para los clientes, no se

encuentra dentro de las que más esperan. Esto permite inferir que teniendo en cuenta que las expectativas se relacionan con experiencias previas, el cliente disminuya su expectativa al sentir que no es posible recibir un servicio correcto desde la primera vez, aunque para el cliente esto sea sumamente importante.

PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

Teniendo en cuenta la teoría explorada como fundamento de este estudio, es importante mencionar que las tres necesidades básicas de Schneider deben ser trabajadas, sin permitir que alguna quede desatendida. Sin embargo, la teoría también demuestra que es relevante para este estudio hacer énfasis no solo en el nivel de satisfacción encontrado (P-E), sino en la importancia que tiene el identificar la preponderancia con el nivel de satisfacción con el fin de brindar elementos importantes en la focalización de soluciones a la problemática en términos de la percepción de la calidad del servicio.

Entendiendo esto, la propuesta se focaliza en la atención a la solución de las dos variables más críticas en el corto plazo (6 meses) y posteriormente aquellas variables críticas que afectan la calidad del servicio (1 año). Las variables más críticas son competencia y confiabilidad. De modo que teniendo en cuenta que la variable de confiabilidad se encuentra relacionada con la necesidad de justicia, se recomienda que las acciones de mejora vayan enfocadas a mantener, explicitar y respetar el contrato psicológico que se crea entre el proveedor del servicio y el cliente. De acuerdo al diseño actual del proceso de selección de talento humano, uno de los primeros espacios de encuentro con el cliente es la reunión de inicio de proceso. Este espacio se convierte en un momento crítico de verdad, pues es allí en donde se discuten las expectativas y se realizan acuerdos tanto explícitos como implícitos. Por ejemplo, un aspecto de vital importancia es la

expectativa que el cliente tiene con respecto a que el proceso de selección tenga un nivel de predicción del 100%, teniendo en cuenta que durante el mismo se utilizan instrumentos evaluativos que permiten la toma de decisiones y que hay un profesional experto a cargo del análisis de los mismos (Salgado, Moscoso, Lado 2006. Citados por Salgado y Moscoso, 2008); con el fin de dar un mejor manejo al contrato psicológico es necesario que quien participa en esta reunión de inicio tenga la capacidad de comprender esta creencia y lo que el cliente considera que ha invertido en la relación (tiempo, dinero, lealtad, entre otros) para dar claridad sobre otros aspectos determinantes en el desempeño exitoso en un cargo como son la inducción, el entrenamiento, el estilo de liderazgo, la disponibilidad de recursos entre otros.

Por su parte, la dimensión de competencia se encuentra relacionada con la necesidad de seguridad, por lo que se propone que las acciones de mejoramiento del servicio sean enfocadas a tener en cuenta que el cliente espera que le entreguen candidatos idóneos que le permitan cubrir sus vacantes, asegurando un mejor desempeño en el puesto asignado y por lo tanto, garantizando en un alto grado el cumplimiento de las metas del área.

Las siguientes dimensiones en términos de criticidad son medios de comunicación y entendimiento, ambas relacionadas con la necesidad de estima, que implica reconocer y validar los sentimientos del cliente, garantizando un trato amable. Es muy importante que todas las personas que interactúan con el cliente de manera directa entiendan como la estima del cliente es un factor determinante en el uso del servicio. Para esto se propone que las acciones de mejora vayan

enfocadas a desarrollar una mayor empatía. Los juegos de roles pueden ser un mecanismo muy efectivo para apoyar este proceso de entendimiento, pues le permite a quien provee el servicio entender las emociones, miedos y angustias de un cliente.

De esta manera, al revisar las dimensiones más críticas se logra priorizar el plan de trabajo y al mismo tiempo garantizar que las tres necesidades básicas estén siendo atendidas dentro de las acciones de mejoramiento.

LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

Como estudio exploratorio, los hallazgos realizados en este solo tienen validez en el contexto de la empresa en la cual se desarrolló el estudio. Aun así, este trabajo contribuye a la generalización del modelo propuesto por Schneider a un servicio de los llamados BPO en el contexto Colombiano.

De acuerdo a la revisión de la literatura se encontró como una de las principales limitaciones, el amplio debate que existe con respecto al modelo SERVQUAL, el cual se tomó como base para adaptar los cuestionarios y la metodología de análisis de los datos. De acuerdo a Buttle (1996, citado por Castillo, 2005, p.5) “la operacionalización de las percepciones y expectativas (P - E) ha sido criticada debido a que hay muy poca evidencia de que los consumidores evalúen la calidad de servicio en función de la brecha existente entre percepciones y expectativas”. Esta opinión también es compartida por autores como Carman (1990, citado por Philip y Hazlett, 1997) y autores como Cronin y Taylor (1992, citado por Philip y Hazlett, 1997) que plantean que la medición de la calidad del servicio a través de indagar por el desempeño mismo del servicio sin incluir las expectativas es mucho más ajustada a la realidad y refleja en mayor medida actitudes a más largo plazo con respecto a la calidad del servicio.

Dentro de los criterios empleados para la selección de la población a la que se le aplicaron los cuestionarios, se pensó en abarcar una muestra pequeña pero representativa de los diferentes tipos de clientes que atiende “La Empresa” y por esta razón, se seleccionaron a los Gerentes y Jefes de gestión humana de las empresas cliente, quienes no sólo son concededores del servicio, sino que también son decisores en el proceso de permanencia o no con “La Empresa”. Sin embargo, se identificó que el tener una muestra tan pequeña (diez clientes) y homogénea limita la posibilidad de realizar un análisis, más amplio en términos de las expectativas de todos los posibles clientes con los que se tiene contacto durante el proceso de selección de talento humano.

CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio sugieren que las variables que más inciden en la percepción de un servicio de calidad en la selección de talento humano de “La Empresa” son la competencia y confiabilidad; estas dos variables por su nivel de importancia para el cliente juegan un papel preponderante en el desarrollo de una relación exitosa de servicio en términos del mantenimiento de los clientes en el largo plazo. Medir la satisfacción con el servicio, sin tener en cuenta las expectativas, necesidades e importancia otorgada por el cliente a los elementos del proceso puede generar un alto costo para la organización que está en un sector cada vez más competido y en vía de desarrollo.

La falta de sintonía de una empresa de servicios con las necesidades de sus clientes, en este caso las de seguridad y justicia, es el punto de partida de una relación donde la insatisfacción con el servicio puede terminar siendo desgastante para ambos y costosa en tiempo y recursos mal destinados.

Para lograr la excelencia en la gerencia del servicio es importante mantener controlados tres factores fundamentales expresados en el triángulo del servicio, y a partir del presente estudio, se pudo identificar que el factor relacionado con el personal que tiene contacto directo con el cliente no fue bien valorado de acuerdo al análisis de los datos en la dimensión de competencia, descuidando de esta manera la calidad, la trazabilidad y la transferencia del servicio.

RECOMENDACIONES

Para posteriores estudios se recomienda segmentar los clientes, con el fin de identificar si las expectativas y necesidades son iguales o difieren por nivel de cargo, esto ayudaría a afinar a un más las estrategias en la entrega de un servicio que sea percibido de calidad.

Igualmente se sugiere a “La Empresa” evaluar la viabilidad de implementar adicional a la encuesta de satisfacción que hoy tienen, un instrumento que les permita identificar lo que el cliente valora, o incluso hacer uso de los cuestionarios utilizados en este estudio.

Se considera que de acuerdo a los cuestionamientos encontrados en la literatura frente al modelo SERVQUAL, es pertinente realizar un estudio comparativo con grupos de clientes en los cuales se incluya la medición de expectativas y en otros en los que no se incluyan—por ejemplo los candidatos evaluados para cubrir las vacantes—. Esto para lograr establecer de manera más precisa hasta donde el incluir las expectativas dentro de la medición de la calidad del servicio enriquece el análisis o si por el contrario, le resta validez a la información.

En el momento en que se realiza el análisis de los datos, se identifican brechas entre lo que el cliente espera (expectativas) y la percepción de la calidad del servicios recibido, sin embargo, el cuestionario no brinda información con respecto a cuál exactamente es la expectativa del cliente en

una dimensión en particular. Por lo que se recomienda profundizar esta información a través de metodologías como grupo focales, entrevistas en profundidad, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, K., Lawrence J. (1998). “La Excelencia en el Servicio ¡Conozca y comprenda a sus clientes!”. 3R Editores Ltda., Colombia.

Albrecht, K., Zemke, R. (2000) “Gerencia del Servicio”. Segunda Edición. Panamericana Editorial Ltda., Colombia.

Carmona A. Leal A. (2008). “Comparación de Modelos y Enfoque contingente de la relación entre calidad de servicio, satisfacción y lealtad del cliente: un estudio empírico”. Vol. 1, Ponencias, ISBN 978-84-7356-556-1. España.

Castillo E., (2005) “Escala Multidimensional SERVQUAL”. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Bío-Bío. Chile.

Gil I., Sánchez M., Berenguer G., González M., (2005). “Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas”. Cuadernos de estudios empresariales, Nº 15. ISSN 1131-6985. España.

Max-Neef M. (1993). “Desarrollo Escala Humana: Conceptos, Aplicaciones y Algunas Reflexiones”. Icaria Editorial S.A. Barcelona. España.

Max-Neef M., Elizande A., Hopenhayn M., (1986). "Desarrollo Escala Humana: Una opción para el Futuro". CEPATUR. N° Especial 1986. Santiago, Chile.

McClelland D. (1989). "Estudio de la Motivación Humana" Narcea S.A. De Ediciones. Madrid. España.

Maslow, A. (1991). "Motivación y Personalidad". Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid. España.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). "Un Modelo Conceptual de la calidad del servicio y sus implicaciones para la investigación futura". Diario de la caída de la comercialización 49 (4). 41-50. Amazon. De la página http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html

Peralta, J. (2006). "Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio". Revista Límite Vol. 1 No. 14. Revista de Filosofía y Psicología. Universidad Tarapacá. Chile.

Philip, G. y Hazlett, S. (1997) "The measurement or service quality: a new P-C-P attributes model". International Journal of Quality & Reliability Management. Vol 14 No. 3. Pp 260-286.

Proexport Colombia. (2010) “Colombia: la transformación de un país. Tercerización de Procesos de Negocio (BPO – IT)”. Bogotá. Ministerio de Industria y Turismo, Proexport Colombia, Colombia es Pasión.

Reyes, Y. y Martínez, I. (2007). “Los contratos Psicológicos: sus efectos en los resultados de las organizaciones”. Facultad de Ciencias de la Empresa. Universidad Politécnica de Cartagena. España.

Salgado, J. y Moscoso, S. (2008). “Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica.” Papel del Psicólogo. Vol 29. Universidad Santiago de Compostela.

Schneider, B. y Bowen, D. (1995). “Winning the service game”. HBS Press. Boston Massachusetts.

Tena, G. (2002). “El contrato psicológico: relación laboral empresa – trabajador”. Escuela Universitaria de Estudios Sociales. Universidad Zaragoza. España.

Valotto, G. (2010). “Las Transformaciones en la Consideración del Sector Servicios del Siglo XVIII hasta la Actualidad”. ISBN-13: 978-84-694-4242-5. Nº Registro: 11/58905. Universidad de Alcalá, España.

Vesga, J. (2007). "Contenido del contrato psicológico percibido en distintas modalidades de trabajo". *Perspectivas en Psicología*. ISSN 10203878V10. Fasc. N/A. P79-99. Colombia.

Vroom, V. H. (1964). "Work and motivation". New York. Estados Unidos.

Zeithaml, V. Parasuraman, A. y Berry L. (1992). "Calidad Total en la prestación de servicios: como lograra el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores". Editorial Diaz de Santos.

Zeithaml, V. Parasuraman, A. y Berry L. (1990). "Delivery Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations". The Free Press. New York. Estados Unidos.

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario importancia de la calidad del servicio

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

A continuación se listan diez dimensiones del servicio. Deseamos conocer que tan importante es cada una de esas dimensiones si usted está evaluando a una organización excelente.

Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las diez dimensiones de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas: entre más importante sea una característica, más puntos se le asignarán. No olvide asegurarse que la suma de todos los puntos debe ser 100.

CONCEPTO	PUNTAJE
La capacidad de la empresa para brindar el servicio prometido de manera confiable y correcta	
La disponibilidad de la empresa para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio	
La empresa posee las habilidades requeridas y el conocimiento necesario para brindar el servicio.	
La empresa ofrece facilidad para contactarlos	
Respeto, consideración y trato amigable por parte del personal de contacto.	
Mantener informado al cliente en un lenguaje que él pueda comprender, así como escucharlo.	
Es la confiabilidad, honestidad, que la empresa inspira e involucra tener en cuenta los intereses del cliente como una prioridad	
La empresa esta libre de riesgo, peligro o duda.	
Es el esfuerzo que realiza la empresa por conocer y entender las necesidades del cliente	
La apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación.	
	100 puntos

ANEXO 2. Cuestionario dimensiones del servicio excelente

CUESTIONARIO DIMENSIONES DEL SERVICIO EXCELENTE

INSTRUCCIONES

En este momento piense en la empresa con la que usted estaría complacido de hacer negocios y por favor indique el grado en que usted esperaría que esa empresa excelente tuviera las características descritas en cada uno de los enunciados. Al lado de cada enunciado usted podrá indicar lo que esperaría de la siguiente manera:

1. No es totalmente esencial
2. Neutro o Indiferente
3. Definitivamente Escencial

No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto de la empresa en mencion.

No	SITUACIÓN	CLASIFICACIÓN		
		1	2	3
1	Los empleados de una organización excelente cuentan con el conocimiento para responder a las consultas de los clientes			
2	Una Organización excelente se mantiene actualizada a través del conocimiento del mercado			
3	Las instalaciones físicas de una organización excelentes son visualmente atractivas			
4	Los materiales asociados con el servicio (folletos o catalogos) de una organización excelente son visualmente atractivos			
5	Una organización excelente demuestra a su cliente solidez financiera			
6	Una organización excelente logra mantener las negociaciones privada con niveles de confidencialidad y reserva			
7	Una Organización excelente le brinda atención personalizada (conoce los requerimientos específicos del cliente)			
8	Una Organización excelente identifica a sus clientes (los reconoce)			
9	Los empleados de una organización excelente prestan a los clientes siempre un servicio grato y amable			
10	Los empleados de una organización excelente mantienen informado al cliente sobre la situación de tramites y proyectos que lo involucran			
11	Una organización excelente ajusta su lenguaje y canales de comunicación a las necesidades de los diferentes tipos de clientes			
12	Una Organización Excelente promete hacer algo en un momento determinado y lo cumple			
13	Una Organización Excelente desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez			
14	Una organización excelente facilita los medios de contacto para su cliente			
15	Los empleados de una organización excelente prestan el servicio con prontitud a los clientes			

ANEXO 3. Cuestionario dimensiones del servicio en “La Empresa”

CUESTIONARIO DIMENSIONES DEL SERVICIO EN "La Empresa"

INSTRUCCIONES

En este momento piense en el Servicio de Selección que recibe de "La Empresa" y por favor indique su percepción respecto cada uno de los enunciados. Al lado de cada enunciado usted podrá indicar su percepción de la siguiente manera:

1. Totalmente en Desacuerdo
2. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
3. Totalmente de Acuerdo

No existen respuestas correctas ni incorrectas, sólo interesa obtener un número que realmente refleje lo que usted piensa respecto de la empresa en mención.

No	SITUACIÓN	CLASIFICACIÓN		
		1	2	3
1	Los empleados de una organización excelente cuentan con el conocimiento para responder a las consultas de los clientes			
2	Una Organización excelente se mantiene actualizada a través del conocimiento del mercado			
3	Las instalaciones físicas de una organización excelentes son visualmente atractivas			
4	Los materiales asociados con el servicio (folletos o catálogos) de una organización excelente son visualmente atractivos			
5	Una organización excelente demuestra a su cliente solidez financiera			
6	Una organización excelente logra mantener las negociaciones privada con niveles de confidencialidad y reserva			
7	Una Organización excelente le brinda atención personalizada (conoce los requerimientos específicos del cliente)			
8	Una Organización excelente identifica a sus clientes (los reconoce)			
9	Los empleados de una organización excelente prestan a los clientes siempre un servicio grato y amable			
10	Los empleados de una organización excelente mantienen informado al cliente sobre la situación de tramites y proyectos que lo involucran			
11	Una organización excelente ajusta su lenguaje y canales de comunicación a las necesidades de los diferentes tipos de clientes			
12	Una Organización Excelente promete hacer algo en un momento determinado y lo cumple			
13	Una Organización Excelente desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez			
14	Una organización excelente facilita los medios de contacto para su cliente			
15	Los empleados de una organización excelente prestan el servicio con prontitud a los clientes			

ANEXO 4. Planteamiento de los enunciados contenidos en las encuestas, asociados a dimensiones de servicio y necesidades

No.	NECESIDAD	DIMENSION	ENUNCIADOS	1	2	3
1	Seguridad	Competencia	Los empleados de una organización excelente cuentan con el conocimiento para responder a las consultas de los clientes			
2	Seguridad	Competencia	Una Organización excelente se mantiene actualizada a través del conocimiento del mercado			
3	Seguridad	Bienes Tangibles	Las instalaciones físicas de una organización excelentes son visualmente atractivas			
4	Seguridad	Bienes Tangibles	Los materiales asociados con el servicio (folletos o catálogos) de una organización excelente son visualmente atractivos			
5	Seguridad	Seguridad	Una organización excelente demuestra a su cliente solidez financiera			
6	Seguridad	Seguridad	Una organización excelente logra mantener las negociaciones privada con niveles de confidencialidad y reserva			
7	Estima	Entendimiento	Una Organización excelente le brinda atención personalizada (conoce los requerimientos específicos del cliente)			
8	Estima	Entendimiento	Una Organización excelente identifica a sus clientes (los reconoce)			
9	Estima	Cortesía	Los empleados de una organización excelente prestan a los clientes siempre un servicio grato y amable			
10	Estima	Medios de Comunicación	Los empleados de una organización excelente mantienen informado al cliente sobre la situación de trámites y proyectos que lo involucran			
11	Estima	Medios de Comunicación	Una organización excelente ajusta su lenguaje y canales de comunicación a las necesidades de los diferentes tipos de clientes			
12	Justicia	Credibilidad	Una Organización Excelente promete hacer algo en un momento determinado y lo cumple			
13	Justicia	Confiabilidad	Una Organización Excelente desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez			
14	Justicia	Acceso	Una organización excelente facilita los medios de contacto para su cliente			
15	Justicia	Capacidad de Respuesta	Los empleados de una organización excelente prestan el servicio con prontitud a los clientes			

ANEXO 5. Enunciados contenidos en la “encuesta interna de satisfacción” del servicio de selección, asociados a dimensiones de servicio y necesidades

No.	NECESIDAD	DIMENSION	ENUNCIADOS	Excelente	Bueno	Por Mejorar
1	Estima	Medios de comunicación	Seguimiento y comunicación durante el proceso			
2	Estima	Cortesía	Su actitud de Proactividad y Cortesía es			
3	Estima	Cortesía	Claridad en los tiempos de entrega del proceso			
4	Estima	Entendimiento	Conocimiento del cliente			
5	Justicia	Capacidad de respuesta	Entrega oportuna del comunicado de inicio de proceso			
6	Justicia	Capacidad de respuesta	Su asesoría durante el servicio prestado es			
7	Justicia	Credibilidad	Efectividad de la reunión de apertura de proceso			
8	Justicia	Acceso	Le proporciona información completa y exacta cuando la solicita			
9	Justicia	Confiabilidad	Calidad en los informes de selección			
10	Justicia	Confiabilidad	Calidad de los candidatos preseleccionados entregados en el proceso			
11	Justicia	Confiabilidad	El proceso realizado cumple con las expectativas esperadas			
12	Seguridad	Competencia	Conocimiento del proceso			
13	Seguridad	Competencia	Cómo calificaría el nivel de profesionalismo de la analista de selección			

ANEXO 6. Tabla soporte gráficos

Dimension	Expectativa Cliente	Percepción del cliente	Grado de Satisfacción (P-E)	Importancia	Grado de Importancia (P-E)*I	Grado de Criticidad Otorgado
Bienes Tangibles	4,1	4,1	0	6	0	●
Cotesia	2,6	2,6	0	8	0	●
Acceso	2,7	2	-0,7	6	4	●
Seguridad	5,5	4,6	-0,9	6	5	●
Capacidad de Respuesta	2,9	1,8	-1,1	13	14	●
Credibilidad	3	1,5	-1,5	10	15	●
Entendimiento	5,5	4	-1,5	11	17	●
Medios de Comunicación	5,7	3,7	-2	9	18	●
Competencia	5,5	4,1	-1,4	16	22	●
Confiabilidad	2,7	1,4	-1,3	17	22	●

Nota: P= Percepción E= Expectativa I=Importancia

Grado de Criticidad:
 Variables Muy Criticidad ≥ 21
 Variables Criticas $15 \leq X < 21$
 Variables Estables < 15

ANEXO 7. Tabla datos importancia

Dimensiones	EC 1	EC 2	EC 3	EC 4	EC 5	EC 6	EC 7	EC 8	EC 9	EC 10	Total Suma	Promedio	Dimension
La capacidad de la empresa para brindar el servicio prometido de manera confiable y correcta	20	15	2,5	15	30	20	15	20	15	20	173	17	Confiability
La empresa posee las habilidades requeridas y el conocimiento necesario para brindar el servicio.	20	10	20	15	10	20	10	20	10	20	155	16	Competencia
La disponibilidad de la empresa para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio	20	10	20	15	5	20	15	5	10	5	125	13	Capacidad de Respuesta
Es el esfuerzo que realiza la empresa por conocer y entender las necesidades del cliente	5	10	20	15	15	5	15	10	8	10	113	11	Entendimiento
Es la confiabilidad, honestidad, que la empresa inspira e involucra tener en cuenta los intereses del cliente como	0	10	10	10	10	5	10	7	15	20	97	10	Credibilidad
Mantener informado al cliente en un lenguaje que él pueda comprender, así como escucharlo.	0	15	10	10	10	10	5	20	8	2	90	9	Medios de Comunicación
Respeto, consideración y trato amigable por parte del personal de contacto.	10	10	2,5	3,33	5	5	10	10	10	10	76	8	Cotesia
La empresa ofrece facilidad para contactarlos	10	10	2,5	3,33	5	5	10	0	10	5	61	6	Acceso
La apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación.	15	5	2,5	3,33	5	5	5	5	7	3	56	6	Bienes Tangibles
La empresa esta libre de riesgo, peligro o duda.	0	5	10	10	5	5	5	3	7	5	55	6	Seguridad

ANEXO 8. Tabla datos expectativa

Situación	EC 1	EC 2	EC 3	EC 4	EC 5	EC 6	EC 7	EC 8	EC 9	EC 10	R1	R2	R3	Total	Prom.
Una Organización Excelente promete hacer algo en un momento determinado y lo cumple	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	10	30	3
Los empleados de una organización excelente cuentan con el conocimiento para responder a las consultas de los clientes	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	0	1	7	29	2,9
Una organización excelente logra mantener las negociaciones privada con niveles de confidencialidad y reserva	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	0	1	9	29	2,9
Los empleados de una organización excelente mantienen informado al cliente sobre la situación de tramites y proyectos que lo involucran	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1	9	29	2,9
Los empleados de una organización excelente prestan el servicio con prontitud a los clientes	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1	9	29	2,9
Una Organización excelente le brinda atención personalizada (conoce los requerimientos específicos del cliente)	2	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	8	27	2,7
Una Organización excelente identifica a sus clientes (los reconoce)	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	0	2	8	28	2,8
Una organización excelente ajusta su lenguaje y canales de comunicación a las necesidades de los diferentes tipos de clientes	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	2	8	28	2,8
Una organización excelente demuestra a su cliente solidez financiera	3	3	3	3	3	2	1	3	3	2	1	2	7	26	2,6
Una Organización Excelente desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	0	3	7	27	2,7
Una organización excelente facilita los medios de contacto para su cliente	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3	7	27	2,7
Una Organización excelente se mantiene actualizada a través del conocimiento del mercado	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	0	3	6	26	2,6
Los empleados de una organización excelente prestan a los clientes siempre un servicio grato y amable	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	0	4	6	26	2,6
Las instalaciones físicas de una organización excelentes son visualmente atractivas	2	2	2	2	3	1	3	2	3	1	2	5	3	21	2,1
Los materiales asociados con el servicio (folletos o catalogos) de una organización excelente son visualmente atractivos	2	2	2	2	3	1	2	2	3	1	2	6	2	20	2

ANEXO 9. Tabla datos percepción.

Situación	EC 1	EC 2	EC 3	EC 4	EC 5	EC 6	EC 7	EC 8	EC 9	EC 10	R1	R2	R3	Total	Prom.
Los empleados de una organización excelente prestan a los clientes siempre un servicio grato y amable	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	1	2	7	26	2,6
Las instalaciones físicas de una organización excelentes son visualmente atractivas	2	3	2	3	2	3	2	3	1	3	1	4	5	24	2,4
Una organización excelente logra mantener las negociaciones privada con niveles de confidencialidad y reserva	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	0	5	5	25	2,5
Una Organización excelente identifica a sus clientes (los reconoce)	3	2	3	1	3	1	3	2	1	3	3	2	5	22	2,2
Los empleados de una organización excelente cuentan con el conocimiento para responder a las consultas de los clientes	2	2	3	1	3	2	3	2	1	3	2	4	4	22	2,2
Una organización excelente demuestra a su cliente solidez financiera	1	2	3	3	1	3	2	3	2	1	3	3	4	21	2,1
Una organización excelente facilita los medios de contacto para su cliente	1	2	2	1	3	2	3	2	1	3	3	4	3	20	2
Una Organización excelente le brinda atención personalizada (conoce los requerimientos específicos del cliente)	2	1	3	1	2	2	3	2	1	1	4	4	2	18	1,8
Una organización excelente ajusta su lenguaje y canales de comunicación a las necesidades de los diferentes tipos de clientes	2	2	2	1	3	1	2	2	2	3	2	6	2	20	2
Los empleados de una organización excelente prestan el servicio con prontitud a los clientes	2	2	3	1	2	1	3	2	1	1	4	4	2	18	1,8
Los empleados de una organización excelente mantienen informado al cliente sobre la situación de tramites y proyectos que lo involucran	3	2	2	1	2	1	2	2	1	1	4	5	1	17	1,7
Una Organización Excelente promete hacer algo en un momento determinado y lo cumple	2	1	3	1	1	1	2	2	1	1	6	2	1	15	1,5
Una Organización excelente se mantiene actualizada a través del conocimiento del mercado	2	1	3	3	2	1	3	2	1	1	0	0	0	19	1,9
Los materiales asociados con el servicio (folletos o catalogos) de una organización excelente son visualmente atractivos	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	7	0	17	1,7
Una Organización Excelente desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	6	4	0	14	1,4