



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

**CALIDAD DE SERVICIO DESDE LA PERSPECTIVA DE
CLIENTES, USUARIOS Y AUTO-PERCEPCIÓN DE EMPRESAS DE
CAPTACIÓN DE TALENTO**

TUTOR:

Carlos Alves Pérez

REALIZADO POR:

**María Victoria Requena Ponce
Gabriela Carolina Serrano López**

Caracas, 02 de Noviembre de 2007

DEDICATORIA

A mi madre por jamás dejar de creer en lo que soy y a donde voy, por su apoyo incondicional, por brindarme un hogar sano y cálido sin excesos de materialismo, por su confianza, amistad y amor, por ella soy y estoy aquí.

A mi hermana por toda su incondicionalidad y amor.

A Ricky por todo su amor, ayuda, comprensión y motivación.

A Gaby mi compañera de tesis por estar juntas en este proceso, por tenernos paciencia por darnos fuerza y apoyo, por jamás rendirnos, por ser mi amiga.

María Victoria Requena Ponce

*A Dios, por nunca abandonarme, por darme fuerzas
cada día para alcanzar mis sueños.*

*A mis padres por guiarme hacia el camino del bien, por respetar mis decisiones, por
todo su amor y por ser hoy lo que soy.*

A mis hermanos por su ilimitado amor, fuerza y apoyo.

A Alexis Medina por su especial amistad, apoyo y confianza.

*A Mary por ser compañera de tesis y amiga, por su apoyo,
paciencia, comprensión y motivación en todo momento, por no dejar de creer en mí.*

Gabriela Carolina Serrano López

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por estar con nosotras en todo momento, por su ayuda y fortaleza para realizar todas nuestras metas, sueños y por no abandonarnos nunca en los momentos difíciles de nuestras vidas.

A nuestros padres por su incansable dedicación en pro de nuestro crecimiento y desarrollo personal e intelectual.

A nuestras amigas por su incondicional amistad y el apoyo mutuo que nos hemos brindado en esta etapa de nuestras vidas.

A nuestros profesores que se esfuerzan día a día para brindarnos la mejor formación profesional.

A la profesora Josefina Boza por acompañarnos en este camino.

A nuestro tutor, Carlos Alves.

A todas aquellas personas que han colaborado para la realización de este trabajo de grado.

Y un agradecimiento especial a los profesores Francisco Diez y Carlos González por toda su colaboración, dedicación, y asesoramiento en el presente proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
Problema de Investigación	11
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	19
I. Calidad de Servicio	19
1. Calidad	19
2. Servicio	20
3. Calidad de servicio	21
4. Calidad de servicio bajo la perspectiva del consumidor	22
5. Resultados de la calidad	25
6. Cultura organizacional	27
Definiciones	28
Componentes	28
7. Valor	28
8. El Servicio confiable	29
9. Liderazgo en servicio	31
Cualidades de los líderes en servicio	31
Cultivar el liderazgo en servicio	33
10. La calidad depende de los empleados	33
11. Causas potenciales que diferencian la calidad de servicio	35
II. Empresas de captación de talento	43
1. Definición de “Head Hunter”	43
2. Diferencias entre “Head Hunter” de y agencias de colocación	44
3. Pasos para la búsqueda de personal según la modalidad “Head Hunter”	45
4. Las características que definen a un buen “Head Hunter”	46

5. Pliego de prescripciones técnicas	46
III. Gestión de recursos humanos	47
1. Aspectos teóricos de la administración de recursos humanos	47
Modelo de la gerencia de RRHH	49
Modelo de la administración de recursos humanos	50
2. Áreas de captación de RRHH	51
3. Áreas de aplicación de los RRHH	53
4. Áreas de mantenimiento de RRHH	53
5. Área de control de RRHH	54
6. Área de desarrollo de RRHH	55
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	56
1. Tipo de investigación	56
2. Diseño de la investigación	56
3. Población y unidad de análisis	57
Población	57
Unidad de análisis	57
4. Muestra	58
5. Operacionalización de variable “calidad de servicio”	59
Definición conceptual	59
Definición operacional	60
6. Procedimiento de investigación y técnica de recolección de Datos	61
7. Validación y confiabilidad del instrumento	63
8. Análisis de datos	65
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS RESULTADOS	66
1. Análisis descriptivo	66
Análisis grupo 1	67
Análisis grupo 2	75
Análisis grupo 3	83
2. Análisis inferencial (ANOVA)	91
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	93

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
Conclusiones	97
Recomendaciones	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	103
Anexo A	104
Anexo B	107
Anexo C	110

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.1. Mediana, Moda y Distribución Porcentual. Dimensión Tangibilidad.	67
Cuadro N° 1.2. Mediana, Moda y Distribución Porcentual. Dimensión Fiabilidad.	68
Cuadro N° 1.3. Mediana, Moda y Distribución Porcentual. Dimensión Diligencia.	69
Cuadro N° 1.4. Mediana, Moda y Distribución Porcentual .Dimensión Garantía	70
Cuadro N° 1. 5. Mediana, Moda y Distribución Porcentual . Dimensión Empatía.	71
Cuadro N° 1.6. Mediana, Moda y Distribución Porcentual de las dimensiones que estructuran a la Calidad de Servicio.	73
Cuadro N° 2.1. Mediana, Moda y Distribución Porcentual. Dimensión Tangibilidad.	75
Cuadro N° 2.2. Mediana, Moda y Distribución Porcentual .Dimensión Fiabilidad.	76
Cuadro N° 2.3. Mediana, Moda y Distribución Porcentual. Dimensión Diligencia.	77
Cuadro N° 2.4. Mediana, Moda y Distribución Porcentual. Dimensión Garantía.	78
Cuadro N° 2.5. Mediana, Moda y Distribución Porcentual. Dimensión Empatía.	79
Cuadro N° 2.6. Mediana, Moda y Distribución Porcentual de las dimensiones que estructuran a la Calidad de Servicio.	81
Cuadro N° 3.1. Mediana, Moda y Distribución Porcentual. Dimensión Tangibilidad.	83
Cuadro N° 3.2. Mediana, Moda y Distribución Porcentual. Dimensión Fiabilidad.	84
Cuadro N° 3.3. Mediana, Moda y Distribución Porcentual. Dimensión Diligencia.	85
Cuadro N° 3.4. Mediana, Moda y Distribución Porcentual. Dimensión Garantía.	86
Cuadro N° 3.5. Mediana, Moda y Distribución Porcentual. Dimensión Empatía.	87
Cuadro N° 3.6. Mediana, Moda y Distribución Porcentual de las dimensiones estructuran a la Calidad de Servicio.	89
Cuadro N° 4. ANOVA	90
Cuadro N° 5. Pruebas post hoc	91

RESUMEN

Esta investigación tiene como finalidad estudiar cómo es la calidad de servicio desde la perspectiva de los clientes, candidatos o usuarios del proceso y la auto-percepción de los gerentes generales de las empresas de captación de talento (Head Hunter), nacionales, ubicadas en el área Metropolitana de Caracas. Para llevar a cabo el estudio, se empleó un tipo de investigación descriptivo.

El término “Head Hunter”, en el estudio, hace referencia a agencias que se especializan en la búsqueda, en su mayoría, de personal altamente calificado sin establecer una relación de largo plazo con el cliente.

La población a estudiar será finita y estará constituida por: los clientes del servicio (personas quienes contratan el servicio); usuarios del proceso (candidatos reclutados por la empresa de captación de talento y seleccionados por el cliente) quienes viven el reclutamiento y, por último la auto-percepción de los gerentes generales de las empresas de captación (Head Hunter) con el fin de averiguar lo que las empresas creen que valoran los clientes como calidad de servicio; dicha población será medida a través de la variable calidad de servicio prestado por sus cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta o diligencia, seguridad o garantía y empatía.

El instrumento utilizado para la recolección de los datos sobre calidad de servicio al cliente fue el de SERVQUAL (Service Quality), diseñado por Berry, Parasuraman y Zeithaml, en 1993.

Los resultados arrojaron que la calidad prestada en el servicio ofrecido por las empresas captadoras de talento es buena más no excelente.

INTRODUCCIÓN

“La calidad de servicio es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía” (Berry et al, 1993).

Las empresas cazadoras de talento son agencias que se especializan en la búsqueda de personal altamente calificado, para lo cual poseen amplios conocimientos del mercado laboral, cuentan con una amplia base de datos de personal, y una extensa serie de contactos.

Surge la pregunta de investigación al momento de querer conocer y medir la calidad de servicio prestada por estas empresas, lo cual da pie a la realización de este estudio: ¿Cómo es la calidad de servicio desde la perspectiva del los clientes, usuarios y la auto-percepción de las empresas de captación de talento?

La información para llevar a cabo este estudio se presenta de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se ofrece la explicación del surgimiento del estudio, al igual que los objetivos a alcanzar.

En el Capítulo II, se exponen las teorías que sustentan la investigación.

En el Capítulo III, se presenta la metodología utilizada para el estudio.

En el Capítulo IV, se presentan y analizan los resultados obtenidos que dan respuesta a cada uno de los objetivos de la investigación.

En el Capítulo V, se ofrece una discusión de resultados de los datos obtenidos durante la investigación.

En el Capítulo VI, se encuentran las conclusiones más relevantes derivadas de los resultados de la investigación y las recomendaciones dadas.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El acelerado proceso de globalización del sistema económico mundial, ha traído como consecuencia que las empresas reorienten su interés hacia la excelencia, en la calidad de sus servicios, dada la necesidad que tienen de competir para obtener y/o mantenerse dentro del mercado mundial.

En el escenario nacional, muchas empresas, especialmente las pequeñas y medianas, están inmersa en esta dinámica en la que se entiende que la excelencia en la calidad es factor competitivo, pero un gran número está siendo afectado por la deficiencia cultural que poseen sus organizaciones en cuanto a patrones de calidad y rendimiento, desconociendo el escenario mundial, resultado de ignorar las tendencias del mercado y su segmento natural, logrando con ello entorpecer su crecimiento, permanencia u obtención de nuevos mercados. Rezagados frente a un consumidor que decide con cual producto o empresa ha de identificarse.
(<http://pabellonconbaranda.blogspot.com>)

Prácticamente, en todos los sectores de la economía, se considera el servicio al cliente como un valor adicional a los productos tangibles, mientras que es la esencia misma de las empresas de servicios. (<http://pabellonconbaranda.blogspot.com>)

Más que hablar de calidad en el servicio, se debe hacer alusión a la cultura de servicio, en la que están inmersos los clientes externos e internos; se hace necesario

concientizar que el servicio es el resultado final de los esfuerzos de todas (o casi todas) las áreas de la organización y no solo del esfuerzo del personal de contacto con el cliente final. (Víctor Quijano, 2003)

La calidad es una actitud y esta a su vez es un valor cultural que antecede a la conducta. Un comportamiento para la calidad supone un compromiso personal de cada individuo hacia la creencia de que la calidad es la base de la ventaja competitiva, en consecuencia la calidad de los servicios depende de las actitudes y conductas que se traducen en un comportamiento de todo el personal que labora en una empresa (Víctor Quijano, 2003), lo que a su vez se entiende como el resultado de la combinación de factores esenciales tales como habilidades y motivaciones, que inciden directamente en el desempeño de las personas, así como de la cultura de servicio que practican dichos individuos.

El cliente es el punto vital para cualquier empresa, por lo que conocer a fondo las necesidades cada vez más sofisticadas y especializadas del mismo, así como de encontrar la mejor manera de satisfacerla con prácticas adecuadas, es trascendente para la organización; por tanto, el servicio al cliente debe surgir a partir de la comunicación con el mismo a fin de cubrir sus expectativas y necesidades.

En este estudio se dará significado a la calidad de servicio definiéndola como *“la función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre los que efectivamente le fueron prestados por la empresa”* (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1991); es decir, La evaluación que hace el cliente sobre el servicio como resultado de comparar entre lo ofertado y lo recibido.

Según Víctor Quijano (2004), “La calidad de servicio es el cumplimiento de los compromisos ofrecidos por las empresas hacia los clientes, medidos en tiempo (esperado por el cliente) y calidad (condiciones pactadas)”.

En un estudio realizado por el autor Víctor Quijano para el área de América Latina, es concluyente en relación a “las empresas no se preocupan en verdad por lo que es importante

para el cliente, ya que utilizan una incorrecta medición del cumplimiento de los compromisos”.

Esta problemática se origina debido a que se mide en muchas ocasiones, de forma errada, con base a parámetros que la empresa considera que significan cumplimiento para el cliente, y, cumplimiento significa en opinión del mismo “desarrollar y entregar el servicio prometido de manera adecuada y oportuna” por lo que alcanzar solo una de las dos significa incumplimiento.

El cliente en conclusión nos ha dado a entender que lo mínimo que espera de una empresa a la que se acerca es el cumplimiento de los ofrecimientos.

El hecho de que una empresa o institución pueda sustentar su misión económica y social agregándole valor al servicio que proveen es una idea poderosa; adicionalmente involucra un importante componente educacional tácito, porque con la acción y el ejemplo se le enseña a la persona que ella puede ser tratada y atendida de una mejor forma.

La calidad de servicio en Venezuela

Un diagnóstico adecuado de la calidad de servicio en nuestra realidad, según el autor Francisco Herrera Luque, debe considerar las siguientes premisas, que se resumen en cinco argumentos tales como:

- 1 La pérdida de valores y la ausencia de educación ciudadana.
- 2 El dilema de la servicialidad y el servilismo.
- 3 El sobre-exceso de demanda y la poca oferta actual.
- 4 La ausencia de controles adecuados y el incumplimiento de las leyes.

La pérdida de los valores y la falta de educación ciudadana es el más importante de los factores que moldean la pobre calidad de servicio que prestan las empresas e instituciones venezolanas. Es un problema complejo que involucra el hogar, la escuela, los medios de comunicación y las instituciones del Estado. En tal sentido la formación cívica es determinante. Ello supone actuar apegados a normas, tales como las referidas al buen hablante y oyente, las ordenanzas, leyes y preceptos que regulan la prestación de determinados

servicios aunado a la ausencia total de control de las autoridades competentes, que a su vez realizan prácticas corruptas negociando con las mismas. Los controles adecuados y el ejercicio de la ley son los únicos mecanismos que pueden corregir la entropía del sistema.

Como élite que concentra poder, los políticos son los llamados a guiar los procesos de transformación cultural y educativa sobre la base de sus posibilidades intelectuales, políticas y económicas y del ascendente positivo o negativo que tengan sobre la población. El ciudadano común aprende de los políticos y de muchos pseudo empresarios taimados, entre otras cosas, a no hacer lo que le corresponde y/o a especular para su propio lucro, y que la maximización de las ganancias justifica el sacrificio de la calidad y adecuado servicio.

La percepción denigrante o pérdida del estatus por una visión estereotipada de la actitud servicial, sinónimo de “cachifeo”, que predomina en el venezolano, a lo que se agrega la elevación de la capacidad de consumo del venezolano promedio en un mercado cuya oferta deficiente se sobrevalora por la ausencia de competencia que presione hacia la calidad y alteran los esquemas de relaciones entre el proveedor y el cliente en el que el proveedor asume el servicio como un favor personal, desvirtuando la ética propia de dicha transacción.

Existen otros elementos que se conjugan y que son subproductos de las antes mencionadas, como por ejemplo, cualquier estado de insatisfacción y estrés cotidiano que hace que a las personas les cueste más trabajo relacionarse con empatía y amabilidad.

Estudios demuestran que en el campo de los servicios el cliente se ha convertido en un consumidor cada vez más exigente y más conocedor, sin embargo, la percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y es percibida de una forma diferente ante la óptica del comprador que la del mismo proveedor (Horovitz, 1991).

Herrera Luque en su obra “La historia Fabulada” explica que en Venezuela, existe el común problema para todos los consumidores a la hora de obtener algún servicio, (sea éste de cualquier índole) de cuestionarse las siguientes interrogantes: ¿Cuánto debo esperar para

recibir un servicio en este establecimiento comercial o en determinada oficina pública?; ¿Cuáles son mis expectativas de calidad de servicio a la hora de contratar un servicio? Dichas respuestas resultan difíciles de responder consecuencia de la falta de cultura de servicio que caracteriza a las instituciones venezolanas.

¿Como entonces ser competitivos ante una sociedad que exige día a día una mejor calidad?; fijar expectativas altas, alimentar percepciones exigentes dentro de las organizaciones y ayudar a la gente a que las colme, es una de las tantas propuestas que se pueden dar ante esta incógnita. Convertirse en un ejecutor sobresaliente de servicios debe ser la meta de un camino de procesos de alta calidad, una alta calidad que entiende como análoga, la alta calidad interna y la alta calidad externa; entendiendo por calidad interna a los niveles elevados de comunicación y participación de los trabajadores de la organización y por mayor calidad externa la superación de la expectativas de los clientes (Müller, 1999).

Según Horovitz y Jurgens (1994), gestionar la calidad de servicio es una mezcla equilibrada de utensilios empresariales duros y blandos; los primeros son indispensables para la estructura y el control, mientras que los segundos son necesarios para crear un entorno de compromiso con la empresa y sus metas, logrando de esta manera ofrecer un mejor servicio al cliente.

Tal realidad, conjugada con las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral ha conducido a plantear y reconsiderar bajo nuevas perspectivas, los diferentes ámbitos de los procesos productivos, a flexibilizar criterios y a potenciar la innovación, en los que juega un rol importante el desarrollo del recurso humano, y con ello, a la formulación de modelos y prácticas administrativas que propicien y favorezcan el mejoramiento continuo de los estándares de calidad en aras de la competitividad; este movimiento de búsqueda de la mejora continua y el desarrollo constante de la organización dan origen a diversos servicios que tienen como objetivo asesorar, capacitar o ayudar a que la empresa sea más eficiente (Wether y Davis, 2001).

El servicio de reclutamiento de personal es uno de ellos; consiste en conectar un

candidato con un puesto vacante, y una vez que se contrata a la persona presentada por el servicio, la empresa realiza un pago a cambio del mismo. Este varía según el tipo de puesto y la empresa que lo contrata. Las agencias de colocación que prestan este servicio son: entidades oficiales, agencias privadas, instituciones educativas, asociaciones profesionales, agencias de empleos temporales, ferias de trabajo y empresas de captación de talento (Head Hunter), (Wether y Davis, 2001). Esta última es el objeto que se abordará en el desarrollo de esta investigación.

Por lo tanto y ante lo señalado resulta atractivo plantearse la siguiente interrogante:

¿Cómo es la calidad de servicio desde la perspectiva de los clientes, usuarios y la auto-percepción de las empresas de captación de talento?

En investigaciones previas en la Biblioteca Nacional, tesis realizadas en el área de relaciones industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, publicaciones en periódicos (El Nacional y El Universal) y revistas como “ANRI” y “Dinero”, no se encontró contenidos relacionados directamente con el tema a investigar.

Además de ser un tema novedoso, da certeza del papel fundamental que juega la calidad del servicio prestada en el proceso de reclutamiento, ya que ésta es un indicador esencial para la detección de las necesidades reales del cliente; y de este depende la asertividad de colocar a la persona indicada en el puesto vacante.

La presente investigación es un análisis descriptivo que pretende indagar las percepciones de los tres actores: (1) clientes del servicio (personas quienes contratan el servicio), por ser ellos los que sufren las consecuencias finales, malas o buenas, de, si las personas reclutadas fueron las indicadas para cumplir las responsabilidades y compromisos de la vacante; (2) usuarios del proceso (candidatos reclutados por la empresa de captación de talento y seleccionados por el cliente) quienes viven el reclutamiento, no hay mejores personas que ellos para describir con mayor detalle y más de cerca la calidad del proceso y, (3), la auto-percepción de las empresas de captación (head hunter) con el fin de averiguar lo

que las empresas creen que valoran los clientes como calidad de servicio comparándolo con lo que realmente espera el cliente del servicio. Se incluye a los tres actores por ser estos quienes están involucrados directamente en el proceso de reclutamiento; la exclusión de uno de ellos empobrecería la calidad del resultado debido a que sólo proveería una visión parcializada.

Esta investigación podrá servir de marco referencial y aporte a las gerencias de recursos humanos, empresas de captación de talento (Head Hunter), estudiantes y cualquier otra persona que le sea de interés el tema; aportará conocimientos y actualizaciones sobre la calidad en el servicio.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Determinar la calidad de servicio desde la perspectiva de los clientes, usuarios del proceso y la auto-percepción de las empresas de captación de talento.

Objetivos específicos

- 1 Determinar la percepción de la calidad de servicio que tienen los clientes de las empresas de captación de talento.
- 2 Determinar la percepción de la calidad de servicio que tienen los usuarios del proceso de las empresas de captación de talento.
- 3 Determinar la auto percepción de la calidad de servicio que tienen las empresas las de captación de talento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

I. CALIDAD DE SERVICIO

1. CALIDAD

La calidad de un producto o servicio no puede definirse fácilmente, por ser una apreciación subjetiva; sin embargo se puede decir que es la percepción que el cliente tiene del mismo. Es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con un producto o servicio determinado, que sólo permanece hasta el punto de necesitar nuevas especificaciones.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido lograr para satisfacer a su clientela clave. Representa a su vez la medida en que se logra dicha calidad. (Horovitz, 1991). Para el nombrado autor, cada nivel de excelencia debe responder a cierto valor que el cliente este dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades; este nivel de excelencia, debe mantenerse en todo momento y en todo lugar.

Una empresa es de alta calidad y se encuentra en equilibrio cuando sobrepasa las expectativas del personal, clientes y accionistas de la organización (Enrique Müller, 1991).

Las normas ISO 9000 (2000) definen calidad como: “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

Por su parte, la Real Academia de la Lengua Española la conceptualiza como: “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”

La Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos. Se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos. La empresa que desea ser líder debe saber qué espera y necesita su clientela potencial, tiene que producir un buen producto, debe cuidar las relaciones con sus clientes y, para lograrlo, es común que hoy día las empresas vinculen su estrategia de marketing a su sistema de calidad.

2. SERVICIO

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

La calidad en una organización cuyo producto es un servicio, no puede medirse con unas pruebas efectuadas en el laboratorio, con unas pruebas de resistencia, o por el cumplimiento de unas especificaciones requeridas. Cuando el producto es un servicio, son los trabajadores quienes lo producen y su calidad depende básicamente de su interacción con el cliente y/o usuario.

En esta economía donde predominan los servicios, todas las organizaciones líderes están obsesionadas con la excelencia del servicio, utilizan el servicio de diferentes formas; para aumentar su productividad; para ganar la lealtad y confianza del consumidor; utilizan el servicio de calidad como una opción alternativa ante la competencia de precios y para que las

experiencias positivas de los clientes sean transmitidas de boca en boca como parte de la estrategia publicitaria (Zeithalm, Parasuraman y Berry, 1990).

Sin embargo, la percepción de la calidad varía de uno a otro cliente y no es la misma para el comprador que para el proveedor.

3. CALIDAD DE SERVICIO

El servicio no puede estandarizar las expectativas del cliente, pues cada cliente es diferente y sus necesidades también, es por esta razón que no se puede dictar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes.

La calidad de servicio se percibirá de forma diferente según el cliente, ya usuario del mismo. (Horovitz, 1991).

Según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991), el enriquecimiento de un servicio superior en calidad recae sobre todos provocando una reacción en cadena de los que se benefician ante él; consumidores, empleados, gerentes y accionistas, provocando el beneficio general y por ende el bienestar de la comunidad.

La actitud del cliente respecto a la calidad del servicio cambia a medida que se va conociendo mejor el producto y mejore su nivel de vida. En un principio, el cliente suele contentarse con el producto base, sin servicios, y por lo tanto, el más económico. Poco a poco, sus exigencias en cuanto a calidad aumentan para terminar esperando y deseando lo mejor. (Horovitz, 1991).

El cliente quiere una calidad de servicio cada vez mejor porque asocia su acto de compra con lo que recibe en su casa o descubre en sus viajes, es decir, el cliente suele comparar la calidad del servicio con la que puede conseguir por si mismo (Horovitz, 1991).

4. CALIDAD DE SERVICIO BAJO LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR

Según los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991), la producción, el consumo y la evaluación son tres componentes básicos que diferencian a los servicios de los productos.

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

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

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

Los consumidores de servicio se encuentran usualmente en la “fábrica” donde éstos se producen, observando y evaluando el proceso de producción mientras experimentan el servicio. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1991)

Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991), a través de sus investigaciones establecieron algunos patrones comunes sobre la evaluación de los servicios; estos patrones según los autores, ofrecen valiosas contribuciones acerca de cómo los consumidores definen y evalúan la calidad de servicio.

Los grupos de objeto de estudio de estos autores, coincidieron en que la clave para un buen servicio es alcanzar o exceder las expectativas que el cliente posee del mismo. Dentro de esta categoría los autores explican que la excelencia del servicio radica en el hecho de exceder las expectativas del cliente; ello puede darse con tan solo ofrecer una razón o explicación al consumidor cuando este lo necesite; de no ser así, solo le lograría una definición pobre de la calidad del servicio recibido. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990)

En términos generales, una alta o baja definición sobre la calidad de servicio depende de cómo los consumidores perciben la totalidad del servicio bajo el contexto de sus expectativas. Por lo que la calidad de servicio percibida por los consumidores puede ser definida como: “la extensión o discrepancia entre las expectativas o deseos de los consumidores y sus percepciones”. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990)

Algunas contribuciones se han hecho sobre la calidad de los servicios. A continuación se presentan algunas de ellas:

- 1 La calidad del servicio es más difícil de evaluar para el consumidor que la calidad de los productos. A pesar de la ventaja competitiva que se mencionan tienen los servicios, estos son más difíciles de evaluar en términos de calidad. El criterio de evaluación que utilizan los clientes para evaluar la calidad de los servicios pudiera ser de difícil comprensión para los vendedores de los mismos. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990)
- 2 Los consumidores no evalúan la calidad del servicio únicamente por el resultado del mismo, sino por el proceso del servicio en sí. Otro factor importante a considerar en la evaluación de los servicios en términos de calidad es que los clientes no evalúan únicamente la calidad de los servicios consumidos. También consideran importante el proceso por el que ha pasado el servicio, es decir, el cliente no evaluará únicamente si la encomienda llegó o no a tiempo, sino que considerara importante la manera en que

fue atendido en el proceso del consumo del servicio-responsabilidad y amabilidad de los trabajadores, entre otras. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990)

- 3 El único criterio que cuenta es la evaluación de la calidad de servicio es el definido por el consumidor. Solo los consumidores juzgan la calidad cualquier otro juicio es irrelevante. En el tema de la calidad de servicio el cliente es quien juzga como debe comportarse el proveedor del servicio. (Zeithaml, Parasuraman y Berry 1990)

A continuación se presentan algunos de los factores que influyen sobre las expectativas de los consumidores según la investigación de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990):

- Primero: lo que los consumidores escuchan a otros clientes (comunicación de boca a boca) es un determinante potencial de las expectativas.
- Segundo: en cada uno de los grupos de estudio las expectativas de los consumidores parecían variar dependiendo de las características individuales y circunstancias de cada uno, sugiriendo de alguna manera que las necesidades personales de los consumidores podrían moderar en cierto grado las expectativas de los mismos.
- Tercero: las experiencias pasadas del consumidor de haber utilizado un servicio, podrían también influenciar los niveles de expectativas de los mismos y por último, la comunicación externa de los proveedores de servicio es clave en el modelamiento de las expectativas de los consumidores. Un factor que se encuentra bajo la línea de la comunicación externa es el precio. Este factor juega un rol decisivo en la expectativa de los consumidores.

5. RESULTADOS DE LA CALIDAD

Así como los líderes en servicio creen en los beneficios (tanto económicos como no económicos) que trae consigo la calidad, muchos ejecutivos dudan de ello. Los ejecutivos no están convencidos del retorno económico de la inversión que se realiza; No obstante existen instituciones que gastan enormes cantidades de dinero en nombre del mejoramiento del servicio de manera no provechosa, es decir, agregan valor a detalles que ante los ojos del consumidor no son importantes. El beneficio económico que se obtiene por la inversión en el servicio, se manifiesta cuando dicha inversión en realidad es importante para el cliente, si no lo es, nunca se percibirán las ganancias que algún día se creyó invertir para ello. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990).

La conducta de calidad según Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) se fomenta en dos sentidos:

- En el corto plazo, la buena calidad incrementa los beneficios económicos a través de la implementación de precios elevados. Según la teoría Perdue (c.p. Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1990) las organizaciones que se encuentran entre los tres primeros puestos poseen precios de un 5% a 6% relativamente superior que las empresas que competitivamente se encuentran del cuarto puesto hacia abajo.

Las empresas que se distinguen por su calidad de servicio pueden exigir precios elevados por el mismo servicio que se encuentra en el mercado y obtener márgenes superiores de beneficios. Estas mismas empresas experimentan un crecimiento en épocas de prosperidad así como son las que logran mantenerse en tiempos de recesión económica. También invierten comparativamente menos en publicidad que otras empresas de competencia, poseen índices inferiores de absentismo y mayores de permanencias en la planta. (Horovitz y Jurgens, 1994)

- En el largo plazo, el incremento o superioridad de la calidad es el camino más efectivo de lograr el crecimiento del negocio. No solo la expansión dentro del mercado, si no a la participación dentro del mismo. (Zeithaml, Parasuraman y

Berry ,1990)

Los bajos precios y la originalidad del servicio son importantes pero de corta duración en el tiempo. Es entonces la calidad del servicio el elemento diferenciador de las empresas prestadoras de servicio como único medio capaz de atraer y retener la atención del cliente, así como el factor necesario para ganar confianza en el consumidor. “La calidad del servicio hace que una empresa deje de ser objeto anónimo para convertirse en una entidad de rostro familiar”. (Horovitz y Jurgens, 1994).

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

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

Las investigaciones de estos autores arrojaron resultados sobre 5 dimensiones generales que influyen en la evaluación que el cliente hace de la calidad del servicio:

- 1 **Confiabilidad:** la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y de forma correcta.
- 2 **Recursos tangibles o tangibilidad:** aspecto de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación que dispone la organización.
- 3 **Diligencia:** voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente.
- 4 **Garantía:** los conocimientos y la cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza.
- 5 **Empatía:** la capacidad de prestarles a los clientes atención individual y cuidadosa.

En los últimos estudios realizados por Berry y Parasuraman (1991), se les pidió a más de 1900 clientes de cinco empresas distintas de servicios que calificaran la importancia relativa

de las cinco dimensiones de la calidad distribuyendo 100 puntos entre ellas. La asignación de puntos arrojó los siguientes resultados: confiabilidad 32 puntos, diligencia 22 puntos, garantía 19 puntos, empatía 16 puntos y recursos tangibles 11 puntos.

La confiabilidad, como se observa, es la dimensión que aparece como la consideración más crítica en todos los estudios realizados por los autores Berry y Parasuraman (1991). Según ellos la confiabilidad es la esencia de la calidad de servicio.

6. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el modo de vida de la organización, es decir, sus ideas, creencias, normas, entre otras. Estos forman un sistema de significados que une a todos los miembros de la organización en torno a un mismo objetivo y/o modos de actuar los que a su vez son transmitidos y compartidos (Chiavenato, 2005).

6.1 Definiciones

Según Chiavenato (2005) “La cultura organizacional son normas informales no escritas que guían el comportamiento y acciones diarios de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos organizacionales”.

La cultura organizacional es un conjunto de temas básicos compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable

para ser transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas.

La cultura organizacional es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización.

En el entorno competitivo empresarial actual se requiere de una cultura organizacional orientada al servicio. Una cultura que se detecta en el compromiso de cada trabajador con la práctica del servicio, en sus actitudes y toma de decisiones que hacen tangible la cultura como una forma de vida, en su forma de ser, en su forma de pensar, en el valor que otorga al servicio que el ofrece. (Pérez, 2003).

6.2 Componentes de la cultura organizacional

Toda cultura se presenta en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

- a) Artefactos: es el nivel mas superficial, visible y perceptible, es decir, todos los elementos o eventos que indican visual o auditivamente como es la cultura de la organización.
- b) Valores compartidos: representa el segundo nivel conformado por los valores importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Muchos de estos valores son creados por los fundadores de la organización.
- c) Presupuestos básicos: constituyen el nivel mas profundo de la cultura organizacional y son las creencia inconscientes, percepciones sentimientos y presupuestos dominantes en las personas.

7. VALOR

Las organizaciones deben agregar valor continuamente a lo que hacen, para ser competitivas. Las prácticas de recursos humanos deben agregar valor a la organización, a los empleados, al accionista, al ente y a la sociedad en general.

La palabra valor tiene muchos significados:

- Valores organizacionales: Los valores organizacionales son temas que deben tener prioridad en el proceso de decisión, en el comportamiento o en la actitud de las

personas en las organizaciones. Charles Hill y Gareth Jones en 1998, ven los valores como parte de la filosofía corporativa la cual establece partes que orienta el que hacer de una organización y comprometen la toma de decisiones estratégicas. En tal sentido los valores de una empresa son un compromiso con una forma de actuar, la cual orienta el comportamiento de quienes la integran. (Cedeno y Pirela, 2002).

- Valores personales: Los valores personales son ideales y expectativas que las personas asumen como esenciales y primordiales.
- Valores para el accionista: Los valores para el accionista es el retorno que percibe y avalúan sus inversiones y transacciones financieras en la organización.

8. EL SERVICIO CONFIABLE

La confiabilidad del servicio es la clave de la excelencia en el mercadeo de los servicios cuando se presta con seguridad y de forma correcta. Cuando una organización presta un servicio descuidadamente, y comete errores que se podrían haber evitado, o cuando no se cumplen promesas activas que hacen para llamar la atención de la clientela, debilita la confianza de los clientes en sus capacidades y mira sus posibilidades de ganarse la reputación de excelencia en sus servicios. Para el cliente, la prueba del servicio esta en el desempeño impecable. (Berry y Parasuraman, 1991)

Como se dijo anteriormente, según estos autores, la confiabilidad es el principal criterio que los clientes aplican al evaluar la calidad de servicio de institución y esta dimensión contribuye a la eficiencia operativa porque reduce la necesidad de repetir el servicio. Entre los costos del servicio no confiables es preciso incluir no solo el gasto directo de la repetición sino también los costos indirectos que supone la publicidad negativa que producen los clientes disgustados. (Berry y Parasuraman, 1991)

Crear o cultivar una cultura “cero defectos”, o lo que es igual, un servicio confiable, es tan crítico en servicio como en manufacturas. Sin embargo, el problema es más complejo en los servicios, ello por varias razones. En primer lugar, el desenganche entre producción y consumo de bienes les brinda a los manufactureros la oportunidad de retirar los artículos

defectuosos antes que lleguen al consumidor. En cambio, para la mayoría de servicios

prestados en la fábrica, la confiabilidad en ella, es inseparable de la confiabilidad en el terreno opuesto que el terreno es la fábrica. (Berry y Parasuraman, 1991)

Por lo general las fallas en el servicio ocurren ante el cliente, por lo que prestar bien el servicio desde la primera vez lleva en sí un mayor sentido de lo inmediato y requiere mayor grado de disciplina, que asegurarse que los bienes que llegan a manos del consumidor se encuentren libres de defectos. (Berry y Parasuraman, 1991)

En segundo lugar, la intangibilidad de los servicios implica que los criterios de perfección son muy concretos y más subjetivos de los que sirven para juzgar los productos materiales que carecen de defectos. Para la mayoría de los servicios, el determinante principal de su confiabilidad es que el cliente perciba que su servicio se prestó o no correctamente. Aunque el servicio se ajuste a los criterios de correcta ejecución establecidos por el proveedor, no significa que está libre de error, a menos que también satisfaga los criterios del consumidor. (Berry y Parasuraman, 1991)

Para Berry y Parasuraman (1991), cuando lo que se evalúa es esencialmente un desempeño, las expectativas y los requisitos del cliente son las normas reales de confiabilidad.

Dentro de las acciones que deben dirigir toda organización para encaminarse en la producción de un servicio “cero defectos” se encuentra el proporcionar a los trabajadores con liderazgo en servicio. (Berry y Parasuraman, 1991)

9. LIDERAZGO EN SERVICIO

Prestar un servicio fuera de serie se traduce en beneficios para los clientes, los accionistas y la comunidad, entre otros; sin embargo, prestar un servicio extraordinario a cada cliente, cada día, no es una labor fácil. Pese a su dificultad, el servicio extraordinario no es una labor imposible, la clave está en un verdadero liderazgo en servicio a todos los niveles de la

jerarquía organizativa. Las personas que necesitan servicio necesitan creer en una visión

desafiante que proporcione esa energía emocional que se necesita para un contacto exitoso con el consumidor y sobre todo una energía que genere compromiso; los empleados necesitan de personas modelos que fijen normas y señalen el buen camino del rendimiento. ‘estos son los frutos del liderazgo en camino’ (Berry, 1996).

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

9.1 Cualidades de los líderes en servicio

Según los autores Berry, Pararuraman y Zeithal (1990), las cualidades que debe tener un líder en servicio son:

- 1 Visión de servicio:** los líderes en servicio perciben la calidad de servicio como la clave del éxito. Ellos ven el servicio como parte integral del futuro de la organización, no como un elemento externo a ella. Los líderes en servicio realmente creen que una buena calidad de servicio es una excelente estrategia para percibir beneficios. Ellos creen que la calidad de servicio es el fundamento de la competitividad. La idea de servicio, no importando su visión, es para el líder de servicio una pieza central, la cual lleva con el compromiso al mismo creyendo que debe prestarse una calidad excelente cada día del mes, cada mes del año, durante todos los años.
- 2 Creer en otros:** los líderes en servicio creen en las capacidades innatas del prójimo lo que lo hace realizarse, considerando que su papel fundamental es la fijación de metas de excelencia: promover una conducta que enseñe a ser líder, proporcionando las

herramientas necesarias para el éxito. Al tener confianza en las capacidades de los individuos, los líderes en servicio consideran que la comunicación con sus colaboradores es esencial, ellos comunican la visión y enseñan el oficio de la empresa. Los líderes en servicio no adoptan el papel de jefe sino el de instructores.

- 3 Amor al negocio:** ‘los mejores líderes aman a la empresa que dirigen’ (Berry, 1996); disfrutan manteniéndose sumergidos en las dificultades del negocio y en las situaciones de logro de la institución. Sienten el deseo y la necesidad de manejar de forma correcta su labor dentro de su empresa; hacerla, crecer y convertirla en algo especial. El amor al negocio los motiva a enseñar lo que con tanto trabajo han aprendido, a enseñar a otros los secretos de su actuación y el arte de manejarlo
- 4 Alcanzar altos estándares:** los verdaderos líderes de servicio creen que el buen servicio nunca debe ser suficiente para diferenciar su organización de otras en el mercado; ellas están centradas en los detalles de servicio, captando posibilidades en acciones pequeñas que los competidores pueden percibir como triviales, creen que en los detalles esta la verdadera diferencia; los líderes en servicio creen en el valor de la filosofía de ‘cero defectos’.
- 5 Integridad:** los líderes de servicio hacen lo correcto, aunque ello represente contradictorios en costos. Le concede importancia a lo justo, a lo coherente y a la transparencia para con sus clientes y sus empleados, es por ello que ganan la oportunidad de liderizar en el puesto de cabecera.

9.2 Cultivar el liderazgo en servicio

Según Leonard Berry (1996) existen tres maneras de fomentar el liderazgo y cultivar su potencial, ellos son:

- 1 Promover a las personas indicadas.
- 2 Poner énfasis en la participación del personal.
- 3 Fomentar el aprendizaje para el liderazgo.

10. LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEPENDE DE LOS EMPLEADOS

En el libro de “Gestión del talento humano” de Idalberto Chiavenato (2005), se encontraron algunas prácticas comunes para la administración excelente de los servicios:

1. **Concepto estratégico:** las empresas consiguen la lealtad de sus clientes a través del buen entendimiento de sus necesidades elaborando así una estrategia exclusiva para satisfacer las mismas.
2. **Alta gerencia comprometida con la calidad:** se toma en cuenta el desempeño de los servicios tomando como puntos claves la calidad, el servicio prestado y el valor agregado que otorgan al producto o servicio que prestan.
3. **Establecimiento de estándares elevados:** permite a las organizaciones determinar con mayor exactitud las necesidades y/o preferencias de sus clientes logrando con esto una mejor calidad de servicio.
4. **Sistemas para monitorear el desempeño de los servicios:** realizar auditorias con regularidad permiten evaluar continuamente patrones de exactitud, atención y oportunidad con respeto a la actitud de los empleados, permitiendo observar y determinar si el nivel de desempeño de los trabajadores esta por debajo del nivel mínimo aceptable, pudiendo tomar medidas correctivas.
5. **Sistemas para atender las quejas de los clientes:** se establece mediante servicios gratuitos donde el cliente expone su opinión con respecto al servicio y/o producto ofrecido.
6. **Satisfacción de los empleados y los clientes:** las empresas de servicio excelentes creen que sus relaciones con los empleados se reflejan directamente en las relaciones con los clientes; es por ello que la organización puede crear un ambiente de apoyo a los empleados y los recompensan por el buen desempeño en su servicio.

En un estudio realizado por la revista *Gerente* (Marzo, 2007) en alianza con Hay Group tomaron a diecisiete (17) compañías de alto nivel dentro de las cuales el 80% de sus empleados fueron encuestados para descubrir las interioridades de sus climas organizacionales

concluyendo varios aspectos a considerar para la obtención de un mejor capital humano arrastrando consigo la mejora de la calidad en el servicio tanto interno como externo.

Los aspectos a considerar son los siguientes:

Comunicación: sin comunicación efectiva no hay motivación ni compromiso. El flujo de información entre los distintos niveles jerárquicos debe ser clara y transparente, de esta manera se puede exigir más cooperación y compromiso por parte de los empleados.

De trato se trata: el crecimiento en el plano personal y profesional es un acicate para conseguir un mejor talento. El reconocimiento oportuno de los superiores por un buen desempeño o la claridad al definir los objetivos que se esperan del trabajo individual fueron también valorados en este punto.

Remuneraciones: el estudio coincide en que las empresas pueden motivar y comprometer a los empleados con dos tipos de remuneración: el salario económico y la remuneración emocional, vista esta última como desarrollo profesional en el puesto de trabajo.

Compromiso: Se debe crear un ambiente donde el empleado sienta orgullo y pertenencia por su organización. Esto se logra a través de:

- Liderazgo efectivo, que genere claridad o confianza.
- Condiciones para que los empleados tengan éxito en sus roles.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Desarrollar productos y servicios de alta calidad.

11. CAUSAS POTENCIALES QUE EXPLICAN LA DIFERENCIA EN LA CALIDAD DE SERVICIO

Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), piensan que los empresarios que se encuentran realmente vinculados al negocio del servicio deben activar los siguientes procesos: (1) monitorear las percepciones que del servicio tienen los consumidores, (2) identificar las causas de la caída de la calidad del servicio y (3) tomar acciones concretas para mejorar la calidad de servicio.

El modelo que goza de una mayor difusión para medir la diferencia en la calidad de servicio es el denominado Modelo de la Deficiencias (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990), que define la calidad de servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa.

El modelo de las deficiencias cuenta con cinco (5) causas o brechas para entender y explicar las discrepancias en la calidad de servicio que se ofrece.

CAUSA I: Brecha entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la organización tiene de esa percepción.

Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan, en otras palabras, surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

En cada uno de los servicios estudiados por los autores, alguna de las percepciones de los ejecutivos acerca de lo que perciben los clientes como un servicio de superior calidad fue

congruente con las expectativas expresadas por los mismos consumidores en los grupos focales, sin embargo, un número de diferencias fueron también evidentes entre las expectativas expresadas por los consumidores y lo que los ejecutivos entendían de ellos.

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

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

TABLA I: Factores involucrados en la brecha N ° I

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

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) en: Armesio y Espinoza (1997)

CAUSA II: Brecha entre las percepciones que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones o normas de calidad.

Como se mencionó anteriormente, entender las expectativas de los clientes, según los autores Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), es el primer paso para ofrecer un servicio de alta calidad. Una vez conocidos las expectativas de éstos, los ejecutivos se encuentran ante un reto no menos importante: la utilización de los conocimientos sobre dichas expectativas en la creación de estándares de calidad de organización de servicio. Sin embargo, según los autores, existen diversos factores que impiden a las empresas de servicio alcanzar los niveles esperados por los clientes; las discrepancias existentes entre las percepciones de los directivos respecto a las expectativas de los clientes y las actuales especificaciones que ellas fijan para la repartición del servicio, son alguno de ellos.

La correcta percepción que pudieran tener los directivos con respecto a las expectativas de los clientes, es necesaria pero no suficiente para alcanzar niveles superiores en la calidad de servicio. Otro prerrequisito para prestar un servicio de alta calidad es la existencia de estándares de desempeño que reflejen la percepción de los directivos respecto a las expectativas de los clientes. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990)

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

TABLA 2: Factores involucrados en la brecha II

Factor y Definición
<p>*Deficiencia en el compromiso que se asume respecto a la calidad de servicio: establece hasta qué punto la calidad de servicio constituye un objetivo estratégico de la dirección. La ausencia de un compromiso total por parte de la dirección con la calidad de servicio y excesiva atención que se establece en la empresa, descuidan el necesario énfasis en esta materia. El compromiso de la dirección con un servicio de calidad quiere decir que se les da a los clientes aquello que ellos perciben como de alta calidad.</p> <p>*Percepción de inviabilidad: determinan el punto hasta el cual los directivos creen que pueden satisfacer las expectativas de los clientes. La percepción de inviabilidad constituye una actitud mental de la dirección que puede estar o no relacionada con las limitaciones reales de la organización.</p> <p>*Errores en el establecimiento de las normas o estándares para la ejecución de las tareas: determina hasta que punto utiliza la tecnología (equipos y programas) para estandarizar la prestación de los servicios. La conversión de las percepciones de los directivos en normas específicas que aseguren un alto nivel de calidad de servicio dependen del grado en que las labores o tareas que deben ser realizadas puedan estar convertidas en actividades rutinarias.</p>

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) en: Armesio y Espinoza (1997)

CAUSA III: Brecha entre las especificaciones de la calidad de servicio y la prestación real del mismo.

En algunos casos, los directivos entienden de forma clara las expectativas que sobre el servicio tienen los clientes y ante ellos fijan estándares (ya sean formales e informales) apropiadas para el proceso del mismo: pero si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada.

Para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento. La diferencia entre las especificaciones del servicio y el servicio propiamente ofrecido, es la brecha que existe en el desempeño del servicio. (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990)

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

TABLA III: Factores involucrados en la brecha III

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

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) en: Armesio y Espinoza (1997)

CAUSA VI: Brecha entre la prestación del servicio real y lo que se comunica al cliente o consumidor sobre él.

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

TABLA VI: Factores involucrados en la brecha VI.

Factor y Definición
*Deficiencia en la comunicación horizontal: específicamente entre las operaciones, marketing y recursos humanos y entre las sucursales. Nivel de la comunicación que se produce tanto dentro como entre los diversos departamentos de la empresa.
*Tendencia a promover en exceso la comunicación externa: establecer el punto hasta el cual la comunicación externa de las empresas reflejan con decisión lo que los clientes reciben en el momento de la prestación del servicio.

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) en: Armesio y Espinoza (1997).

La prestación de estas cuatro brechas dentro de las empresas favorece el surgimiento de una quinta deficiencia, siendo ésta el punto clave de todo el modelo. Esta plantea la discrepancia entre el servicio que se espera recibir y el servicio realmente recibido. De esta forma el sistema conceptual planteado por los autores transmite un mensaje claro a los directivos que están deseosos de mejorar la calidad de los servicios. (Armenio y Espinoza, 1997; c,p Larrazabal y Somoza, 1999).

II. EMPRESAS DE CAPTACION DE TALENTO (*HEAD HUNTER*)

1. DEFINICIONES DE “*HEAD HUNTER*”

El término “*Head Hunter*” nació en 1951 cuando Ward Howell buscó por iniciativa propia un especialista en cálculos de costos. Desde una cabina de teléfono público, Howell contactaba a las personas que podían servir para el cargo y luego los entrevistaba. Su legado consistió en asentar el concepto de las redes de contactos y en crear un sistema de búsqueda directa de nuevos talentos en una época en la que la contratación de nuevos empleados estaba lejos de alcanzar la sofisticación y rigurosidad que hoy existe al respecto.

“Son compañías que contratan a personas de determinados campos específicos a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas de estas compañías se especializan en la búsqueda e identificación de personal ejecutivo, en tanto que otras prefieren el área de determinados técnicos, expertos o científicos. Con frecuencia estas compañías llevan a cabo búsquedas activas entre el personal de otras organizaciones” (Chiavenato, 2005).

Las empresas recurren a los caza talentos con el fin de encontrar al candidato ideal para un cargo, en su mayoría, de gran responsabilidad dentro de la institución. Se trata de un servicio externo que le permite a la empresa no figurar en los medios tradicionales de ofrecimiento de empleos (diarios), no pasar por el proceso de evaluación de un número excesivo de candidatos y asegurarse de que serán profesionales los que buscarán "con pinzas" a la persona más idónea, amparados en estudios de mercados de las empresas de la competencia y en sus excelentes bases de datos y redes de contactos.

La palabra *Head Hunter* en su traducción literal significa cazatalentos, aunque ya más o menos introducida en castellano, no es muy adecuada. Lo que "cazan" los llamados "*Head Hunter*" no son talentos (dones naturales), sino personas con experiencia en su profesión y/o en la conducta de personas. "Cazaexperimentados" sería la palabra justa, pero no es usual.

2. LOS "HEAD HUNTER" SE DIFERENCIAN DE LAS AGENCIAS DE COLOCACIÓN O DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN MUCHOS ASPECTOS

- a) Las consultoras que se dedican a cazar talentos se concentran, fundamentalmente, en la búsqueda de directivos.
- b) Un "Headhunter" de pura cepa casi nunca coloca anuncios en la prensa para encontrar a personal, y coloca sólo un pequeño porcentaje a través de sus ficheros. Atrae a los candidatos casi exclusivamente de otras empresas (habitualmente de la competencia de su cliente), lo que viene a llamarse "búsqueda directa".
- c) Un cazatalentos cobra honorarios globales, es decir, con todo incluido (entre el 25 y el 35 por ciento del prefijado sueldo del futuro empleado), en gran parte por adelantado e independientemente del éxito de la búsqueda.
- d) Si un candidato, después de una primera conversación con el "headhunter", decide rechazar la oferta, su nombre no se menciona frente a la empresa cliente. Una agencia de colocación (o de selección de personal), en cambio, puede mandar el currículum de un interesado a distintas empresas sin comunicárselo al candidato en cuestión. Si un aspirante es llevado por varias agencias a la vez, es posible que una misma empresa reciba sus datos por duplicado o triplicado, lo que da la impresión de necesidad. Esto no ocurriría jamás al utilizar una firma de cazatalentos, porque tiene la obligación de contar con el permiso del "talento" antes de cada transmisión de su currículum. El "Headhunting" o proceso de cazar a un talento es un proceso estrictamente confidencial.
- e) Los "Headhunter" preparan un informe de cada candidato, aunque éste haya redactado ya uno propio. Dan los últimos toques a la documentación, añaden informaciones importantes para el puesto en juego y quitan datos irrelevantes. Agencias de selección de personal, generalmente, no disponen de tiempo ni de los conocimientos específicos para esta tarea.

- f) Las grandes firmas de búsqueda directa mantienen un departamento de investigación ("research"). El cazatalentos da directrices y puntos de referencia sobre ramos, empresas y jerarquías, mediante los cuales el equipo de "research" o búsqueda recopila listas de posibles candidatos en potencia. Para conseguir esto, el departamento de investigación se proporciona con registros especiales sobre quién trabaja, dónde y en qué cargo, anuarios de asociaciones y colegios profesionales, periódicos y revistas especializadas. El "gordo" les ha tocado cuando tropiezan con la nómina de una gran empresa donde se especifica toda la plantilla, con nombres, apellidos, direcciones particulares, cargos y sueldos. Los consultores responsables de la búsqueda, de vez en cuando, tienen acceso a tan codiciado tesoro, facilitado por antiguos empleados de la empresa en cuestión ya "cazados y matados" en otra ocasión.

3. PASOS PARA LA BÚSQUEDA DE PERSONAL SEGÚN LA MODALIDAD “HEAD HUNTER”

- a) Se pone en marcha una meticulosa labor de identificación, atracción y motivación de los posibles candidatos que puedan optar al puesto.
- b) El "Head Hunter" y su cliente acuerdan el perfil que ha de tener el candidato.
- c) Después se realiza una investigación en el mercado de los profesionales que hayan vivido situaciones o problemáticas similares a las que tiene el cliente.
- d) Entre los candidatos se conciertan primeras entrevistas muy distendidas.
- e) Se trata de averiguar las cualidades profesionales del candidato.
- f) Una vez evaluadas sus motivaciones y su posible adecuación al cargo y a la empresa, se realiza una nueva entrevista en la que se amplía la información al candidato sobre la empresa que está interesada en su contratación y el puesto que desempeñaría.
- g) Los consultores responsables de la búsqueda redactan un informe de los tres o cuatro aspirantes más prometedores y se lo pasan a su cliente.
- h) Posteriormente tiene lugar la presentación de los candidatos a la empresa interesada para que los entreviste.
- i) La última parte es la negociación final entre el candidato elegido y la empresa.

- j) No obstante, las grandes firmas de "*Head Hunter*" mantienen posteriores contactos, tanto con el candidato como con la empresa, para averiguar si la integración ha sido satisfactoria por ambas partes.

4. LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN A UN BUEN "HEAD HUNTER"

- Tener un gran poder de convocatoria.
- Ser un buen negociador, es decir, poder lograr ciertas concesiones por parte de la empresa y del empleado.
- Conocer en profundidad la cultura y filosofía de la compañía.
- Tener audacia para investigar y sondear las posibles situaciones que se presenten entre la empresa y los candidatos.
- Poseer un vasto conocimiento de todo el mercado laboral.

Los verdaderos "*Head Hunters*", son aquellos que logran ubicar al mejor profesional en la materia, al tiempo que lo convencen de que abandone su cómodo puesto; lo más frecuente, es que la persona buscada ya esté trabajando. De hecho, sería altamente improbable que un ejecutivo que posee tantas cualidades, se encuentre desocupado, la mayoría de los ejecutivos conocen perfectamente su valor, y difícilmente se dejen tentar por ofrecimientos que no sean verdaderamente irresistibles, por lo que la tarea de estos cazadores de talentos es verdaderamente muy difícil.

5. PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS

El pliego de prescripciones técnicas indica las consideraciones que, extraídas de ese análisis de necesidades, determinan las características y requisitos del contrato de 'Head Hunter'; este pliego debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1 Duración del contrato.
- 2 Precio máximo del contrato (hasta un 20 por ciento del sueldo anual del empleado en cuestión).

- 3 Especificación del nivel de servicio: definir los trabajos a realizar, necesidades en cuanto al tiempo de respuesta, necesidades de seguridad y los procesos.
- 4 Especificación de la finalidad del contrato: establecer las condiciones de las salidas programadas, periodo de tiempo antes de la terminación del contrato.
- 5 Responsables de reponer al profesional, gratuitamente, en el caso de que durante un año éste no haya demostrado las características buscadas.
- 6 Ofrecer una garantía de absoluta confidencialidad sobre todas las cuestiones relacionadas con el conocimiento que posee de la compañía (y del empleado).

III. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de Recursos Humanos puede ser definida como: “ el sistema administrativo que tiene por objeto el obtener, aplicar, mantener, controlar y desarrollar los Recursos Humanos al servicio de la organización ; de manera que contribuyan a alcanzar, a satisfacción, sus objetivos y que lo logren con un alto grado de moral y sentido de realización personal” (Larrañaga, 1996:13)

1. ASPECTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de los departamentos de recursos humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. En el curso de su labor los departamentos de recursos humanos enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad. Tanto en el ámbito nacional como internacional la administración de los recursos humanos enfrenta nuevos retos a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía mundial. Los departamentos de administración de recursos humanos enfrentan también el considerable reto de los cambiantes entornos legales porque las nuevas condiciones fuerzan a muchos países latinoamericanos a proceder a una revisión fundamental de su legislación en materias laborales. Por eso es que el departamento de recursos humanos debe contribuir a que la empresa alcance sus metas, dentro de parámetros técnicos y en una forma socialmente

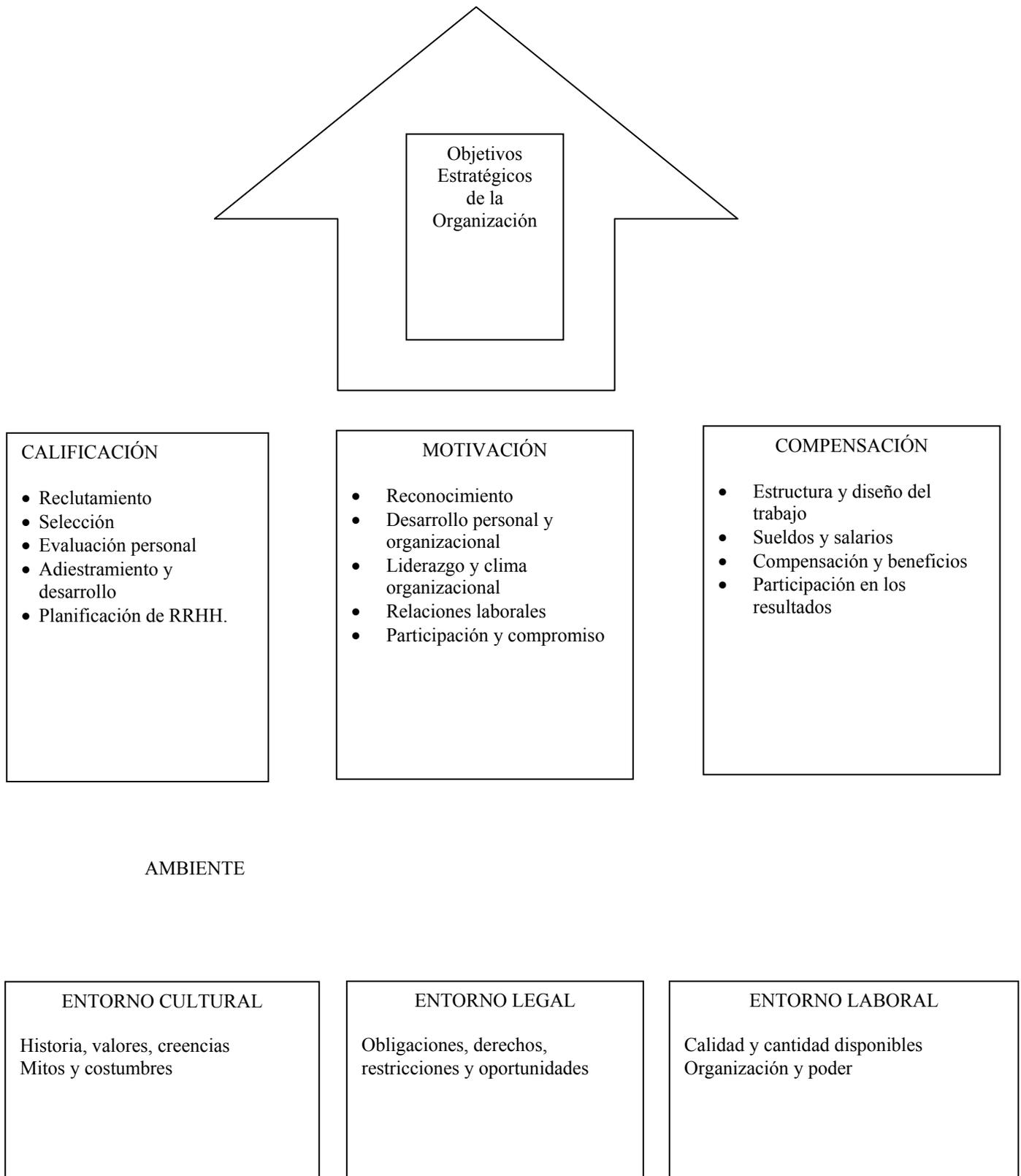
responsable. (Werther y Davis, 2001).

La función de un departamento de RRHH es Fundamentalmente de servicio, en donde ayuda a los gerentes, dirigentes y empleados.

Existen tres tipos de autoridad que puede ejercer un departamento de recursos humanos:

1. Autoridad corporativa: facultad de asesorar, no de dirigir, a otros gerentes. (autoridad funcional).
2. Autoridad lineal: facultad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de una organización. Estos gerentes son los encargados de tomar decisiones respecto al desempeño, producción y personal; determinan a quién le corresponde cada puesto y otros aspectos de la administración de recursos humanos. (autoridad operativa).

MODELO DE GERENCIA DE RRHH (LARRAÑAGA, 1996)



MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LOS

SUBSISTEMAS QUE LOS COMPONENTEN

Obtención de RRHH

- Investigación del Mercado laboral
- Reclutamiento
- Selección
- Socialización

Aplicación de los RRHH

- Análisis y descripción De puestos
- Planificación del personal
- Evaluación del desempeño
- Evaluación de potencial

Mantenimiento de los RRHH

- Relaciones Laborales
- Administración de salarios
- Compensación y beneficios
- Seguridad e higiene

Control de RRHH

- Banco de datos
- Sistema de información
- Auditoría de RRHH
- Medición del clima en La organización

Desarrollo de RRHH

- Formación y adiestramiento
- Planificación de carrera
- Desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional

2. ÁREAS DE CAPTACIÓN DE RRHH

Investigación del mercado laboral: estudio sistemático de la oferta y demanda laboral, así como el nivel de salario.

Reclutamiento: el objetivo del reclutamiento es atraer a los solicitantes mejor calificados para ocupar los puestos vacantes, sin embargo, antes de contar con solicitantes, es necesario entender claramente los requisitos del trabajo que necesitan cumplirse. El reclutamiento puede entenderse como “el conjunto de procedimientos que tiende a atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar” (Chiavenato, 1983: 173). Para que el reclutamiento resulte eficiente debe atraer personas con un alto potencial y capacidades para que el proceso de selección pueda ser cubierto en su totalidad.

Según Chiavenato, las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado proveedor del recurso humano, explorados por los mecanismos de reclutamiento. En otros términos el mercado de recursos humanos presenta las fuentes más variadas del recurso humano, que debe ser diagnosticada y localizada por la empresa que pasa a influirlas, mediante una multiplicidad de técnicas de reclutamiento, tratando de atraer candidatos para atender a sus necesidades. El reclutamiento se denomina externo cuando aborda candidatos potenciales que están disponibles y ocupados en otras empresas, por lo tanto es una fuente del recurso humano. Se denomina reclutamiento interno cuando los candidatos potenciales y ocupados se encuentran dentro de la misma empresa.

Algunas de las técnicas de reclutamiento interno establecidas según Chiavenato son:

- 1 Archivos de candidatos
- 2 Cartelera interna
- 3 Anuncios en revistas, periódico o folletos o cualquier otro medio de circulación interna dentro de la empresa.

Entre las técnicas de reclutamiento externo se mencionan:

- Consulta a los archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- Pancartas o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociados de clase.
- Contactos con las universidades, escuelas, organizaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela.
- Conferencias y charlas en las universidades y escuelas.
- Contacto con otras personas que actúa en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Agencias de reclutamiento
- Viajes para reclutamiento en otras ciudades.

Selección: la selección de personal puede definirse como “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Siendo así, la selección interna soluciona dos problemas básicos:

- A. la adecuación del hombre al cargo
- B. La eficiencia del hombre en el cargo. (Chiavenato, 1983).

Por tanto la selección en elegir a la persona más idónea (en función de sus competencias) para ocupar un cargo, esta persona ya ha sido reclutada previamente y es por esto, que se dice que el reclutamiento y la selección se encuentran estrechamente vinculadas.

Los procesos de selección varían dependiendo de cada organización, pero básicamente se encuentran conformados por una entrevista o selección preliminar; hay casos en que las empresas no utilizan esta entrevista inicial, sino que simplemente comienza su proceso de selección por entregar la planilla de solicitud de empleo; luego si el candidato cumple con las

expectativas se procede a Lamar para realizar una segunda entrevista, en donde se observarán y se medirán sus aptitudes, valores, aspiraciones, el modo de expresarse y conducirse, el concepto que tiene de él mismo, etc; si la persona logra pasar esta prueba, se le es llamado nuevamente o automáticamente se le da cita para que se realice los exámenes médicos, conjuntamente con esta etapa se procede a corroborar la información que ha colocado en su planilla de solicitud de empleo, es decir, se chequean las referencias personales, si la persona supera todas esas etapas, se tomará la decisión de contratar o no.

Socialización: proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización.

3. ÁREAS DE APLICACIÓN DE LOS RRHH

Análisis y descripción de puestos: proporciona las bases que determinan los niveles de desempeño en cada puesto y explica de forma escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

Planificación del personal: desarrollo de la carrera profesional de los empleados de una empresa.

Evaluación del desempeño: proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suelen efectuarse en toda organización moderna.

Evaluación del potencial: Proceso mediante el cual se estima la capacidad potencial que tiene una persona de continuar desarrollándose en un área funcional o línea de carrera determinada

4. ÁREAS DE MANTENIMIENTO DE RRHH

Relaciones laborales: el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad esencial de conseguir la satisfacción del trabajador y a su vez la efectividad de la organización.

Administración de salario: valor monetario a cada uno de los componentes básicos de cada puesto como lo son la responsabilidad, la habilidad, el esfuerzo mental, esfuerzo físico, condiciones de trabajo, entre otras.

Compensación y beneficios: aportaciones que efectúa la empresa a cada persona a cambio de su trabajo; los beneficios es una circunstancia en la que después de deducir todos los costos resta todavía un saldo positivo.

Seguridad e higiene: El objetivo de la seguridad e higiene industrial es prevenir los accidentes laborales, los cuales se producen como consecuencia de las actividades de producción, por lo tanto, una producción que no contempla las medidas de seguridad e higiene no es una buena producción. Una buena producción debe satisfacer las condiciones necesarias de los tres elementos indispensables, seguridad, productividad y calidad de los productos. Por tanto, contribuye a la reducción de sus socios y clientes.

5. ÁREA DE CONTROL DE RRHH

Banco de Datos: “Sistema de almacenamiento de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y Captación de información” (Chiavenato 1983). Orientado a disponer de la información que permita la toma oportuna y acertada de decisiones en materia de prácticas y políticas de Recursos Humanos.

Sistemas de Información: “es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), lógicamente asociados, que ínter unidos generan informaciones necesarias para la toma de decisiones” (Chiavenato 1983).

Auditoria de Recursos Humanos: “El análisis de las políticas y practicas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencia para el mejoramiento” (Chiavenato 1983).

Medición del Clima en la Organización: percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

6. ÁREA DE DESARROLLO DE RRHH

Formación y adiestramiento: se define como “la educación, institucionalizada o no, que tiene por objetivo adaptar el hombre para el ejercicio de determinada función, o para la ejecución de una tarea específica, en determinada empresa” (Chiavenato 1983).

Planificación de carrera: puede definirse como el desarrollo de aptitudes y competencias, orientado a la disponibilidad en el tiempo de los recursos humanos que la organización requerirá, basado en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiadas para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para su crecimiento personal y profesional, lo que permitirá un mayor nivel de satisfacción, seguridad y la oportunidad de ocupar esas posiciones futuras (Larrañaga, 1996).

Desarrollo de personal: esta función “se refiere al proceso de instruir y desarrollar al personal de manera que puedan tener el conocimiento y las destrezas necesarias para dirigir puestos futuros; el proceso comienza con la selección de un individuo calificado y continúa durante toda la carrera del mismo”. (Donnelly, Gibson y Ivancevich, 1994). Puede decirse que es la herramienta que posibilita la ejecución del plan de carrera (Larrañaga, 1996).

Desarrollo organizacional: “se basa en los conceptos y métodos de las ciencias del comportamiento, ve la organización como un sistema global y se compromete a mejorar su eficacia a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructuras organizacionales”. (Chiavenato, 1983).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación se conceptualiza como descriptiva ya que; *“los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”*. (Danhke, 1989, c.p Baptista, Fernández y Sampieri, 2004)

En la presente investigación lo que se pretende determinar es la calidad de servicio desde la perspectiva de los clientes, usuarios del proceso (candidatos) y empresas de captación de talento.

2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se adapta al diseño de investigación no experimental transaccional pues se realizará en un solo momento y no habrá una manipulación de las variables, debido a que estas serán estudiadas y observadas directamente de la realidad.

3. POBLACIÓN Y UNIDAD DE ANÁLISIS

3.1 POBLACION

“Se entiende por población o universo la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudia una fracción (la muestra que se pretende que reúnan las misma características en igual proporción” (Ander Egg, 1983).

En la presente investigación, la población de estudio es finita y esta constituida por:

- Empresas de captación de talento (Head Hunter) venezolanas, del área metropolitana de Caracas, en el año 2007
- Las empresas clientes, aquellas que solicitan el servicio de la búsqueda de candidatos ,y,
- los usuarios del proceso (candidatos), que son aquellos reclutados por las empresas cazadoras de talento y contratados por la empresa cliente.

3.2 UNIDAD DE ANALISIS

Según Hernández, Fernández y Baptista (2004), la unidad de análisis es el sobre que o quienes se van a recolectar datos, ejemplo: personas, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos, etc.

La unidad de análisis está constituida por:

- En las empresas captadoras de talento, la unidad de análisis son sus gerentes generales.
- En las empresas clientes la unidad de análisis corresponde aquellas personas contactos quienes solicitan el servicio.
- Y los candidatos, aquellos que pasan por el proceso de reclutamiento (empresa captadora de talento) y contratación (empresa cliente)

4. MUESTRA

“Es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella lo más exacto posible” (Balestrini, 1997).

Por las características de la presente investigación las muestras son de tipo no probabilística ya que cada una fue escogida intencionalmente y con características especiales.

A continuación se describe el proceso de obtención y delimitación para cada una de las muestras:

Muestra I (representada por las empresas cazadoras de talento): se consiguió un censo de las empresas cazadoras de talento ubicadas en el área metropolitana de Caracas, realizado en Junio del año en curso por el periódico de la empresa Empleate.com. Por ser una población pequeña se decidió tomar todas las empresas señaladas en el listado realizando así un censo, en lugar de una muestra representativa. Esta población cuenta con un total de quince (15) empresas.

Muestra II (representada por las empresas clientes): la condición para la escogencia de esta muestra se basó en: (a) clientes que utilizaron el servicio de las empresas cazadoras de talento en los meses de abril y mayo del presente año, y, (b) que efectivamente estos hayan contratado un (1) candidato ofrecido por la empresa cazadora de talento para ocupar la vacante.

Esta muestra fue facilitada por los gerentes generales contactados de las empresas cazadoras de talento, contando finalmente con una muestra total de treinta (30) organizaciones clientes.

Muestra III (representada por los candidatos o usuarios del proceso): la condición para la selección de esta última muestra es que los candidatos hayan sido contratados por la organización cliente para ocupar la vacante. Esta muestra fue facilitada por los gerentes generales de las empresas cazadoras de talento y se contó con un total de treinta (30) candidatos.

5. OPERACIONALIZACION DE VARIABLE “CALIDAD DE SERVICIO”

5.1 DEFINICION CONCEPTUAL

Está referida a la correspondencia de niveles entre el desempeño del servicio y las expectativas de los clientes; al tiempo que se da un equilibrio entre la calidad interna y externa, alcanzando así altos niveles de calidad (Berry y Parasuraman, 1990).

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

- 1 **Fiabilidad o Confiabilidad:** la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y de forma correcta.
- 2 **Tangibilidad o Recursos tangibles:** aspecto de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación.
- 3 **Diligencia:** voluntad de ayudar a los clientes y de prestar el servicio rápidamente.
- 4 **Garantía:** los conocimientos y la cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza.
- 5 **Empatía:** la capacidad de prestarles a los clientes atención individual y cuidadosa.

Existen dos elementos claves dentro de la calidad de servicio; la diferenciación de los mismos y la distancia que pueda haber según ellos, son determinantes para el entendimiento del concepto de calidad y el mejoramiento de la misma. (c,p Jiménez, 1998)

Expectativas: es como espera el cliente recibir el servicio en función de sus necesidades

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

5.2 DEFINICION OPERACIONAL

Es la información suministrada por los clientes (personas contacto), candidatos (usuarios del proceso) y gerentes generales de las empresas captadoras de talento con respecto a la discrepancia que existe entre las expectativas de los mismos sobre el servicio que presta la empresa captadora de talento y la percepción que ellos tienen de dicho servicio en cuanto a la tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía

Objetivo Especifico	Dimensiones	Indicador	Items
1 Determinar la percepción de la calidad de servicio que tienen los clientes de las empresas de captación de talento.	Tangibilidad.o recursos tangibles	Presentación publicitaria de la empresa.	1. Posee material atractivo relacionado con el servicio que ofrece.
2 Determinar la percepción de la calidad de servicio que tienen los usuarios del proceso (candidatos) de las empresas de captación de talento		Apariencia del Personal.	2. Se esmera la empresa por la buena presencia de sus empleados.
		Apariencia de las Instalaciones	3. La estructura y planta física es de excelente calidad.
3 Determinar la auto-percepción de la calidad de servicio que tienen las empresas de captación de talento.	Fiabilidad o confiabilidad	Capacidad de respuesta	4. La empresa se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente. 5. Se caracteriza la empresa por resolver los problemas anticipándose a estos. 6. La empresa se caracteriza por cumplir los servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos.
	Diligencia	Efectividad Disponibilidad	7. La empresa cuenta con un staff de empleados siempre disponibles a ofrecer asesoramiento y orientación de calidad. 8. Los empleados de la empresa se caracterizan por responder todas las preguntas que le surgen a clientes y/o candidatos.

	Garantía	<p>Imagen Profesionalismo</p> <p>Cortesía</p>	<p>9. La empresa transmite confianza.</p> <p>10. Los empleados están profesionalmente preparados y educados para ofrecer un servicio de calidad ajustada a los objetivos de los clientes y/o candidatos.</p> <p>11. Los empleados tienen una actitud amable.</p>
	Empatía	<p>Atención Individualizada.</p> <p>Comprensión</p>	<p>12. Uno de los lemas es dar atención individualizada y de calidad</p> <p>13. Los horarios se ajustan a las necesidades de clientes y/o candidatos, siendo flexibles y amplios.</p> <p>14. Siempre hay disponibilidad al llamado de clientes y/o candidatos sin importar día, hora y lugar.</p> <p>15. La experiencia que posee la empresa es capaz de determinar con un alto porcentaje de acierto las necesidades de clientes y/o candidatos con sus respectivas soluciones.</p>

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

El instrumento que se utilizó para medir la variable calidad de servicio, fue el llamado SERVQUAL (Service Quality) diseñado por los expertos en investigaciones de mercadeo Berry, Parasuraman y Zeithaml, el cual consta de veinte (20) ítems basado en la idea de que la calidad de servicio se deriva de la diferencia que existe entre las expectativas del cliente sobre el servicio y la percepción real que ellos tienen del mismo.

El instrumento SERVQUAL es una escala tipo Likert, que “consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de administraciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra (...) se presenta cada afirmación y se le pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico (...) las afirmaciones califican al objeto de actitud”. (Hernández et al, 1997). Según sus propios autores es un instrumento resumido de escala múltiple con un alto nivel de confiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las

expectativas y las percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio. Los autores aseguran la aplicabilidad universal que tiene el instrumento, pudiendo aplicarse sobre amplia gama de servicios (Zeithaml Parasuraman y Berry, 1990).

Los dos elementos claves dentro de la calidad de servicio, expectativas y percepciones, están agrupados en función de las cinco dimensiones de la calidad de servicio, las cuales son: tangibilidad, fiabilidad, diligencia, garantía y empatía; estas serán valoradas consistentemente por los gerentes generales de las empresas cazadoras de talento, las personas contacto y los candidatos o usuarios del proceso.

La escala de likert cuenta con cinco alternativas de forma ascendente, a saber:

- Muy en desacuerdo = 1
- En desacuerdo= 2
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo= 3
- De acuerdo= 4
- Muy de acuerdo= 5

Donde cada alternativa representa el grado de acuerdo en que se encuentra el cliente con respecto a cada planteamiento.

El instrumento SERVQUAL ha sido utilizado en diversos estudios realizado por sus autores que aseguran haberla modificado a favor de la satisfacción de las necesidades empresariales. La alta confiabilidad (0.92) y consistencia de la escala proveen soporte para su validez, sin embargo, no fueron factores definitivos y para ello los autores buscaron la validez conceptual y empírica de la misma, de tal forma de responder, afirmativamente a la pregunta de si la escala mide lo que realmente quiere medir. Para ello fue requisito el examen de dos aspectos: primero la profundidad en la cual las declaraciones y su campo eran explicados y segundo el punto hasta el cual los ítems de la escala representaban las afirmaciones que se deseaban hacer. (Armenio y Espinoza, 1997)

Asimismo Simón S.K Lam (1995.c.p Armenio y Espinoza, 1997) basándose en información obtenida fuera de los Estados Unidos y en sus propios estudios llevados a cabo en Hong Kong, afirman que SERVQUAL es una escala consistente y fiable para medir la calidad de servicio dado que esta exhibe válidas mediciones de las expectativas de los clientes y sus percepciones. Asimismo, luego de una investigación llevada a cabo por L. Pih, P. Berton, G. Prendegast y D. Nel (1995; c.p Armenio y Espinoza, 1997) en la cual compararon cuatro estudios independientes realizados en diferentes empresas de servicio llegaron a la conclusión que SERVQUAL es un instrumento que tiene una estabilidad transaccional y cultural, siendo válido y confiable en la mayoría de los diferentes contextos mundiales.

Para efectos de este estudio se modificó el instrumento antes mencionado para su adaptación a los objetivos planteados, ya que algunos ítems no se ajustaban a la condición de ser aplicables a los tres grupos de estudio por igual; quedando reducido finalmente a un total de quince (15) ítems.

7. VALIDACION Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

En la presente investigación, se empleo la validación de contenido, definida por Hernández, Fernández y Baptista (2003) como el grado en que el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. A tal efecto, se diseñó una primera versión de los instrumentos, y se procedió a su validación de contenido, mediante el juicio de expertos; a través de la consulta de un experto en el tema y de dos expertos en construcción de instrumentos. Para ello se les entregó: (a) un instrumento de validación previamente diseñado, (b) el modelo de cada uno de los cuestionarios diseñados, (c) una breve descripción del problema, (d) descripción de la población y muestra, y (e) el cuadro de operacionalización de variables.

El juicio de expertos se basó en la concordancia de las respuestas con los objetivos, dimensiones e indicadores del estudio, mediante una escala de valoración de ponderaciones cualitativas y se planteó en los términos de comprobar: (a) si los ítems eran representativos de las variables que se pretendían medir, (b) si las preguntas eran adecuadas para recoger la información y responder así a los objetivos de la investigación, (c) si la redacción y sentido de

las preguntas eran adecuadas y obedecían a criterios establecidos por especialistas para tal fin, (d) si el modo de respuesta era pertinente para cada pregunta formulada, (e) la presentación del instrumento, (f) la amplitud del instrumento, (g) el orden de presentación de las preguntas, y (h) si la organización del instrumento cumplía con los parámetros establecidos para tal fin.

Los resultados de las opiniones aportadas por los expertos consultados arrojó que un 92% de los ítems eran pertinentes, por lo que se procedió a:

1. Revisar la redacción de dos ítems, a fin de conferirle mayor claridad.
2. Eliminar dos preguntas por repetirse los contenidos en otros enunciados pertinentes.
3. Confeccionar la segunda versión del instrumento, que luego de ser revisada por los expertos validadores, se convirtió en la versión definitiva.

En relación a la confiabilidad, se asumió el planteamiento de Trujillo (1990) que expresa:

Para el cálculo de la confiabilidad, en los casos que los elementos muestrales sea pequeña y que además el encuestador este presente para aclarar cualquier duda que pudiese suscitarse, no es necesario determinar la confiabilidad del instrumento. En estos casos, solo es recomendable la validación de instrumento.

La versión definitiva de los 3 cuestionarios se presenta en los anexos identificados como anexo A, B y C.

8. ANÁLISI DE DATOS

Una vez recolectados los datos mediante el instrumento fueron registrados, tabulados y codificados en software SPSS para su análisis. Este análisis se dio bajo dos (2) tipos de estadísticas:

1. Estadística descriptiva: la cual se utilizó para describir datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos relacionando así las variables. Dicha estadística será analizada bajo la forma de distribución de puntuaciones o frecuencias que consiste en un “conjunto de puntuaciones ordenados en sus respectivas categorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2004).

Se recordará que las categorías utilizadas son; muy en desacuerdo = 1, en desacuerdo= 2, ni de acuerdo ni en desacuerdo= 3, de acuerdo= 4, muy de acuerdo=5.

2. Estadística inferencial: se tomó la decisión de trabajar con estadística inferencial para poder generalizar los resultados obtenidos de la muestra a la población. “los datos casi siempre se recolectan de una muestra y sus resultados estadísticos se denominan *estadígrafos*; la media o la desviación estándar de la distribución de una muestra son *estadígrafos*. A las estadísticas de la población se le conocen como *parámetros*. Los parámetros no son calculados, porque no se recolectan datos de toda la población, pero pueden ser inferidos de los estadígrafos, de ahí el nombre de estadística inferencial. (Hernández, Fernández y Baptista, 2004). La estadística inferencial utilizada fue el análisis de la varianza unidireccional, que consiste en una prueba estadística para analizar si mas de dos grupos difieren significativamente entre sí en cuanto a sus medias y varianzas, donde se planteó la siguiente hipótesis alternativa (H1):

- En la hipótesis alternativa las medias poseen una diferencia significativa entre ellas, así:

$$R H1: M1 \neq M2 \neq M3$$

- Y la hipótesis nula plantea que las medias de cada muestra son iguales, es decir que no existen diferencia, donde:

$$R H0: M1 = M2 = M3$$

CAPITULO IV

ANÁLISIS ESTADISTICO DE LOS RESULTADOS

ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Para efectos del análisis de los resultados de este estudio, se consideró la mediana, moda y análisis porcentual, referida esta última al 51% que representa la mitad mas uno (1), en cada una de las alternativas de respuesta de cada dimensión interpretándose de la siguiente manera:

Entre, 1) Muy en desacuerdo (MD), 2) En desacuerdo (ED), 3) Ni de Acuerdo, Ni en desacuerdo (NA, ND), 4) De Acuerdo (DA), 5) Muy de Acuerdo (MA).

En el caso de no ajustarse al análisis porcentual se toma la semi-suma apoyada en la mediana.

A continuación se presenta el análisis de la información cuantitativa de los tres tipos de muestra recolectados: gerentes generales de las empresas cazadoras de talento, las personas contacto contratantes del servicio y los candidatos, con respectos a las dimensiones estudiadas.

GRUPO 1

(Gerentes generales de las empresas captadoras de talento)

Cuadro N° 1.1. (Tangibilidad)**Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión**

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
1.- Posee la empresa material divulgativo, atractivo, relacionado con los servicios que ofrece.	4,00	4,00	-	-	-	80,0	-	DE ACUERDO
2.- Se esmera la empresa por la buena presencia de sus empleados.	5,00	5,00	-	-	20,00	-	80,0	MUY DE ACUERDO
3.- La estructura y planta física son de excelente calidad.	5,00	5,0	-	-	-	40,0	60,0	MUY DE ACUERDO
Tangibilidad	5,00	5,0	-	-	-	40,0	60,0	MUY DE ACUERDO

Tangibilidad.

Se puede observar en el cuadro N° 1 la distribución de opinión de los gerentes generales de la empresa de captación de talento “Head Hunter” respecto a los ítems que componen la dimensión de tangibilidad.

El ítem N° 1, la percepción de la muestra está en un 80,0 % de acuerdo, con que poseen material divulgativo, atractivo, relacionado con los servicios que ofrece.

En el ítem N° 2, evidencia que el 80,0 % de ellos opinan que están muy de acuerdo, con que la empresa se esmera por la buena presencia de sus empleados.

En el ítem N° 3, revela que en 60,0 % esta, muy de acuerdo con que la estructura y planta física son de excelente calidad.

Cuadro N° 1.2. (Fiabilidad)
Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión Fiabilidad.

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
4.- Nuestra empresa se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente.	5,00	5,00	-	-	-	40,0	60,0	MUY DE ACUERDO
5.- Se caracteriza nuestra empresa por resolver los problemas anticipándose a estos.	4,00	4,00	-	-	-	80,0	20,00	DE ACUERDO
6.-Nuestra empresa se caracteriza por cumplir sus servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos.	4,00	4,00	-	-	-	60,0	40,0	DE ACUERDO
Fiabilidad	4,00	4,00	-	-	-	60,0	40,0	DE ACUERDO

En función de la información presentada en el cuadro N° 1.2 que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los gerentes generales de la empresa cazadora de talento con respecto a los ítems que estructuran a la dimensión fiabilidad, se muestra que:

El ítem Nro. 4, el 60,0% de los sujetos a objeto de estudio señalan estar muy de acuerdo, con que la empresa se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente.

El ítem Nro. 5, el 80,0% de los sujetos estudiados señalan estar de acuerdo, con que la empresa se caracteriza por resolver los problemas anticipándose a estos.

El ítem Nro. 6, el 60,0% de los sujetos a objeto de estudio señalan estar de acuerdo, con que la empresa se caracteriza por cumplir sus servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos.

Cuadro N° 1.3. (Diligencia)**Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión Diligencia.**

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
7.- Nuestra empresa cuenta con un staff de empleados siempre disponibles a ofrecer asesoramiento y orientación de calidad.	5,00	5,00	-	-	-	40,0	60,0	MUY DE ACUERDO
8.-Los empleados de nuestra empresa se caracterizan por responder todas las preguntas.	5,00	5,00	-	-	20,0	20,0	60,0	MUY DE ACUERDO
Diligencia	5,00	5,00	-	-	-	20,0	80,0	MUY DE ACUERDO

En el cuadro Nro.1.3 se refleja que la opinión del 60,0% de los gerentes generales de las empresas captadoras de talento coinciden en señalar que están muy de acuerdo con que la empresa cuenta con un staff de empleados siempre disponibles a ofrecer asesoramiento y orientación de calidad (ítem Nro. 7).

También se aprecia que están muy de acuerdo un 60,0% de los mismos, con respecto a que los empleados de la empresa se caracterizan por responder todas las preguntas (ítem Nro. 8).

Cuadro N° 1.4. (Garantía)**Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión Garantía.**

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
9.- Nuestra empresa transmite confianza.	5,00	5,00	-	-	-	20,0	80,0	MUY DE ACUERDO
10.- Los empleados están profesionalmente preparados y educados para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos.	5,00	5,00	-	-	-	40,0	60,0	MUY DE ACUERDO
11.- Nuestros empleados tienen una actitud amable.	5,00	5,00	-	-	-	20,0	80,0	MUY DE ACUERDO
Garantía	5,00	5,00	-	-	-	20,0	80,0	MUY DE ACUERDO

En lo que respecta a la percepción por parte de los gerentes generales de las empresas captadoras de talento, a cerca de los ítems que forman a la dimensión garantía se plasman en el cuadro Nro. 1.4, donde se puede notar lo siguiente:

Un 80,0%, de los gerentes generales están muy de acuerdo en que la empresa transmite confianza (ítem Nro. 9).

Con un 60,0%, muestran que están muy de acuerdo, con que los empleados de la empresa están profesionalmente preparados y educados para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos (ítem Nro. 10).

El 80,0% de ellos expresan que están muy de acuerdo, con respecto a que los empleados tienen una actitud amable (ítem Nro. 11).

Cuadro N° 1.5. (Empatía)**Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión Empatía.**

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
12.- Uno de nuestros lemas es dar atención individualizada y de calidad.	5,00	5,00	-	-	-	20,0	80,0	MUY DE ACUERDO
13.- Los horarios de nuestra empresa se ajustan a las necesidades de clientes y candidatos, siendo flexibles y amplios.	5,00	5,00	-	-	-	-	100,0	MUY DE ACUERDO
14.- Estamos siempre disponibles al llamado de nuestros clientes y candidatos sin importar, día, hora y lugar.	4,00	4,00	-	-	-	80,0	20,0	DE ACUERDO
15.-La experiencia que poseemos es capaz de determinar con un alto porcentaje de acierto las necesidades de nuestros clientes y candidatos con sus respectivas soluciones.	5,00	5,00	-	-	-	20,0	80,0	MUY DE ACUERDO
Empatía	5,00	5,00	-	-	-	-	100,0	MUY DE ACUERDO

La información presentada en el cuadro Nro.1.5 contiene los resultados obtenidos de la opinión de los gerentes generales que trabajan en la empresa captadora de talento, en función de los ítems que forman a la dimensión empatía, se evidencia que:

En un 80,0% opinan que están muy de acuerdo que uno de sus lemas es dar atención individualizada y de calidad (ítem Nro. 12).

El 100,0%, de los gerentes generales expresan que están muy de acuerdo con que los horarios de la empresa se ajustan a las necesidades de clientes y candidatos, siendo flexibles y amplios (ítem Nro. 13).

El 80.0% de ellos señalan que están de acuerdo con que están siempre disponibles al llamado de sus clientes y candidatos sin importar, día, hora y lugar (ítem Nro. 14).

El 80,0%, de los trabajadores expresan que está muy de acuerdo con que la experiencia que poseen es capaz de determinar con un alto porcentaje de acierto las necesidades de nuestros clientes y candidatos con sus respectivas soluciones (ítem Nro. 15).

Cuadro N° 1.6.

Mediana, Moda y Distribución Porcentual de las dimensiones (Dimensiones, Tangibilidad, Fiabilidad, Diligencia, Garantía y Empatía) que estructuran a la Calidad de Servicio.

DIMENSIONES	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
Tangibilidad	5,00	5,00	-	-	-	40,0	60,0	MUY DE ACUERDO
Fiabilidad	4,00	4,00	-	-	-	60,0	40,0	DE ACUERDO
Diligencia	5,00	5,00	-	-	-	20,0	80,0	MUY DE ACUERDO
Garantía	5,00	5,00	-	-	-	20,0	80,0	MUY DE ACUERDO
Empatía	5,00	5,00	-	-	-	-	100,0	MUY DE ACUERDO
Calidad de servicio	5,00	5,00	-	-	-	-	100,0	MUY DE ACUERDO

En el cuadro N° 1.6 , se puede observar la mediana, la moda y distribución porcentual de las opiniones de los gerentes generales que trabajan en la empresa captadora de talento en cuanto a la dimensión tangibilidad que conforma la calidad de servicio, la opinión de la muestra fue en un 60,0% que está muy de acuerdo con que la empresa poseen material divulgativo, atractivo, relacionado con los servicios que ofrece, que la empresa se esmera por la buena presencia de sus empleados y que la estructura y planta física de su sede son de excelente calidad.

En la dimensión fiabilidad que conforma la calidad de servicio se evidencia que, según la opinión de los gerentes generales, están en 60,0 % de acuerdo con que la empresa se esfuerza

por cumplir sus compromisos eficientemente, que la empresa se caracteriza por resolver los problemas anticipándose a estos y se caracteriza por cumplir sus servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos.

La dimensión diligencia que también conforma la calidad de servicio, se evidencia según la opinión de los gerentes generales, en un 80,0 % están muy de acuerdo con que la empresa cuenta con un staff de empleados siempre disponibles a ofrecer asesoramiento, orientación de calidad y sus los empleados se caracterizan por responder todas las preguntas.

En la dimensión garantía que conforma la calidad de servicio, se evidencia según la opinión de los gerentes generales, que están en un 80,0 % muy de acuerdo en que la empresa transmite confianza, que los empleados tienen una actitud amable y están profesionalmente preparados y educados para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos.

En la dimensión empatía que conforma la calidad de servicio, se evidencia según la opinión de los gerentes generales, que están en un 100,0 % muy de acuerdo en que uno de sus lemas es dar atención individualizada y de calidad, sus horarios se ajustan a las necesidades de sus clientes y candidatos, siendo flexibles y amplios, están siempre disponibles al llamado de estos mismos sin importar, día, hora y lugar y la experiencia que poseen es capaz de determinar con un alto porcentaje de acierto las necesidades de sus clientes y candidatos con sus respectivas soluciones.

El 100,0% de los gerentes generales de las empresas captadoras de talento según los resultados, opinan estar muy de acuerdo con la calidad de servicio ofrecida tanto a sus clientes como candidatos.

GRUPO 2

(Clientes; personas contacto, contratantes del servicio)

Cuadro N° 2.1. (Tangibilidad)**Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión Tangibilidad.**

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
1.- Posee la empresa material divulgativo, atractivo, relacionado con los servicios que ofrece.	4,00	4,00	-	6,7	16,7	43,3	33,3	DE ACUERDO
2.- Se esmera la empresa por la buena presencia de sus empleados.	4,00	4,00	-	-	13,3	60,0	26,7	DE ACUERDO
3.- La estructura y planta física son de excelente calidad.	4,00	4,00	-	-	23,3	46,7	30,0	DE ACUERDO
Tangibilidad	4,00	4,00	-	-	13,3	60,0	26,7	DE ACUERDO

Se puede observar en el cuadro N° 2.1 la distribución de opinión de los clientes contratantes del servicio ofrecido por las empresas cazadoras de talento respecto a los ítems que componen la dimensión de tangibilidad.

El ítem Nro.1 indica con un 43,4% (según la semisuma), que la empresa cazadora de talento posee material divulgativo, atractivo, relacionado con los servicios que ofrece (de acuerdo).

El ítem Nro.2 indica con un 60,0%, que la empresa se esmera la empresa por la buena presencia de sus empleados (de acuerdo).

El ítem Nro.3 indica con un 60,0%, la estructura y planta física de la empresa cazadora de talento son de excelente calidad (de acuerdo).

Cuadro N° 2.2. (Fiabilidad)
Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión Fiabilidad.

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
4.- La empresa se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente.	4,00	4,00	-	6,7	6,7	43,3	43,3	DE ACUERDO
5.- Se caracteriza la empresa por resolver los problemas anticipándose a estos.	5,00	5,00	-	13,3	13,3	16,7	56,7	MUY DE ACUERDO
6.- La empresa se caracteriza por cumplir sus servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos.	4,50	5,00	-	-	16,7	33,3	50,0	DE ACUERDO
Fiabilidad	4,00	5,00	-	6,7	6,7	40,0	46,7	DE ACUERDO

En función de la información presentada en el cuadro Nro. 2.2, que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los clientes contratantes del servicio ofrecido por las empresas cazadoras de talento con respecto a los ítems que estructuran a la dimensión fiabilidad, se muestra que:

El ítem Nro. 4, el 43,3% (según la semisuma) de los sujetos a objeto de estudio señalan estar de acuerdo, con que la empresa se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente.

El ítem Nro. 5, el 56,7% de los sujetos estudiados señalan estar muy de acuerdo, con que la empresa se caracteriza por resolver los problemas anticipándose a estos.

El ítem Nro. 6, el 50,0% de los sujetos a objeto de estudio señalan estar de acuerdo, con que la empresa se caracteriza por cumplir sus servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos.

Cuadro N° 2.3. (Diligencia)
Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión Diligencia.

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
7.- La empresa cuenta con un staff de empleados siempre disponibles a ofrecer asesoramiento y orientación de calidad.	4,00	4,00 (a)	-	-	6,7	46,7	46,7	DE ACUERDO
8.- Los empleados de la empresa se caracterizan por responder todas las preguntas.	4,00	4,00	-	-	-	60,0	40,0	DE ACUERDO
Diligencia	5,00	5,00	-	-	-	36,7	63,3	MUY DE ACUERDO

En el cuadro Nro. 2.3 se refleja que la opinión del 46,7% (según la semisuma) de los clientes contratantes del servicio ofrecido por las empresas cazadoras de talento coinciden en señalar que están de acuerdo con que la empresa cuenta con un staff de empleados siempre disponibles a ofrecer asesoramiento y orientación de calidad (ítem Nro. 7).

También se aprecia que están de acuerdo un 60,0% de los mismos, con respecto a que los empleados de la empresa se caracterizan por responder todas las preguntas (ítem Nro. 8).

Cuadro N° 2.4. (Garantía)**Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión Garantía.**

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
9.- La empresa transmite confianza.	5,00	5,00	-	-	-	26,7	73,3	MUY DE ACUERDO
10.- Los empleados están profesionalmente preparados y educados para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos.	4,00	4,00	-	-	6,7	70,0	23,3	DE ACUERDO
11.- Los empleados tienen una actitud amable.	4,00	4,00		-	-	70,0	30,0	DE ACUERDO
Garantía	4,00	4,00		-	-	76,7	23,3	DE ACUERDO

De acuerdo con el cuadro Nro. 2.4, que contiene los resultados obtenidos de los ítems que sustentan a la dimensión garantía, se observan las siguientes:

El ítem Nro.9, indica con un 73,3%, que la empresa cazadora de talento transmite confianza (muy de acuerdo).

El ítem Nro.10, indica con un 70,0%, que los empleados están profesionalmente preparados y educados para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos (de acuerdo).

El ítem Nro.11, indica con un 70,0%, los empleados tienen una actitud amable (de acuerdo).

Cuadro N° 2.5. (Empatía)**Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión Empatía.**

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
12.- Uno de sus lemas es dar atención individualizada y de calidad.	4,00	,00	-	-	-	76,7	23,3	DE ACUERDO
13.- Los horarios de la empresa se ajustan a sus necesidades, siendo flexibles y amplios.	4,00	4,00	-	-	13,3	53,3	33,3	DE ACUERDO
14.- Están siempre disponible a su llamado sin importar, día, hora y lugar.	4,00	4,00	-	-	26,7	50,0	23,3	DE ACUERDO
15.- La experiencia que posee la empresa es capaz de determinar con un alto porcentaje de acierto sus necesidades con sus respectivas soluciones.	4,00	4,00	-	-	-	60,0	40,0	DE ACUERDO
Empatía	4,00	4,00	-	-	-	63,3	36,7	DE ACUERDO

La información presentada en el cuadro Nro.2.5 contiene los resultados obtenidos de la opinión de los clientes contratantes del servicio ofrecido por las empresas cazadoras de talento, en función de los ítems que forman a la dimensión empatía , se evidencia que:

En un 76,6% opinan que están de acuerdo que uno de sus lemas es dar atención individualizada y de calidad (ítem Nro. 12).

El 53,3%, de los clientes expresan que están de acuerdo con que los horarios de la empresa se ajustan a sus necesidades, siendo flexibles y amplios (ítem Nro. 13).

El 50,0%(según la semisuma) de ellos señalan que están de acuerdo con que están siempre disponibles a su llamado sin importar, día, hora y lugar (ítem Nro. 14).

El 63,3%, de los trabajadores expresan que están de acuerdo con que la experiencia que poseen es capaz de determinar con un alto porcentaje de acierto sus necesidades de con sus respectivas soluciones (ítem Nro. 15).

Cuadro N° 2.6.

Mediana, Moda y Distribución Porcentual de las dimensiones (Dimensiones, Tangibilidad, Fiabilidad, Diligencia, Garantía y Empatía) que estructuran a la Calidad de Servicio.

DIMENSIONES	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
Tangibilidad	4,00	4,00	-	-	13,3	60,0	26,7	DE ACUERDO
Fiabilidad	4,00	4,00	-	6,7	6,7	40,0	46,7	DE ACUERDO
Diligencia	5,00	5,00	-	-	-	36,7	63,3	MUY DE ACUERDO
Garantía	4,00	4,00	-	-	-	76,7	23,3	DE ACUERDO
Empatía	4,00	4,00	-	-	-	63,3	36,7	DE ACUERDO
Calidad de servicio	4,00	4,00	-	-	13,3	76,7	10,0	DE ACUERDO

En el cuadro Nro. 2.6, se puede observar la mediana, la moda y distribución porcentual de las opiniones de los clientes contratantes del servicio ofrecido por las empresas cazadoras de talento en cuanto a la dimensión tangibilidad que conforma la calidad de servicio, la opinión de la muestra fue en un 60,0% que está de acuerdo con que la empresa poseen material divulgativo, atractivo, relacionado con los servicios que ofrece, que la empresa se esmera por la buena presencia de sus empleados y que la estructura y planta física de su sede son de excelente calidad.

En la dimensión fiabilidad que conforma la calidad de servicio se evidencia que, según la opinión de los clientes, están en 46,7 % (según la semisuma) muy de acuerdo con que la empresa se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente, que la empresa se

caracteriza por resolver los problemas anticipándose a estos y se caracteriza por cumplir sus servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos.

La dimensión diligencia que también conforma la calidad de servicio, se evidencia según la opinión de los clientes, en un 63,3 % están muy de acuerdo con que la empresa cuenta con un staff de empleados siempre disponibles a ofrecer asesoramiento, orientación de calidad y sus los empleados se caracterizan por responder todas las preguntas.

En la dimensión garantía que conforma la calidad de servicio, se evidencia según la opinión de los clientes, que están en un 76,7 % de acuerdo en que la empresa transmite confianza, que los empleados tienen una actitud amable y están profesionalmente preparados y educados para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos.

En la dimensión empatía que conforma la calidad de servicio, se evidencia según la opinión de los clientes, que están en un 63,3 % de acuerdo en que uno de sus lemas es dar atención individualizada y de calidad, sus horarios se ajustan a las necesidades de sus clientes y candidatos, siendo flexibles y amplios, están siempre disponibles al llamado de estos mismos sin importar, día, hora y lugar y la experiencia que poseen es capaz de determinar con un alto porcentaje de acierto las necesidades de sus clientes y candidatos con sus respectivas soluciones.

El 76,7% de los clientes de las empresas captadoras de talento según los resultados, opinan estar de acuerdo con la calidad de servicio ofrecida por las empresas captadoras de talento.

GRUPO 3

(Candidatos o usuarios del proceso)

Cuadro N° 3.1. (Tangibilidad)**Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión Tangibilidad.**

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
1.- Posee la empresa material divulgativo, atractivo, relacionado con los servicios que ofrece.	2,50	3,00	26,7	23,3	40,0	10,0	-	DE ACUERDO
2.- Se esmera la empresa por la buena presencia de sus empleados.	4,00	4,00	-	-	26,70	73,3	-	DE ACUERDO
3.- La estructura y planta física son de excelente calidad.	4,00	4,00	-	-	30,0	66,7	3,3	DE ACUERDO
Tangibilidad	3,00	3,00	-	-	60,0	40,0	-	INDECISO

Se puede observar en el cuadro N° 3.1 la distribución de opinión de los candidatos reclutados por la empresa cazadora de talento respecto a los ítems que componen la dimensión de tangibilidad.

El ítem N° 1, la percepción de la muestra es que están en un 40,0 % (según la semisuma) de acuerdo, con que poseen material divulgativo, atractivo, relacionado con los servicios que ofrece.

En el ítem N° 2, evidencia que el 73,3 % de ellos opinan que están de acuerdo, con que la empresa se esmera por la buena presencia de sus empleados.

En el ítem N° 3, revela que en 66,7 % esta, de acuerdo con que la estructura y planta física son de excelente calidad

Cuadro N° 3.2. (Fiabilidad)
Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión Fiabilidad.

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
4.- Nuestra empresa se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente.	4,00	4,00	-	-	20,0	50,0	30,0	DE ACUERDO
5.- Se caracteriza nuestra empresa por resolver los problemas anticipándose a estos.	4,00	4,00	-	3,3	23,3	43,3	30,00	DE ACUERDO
6.-Nuestra empresa se caracteriza por cumplir sus servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos.	4,00	4,00	-	-	3,3	60,0	36,7	DE ACUERDO
Fiabilidad	4,00	4,00	-	-	26,7	43,3	30,0	DE ACUERDO

En función de la información presentada en el cuadro Nro. 3.2 que contiene los resultados obtenidos de la opinión de los candidatos reclutados por la empresa cazadora de talento con respecto a los ítems que estructuran a la dimensión fiabilidad, se muestra que:

El ítem Nro. 4, el 50,0% de los sujetos a objeto de estudio señalan estar de acuerdo, con que la empresa se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente.

El ítem Nro. 5, el 43,3% (según la semisuma) de los sujetos estudiados señalan estar de acuerdo, con que la empresa se caracteriza por resolver los problemas anticipándose a estos.

El ítem Nro. 6, el 60,0% de los sujetos a objeto de estudio señalan estar de acuerdo, con que la empresa se caracteriza por cumplir sus servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos.

Cuadro N° 3.3. (Diligencia)
Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión Diligencia.

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
7.- Nuestra empresa cuenta con un staff de empleados siempre disponibles a ofrecer asesoramiento y orientación de calidad.	4,00	4,00	-	-	3,3	60,0	36,7	DE ACUERDO
8.- Los empleados de nuestra empresa se caracterizan por responder todas las preguntas.	4,00	4,00	-	3,3	6,7	46,7	43,3	DE ACUERDO
Diligencia	4,50	5,00	-	-	3,3	46,7	50,0	DE ACUERDO

En el cuadro Nro. 3.3, se refleja que la opinión del 60,0% de los candidatos reclutados por la empresa cazadora de talento coinciden en señalar que están de acuerdo con que la empresa cuenta con un staff de empleados siempre disponibles a ofrecer asesoramiento y orientación de calidad (ítem Nro. 7).

También se aprecia que están de acuerdo un 46,7% (según la semisuma) de los mismos, con respecto a que los empleados de la empresa se caracterizan por responder todas las preguntas (ítem Nro. 8).

Cuadro N° 3.4 (Garantía)**Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión Garantía.**

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
9.- Nuestra empresa transmite confianza.	5,00	5,00	-	-	6,7	36,7	56,7	MUY DE ACUERDO
10.- Los empleados están profesionalmente preparados y educados para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos.	4,00	4,00	-	3,3	3,3	53,3	40,0	DE ACUERDO
11.- Nuestros empleados tienen una actitud amable.	4,00	5,00	-	-	10,0	43,3	46,7	DE ACUERDO
Garantía	4,00	4,00	-	-	6,7	53,3	40,0	DE ACUERDO

En lo que respecta a la percepción por parte de los candidatos reclutados por la empresa cazadora de talento, a cerca de los ítems que forman a la dimensión garantía se plasman en el cuadro Nro. 3.4, donde se puede notar lo siguiente:

Un 56,7%, de los candidatos están muy de acuerdo en que la empresa transmite confianza (ítem Nro. 9).

Con un 53,3%, muestran que están de acuerdo, con que los empleados de la empresa están profesionalmente preparados y educados para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos (ítem Nro. 10).

El 43,3% (según la semisuma) de ellos expresan que están de acuerdo, con respecto a que los empleados tienen una actitud amable (ítem Nro. 11).

Cuadro N° 3.5. (Empatía)**Mediana, Moda y Distribución Porcentual de los ítems que estructuran a la Dimensión Empatía.**

ITEMS	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
12.- Uno de nuestros lemas es dar atención individualizada y de calidad.	4,00	4,00	-	-	6,7	63,3	30,0	DE ACUERDO
13.- Los horarios de nuestra empresa se ajustan a las necesidades de clientes y candidatos, siendo flexibles y amplios.	4,00	4,00	-	6,7	33,3	43,3	16,7	DE ACUERDO
14.- Estamos siempre disponibles al llamado de nuestros clientes y candidatos sin importar, día, hora y lugar.	3,00	3,00	-	6,7	46,7	43,3	3,3	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO
15.-La experiencia que poseemos es capaz de determinar con un alto porcentaje de acierto las necesidades de nuestros clientes y candidatos con sus respectivas soluciones.	4,00	4,00	-	3,3	33,3	53,3	10,0	DE ACUERDO
Empatía	4,00	4,00	-	-	16,7	73,3	10,0	DE ACUERDO

La información presentada en el cuadro Nro. 3.5 contiene los resultados obtenidos de la opinión de los candidatos reclutados por la empresa cazadora de talento, en función de los ítems que forman a la dimensión empatía , se evidencia que:

En un 63,30% opinan que están de acuerdo que uno de sus lemas es dar atención individualizada y de calidad (ítem Nro. 12).

El 43,3% (según la semisuma) de los candidatos expresan que están de acuerdo con que los horarios de la empresa se ajustan a las necesidades de clientes y candidatos, siendo flexibles y amplios (ítem Nro. 13).

El 46,7% (según la semisuma) de ellos señalan que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con estar siempre disponibles al llamado de sus clientes y candidatos sin importar, día, hora y lugar (ítem Nro. 14).

El 53,3%, de los candidatos expresan que están de acuerdo con que la experiencia que poseen es capaz de determinar con un alto porcentaje de acierto las necesidades de nuestros clientes y candidatos con sus respectivas soluciones (ítem Nro. 15).

Cuadro N° 3.6.

Mediana, Moda y Distribución Porcentual de las dimensiones (Dimensiones, Tangibilidad, Fiabilidad, Diligencia, Garantía y Empatía) que estructuran a la Calidad de Servicio.

DIMENSIONES	Mediana	Moda	1	2	3	4	5	OPINION
			MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	
Tangibilidad	3,00	3,00	-	-	60,0	40,0	-	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO
Fiabilidad	4,00	4,00	-	-	26,7	43,3	30,0	DE ACUERDO
Diligencia	4,5	5,00	-	-	3,3	46,7	50,0	DE ACUERDO
Garantía	4,00	4,00	-	-	6,7	53,3	40,0	DE ACUERDO
Empatía	4,00	4,00	-	-	16,7	73,3	10,0	DE ACUERDO
Calidad de servicio	4,00	4,00	-	-	6,7	90,0	3,3	DE ACUERDO

En el cuadro N° 3.6, se puede observar la mediana, la moda y distribución porcentual de las opiniones de los candidatos reclutados por la empresa cazadora de talento en cuanto a la dimensión tangibilidad que conforma la calidad de servicio, la opinión de la muestra fue en un 60,0% están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la empresa poseen material divulgativo, atractivo, relacionado con los servicios que ofrece, que la empresa se esmera por la buena presencia de sus empleados y que la estructura y planta física de su sede son de excelente calidad.

En la dimensión fiabilidad que conforma la calidad de servicio se evidencia que, según la opinión de los candidatos están en 43,3 % (según la semisuma) de acuerdo con que la empresa se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente, que la empresa se caracteriza por resolver los problemas anticipándose a estos y se caracteriza por cumplir sus servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos.

La dimensión diligencia que también conforma la calidad de servicio, se evidencia según la opinión de los candidatos, en un 46,7 % (según la semisuma) están de acuerdo con que la empresa cuenta con un staff de empleados siempre disponibles a ofrecer asesoramiento, orientación de calidad y sus los empleados se caracterizan por responder todas las preguntas.

En la dimensión garantía que conforma la calidad de servicio, se evidencia según la opinión de los candidatos, que están en un 53,3 % de acuerdo en que la empresa transmite confianza, que los empleados tienen una actitud amable y están profesionalmente preparados y educados para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos.

En la dimensión empatía que conforma la calidad de servicio, se evidencia según la opinión de los candidatos, que están en un 73,3 % de acuerdo en que uno de sus lemas es dar atención individualizada y de calidad, sus horarios se ajustan a las necesidades de sus clientes y candidatos, siendo flexibles y amplios, están siempre disponibles al llamado de estos mismos sin importar, día, hora y lugar y la experiencia que poseen es capaz de determinar con un alto porcentaje de acierto las necesidades de sus clientes y candidatos con sus respectivas soluciones.

El 90,0% de los candidatos reclutados por la empresa cazadora de talento según los resultados, opinan estar de acuerdo con la calidad de servicio ofrecida.

2. ESTADÍSTICA INFERENCIAL

ANOVA Calidad de servicio

Cuadro N° 19.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	12,813	2	6,407	46,438	,000
Intra-grupos	9,933	72	,138		
Total	22,747	74			

Pruebas post hoc

Comparaciones múltiples Variable dependiente: calidadser Scheffé

Cuadro N° 20

(I) grupo	(J) grupo	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
1,00	2,00	1,03333(*)	,11746	,000	,7397	1,3269
	3,00	1,03333(*)	,11746	,000	,7397	1,3269
2,00	1,00	-1,03333(*)	,11746	,000	-1,3269	-,7397
	3,00	,00000	,09590	1,000	-,2397	,2397
3,00	1,00	-1,03333(*)	,11746	,000	-1,3269	-,7397
	2,00	,00000	,09590	1,000	-,2397	,2397

* La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Mediante el cálculo del análisis de la varianza o ANOVA y factor se observó que el valor “F” calculada es igual a 46,438 la cual es significativa para un nivel de α igual a 0,01 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula que indica que la media del grupo 1 (gerentes generales de las empresas captadoras de talento) es igual a la media del grupo 2 (personas contacto) que es igual a la media del grupo 3 (candidatos o usuarios del proceso).

$$M1 = M2 = M3$$

Y aceptamos la hipótesis alternativa que señala la existencia de diferencia entre las tres medias comparadas.

$$M1 \neq M2 \neq M3$$

Con el objeto de determinar el lugar donde se encuentran las señaladas diferencias se utilizó la prueba post hoc o de comparaciones múltiples de Scheffé, encontrándose los siguientes resultados: para un α de 0.05 la media del grupo 1 es estadísticamente mayor que la media del grupo 2 y la media del grupo 3. No se encontró diferencias significativas entre mediana del grupo 2 y mediana del grupo 3.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este estudio estuvo dirigido fundamentalmente a medir la calidad de servicio ofrecida por las empresas captadoras de talento tanto de sus percepciones y expectativas como la de los clientes (contratantes del servicio) y candidatos (usuarios del proceso).

A continuación se discuten los resultados presentados de acuerdo con la revisión bibliográfica y los objetivos planteados en el estudio:

1. Determinar la percepción de la calidad de servicio que tienen los clientes de las empresas de captación de talento.

Del cuadro N° 2.6 se obtuvo que el 60 % de los clientes (personas contacto) opinan estar de acuerdo, con los aspectos de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación que dispone la empresa captadora de talento. Por su parte, la fiabilidad, es decir, la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y de forma correcta cuenta con un 40 % de acuerdo según la semisuma. En la dimensión diligencia un 63,3% está muy de acuerdo con que la voluntad de los trabajadores de las empresas cazadoras de talento está dirigida ayudar y prestar el servicio rápidamente. Con un 76,7% los clientes opinan estar de acuerdo con los conocimientos y la cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza en ellos. Y por último la dimensión empatía con un 63,3 %, están de acuerdo en la capacidad que brindan los trabajadores en prestarles atención individual y cuidadosa.

En general, un 76,7 % de los clientes contratantes del servicio opinaron estar de acuerdo con la calidad de servicio ofrecida. Esto indica que se está prestando un servicio de calidad lo que implica satisfacción de los requerimientos y necesidades del cliente y no un servicio de excelente calidad que implica ir más allá de los requerimientos y necesidades de los consumidores, anticipándose y previniéndose a éstos. Esto se debe a que la fiabilidad no fue del todo bien vista por los clientes, y, a pesar de que el mayor porcentaje (mas no el 50%) estuvo en *muy de acuerdo* con la misma, se obtuvo puntuaciones en las categorías *desacuerdo* (2) y *ni de acuerdo ni en desacuerdo* (3), los que los llevó a no obtener una excelente puntuación para ubicarse en la siguiente categoría de *muy de acuerdo* (5). Se debe recordar la afirmación expuesta por Berry y Parasuraman (1990), donde indica que la fiabilidad es uno de los criterios más utilizados en la evaluación de la calidad de un servicio, sin embargo, mencionan que no es el único factor determinante para ello.

2. Determinar la percepción de la calidad de servicio que tienen los usuarios del proceso de las empresas de captación de talento.

Del cuadro N° 3.6, se obtuvo que el 60 % de los candidatos (usuarios del proceso) opinan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, con los aspectos de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación que dispone la empresa captadora de talento. En cuanto a la fiabilidad es decir, la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y de forma correcta el 43,3 % según la semisuma está de acuerdo. En la dimensión diligencia un 50% según la semisuma está muy de acuerdo con que la voluntad de los trabajadores de las empresas cazadoras de talento está dirigida ayudar y prestar el servicio rápidamente. Con un 53,3% los candidatos opinan estar de acuerdo con los conocimientos y la cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza en ellos. Y por último la dimensión empatía con un 73,3 %, están de acuerdo en la capacidad que brindan los trabajadores en prestarles atención individual y cuidadosa.

En general, un 90 % de los candidatos o usuarios del proceso opinaron estar de acuerdo con la calidad de servicio ofrecida por las empresas cazadoras de talento. Esto afirma que la calidad de servicio prestada se adecúa tanto a las necesidades de los clientes antes señalados como a la de los candidatos; aunque estos últimos no sean contratantes del servicio se ven beneficiados por el mismo. En este punto se puede comprobar la afirmación de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1991), donde exponen que el enriquecimiento de un servicio superior en calidad recae sobre todos provocando una reacción en cadena de los que se benefician ante él, provocando el beneficio general.

Se debe destacar un punto interesante, los resultados arrojan que las empresas cazadoras de talento, al parecer no se ven incentivadas, preocupadas o no se han dado cuenta de la poca inclinación hacia la dimensión tangibilidad (aspectos de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación) dirigida a los candidatos, lo que pudiera ocasionarles un desconocimiento de la empresas éstos.

3. Determinar la auto percepción de la calidad de servicio que tienen las empresas las de captación de talento.

Del cuadro N° 1.6, se obtuvo que el 60 % de los gerentes generales de las empresas cazadoras de talento opinan estar muy de acuerdo, con los aspectos de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación que dispone la empresa captadora de talento. En cuanto a la fiabilidad (la capacidad de prestar el servicio prometido con seguridad y de forma correcta) el 60 % de los encuestados estuvieron de acuerdo. En la dimensión diligencia un 80% está muy de acuerdo con que la voluntad de los trabajadores de las empresas cazadoras de talento está dirigida ayudar y prestar el servicio rápidamente. Con un 80% los candidatos opinan estar muy de acuerdo con los conocimientos y la cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza en ellos. Y por último la dimensión empatía con un 100 %, están muy de acuerdo en la capacidad que brindan los trabajadores en prestarles atención individual y cuidadosa.

En general, un 100 % de los gerentes generales opinaron estar muy de acuerdo con la calidad de servicio ofrecida por su empresa. Esto señala la falsa percepción que tiene de sí mismos ya que con una puntuación de ese nivel al 100% indica que están prestando un servicio de excelente calidad y lo que arrojan los resultados de las puntuaciones de clientes y candidatos es un servicio de calidad sin la excelencia.

En términos generales, los gerentes generales de las empresas de captación de talento no podrán estar siempre al tanto de las características que connotan la alta calidad para los consumidores o clientes, y aún sabiéndolo, por poseer una gran diversidad de clientes, no podrían satisfacer a todos en un 100%.

Sin embargo se debe aplaudir el hecho de poseer una visión encausada en la preocupación de brindar calidad en el servicio que prestan.

Se puede observar que todas estas organizaciones están preocupadas por la excelencia del servicio, tratando de utilizar el servicio de diferentes formas; para aumentar su productividad; para ganar la lealtad y confianza de los clientes y candidatos; utilizando el servicio de calidad como una opción alternativa ante la competencia de precios y para que las experiencias positivas de los clientes y candidatos sean transmitidas de boca en boca como parte de la estrategia publicitaria Sin embargo, la percepción de la calidad varía de uno a otro cliente, o de uno a otro candidato.

CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En función a los objetivos de este estudio y en concordancia con el análisis y discusión de los resultados obtenidos, se infieren y señalan las siguientes conclusiones

- En la calidad de servicio prestada por las empresas cazadoras de talento hacia los clientes (personas contacto) se puede observar en la dimensión tangibilidad (relacionado con los aspectos de los recursos materiales, equipos, personal y materiales de comunicación) que, aunque los gerentes generales creen que están prestando un buen servicio con un 60% en muy de acuerdo, no lo es porque las organizaciones difieren en este porcentaje colocando 60% en de acuerdo, es decir, según los gerentes generales, las organizaciones están recibiendo más de lo que realmente las organizaciones ven que están percibiendo. Al igual en la dimensión garantía, los gerentes colocan con un 80% en muy de acuerdo mientras que las organizaciones solo están de acuerdo con un 76,7% con los conocimientos y cortesía de los empleados y su capacidad de infundir confianza en ellos; y finalmente en empatía donde los gerentes tienen un 100% en muy de acuerdo y las organizaciones se ubican con un 63,3% en de acuerdo, repitiéndose la misma situación que en tangibilidad donde los gerentes generales no están dando realmente a las organizaciones el rendimiento que piensan estar dando.

- La calidad de servicio ofrecida por las empresas captadoras de talento hacia los candidatos o usuarios del proceso, también cuenta con una diferencia de medias significativa al nivel .05 de 1,03333, siendo estas diferencias en las dimensiones:

Tangibilidad: a pesar de que los gerentes generales de las empresas cazadoras de talento están muy de acuerdo con esta dimensión (60%), las opiniones de los candidatos se ubicaron en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 60%. Dicha diferencia, además de ser más acentuada que la de las empresas contratantes del servicio, refleja un menor interés por parte de la empresa hacia los candidatos que reclutan, específicamente en otorgarles material divulgativo relacionado con el servicio de la empresa; dicha conclusión se deja al descubierto cuando se observa que en el ítem número 1 las empresas captadoras de talento opinan que están en un 60% muy de acuerdo cuando los candidatos opinan estar de acuerdo en un 40%.

Garantía: en esta dimensión los candidatos se inclinan más hacia la categoría de acuerdo con un 53,3%. Por su parte, los gerentes generales de las empresas opinan en un 80% estar muy de acuerdo con la garantía que ofrecen a sus candidatos. La diferencia de opiniones viene dada por la desigualdad que presentan los porcentajes de ambos grupos en el ítem número 10, el cual alude a la preparación profesional y educación de los empleados de la empresa para ofrecer un servicio de calidad, donde la opinión de los candidatos es de un 53,3% de acuerdo mientras que para los gerentes generales es de un 60% muy de acuerdo.

Empatía: los candidatos en esta dimensión se colocan con un 73,3% en de acuerdo mientras que los gerentes generales se ubican en un 100% muy de acuerdo con que ellos brindan atención individualizada, bien sea al cliente o al candidato. En cada uno de los ítems que conforman la dimensión empatía hay diferencias de opiniones entre los dos grupos, siendo así la única dimensión donde se da está hecho.

Se concluye que mientras los candidatos están de acuerdo con el servicio ofrecido por estas empresas (90%), los gerentes generales opinan estar muy de acuerdo (100%) con la calidad de servicio que ellos le ofrecen.

No se encontraron diferencias significativas entre el grupo 2 (empresas contratantes del servicio) y grupo 3 (candidatos).

Dada las particularidades de las diferencias entre el grupo 1 y grupo 2, y, entre el grupo 1 y grupo 3, se puede decir que a pesar de que los candidatos y las empresas contratantes están de acuerdo con la calidad de servicio que ofrecen las empresas cazadoras de talento, no es visto de igual forma para estas últimas puesto que están muy de acuerdo con la calidad de servicio que prestan. En otros términos, la calidad es buena pero no excelente como piensan los gerentes de cada empresa captadora de talento.

RECOMENDACIONES

Las diferencias encontradas tanto en las empresas contratantes del servicio como en los candidatos o usuarios del proceso radican y coinciden en tres de las dimensiones del instrumento: tangibilidad, garantía y empatía, por lo que se recomienda:

- La revisión de la empresa captadora de talento en los aspectos tangibles específicamente en los materiales que entregan con información acerca del servicio que ofrece, ya que a pesar de que tanto candidatos como empresas clientes están de acuerdo en este ítem, no están totalmente de acuerdo como piensan los gerentes generales con respecto al mismo punto.
- La revisión por parte de la empresa cazadora de talento en la seguridad del servicio que prestan a sus clientes y candidatos, para que se sientan totalmente seguros del servicio que contratan o del que forman parte respectivamente.
- La revisión de la empresa captadora de talento en la atención individual y personalizada para cada uno de sus clientes o candidatos; al igual que las anteriores, a pesar de estar los cliente y candidatos de acuerdo con la empatía o la atención individualizada, no están totalmente de acuerdo tal como lo perciben en el instrumento los gerentes generales de cada empresa cazadora de talento.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Allen, Natalie y John Meyer. **Commitment in the workplace**. Estados Unidos. Sage
- ✓ Balestrini, A. (1997). **Como se elabora el proyecto de Investigación**. Consultores Asociados, Caracas Venezuela.
- ✓ Berry, Leonard (1996). **Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente**. Editorial Norma.
- ✓ Berry, Leonard, A. Parasuraman y Valarie Zeithaml (1993). **Calidad total en la gestión de servicio**. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- ✓ Berry, Leonard, A. Prasuraman y Valerie Zeithaml (1999). **Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations**. USA, the free press.
- ✓ Berry, Leonard y A. Parasuraman (1991). **Marketing en las empresas de servicio**. Grupo editorial Norma, México.
- ✓ Berry, Leonard, A. Prasuraman y Valerie Zeithaml (2002). **Problemas Metodológicos para Evaluar la Calidad del Servicio en el Marketing**. McGraw-Hill. México.
- ✓ Chiavenato, Idalberto. (1983). **Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill, México.
- ✓ Chiavenato, Idalberto.(2005). **Gestión del Talento Humano**. McGraw-Hill. México.
- ✓ Chourio, José (1987): **Estadística II**. Editorial Biosfera. Caracas
- ✓ Delgado, Jorge. Medición de la Calidad de Servicio. [Documento en línea]. Consultado el día 14 de Diciembre de 2006 de la World Wide Web: <http://www.monografias.com/trabajos11/primdep/primdep.shtml>.
- ✓ Diccionario de la Lengua Española (2001). Real Academia Española

- ✓ Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2004). **Metodología de la Investigación**. McGraw-Hill. México.
- ✓ Heskett, James (1998): **La gestión de las empresas de servicio**. Plaza & James Editors, S. A. España.
- ✓ Horovitz, Jacques (1991). **La calidad del servicio**. McGraw-Hill. España.
- ✓ Horovitz, Jacques y Michele Jurigus Panak (1994): **La satisfacción total del cliente interno**. Ediciones Folio.
- ✓ ISO 9001 (2000): **Sistemas de gestión de la Calidad**. Fondonorma
- ✓ Larrañaga, Juan C. (nov, 1996): **Modelo de Gerencia de Recursos Humanos**. ANRI, # 2.
- ✓ Müller, Enrique (1999): **Cultura de calidad de servicio**. Editorial Trillas. México.
- ✓ Sabino, C. (1992): **El Proceso de Investigación**. Panapo. Caracas.
- ✓ S/A. **Calidad de Servicio**. [Documento en línea]. Consultado el día 8 de Enero de 2007 de la World Wide Web: <http://pabellonconbaranda.blogspot.com>)
- ✓ Trujillo, J (1990). **Diseño de Encuesta**. Ediciones J.M.T. Caracas.

ANEXOS

ANEXO A
CUESTIONARIO TIPO “A” (PARA LOS GERENTES GENERALES
DE LAS EMPRESAS CAZADORAS DE TALENTO).



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

INTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS EMPRESAS CAZADORAS DE TALENTO (HEADHUNTER).

Cuestionario tipo “A”: el presente cuestionario debe ser respondido por los gerentes generales de las empresas cazadoras de talento.

Lea cuidadosamente el presente cuestionario, el cual permitirá a los conductores de esta investigación evaluar la calidad de servicio de las empresas dedicadas a captar profesionales (en función staff) y su posible inserción en el campo laboral.

La información recabada será utilizada únicamente para dar cumplimiento a los objetivos que se plantea la investigación antes señalada garantizándole su estricta confidencialidad; la misma posee carácter anónimo.

Marque con una “X” en la columna correspondiente de acuerdo a su perspectiva.

Totalmente en desacuerdo		1				
En desacuerdo		2				
Indeciso		3				
De acuerdo		4				
Totalmente de acuerdo		5				
No.	Ítems	1	2	3	4	5
1	Posee la empresa material divulgativo, atractivo, relacionado con los servicios que ofrece.					
2	Se esmera la empresa por la buena presencia de sus empleados.					
3	La estructura y planta física es de excelente calidad.					
4	La empresa se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente.					
5	Se caracteriza nuestra empresa por resolver los problemas anticipándose a éstos					
6	Nuestra empresa se caracteriza por cumplir sus servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos.					
7	Nuestra empresa cuenta con un staff de empleados siempre disponibles a ofrecer asesoramiento y orientación de calidad					
8	Los empleados de nuestra empresa se caracterizan por responder todas las preguntas.					
9	Nuestra empresa transmite confianza.					
10	Nuestros empleados están profesionalmente preparados y educados para ofrecer un servicio de calidad ajustado a los objetivos de clientes y/o candidatos.					
11	Nuestros empleados tienen una actitud amable.					
12	Unos de nuestros lemas es dar atención individualizada y de calidad.					
13	Los horarios de nuestra empresa se ajustan a las necesidades de clientes y/o candidatos, siendo flexibles y amplios.					
14	Estamos siempre disponibles al llamado de nuestros clientes y/o candidatos, sin importar día, hora y lugar.					
15	Nuestra experiencia es capaz de determinar con un alto porcentaje de acierto las necesidades de clientes y/o candidatos con sus respectivas soluciones					

ANEXO B
CUESTIONARIO TIPO “B” (PARA LOS CLIENTES; CONTRANTANTES
DEL SERVICIO)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

INTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS EMPRESAS CAZADORAS DE TALENTO (HEADHUNTER).

Cuestionario tipo “B”: el presente cuestionario debe ser respondido por el empleado contacto que solicitó el servicio de búsqueda de personal en función staff a la empresa cazadora de talento.

Lea cuidadosamente el presente cuestionario, el cual permitirá a los conductores de esta investigación evaluar la calidad de servicio de las empresas dedicadas a captar profesionales (en función staff) y su posible inserción en el campo laboral.

La información recabada será utilizada únicamente para dar cumplimiento a los objetivos que se plantea la investigación antes señalada garantizándole su estricta confidencialidad; la misma posee carácter anónimo.

Marque con una “X” en la columna correspondiente de acuerdo a su perspectiva.

Totalmente en desacuerdo						1
En desacuerdo						2
Indeciso						3
De acuerdo						4
Totalmente de acuerdo						5
No.	Ítems	1	2	3	4	5
1	Posee la empresa material divulgativo, atractivo, relacionado con los servicios que ofrece.					
2	Se esmera la empresa por la buena presencia de sus empleados.					
3	La estructura y planta física es de excelente calidad.					
4	La empresa se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente.					
5	Se caracteriza la empresa por resolver los problemas anticipándose a éstos					
6	La empresa se caracteriza por cumplir sus servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos.					
7	La empresa cuenta con un staff de empleados siempre disponibles a ofrecer asesoramiento y orientación de calidad					
8	Los empleados de la empresa se caracterizan por responder todas las preguntas.					
9	La empresa transmite confianza.					
10	Los empleados están profesionalmente preparados y educados para ofrecer un servicio de calidad ajustado a sus objetivos.					
11	Los empleados tienen una actitud amable.					
12	Unos de sus lemas es dar atención individualizada y de calidad.					
13	Los horarios de la empresa se ajustan a sus necesidades, siendo flexibles y amplios.					
14	Están siempre disponibles a su llamado, sin importar día, hora y lugar.					
15	La experiencia que posee la empresa es capaz de determinar con un alto porcentaje de acierto sus necesidades con sus respectivas soluciones					

ANEXO C
CUESTIONARIO TIPO “C” (PARA LOS CANDIDATOS O USUARIOS
DEL PROCESO)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

INTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LAS EMPRESAS CAZADORAS DE TALENTO (HEADHUNTER).

Cuestionario tipo “C”: el presente cuestionario debe ser respondido por el candidato o usuario del proceso, reclutado por la empresa cazadora de talento y seleccionado por la empresa contratante.

Lea cuidadosamente el presente cuestionario, el cual permitirá a los conductores de esta investigación evaluar la calidad de servicio de las empresas dedicadas a captar profesionales (en función staff) y su posible inserción en el campo laboral.

La información recabada será utilizada únicamente para dar cumplimiento a los objetivos que se plantea la investigación antes señalada garantizándole su estricta confidencialidad; la misma posee carácter anónimo.

Marque con una “X” en la columna correspondiente de acuerdo a su perspectiva.

Totalmente en desacuerdo		1				
En desacuerdo		2				
Indeciso		3				
De acuerdo		4				
Totalmente de acuerdo		5				
No.	Ítems	1	2	3	4	5
1	Posee la empresa material divulgativo, atractivo, relacionado con los servicios que ofrece.					
2	Se esmera la empresa por la buena presencia de sus empleados.					
3	La estructura y planta física es de excelente calidad.					
4	La empresa se esfuerza por cumplir sus compromisos eficientemente.					
5	Se caracteriza la empresa por resolver los problemas anticipándose a éstos					
6	La empresa se caracteriza por cumplir sus servicios dentro de los lapsos de tiempo ofrecidos.					
7	La empresa cuenta con un staff de empleados siempre disponibles a ofrecer asesoramiento y orientación de calidad					
8	Los empleados de la empresa se caracterizan por responder todas las preguntas.					
9	La empresa transmite confianza.					
10	Los empleados están profesionalmente preparados y educados para ofrecer un servicio de calidad ajustado a sus objetivos.					
11	Los empleados tienen una actitud amable.					
12	Unos de sus lemas es dar atención individualizada y de calidad.					
13	Los horarios de la empresa se ajustan a sus necesidades, siendo flexibles y amplios.					
14	Están siempre disponibles a su llamado, sin importar día, hora y lugar.					
15	La experiencia que posee la empresa es capaz de determinar con un alto porcentaje de acierto sus necesidades con sus respectivas soluciones					