UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

PROGRAMA DE POST-GRADO EN GERENCIA DE RRHH Y RRII

AAT5223 00100000

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Propuesta de Elaboración de un perfil del Ejecutivo de RRHH de una Empresa de Trabajo Temporal (ETT) basado en competencias y calidad de servicio percibido por sus clientes

Tutor:

Juan Carlos Centeno

Presentado por:

Laura Gabriela García

Septiembre 2005

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen por cuidar e iluminar cada instante de mi vida.

A mi padre, Jose Francisco García Marcano, por dejarme en herencia su amor y como legado de vida a través de su ejemplo, la lucha por la justicia, la verdad la dignidad y la búsqueda incansable de la felicidad...

A mi tía Chatica, mi más devota tutora quien aún en la distancia terrenal me trasmite su entusiasmo y confianza en mí y en mis sueños. A ti, todo mi amor y gratitud por siempre y en cualquier lugar...

A Ligia, quien representa la maternidad en toda la expresión de la palabra, pues en ella se origina y se ha soportado mi crecimiento, por ser aliada incondicional y refugio seguro de cariño en todo momento...

AGRADECIMIENTOS

A la presidencia y Gerencia de Recursos Humanos de ASAP Empresa de Trabajo Temporal, por la confianza depositada en el objetivo de este estudio y haber podido avizorar su valor heurístico, promoviendo la relación ganar-ganar, eje rector del servicio.

Al grupo de Ejecutivas de Recursos Humanos de ASAP Empresa de Trabajo Temporal, por su colaboración y apoyo permitiendome acceder a sus más preciados valuartes, sus Competencias.

A los profesores Carmen Cecilia Torres, Juan Carlos Centeno y José Naranjo, quienes orientaron teórica y metódicamente el rumbo del presente estudio, sobre la base de la calidad humana y profesional.

A mi amiga Lila Goncalves, por extenderme su mano en el momento preciso para salvar a este proyecto del foso de la deserción al que peligraba caer, poniendo a mi alcance el apoyo metodológico que faltaba en la fase final, facilitado por Maria Gabriela Chacín.

RESUMEN

El presente estudio de tipo descriptivo tuvo por objeto elaborar un perfil del Ejecutivo de RRHH de una ETT, basado en sus competencias y calidad de servicio ofrecido a sus clientes. La muestra estuvo conformada por 5 Ejecutivas de sexo Femenino.

Los Instrumentos utilizados fueron las Entrevistas de Incidentes Críticos, para identificar el repertorio de conductas asociadas a competencias; la Escala SERVQUAL, para cuantificar un índice de calidad de servicio.

Los resultados no arrojaron diferencias cuantitavamente significativas entre los Índices de Calidad de Servicio de las 5 Ejecutivas, más si se observaron diferencias cualitativas en los puntajes (negativos y positivos), asociados el número de clientes atendidos, coincidiendo las puntuaciones positivas con menor número de clientes atendidos. En relación a los perfiles de competencias, no evidenciaron resultado que dieran pié a asociar una competencia a un desempeño superior.

Se exploró la valoración que le dan los clientes atendidos por estas Ejecutivas, sobre su concepción de Calidad de Servicio y se encontró que la mayoría valora el servicio fundamental en función de 4 dimensiones del servicio de las descritas en el Modelo SERVQUAL: Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Empatía y Seguridad; la Tangibilidad no les resultó relevante a la hora de valorar un servicio de calidad

ÍNDICE

Págs

CAPÍTULO I: Introducción..... 1

Planteamiento del Problema..... 1

Justificación..... 10

Objetivos de Investigación..... 12

Limitaciones y Alcances..... 13

CAPÍTULO II: Marco Teórico..... 15

Definiciones de Competencias..... 15

Calidad de Servicio..... 22

Marco Institucional de la Empresas de Trabajo Temporal ETT.....33

CAPÍTULO III: Marco Metodológico..... 42

Tipo de Investigación, diseño y muestra de estudio..... 42

Instrumentos.....45

Variables de estudio..... 51

CAPÍTULO IV: Análisis de Resultados..... 55

Análisis por Ejecutivo..... 55

Valoración de los Clientes de la Calidad de Servicio..... 64

CONCLUSIONES.....65

BIBLIOGRAFÍA..... 74

ANEXOS..... 78

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo # 1: Entrevista de Incidentes Críticos.

Anexo # 2: Inventario de Competencias asociadas a Indicadores Conductuales.

Anexo # 3: Frecuencia de Aparición de Competencias.

Anexo # 4: Encuesta de Calidad de Servicio.

Anexo # 5: Escala SERVQUAL.

Anexo # 6: Resultados Escala SERVQUAL.

Anexo # 7: Valoración de los Clientes de la Calidad de Servicio.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las últimas décadas, se ha venido dando mayor importancia al cliente en los enfoques de negocio y organización. Tal realidad se ve relacionada con un cambio en el mercado, cada vez más orientado a la competitividad y a la eficiencia, necesariamente derivada de la abolición de las fronteras comerciales y económicas, que permiten la proliferación de opciones en servicios y productos.

En un mundo globalizado y competitivo, en el cual hemos señalado, la competitividad constituye la pauta, la orientación y atención al cliente, son factores fundamentales (Granell, Garaway, Malpica,1997,p. 5.)

Mendoza (cp Granell, Garaway, Malpica,1997,p.6) plantea que en la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye fundamentalmente a determinar la posición de la empresa a largo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que recibe. Resulta obvio que para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente sus necesidades y expectativas. Esto último es lo que ha hecho llamar Calidad de Servicio y es la que se está convirtiendo en nuestros días en un requisito indispensable para competir en las organizaciones industriales y comerciales de

todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en termino de resultado, tanto a corto como a mediano plazo, señala este autor, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

Según Ruiz-Olalla (2002, p. 47) las empresas que han sobrevivido a esta situación y que han querido mantener, e incluso mejorar su posición en los nuevos entornos competitivos, han tenido que cambiar sus objetivos estratégicos, pasando a centrar su actuación en la calidad del servicio que prestan a sus clientes, que si bien el producto o servicio que ofrecen puede ser igual que el de sus competidores, lo que realmente les va distinguir es la forma en que se hace entrega del mismo.

Derivado de la misma globalización de los mercados, así como de la crisis económica, surge la figura del Outsourcing o también llamada subcontratación, como la fórmula mediante el cual, la empresa delega funciones o actividades propias a un tercero especializado en ellas; como una medida de las empresas para reducir sus costos operativos y dedicarse a su negocio medular.

Dentro de este rubro empresarial se encuentran un gran número de empresas dedicadas al suministro de diversos servicios, que van desde aquellos que no constituyen el centro de operaciones o del negocio medular, como lo puede ser la limpieza y mantenimiento; hasta otros de mayor impacto para la gestión, pero que por razones de costos o exigencia de especialización, prefieren subcontratarse a fin de garantizar su eficiente y eficaz cumplimiento.

Tal es el caso de los servicios de personal y de Recursos Humano, en los que las Empresas de Trabajo Temporal (ETT), junto con otra variedad de empresas de Outsourcing, juegan el importante rol de apoyo a la gestión de Recursos Humanos en el área de selección, reclutamiento y administración de los empleados para otras empresas.

En el presente estudio, centraremos nuestra atención en la Empresas de Trabajo dado que la crisis empresarial, ha forzado a las organizaciones a recurrir a estas, como una vía para la reducción de costos, flexibilización de la relación de trabajo y consecuente disminución del riesgo laboral.

Las Empresas de Trabajo Temporal según describe Sala (1994, p. 32, cp. Castillejo y Veloza, 2002) contratan por tiempo indefinido o indeterminado trabajadores, los cuales a su vez, aceptan ser puestos temporalmente a disposición de una empresa usuaria o cliente, asumen toda o parte de la autoridad de la empresa cliente, a través de un contrato de puesta a disposición de trabajadores, celebrado entre ambos. De esta manera, la tradicional relación contractual bilateral entre patrono y trabajador se convierte en una compleja relación triangular entre un trabajador, la ETT y la empresa cliente.

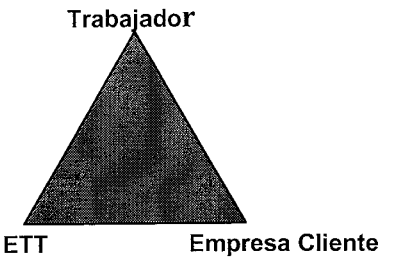


Diagrama de la Relación Triangular: Empresa Cliente-ETT-Trabajador

Dentro de los orígenes de las Empresas de Trabajo Temporal en Venezuela, se registran como primeras experiencias, las llevadas a cabo por empresas trasnacionales como Adecco ETT[1] y Manpower ETT, las cuales, aun sin contar con una legislación de tan novísima figura, fueron pioneros en el negocio.

Fue posterior al inicio de sus operaciones, cuando se consideró por primera y hasta ahora, única vez, la figura de las ETT en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo del 1999, mediante un conjunto de 7 Artículos (Art. 23, Art. 24, Art. 25, Art. 26, Art. 27 y Art. 28) en los que se norma la operación de estas empresas, dentro del marco legal. Dicho encuadre legal va desde el Art. 23, en el que se define el objeto de la ETT, luego en el Art. 24 especificando los requisitos para su funcionamiento, en el Art. 25 se describen las obligaciones de la ETT como empleador. Dentro de ese grupo de artículos, destaca el Art. 26, por reglarse los supuestos de procedencia de la ETT, es decir, bajo que causas se justifica la

[1] El 4 de abril de 1995, nace en Venezuela **ADECCO** tras un proceso de fusión a nivel mundial firmado el 8 de mayo del año 2000 entre las Empresas ECCO WORKMEN (Francesa) y ADIA (Suiza) con más de 35 años de actividad en el servicio de recursos humanos en colocación diaria de personal temporal de más de 500.000 personas a nivel mundial. La filial Venezuela cuenta con un total de 11 sucursales y una plantilla interna de más de 110 empleados.

operación de una ETT, en lugar de la contratación directa por un patrono-empleador-beneficiario del servicio que la misma presta. Por último en los Art. 27 y 28, se hace referencia al marco contractual de la relación entre la ETT y la empresa beneficiaria, así como lo concerniente a la extinción de la relación de trabajo.

Siendo el objeto de las ETT el de prestar el servicio de suministro y contratación de personal temporal para un tercero, cliente beneficiario; su razón de ser y operatividad se circunscribe a las del tipo de empresas de servicio, presentándosele exigencias en cuanto a calidad de servicio y orientación al cliente, propias de un mercado competitivo en este sector.

En virtud del objeto de prestación de servicio de personal aplicando este rasgo de la triangulación de la relación laboral, a la esfera del servicio prestado por una ETT, se puede decir que la relación de servicio está compuesta por tres elementos interrelacionados, a saber: la Empresa de Trabajo Temporal, Cliente Beneficiario y Trabajador Temporal.

Toda vez que dichos elementos son actores en esta relación interactiva, la consideración de cada uno es relevante, especialmente, el de la organización que sustenta la ETT, es decir, su gente, como motor generador del servicio suministrado, que al fin y al cabo permite el enlace entre las partes.

Por ende, siendo el recurso humano de una ETT, el elemento de enlace de las otras dos partes, dado su rol de prestación del servicio, al operacionalizar el servicio que se genera de la triangulación de la relación de trabajo, se profundizará en las competencias profesionales y personales de los empleados del área de operaciones de la empresa, que pudieran influir en el tipo y calidad de servicio que ofrecen; resultando esto de apreciable consideración, en el mantenimiento y mejora de los nexos de la relación triangular.

A pesar de no ser Venezuela la excepción a la tendencia globalizadora, del auge del negocio del servicio, del cliente y el Outsourcing, entre otras figuras; la evidencia práctica, ha revelado la existencia de una fuerte debilidad en Venezuela, en materia de cultura de servicio y competencias en el personal del área de servicios , asociadas a la calidad de servicio (Granell, Garaway, Malpica, 1997, p.39)

En tal sentido, estos autores (1997, p. 40) recabaron experiencias y opiniones en torno a dicha debilidad, percibida por ejecutivos de distintas empresas nacionales y trasnacionales, relacionados con la planificación y desarrollo de estrategias de negocio, orientadas al cambio organizacional exigido por la crisis.

A propósito de la baja disposición al servicio del venezolano, un ejecutivo extranjero por los autores consultados dijo: “al venezolano se le ha inculcado que es rico y el rico no sirve, se le sirve a él” (1997, p.40).

Tal aseveración que pareciera traducir una tendencia en nuestro gentilicio a confundir la orientación al cliente, con rebajarse o ser servil; aunque dura, es digna de atención y análisis para la comprensión de la paradoja que se plantea en el caso del venezolano, pues siendo particularmente afiliativo, es decir necesita establecer contacto con la gente, es decir, le gusta tanto la gente, entonces, ¿por qué muestra tan poca orientación al cliente? (Granell, Garaway, Malpica, 1997, p. 47)

De lo antes planteado se deriva la importancia en la consideración teórica y descriptiva del perfil de competencias existente y el esperado en el personal dedicado a la prestación de servicio a personas.

Para tales efectos, se parte de la conceptualización del perfil de competencias, como aquel conjunto de características personales que contribuyen y predicen el desempeño excelente, las cuales están asociadas a conductas criticas que se observan con frecuencia, en diversidad de situaciones y que garantizan los mejores resultados (Diccionario de Competencias Hay Group). Dado el impacto sobre la conducta, la evaluación delas competencias, resulta de decisiva importancia para fines de selección y de evaluación de desempeño del personal, así como también para el aporte de retroalimentación al personal, con respecto a su perfil y el requerido para cumplir con los objetivos trazados para éste, alineación con los objetivos estratégicos y la cultura organizacional de la empresa, todo ello en respuesta a las necesidades del mercado, en su unidad básica y medular: El Cliente.

En apoyo a lo antes expuesto, Levy- Leboyer (2000, p.26) plantea, que si tradicionalmente se ha dado una gran importancia a títulos o diplomas obtenidos, en lo referente a formación previa, el concepto de competencias ha puesto el acento en la idea de que la experiencia profesional es el único medio de adquirir competencias no reconocidas por títulos, pero cuya evaluación objetiva es necesaria para que el individuo pueda beneficiarse de ellas y para que la empresa pueda utilizarlas.

De tal manera, si es posible adquirir y desarrollar las competencias a través de la experiencia laboral, es de gran ayuda para la gestión de recursos humanos y de servicio, su identificación y el abordaje teórico y práctico dentro de una organización, permite controlarlas e incluso modelarlas en función a ese ideal de servicio exigido.

Lo anterior, en suma al gran impulso que vienen presentando las empresas de servicio y Outsourcing, como herramientas de apoyo para las empresas, para su subsistencia y satisfacción de las necesidades del mercado; hace que la medición y control de la calidad y eficiencia del proceso de servicio, sea el punto focal de la gestión empresarial.

En la búsqueda de la identificación de los factores que determinan la dinámica del servicio, que permitan la comprensión y optimización de del proceso, que ha promovido la investigación exploratoria tanto de la Calidad de servicio, como del

Perfil de competencias generales de los empleados; se sientan las bases para el presente estudio, el cual pretender identificar:

¿Cómo sería el perfil de los ejecutivos de recursos humanos de ASAP ETT, construido en base a las competencias y calidad de servicio prestado a sus clientes?

2.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio tiene su principal fundamento de investigación en el aporte que los resultados en materia de perfiles de competencias, pudieran proporcionar en materia de planificación de Recursos Humanos dentro de empresas de servicio, tanto en las áreas de reclutamiento y selección, adiestramiento y desarrollo, así como desarrollo organizacional, en tanto se proporcionen información sobre las competencias, fortalezas y debilidades del personal, para guiar el establecimiento o fortalecimiento de la cultura organizacional y de servicio de la empresa.

De dicho fin general, se desprende la obtención de perfil competencias de los empleados a cargo de prestar servicio, guía para el desarrollo de procesos de selección eficientes y cónsonos a los requerimientos de personal de la empresa y tipo de servicio a prestar. Se espera que a partir de la descripción de las competencias, asociadas al nivel de calidad de servicio prestado, que pudieran caracterizar a la muestra en estudio, se logre establecer el perfil del personal en empresas de servicio.

De tal forma, se evitaría la selección errática, que impacta a mediano y largo plazo en pérdidas económicas, debidas a la mala prestación del servicio, por parte del personal ineficazmente seleccionado; así como también repercutiría en un incremento en los costos de los programas de adiestramiento y desarrollo, en lugar de aquellos orientados en el desarrollo del personal para optimizar su

desempeño, para compensar vacíos en las brechas de competencias requeridas para el cargo.

En estrecha conexión con lo antes planteado, se considera que los resultados del presente estudio, pudiera incidir en el control de la gestión de servicio, traducido en un significativo incremento de la satisfacción del cliente y reducción de las quejas.

Por último, a través de la consideración teórica y descriptiva del proceso de prestación de servicio, en sus elementos integrantes y la dinamia entre ellos, se sientan las bases para diagnosticar, diseñar u optimizar una cultura de servicio, basada en las necesidades del cliente, que alinee la acción de los empleados, en torno a objetivos y estrategias de servicio.

3.- OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Construir el perfil de los ejecutivos de recursos humanos de una Empresa de Trabajo Temporal (ETT) integrado por las competencias que estos demuestren y el nivel de calidad de servicio otorgado a sus clientes, como medidas para la selección de este personal y seguimiento del nivel de calidad de servicio prestado.

Objetivos Específicos

- Delimitar el perfil de competencias existente en los Ejecutivos de recursos humanos de ASAP ETT, que orienten la selección, evaluación objetiva y desarrollo de ese personal, para el logro de niveles óptimos de prestación de servicio.
- Construir un índice de Calidad de Servicio prestado por los empleados de ASAP ETT a sus clientes externos, que permita hacer seguimiento a la calidad de servicio, de modo de poder mantener niveles óptimos de ejecución.
- Explorar el significado de la Calidad de Servicio para los clientes externos de ASAP ETT, a modo de paretizar los esfuerzos de los Ejecutivos de Recursos Humanos y cubrir más puntualmente las expectativas del cliente.

4.- LIMITACIONES Y ALCANCES

El presente estudio se considera técnicamente viable, debido a que se cuenta con adecuada orientación teórica y medianos recursos bibliográficos referentes al tema, que permiten su fluida documentación teórica y práctica.

En virtud del carácter fundamentalmente cualitativos de los instrumentos de medición a utilizar, los costos asociados para la recolección y análisis de información, son relativamente bajos, lo cual otorga elevada factibilidad financiera.

Por último, se contará con absoluto apoyo institucional, por cuanto la muestra de estudio es totalmente accesible, al tiempo que se cuenta con el interés de la Gerencia de la ASAP Empresa de Trabajo Temporal, para desarrollar el estudio y obtener resultados prescriptivos tales como la identificación del perfil de competencias de los Ejecutivos de Recursos Humanos, que orienten acciones en la selección y desarrollo de los mismos; así como también la evaluación y seguimiento del nivel de calidad de servicio prestado por estos Ejecutivos.

Al mismo tiempo se intentan establecer resultados prospectivos, que en este caso serían los ahorros directos e indirectos asociados al mantenimiento de un servicio de calidad en específico en términos de costo de personal, en la medida que se aplique un perfil estándar de competencias que oriente la selección efectiva y así se evite la rotación de personal, por no cumplir con los

requerimientos mínimos de ejecución, para la prestación de un servicio de calidad; así como también que guié el proceso continuo de mantenimiento y desarrollo de este personal, a través del coaching y adiestramiento en las competencias requeridas, para lograr prestar un servicio de calidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1.- DEFINICIONES DE COMPETENCIAS

"La mayoría de los puestos de servicio implican una actividad discrecional significativa, que constituye la diferencia entre la cantidad máxima de energía que un empleado puede aportar al servicio, y el mínimo necesario para evitar un castigo" (Berry, 1.999, p. 35)

Siendo esto, evidencia de que la diferencia depende de cada individuo y su condición personal, como huella completamente legible de rasgos, actitudes, expectativas y auto-percepciones de las conductas ligadas al servicio, es de absoluta pertinencia para el mantenimiento y desarrollo del mismo, el análisis de los cluster de competencias que se encuentran a la postre del proceso se servicio.

Spencer y Spencer (1.993, p. 11) considera que una competencia es una característica intrínseca del individuo, que está causalmente relacionada a un criterio de referencia de desempeño efectivo o superior en un trabajo o una situación.

Por su parte, Levy- Leboyer, C. (2002, p. 25) afirma que "el análisis, ideas y diligencias nuevas se han orientado hacia diversos temas de reflexión que conciernen a la definición de una nueva categoría de características individuales, las competencias, a la imagen que cada uno construye de sus competencias, a la posibilidad de identificarlas objetivamente y de desarrollarlas, así como a su importancia en las estrategias personales y de la empresa" (p. 25)

A pesar se su carácter impreciso y variable según las personas que lo utilizan, el constructo ha sobresalido en la literatura y en las nuevas prácticas gerenciales de la última década. En consecuencia, diversas han sido las formas de definir el concepto de competencia, todas ellas, por supuesto, en pos de su refinamiento teórico.

Levy- Leboyer, C. (2002, p. 54) define competencia como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada" y resalta diciendo "las competencias representan, pues, un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas"

Una concepción más integradora de las competencias, es la planteada por Sanderger, J. (2000, p. 11) al considerarlas como un índice mesurable, de una "evaluativa intersección" entre la información de la persona (características del trabajador, requerimientos del trabajador y requerimientos de experiencia) e información sobre el trabajo (requerimientos ocupacionales, requerimientos

específicos de la tarea y características ocupacionales) a todos los efectos, útil para el pronóstico del desempeño futuro en el trabajo.

Otro autor que aborda el concepto, es Le Boterf , quien lo define como "Una capacidad para obtener altos niveles de rendimiento mediante la aplicación de funciones tales como activación de saberes memorizados, elaboración de representaciones operativas, influencia de imagen de sí, construcción de conocimientos, activación de los saber-hacer cognitivos, etc".

Este mismo autor hace más analítico su enfoque, distinguiendo entre competencias individuales y colectivas, como integrantes del sistema organizacional.

Las primeras las define como aquellas que hace la individuo capaz de movilizar, de poner en acción de manera eficaz las diferentes funciones de un sistema, integrándolo y movilizando un conjunto de recursos tales como conocimientos, capacidades, habilidades, en un contexto determinado, en un medio determinado, en unas condiciones de trabajo determinadas, teniendo en especial consideración el concepto de unión bipolar entre entorno e individuo

Mientras que las competencias grupales, las considera como una imagen operativa común, un código y lenguaje comunes, un saber cooperar, etc.., y donde la empresa misma debe ser considerada como un sistema de competencias que

no se obtiene por una simple adición de competencias parciales, sino tomando en consideración una visión en conjunto de sus relaciones múltiples.

Una última definición, la cual fundamentará el abordaje práctco del constructo, es la ofrecida por Hay Group, considerándolo como "una característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en un cargo o rol determinado dentro de un contexto organizacional específico" (Diccionario de Competencias Hay Group, 1996, p. 3)

Se considera dentro de este modelo teórico, que las competencias que marcan la diferencia entre la excelencia y el desempeño promedio, son las que emiten los individuos más a menudo, en situaciones diferentes y con mejores resultados.

Las competencias, a su vez, las consideran conformadas por habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, rasgos y motivos. En aras de la comprensión detallada del concepto de competencias, se desglosan a continuación la definición de sus elementos.

- **Habilidad:** Es la demostración conductual de la experticia, capacidad para desempeñar efectivamente una función. Ejemplo: dirigir una reunión.
- **Conocimiento:** Información que una persona tiene de un área particular. Ejemplo: tener el manejo de idiomas en una reunión, de aquellos que no lo hacen.

- **Rol Social:** patrón de comportamiento de una persona, que es reforzado por su grupo o institución. Ejemplo: ser un líder a diferencia de ser un seguidor.
- **Imagen de sí mismo:** Concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, personalidad y valor. Ejemplo: verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.
- **Rasgo:** Aspecto típico, diferencial de una persona. Ejemplo: ser un buen escucha.
- **Motivo:** Lo que promueve el comportamiento de una persona hacia un área en particular (logro, afiliación, poder). Ejemplo: probablemente un mesonero con un desempeño excelente, tiene un interés sincero en la gente, debido a su orientación hacia la afiliación.

Dentro de este sistema conceptual, las habilidades y conocimientos son características necesarias más no suficientes, para garantizar el desempeño excelente. En cambio, los demás componentes, son los que marcan la diferencia.

Por otro lado, se cree que las personas tienen mayor conocimiento de su rol social y su imagen de sí mismo, que de los rasgos y motivos; debiéndose identificar estos últimos para realmente entender las competencias.

Por tanto, de ser el rasgo, el aspecto diferencial de una persona y el motivo, lo

que orienta su acción hacia un fin, cabría considerar ese conjunto como la llave para diferenciar la ejecución entre individuos bajo condiciones equivalentes.

Asociado a ello, ha surgido un interés en el campo de la investigación aplicada, en establecer la importancia de las competencias en la evaluación de la experiencia profesional, estimulándose actividades y estudios que se inscriben en la evolución actual de la gestión de los recursos humanos, así como reflexiones acerca de su impacto sobre los costos y ganancias obtenidas para la empresa gracias a ella.

El estudio longitudinal realizado por Russell (2001, p. 560) aporta evidencia acerca de la definición de competencias y su poder empírico de predicción del desempeño a niveles ejecutivos, destinados a orientar el reclutamiento y selección a estos niveles. Los resultados indicaron que la competencia de orientación a la gente, predice subsecuentes dimensiones del desempeño, aportando la utilidad estimada en tres millones de dólares anuales, por cada candidatos seleccionado por competencias.

En ese mismo sentido, un estudio que conecta la relación entre el perfil de cualidades del personal de servicio y el éxito en la gestión de servicio, fue realizado por Learning Internacional (1991, pp.12-19, cp. Berry, 1995, p.206) identificó un grupo de características críticas en los empleados dedicados al servicio de primera línea, en catorce compañías de excelente servicio. El listado de capacidades universales de estos empleados, resultaron las siguientes:

- **Estimulan la lealtad y la confianza en los clientes:** asumen una posición proactiva frente a las necesidades de los clientes. Establecen relaciones de "socios" para ayudarles a los clientes para alcanzar sus metas. Hacen lo que sea factible y sensato por conservar la buena voluntad de los clientes.
- **Muestran empatía:** se muestran sensibles a los sentimientos de los clientes y de las demás personas. Conocen los distintos tipos de personalidades y responden debidamente a cada una. Se relacionan con los clientes y las demás personas en una forma que reflejan un verdadero interés y respeto a la vida.
- **Se Comunican eficazmente:** se expresan de forma clara y fácil de comprender. Demuestran capacidad para vender y/o influir en otros cuando es apropiado. Formulan preguntas apropiadas. Utilizan correctamente la comunicación escrita. Demuestran diplomacia. Responden a los clientes y a los demás de una manera que contribuye a crear relaciones positivas.
- **Manejan del estrés:** Conservan el orden, la calma y el ánimo constructivo ante situaciones estresantes. Demuestran tolerancia y un apropiado buen humor y paciencia con los clientes airados o difíciles. Controlan las emociones.
- **Escuchan activamente:** No se limitan a oír las palabras de los clientes, sino que prestan atención a su significado.
- **Demuestran una mente despierta:** Procesan información rápidamente. Aprenden y comprenden con facilidad

2.- CALIDAD DE SERVICIO

En la actualidad existe una cierta unanimidad en aceptar que el atributo que fundamentalmente contribuyente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas; siendo esto lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Así la calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla. (Ruiz- Olalla, 2002, p.47)

Obtener un servicio, no sólo es un acto de consumo, sino una experiencia personal y psicológica. Por lo tanto la calidad de muchos servicios se juzga en función de detalles, aparentemente tangenciales, experimentados durante la prestación material del servicio. De allí se deriva la importancia para la organización, de definir el concepto de servicio, sus características y los

elementos que conforman la calidad de servicio.

Cabe destacar, que en virtud de la diversidad de literatura existente en materia de servicio, derivada de la multiplicidad y tipos de servicios que se pueden proveer, a efectos del presente estudio, se abordará el servicio al cliente, directamente ejecutado, en el que la comunicación y la interacción personal, constituyen puntos decisivos.

En este entendido, nos puede resultar muy útil separar la expresión "servicio al cliente" y analizar aisladamente los términos "Cliente" y "Servicio", a fin de asumir una posición teórica básica.

Empezando por definir el Servicio, según Peel (cp. Peralta 2003, p15), puede ser descifrado como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad" .

Por otro lado, al hablar de Cliente debemos detenernos en la concepción comercial de Cliente, en la cual se considera que un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al "público objetivo" de la empresa o institución, pasando por ser "cliente potencial", luego "comprador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario". Los entes clasificados como "público objetivo", no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El "cliente potencial", sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o acudir al servicio, el "comprador eventual", ya

se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio. La palabra "Cliente" en nuestro análisis, será utilizada para abarcar al individuo o empresa a través de toda esa secuencia desde la etapa de estar en perspectiva a la de ser Cliente habitual.

Reuniendo y analizando estos términos nos encontramos con algunas definiciones de "servicio al cliente" para escoger. Entre ellas, dentro de la mercadotecnia y la promoción, la del autor americano sobre temas de servicio al cliente, Gaither (cp. Peralta, 2003, p. 2) que dice: "El servicio al cliente, es una gama de actividades que en conjunto, originan una relación"

Otra definición, de las más sucintas y útiles y a la cual apuntamos como base, por su claridad y simpleza y, porque se acomoda estrechamente a una entidad de servicio, es la del autor Lovelock (cp Peralta, 2003, p. 3), quien rescata: "El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

De las anteriores conceptualizaciones de servicio al cliente, se hace referencia a ciertas características, que otros autores han atribuido al fenómeno, proceso o transacción de servicio; así cabe destacar, dentro de los rasgos definitorios de los

servicios, Ruiz-Olalla, M., C (2002, p.48) menciona, las siguientes:

- Añaden un valor por medios que no pueden inventariarse.
- Se consumen en el momento de producirse. (conexión con la espera-ley del servicio)
- Los resultados son intangibles.
- La heterogeneidad o variabilidad de los mismos, es muy alta.

No obstante, el carácter multifactorial del servicio al cliente, los enfoques y aplicaciones en el área, han centrado su atención en la optimización del servicio, reenfocándose el núcleo de análisis, más que en el servicio de resultado tácitamente especificado, a la calidad de servicio, como dimensión más factiblemente mesurable, en tanto se ha demostrado, que si bien el producto o servicio ofrecido puede ser igual que el de los competidores, lo que realmente va a distinguir a la empresa, es la forma en que se entrega el mismo (Ruiz- Olalla, 2002, p.47)

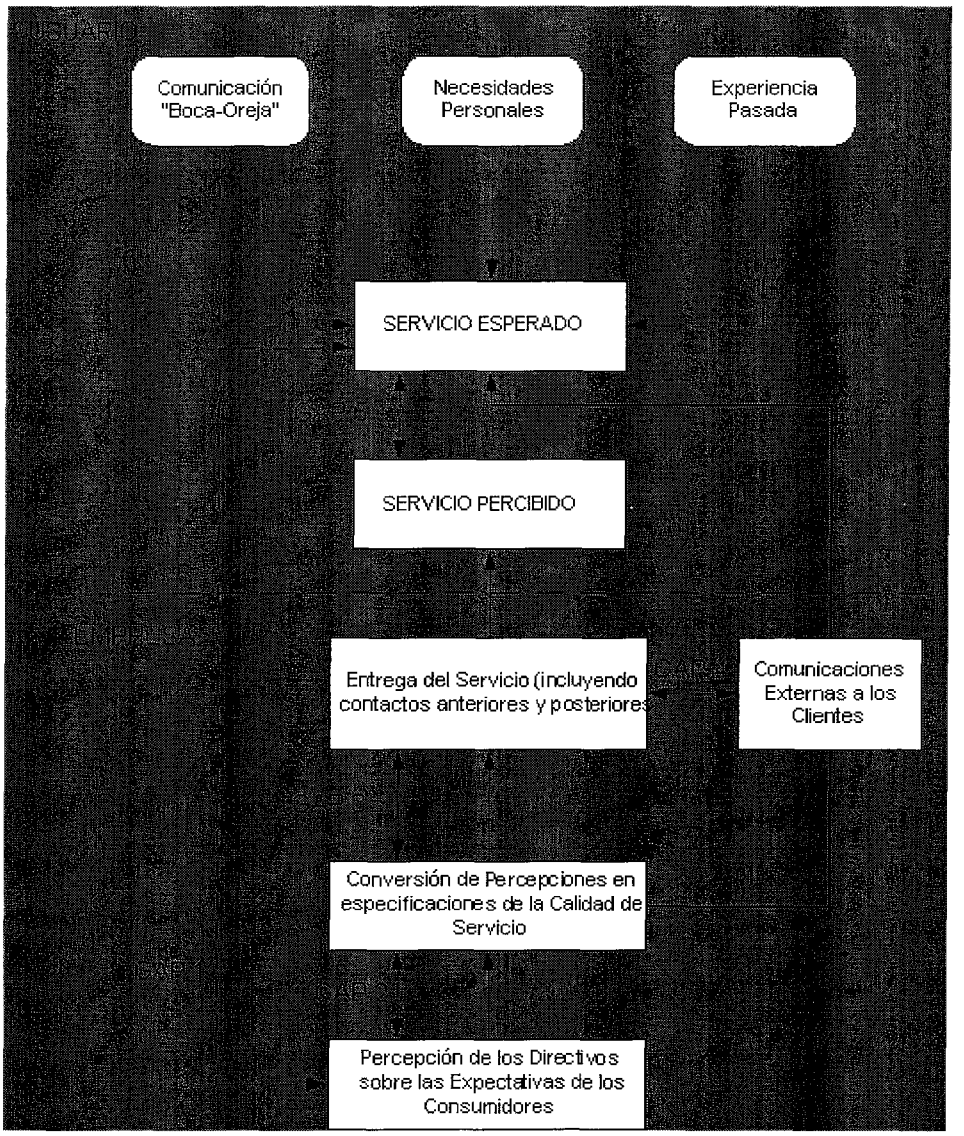
Diversas han sido las aproximaciones teóricas dadas a la calidad de servicio, sobre las cuales, Ruiz-Olalla (2002, p.48) ha realizado una valiosa labor de clasificación, de la dimensionalidad en cuanto a su medición, propuesta por varios autores a la calidad de servicio, describiendo, que las mismas varían desde la concepción unidimensional de la calidad del servicio como la presentada en el

trabajo de Cronin y Taylor (1992, p.p 55-68); la calidad de servicio como estructura bidimensional, tridimensional y multidimensional.

De las diferentes concepciones sobre la dimensionalidad de la calidad de servicio, unos de los autores que de forma más determinante la han caracterizado y avalado cuantitativamente a través de un instrumento, son Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, p. 41) quienes crearon un modelo conceptual, cuya atención se centra en los clientes, e identifican cuatro *gaps*, que tiene lugar dentro de las organizaciones, tales como:

- Entre las expectativas del cliente y la percepción de las mismas por parte de la organización.
- Entre la percepción de las expectativas y las especificaciones de la calidad del servicio.
- Entre las especificaciones de la calidad y la gestión actual del servicio.
- Entre la gestión actual y las comunicaciones hechas al entorno.

La ocurrencia de estos cuatro *gaps*, es lo que vendría a provocar un quinto *gap*, suscitado fuera de la organización, considerado dentro de su modelo como la calidad de servicio y consiste en "la diferencia entre las expectativas que se forman los clientes sobre el servicio que quieren utilizar y las percepciones que reciben finalmente de los mismos" (1985, p. 42).



Fuente: PARASURAMAN; ZEITHAML Y BERRY (1995)

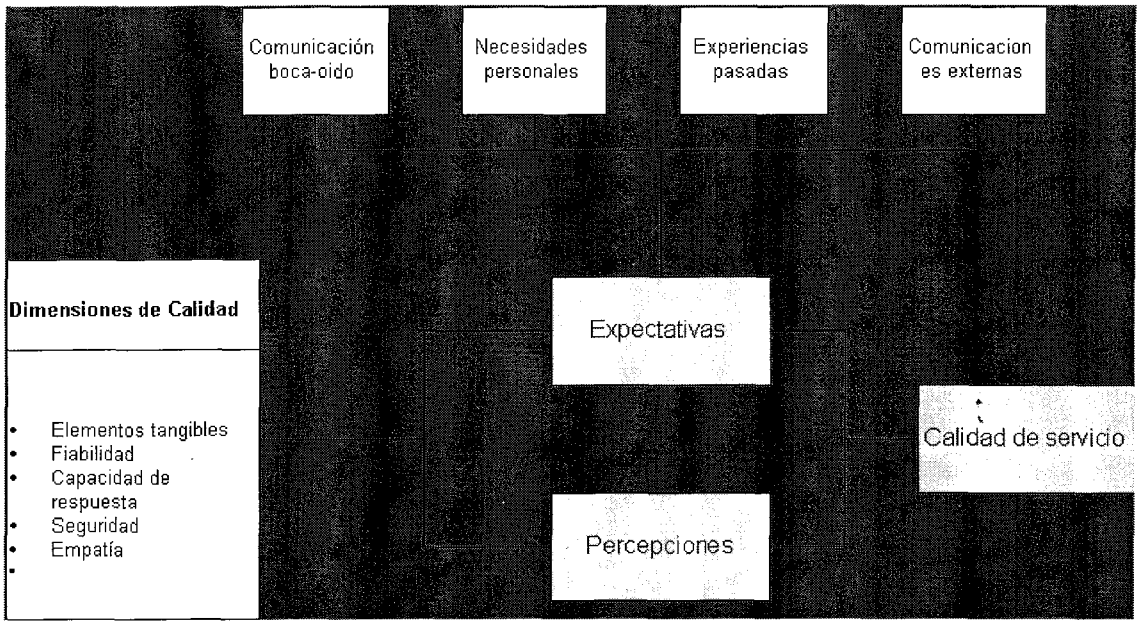
Tal definición, operacionalizable y mesurable a través de un instrumento, por ellos diseñado y denominado SERVQUAL, será la considerada para efectos de evaluación y descripción de la Calidad de Servicio, en el presente estudio.

La Calidad de servicio tal como es entendido en el modelo conceptual propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, presenta cinco dimesiones

claramente establecidas por los clientes como criterios para evaluar el servicio y que constituyen las dimensiones medibles y que proporcionan un marco de referencia para comprender las expectativas del cliente, a saber:

- **Confiablidad:** Capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad.
- **Tangibilidad:** Apariencia de la de las intalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales de comunicación.
- **Prontitud de la Respuesta:** La voluntad de ayudar a los clientes y de prestar un servicio oprtuno.
- **Seguridad:** Los conocimientos y la cortesía de los empleados y su habilidad para trasmitir seguridad y confianza.
- **Empatía:** La atención personalizada que se presta a los clientes.

Estas cinco dimensiones del servicio son medidas a través de la escala SERVQUAL y serán consideradas en el presente estudio a efectos de análisis y conclusiones en relación al nivel de calidad de servicio prestados por los facilitadores de servicio.



MODELO SERVQUAL. Fuente: Extraído de Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1993

En búsqueda de descubrir el alma del servicio, tan determinante en el éxito de la empresa actual, vale cerrar el apartado de la calidad de servicio, considerando el rol protagónico a macro-nivel y grupal, de la cultura organizacional y a nivel micro, la dimensión individual, constituida por los empleados; como elementos promotor del éxito sostenido en empresas de servicio y en virtud su común pertinencia con la gestión de recursos humanos.

Con respecto a la primera, Horovitz (1947, p. 25) describe que poseer una cultura corporativa o empresarial correcta es crucial para lograr una buena calidad de servicio, en la medida que ésta alinea los esfuerzo de los empleados a un fin común.

La definición comúnmente aceptada de cultura organizacional reza más o

menos de esta manera: "serie de valores, conductas y modos de comunicarse, que son mutuamente aceptados por todos los individuos de la empresa" (Horovitz, 1947, p.25); a lo cual habría que añadir, "que permite la alineación de la acción y los objetivos de los empleados, con los objetivos de la empresa" (Betancourt, E., noviembre 2002, clases Planificación Estratégica de Recursos Humanos, UCAB)

De establecerse la cultura organizacional, en base a la estrategia de la empresa y está a su vez, enfocada hacia el cliente y sus necesidades, el sistema integrado de producción resultante, ofrece el fundamento para una cultura de servicio, garantice la orientación de las acciones de los empleados a la prestación de un servicio de calidad.

La forma en que una cultura empresarial aporta valor a la calidad de servicio consiste en la forma en que dicha cultura fomente en sus empleados, el interés por los clientes como valor, así como el interés por la empresa y por lo que otros (clientes y competencia) piensen de ellos; que desarrollen empleados interesados por la calidad de su propio trabajo y dispuestos a salir de la rutina, con el fin de ofrecer un alto nivel de calidad de servicio.

En cuanto a la dimensión individual y nuclear del éxito en la calidad de servicio, conformada por los empleados, Horovitz, J. (1947, p. 221) afirma que "la calidad de los empleados, influye en la calidad del servicio" por cuanto, la gestión de recursos humanos en empresas de servicio, pareciera tener un impacto más directo aun sobre el producto resultante, en tanto el servicio se presta, por lo

general, de manera directa, en un momento delimitado en el tiempo y entregado en manos del beneficiario; corriendo con una suerte de conexión física y psicológica entre el juego de las expectativas, percepciones y conductas de servidores y clientes.

En ese mismo orden de ideas, Scheiner y Bowen (1.993, p. 21) encontraron que muchas de las dimensiones de la prestación del servicio, como por ejemplo: cortesía y competencia, adecuación del personal y moral de empleado, están fuertemente relacionadas con las evaluaciones del cliente acerca del servicio recibido y con su intención de continuar utilizando el servicio.

En estrecha relación con los antes planteado, un estudio cuantitativo realizado por la Universidad de Maryland (1992, c.p. Scheneider, B., Bowen, D.,1993, p.28) arrojo los siguientes resultados, referidos a la relación entre las expectativas, el ambiente de trabajo y de la interpretación dadas a las mismas, sobre la calidad de servicio percibida:

- Conocer las experiencias de los empleados en su trabajo proporciona una predicción estadísticamente significativa sobre las expectativas del cliente.
- La impresión de los empleados acerca de las facilidades ofrecidas para desarrollar su trabajo ofrecía la información más consistente sobre las expectativas de los clientes.

De lo antes descrito, se evidencia que las opiniones de los empleados respecto al ambiente de servicio y de las expectativas de gestión de recursos humanos de sus organizaciones, se refleja en la manera que sus clientes experimentan el servicio; todo lo cual conforma un sistema integrado entre los clientes y la gestión de recursos humanos llevada a cabo con los empleados, como pieza impactante sobre la calidad de servicio percibido; de allí la importancia de su consideración.

3.- MARCO INSTITUCIONAL DE LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (ETT)

El surgimiento de las Empresas de Trabajo Temporal se encuentra íntimamente vinculado al fenómeno la globalización y los procesos recesivos en las economías mundiales, en los que surge el desempleo, como principal flagelo, ante el cual las ETT, vienen a representar un valioso instrumento paliativo a sus efectos, en virtud de su objeto de negocio, antes descrito.

Siendo cada vez más arraigada la tendencia a la temporalidad del trabajo y a la flexibilización de las relaciones laborales, muchos son los países en los que esta figura empresarial se ha popularizado.

España es uno de lo territorios con el mayor número de ETT a nivel nacional, contando con más de 400 para el año 2001, según cifras ofrecidas por La Federación de Empresas de Trabajo Temporal (FEDETT); tal cuantía revela el nivel de desarrollo alcanzado por esta nación, en materia de temporalidad, lo cual le ha permitido ser potencia orientadora de otros marcos jurídico para las ETT.

Por contextualizar un caso, podemos considerar el caso venezolano, con la definición del régimen previsto de las ETT en Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, inspirado en la Ley 14/1994, de 1° de junio, por la que se Regulan las Empresas de Trabajo Temporal, de España (Boletín Oficial de España N° 131, de 2 de junio de 1994. c.p Carballo, 2000, p. 2)

Fue entonces en el segundo período presidencial de Rafael Caldera, a propósito de la reforma de la Ley Orgánica del Trabajo, cuando aparece por primera vez reguladas estas Empresas en el mencionado Reglamento.

No obstante, la Ley Orgánica del Trabajo (LOT) no regula de manera explícita la modalidad de contratación de trabajadores a través de las *empresas de trabajo temporal*, se derivan, según opinión de Carballo (2000, p.1) "severas dudas acerca de sus efectos jurídicos y, sobre todo, del alcance de la responsabilidad (en el ámbito del derecho del trabajo) del beneficiario".

En tal sentido, cabe destacar la naturaleza de la confusión jurídica a la cual es vulnerable la figura de la empresa de trabajo temporal, dentro de la LOT. Por cuanto ésta no prevé expresamente el régimen jurídico de las *empresas de trabajo temporal* sino que, en términos generales, sólo admite dos categorías de sujetos cuya relación jurídica con el patrono o empleador es considerada relevante, estos son, el intermediario (Art. 54) y el contratista (Art. 55).

De lo anterior se desprende, que las ETT's –en el marco del régimen dual descrito- sólo pueden ser concebidas como intermediarias o contratistas, lo cual representa el mayor reto a ser definido, no sólo en el aspecto legal, sino también en la práctica, con todas las implicaciones, que en materia de servicio influencian la relación de carácter trilateral o también llamada, triangular, entre la ETT, el Cliente y el Trabajador Temporal, en cuanto a sus necesidades y obligaciones; deberes y derechos.

Respondiendo a esa imperante necesidad regulatoria, se establecen en el RLOT, entre otros, regímenes referentes a los Requisitos de funcionamiento de las ETT y la Responsabilidad del beneficiario, especificando formalidades como el contrato de provisión de trabajadores.

En cuanto a la responsabilidad del beneficiario, el Art. 25 del citado reglamento, reza: "Las empresas de trabajo temporal en su condición de patrono o de empleador, tendrán a su cargo las obligaciones que surjan de las leyes o reglamentos respecto de los trabajadores que ellos contraten". Lo cual plantea la absorción exclusiva de obligaciones patronales, sobre los hombros de la *empresa de trabajo temporal,* exonerando de responsabilidad alguna, al beneficiario de los servicios.

La forma en que tal responsabilidad patronal es garantizada, así como las condiciones particulares de servicio de personal a ser provisto, se establece mediante un llamado Contrato de Provisión de Trabajadores, el cual es descrito en el Art. 27 del RLOT como "El contrato mediante el cual la ETT se compromete a suministrar trabajadores –que mantendrá bajo su poder de dirección- para la prestación de servicio o ejecución de obras en favor de un tercero ". Dicho contrato, añade Carballo (2001, p. 4) "deberá celebrarse por escrito –enfatizándose así su carácter excepcional- y contener la mención expresa del supuesto de procedencia que corresponda".

Por su parte, la relación entre los otros dos lados del figurado triangulo, entre el

ETT y el trabajador temporal, se enmarca dentro de un contrato temporal de trabajo, el cual puede ser de tres tipos, según sea el motivo que genera el servicio o contratación de personal.

En tal sentido, el RLOT, describe en su Art. 26, tres supuestos que justifican la contratación temporal, a saber:

a) Realizar una obra o prestar un servicio cuya ejecución aunque limitada en el tiempo fuese, en principio, de duración incierta

b) Atender las exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, por un período que no excederá de tres (3) meses.

c) Sustituir a trabajadores en suspensión de su relación de trabajo.

Limitándonos a la definición teórica de las Empresas de Trabajo Temporal, en su concepto más extenso se consideran sociedades instrumentales que contratan laboralmente a distintos tipos de profesionales, cediéndolos a otras empresas clientes, mediante contratos, siendo sus principales formas de contratación: por obra o servicio, por necesidades de producción y para cubrir bajas temporales (Cuestas, 1998, c.p Castillejo y Veloza, 2002, p. 11)

En virtud de lo reciente de la figura de la Empresa de Trabajo Temporal en Venezuela, una de las consideraciones más importantes a realizar, en la delimitación teórica de las ETT en Venezuela, es el marco jurídico legal de éstas dentro de la Legislación Laboral. En tal sentido, el concepto que se maneja en

nuestro país, está ligado al ámbito de acción que estas, el objetivo que persiguen y los preceptos bajo los cuales está circunscrita su acción.

En relación a lo anterior, es el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo, el documento donde se define el objeto de dichas empresas, el cual reza en su Artículo 23 "La Empresa de Trabajo Temporal tiene por objeto poner a disposición de un beneficiario, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados"

La forma en la que las Empresas de Trabajo Temporal constituyen en buena medida, una fuente generadora de empleo, es en la medida que maneja una cartera de cargos o vacantes circulantes, con miras a prestar el servicio de personal a terceros beneficiarios, supliendo necesidades aunque temporales, inmediatas de recurso humano, mediante la contratación temporal de trabajadores, bajo las modalidades tipificadas en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo en su Art. 26, según fuera la naturaleza de la causa de dicho servicio.

Para dar cumplimiento a su objeto de negocio o servicio, las ETT, sustentan sus operaciones en una estructura, que Castillejo y Veloza (2002, p. 45), describieron, caracterizada en sistema jerárquico de tres niveles organizacionales a saber: Alta gerencia, profesional y de apoyo, los cuales se encuentran involucrados por objetivos y metas, propuestas a alcanzar por estas organizaciones.

Recalcan que la misma naturaleza de estas empresas hace que los roles de los miembros, así como las líneas de mando de la organización se encuentren claramente definidos, lo cual contribuye a una mayor centralización en la toma de decisiones de la Alta Gerencia, aspecto importante a considerar, en cuanto pueda incidir en el retraso en la ejecución de los procesos y limitar las participación de los otros niveles organizacionales en la toma de decisiones.

De lo anterior se desprende un apartado a considerar, tal como lo son las ventajas y desventajas, que pueden ofrecer la Empresas de trabajo temporal, en cuanto a opciones de servicio e instrumento legal.

Ventajas de las ETT

Para el trabajador temporal:

Según Smith (1997,cp. Castillejo y Veloza, 2002, p.23), el trabajador que preste sus servicios dentro de una ETT, bajo la figura de trabajador temporal, cuenta con las siguientes ventajas:

- Frecuencia en la rotación: puede representar una fuente de ventaja, en la medida que el trabajador rota de una empresa a otra y de un cargo a otro, haciendo variado y dinámico su record laboral.
- Los contratos temporales pueden ser positivos para personas que se sientan motivadas a desempeñarse en diversas áreas.
- El carácter de la temporalidad en la duración del contrato permite a los trabajadores, conocer si las actividades que desempeñan son de su agrado

y ajustados a su capacidad, con miras a evaluar dedicarse permanentemente a su desarrollo o asumir otro cargo con responsabilidades distintas.

Para la empresa usuaria:

Para Sánchez (1999, cp Castillejo y Veloza, 2002, p.23), la ETT brinda los siguientes beneficios a las empresas que utilizan sus servicios:

- La empresa usuaria se despreocupa de la burocracia.

  Todo el proceso de selección es asumido por la ETT, garantizándole a sus empresas usuarias, el personal mejor calificado para las vacantes que solicitan.
- Garantía del mejor desempeño por parte del trabajador temporal, ya que si el mismo no cumple con las exigencias del cargo, puede ser reemplazado por otro trabajador temporal, cedido por la ETT.
- Los contratos de trabajo se firmados entre los trabajadores y la ETT, lo que la convierte en su único patrono.
- El salario y todos los asuntos derivados de su manejo son asumidos por la ETT.
- En el supuesto de que la ETT incumpliera con el contrato del trabajador y le causara daños y prejuicios, el trabajador sólo podrá demandar a ésta en virtud de su único patrono.
- La ETT asume los procesos de las liquidaciones e indemnizaciones, tras la finalización del contrato del trabajador temporal.

Desventajas de las ETT

Para el trabajador temporal:

Sánchez (1999, cp Castillejo y Veloza, 2002, p.24) describe como algunas de las desventajas que presenta la ETT, para el trabajador temporal, las siguientes:

- Falta de tiempo para dominar las actividades inherentes al cargo, lo cual es inconveniente para el optimo desempeño del mismo.
- Altos índices de estrés, ya que al ser un trabajador temporal, surge importante incertidumbre sobre el futuro laboral: si será o no contratado nuevamente por la ETT, si pasará a formar parte de la plantilla fija de la empresa cliente o si quedará sin empleo.
- Un trabajo temporal exige que su ocupante asuma las responsabilidades inherentes al mismo, pero en cambio, no ofrece iguales beneficios a de los empleados fijos de la empresa cliente.
- El porcentaje de salario que recibe el trabajador temporal por parte de la ETT, puede ser significativamente menor al monto total que percibe la misma, como consecuencia del pago de salario de ese trabajador, por parte de la empresa usuaria. Esta constituye la principal crítica hecha a las ETT, por considerar que se apropian de la mano de obra del trabajador, sin retribuir su trabajo en forma justa y equitativa, con la finalidad de obtener el mayor lucro posible.

Para la empresa usuaria:

Para Sánchez (1999) y Simón (2000, cp. Castillejo y Veloza, 2002, p. 24), la ETT conlleva una serie de desventajas para las empresas clientes, de este servicio, entre las que describen:

- La empresa usuaria deja en manos de la ETT, la formación del trabajador por lo que a veces puede encontrarse con algunas debilidades que presentan el mismo en el momento de realizar sus labores. Esto ocurre generalmente en el momento de haber cambios tecnológicos.
- A pesar que el trabajador desarrollar sus actividades en las instalaciones que indique la empresa usuaria, la relación con el mismo es menos directa, pues la figura del patrono laboral, es asumida por las ETT, con las obligaciones y derechos concernientes.
- La relación laboral puede despersonalizarse, pues el trabajador se convierte en una herramienta de trabajo para las empresas usuarias, ya que no le ven como parte de su equipo, sino como una persona ocupante de un cargo, por un tiempo limitado

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN, DISEÑO Y MUESTRA DE ESTUDIO.

Cuando se va a resolver un problema de forma científica, o bien, se quiere hacer una aproximación, igualmente de manera científica a la realidad; es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método más adecuado; de acuerdo con las características fundamentales del objeto de estudio de la investigación.

Esto quiere decir que, desde la perspectiva metodológica, no existe una estrategia de investigación única, aplicable a todos los estudios y en donde resulta tarea del investigador, la elección del modelo más apropiado, no sólo para aproximarse a su objeto de estudio, sino que le permite sacar el mejor provecho de este para el mejor desarrollo del estudio.

Así en términos de los que esta investigación se refiere, la topología de la misma se enmarca en una investigación de tipo exploratoria, descriptiva; ya que pretende acercarse al objeto de estudio para conocerlo y así conseguir describirlo; se pretende evaluar el perfil de competencias críticas evidenciadas en

los Ejecutivos de Recursos Humanos de una Empresa de Trabajo Temporal y el nivel de Calidad de Servicio prestado por éstos, a sus clientes externos, a modo de identificar un perfil de este personal; lo cual proporcione las bases para futuros estudios correlacionales y/o explicativos en el tema.

Este tipo de estudios comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la realidad actual y la composición de los procesos o fenómenos. En donde el resultado se hace sobre las conclusiones dominantes o sobre la manera en que una persona, grupo o cosa se conduce en el presente (Tamayo y Tamayo, 2000, p. 54).

El ámbito descriptivo nos permite poder detallar como se presentan determinadas competencias en los Ejecutivos de Recursos Humanos de ASAP ETT y la calidad de servicio que éstos ofrecen a sus clientes.

Dentro de la utilización del modelo descriptivo es menester dar cuenta de la especificidad y alcance de esta investigación. En donde se utilizará el diseño de trabajo de Campo[2], ya que requiere la presencia directa y estrecha del investigador en el sitio de la investigación y el contacto directo con los informantes y/o objeto de estudio.

[2] Entendida a diferencia con el Estudio de Caso, el cual consiste en aquellas investigaciones que permiten resaltar un hecho, condición o situación relativa a un grupo o una organización.

Se considera la presente investigación, del tipo Estudio de Casos, los cuales consisten en aquellas investigaciones que permiten resaltar un hecho, condición o situación relativa a un grupo o a una organización; se capta la información directamente del proceso de prestación del servicio, sin necesidad de crear condiciones especiales de control de variables, para la ocurrencia de las variables de estudio; así se identificará el perfil competencias demostradas y la calidad de servicio prestado por 5 Ejecutivas de Recursos Humanos, de sexo femenino, en edad comprendidas entre los 24 y 32 años, de nivel socioeconómico medio y nivel de educación universitario y/o estudios de post-grado; los cuales constituyen el número total de Ejecutivos de Recursos Humanos de una empresa de Trabajo Temporal nacional (ASAP Empresa de Trabajo Temporal).

La muestra de estudio, se caracteriza naturalmente por ser heterogénea en cualidades demográficas, dado que no se establecieron criterios de muestreo, simplemente, por razones de accesibilidad, se tomaron el total de Ejecutivos de Recursos Humanos de ASAP.

La selección de la muestra será de tipo intencional, la cual se "caracteriza por el uso de juicios y por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas, incluyendo áreas o grupos supuestamente típicos de la muestra" (Kerlinger, 1994, p.135).

La consideración de una muestra derivada de este tipo de muestreo, responderá a criterios teóricamente inspirados para la selección de un grupo del

personal dedicado a la prestación del servicio en materia de recursos humanos, en virtud de que, dentro de la estructura de la empresa, esta posición abarca la atención directa de clientes y empleados temporales, como primer vínculo.

2.- INSTRUMENTOS

Como lo afirma Tamayo y Tamayo, "para toda investigación es de importancia fundamental que los hechos y relaciones que establece los resultados obtenidos o nuevos conocimientos tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad". Para ello se emplea una metodología o procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de lo hechos y fenómenos hacia los cuales está encaminado el interés de la investigación.

Se explica aquí entonces el procedimiento, lugar y condiciones de la recolección de datos. Parte que representa la expresión operativa del diseño de la investigación, el como se hará la investigación[3].

La recolección de los datos depende en gran parte del tipo de investigación, así como del problema planteado para la misma y puede efectuarse, desde la simple ficha bibliográfica, observación, entrevista, cuestionarios o encuestas, entre otros.

[3] Se incluye aquí: a) si la investigación será a base de lecturas, encuestas, análisis de documentos u observación directa de los hechos, b) los pasos que se darán y posiblemente, c) las instrucciones para quién habrá de recolectar los datos.

Para esta investigación resulta provechoso y pertinente, el empleo tanto de la entrevista como de las encuestas, ya que por ser una investigación de campo, son estos recursos metodológicos en los que se puede abordar el fenómeno directamente de voz de los sujetos, objeto de estudio, como menciona Tamayo y Tamayo (2000, p.123) en estas investigaciones "buena parte de los datos obtenidos se logran por entrevistas". A continuación, se detallan cada uno de los instrumentos a utilizar para la recolección de los datos, en el presente estudio.

Entrevista de incidentes críticos por Competencias:

Entrevista semi-estructurada orientada a conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas. La base conceptual de ello es que es la conducta la que refleja el nivel de destreza y competencia de una persona, y no el concepto u opinión que la persona tenga sobre ésta.

El objetivo de las entrevistas es identificar las habilidades y conductas claves y determinantes en la distinción entre desempeños normales y excepcionales. Es preguntarse qué conductas o comportamientos son distintivos para el éxito en el desempeño entre un ocupante de los cargos y otro. La orientación es pensar en las conductas reales y actuales, y no en las ideales o posibles (Spencer & Spencer, 1993).

La entrevista se estructura en dos partes:

1. Preguntas estructuradas sobre eventos críticos de trabajo exitosos e inexitosos del entrevistado, enfatizando cómo se trabajó, quién estuvo involucrado y los resultados medibles y operacionalizables de la conducta. El objetivo es conocer el detalle de las conductas desempeñadas, y no lo que el entrevistado conceptualiza del incidente crítico.
2. Presentar a cada entrevistado un set de las conductas claves de cada competencia, y solicitarle la elección y jerarquización de las mismas para el éxito de su trabajo. Aquí se apela a la conceptualización de cada entrevistado.

Se realizaron las Entrevistas de Incidentes Críticos a cada una de las cinco Ejecutivas de Recursos Humanos que conformaron la muestra estudio, recabándose textualmente sus descripciones sobre el Evento Exitoso y el Evento no Exitoso referido por ellas, acompañado de sus respuestas a las preguntas focalizadas hechas por el entrevistador sobre características claves de la situación como acciones realizadas, sentimientos, pensamientos, personas involucradas (Ver anexo #1) y otras preguntas netamente orientadas a captar competencias asociadas a sus acciones individuales en los casos en los que el sujeto evadiera la descripción de su rol dentro de la situación relatada.

Una vez transcritos todos los verbatums, se procedió a identificar las acciones realizadas por ellos dentro del Evento Exitoso y el Evento no Exitoso que

tradujeran una conducta medible y replicable que pudiera representar un indicador conductual asociado a una Competencia. A partir de esa información se construyó un Inventario de Indicadores Conductuales, en el que se reportan los Indicadores Conductuales evidenciados en los relatos y la Competencia Asociada a ellos (ver Anexo #2). Cabe destacar que para realizar ésta traducción de Conducta a Competencia, se consultaron a dos expertos en la materia para analizar las respuestas y asociar cada Indicador Conductual con una Competencia correlativa.

En una última fase del procesamiento de la información, se trasladaron todas las Competencias asociadas a Indicadores Conductuales de las cinco Ejecutivas de Recursos Humanos a una hoja de cálculo, construyéndose una Tabla de Frecuencia de Aparición de Competencias en la que se reporta la frecuencia con la que se presentan las Competencias en cada Ejecutiva (Ver Anexo #3). De este modo de logró establecer la presencia o ausencia de cada una de las Competencias inventariadas, así como los gradientes de aparición que permitieran establecer los perfiles de Competencias de cada Ejecutiva de Recursos Humanos.

Encuesta Abierta de Calidad de Servicio:

Cuando el objetivo estratégico de una organización es lograr la satisfacción de sus beneficiarios, es necesario conocer que es lo que piensan del servicio que reciben, sus necesidades e inquietudes. Por tal razón se consideró pertinente dedicar una sección de la evaluación, para indagar las concepciones

ideosincráticas, de lo que representa la Calidad de Servicio para los clientes que participaron en el estudio, de modo de poder orientar finalmente la prestación del servicio, a lo que realmente es importante para ellos.

Se construyó un instrumento[4] mediante una pregunta abierta a los clientes se indagara el significado que tenía para ellos la Calidad de Servicio. Se esperaba que a partir de ese planteamiento el cliente evaluado pudiera expresar con sus propias palabras lo que para él representa el servicio y los elementos que determinan un buen servicio, es decir, su expectativa de servicio (Ver Anexo # 4).

Luego, cada una de las respuestas ofrecidas por los clientes encuestados, fueron analizadas a través de la técnica de análisis de contenido, por la que se buscan identificar criterios y categorías de valoración comunes, esto es, se tradujeron sus repuestas en indicadores conductuales asociados a categorías y fueron plasmadas en una tabla de contenido en presencia o ausencia de las dimensiones de la Calidad de Servicio consideradas en el Modelo utilizado en el instrumento de medición Servqual, que son: Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Confianza y Seguridad y Empatía.

[4] Cabe destacar que el instrumento inicialmente se diseñó para evaluar variables de otros objetivos planteados al inicio del estudio. Luego al revisarse su alcance y justificación se eliminaron esos objetivos, resultando pertinente únicamente la última pregunta de dicha encuesta.

Escala Multi-item para la medición de la percepción del cliente sobre el servicio SERVQUAL:

Diseñada en los años 1980, tres académicos americanos, Parasuraman, Zethaml, y Berry, basado en 12 grupos de discusión de donde obtuvieron un cuestionario estandarizado compuesto por dos partes bien diferenciadas.

La primera dedicada a medir las expectativas de servicio por parte del cliente, mediante el empleo de 22 afirmaciones; y la segunda, a medir con el mismo número de 22 afirmaciones, las percepciones de los clientes, al hacer uso del servicio. Las 22 afirmaciones reflejan a su vez, las cinco dimensiones básicas de calidad de servicio, identificadas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, p.1): Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía. Cada uno de estos cuarenta y cuatro (44) items van calificados por una escala tipo Lickert, de cinco (5) puntos, que varía desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta el 5 (totalmente de acuerdo). (Ver Anexo # 5)

Con las respuestas obtenidos en cada par de afirmaciones se establecen las diferencias entre las percepciones y las expectativas en cada una de las dimensiones de calidad de servicio, de manera que se puedan producir tres situaciones:

- Que las percepciones sobrepasen las expectativas, lo que significa altos niveles de calidad. Puntajes positivos.
- Que las percepciones sean inferiores que las expectativas, lo que significa bajo nivel de calidad. Puntajes negativos.

- Que las percepciones igualen a las expectativas, lo que denota niveles modestos de calidad. Puntaje igual a cero (0).

Con el valor de las diferencias entre expectativas y percepciones por dimensiones y el valor ponderado de importancia de cada una de las dimensiones de calidad de servicio, se obtiene un índice de calidad de servicio para cada dimensión.

3. - VARIABLES DE ESTUDIO

- Nivel de Calidad de Servicio
- Competencias críticas de los empleados de servicio:
- Estimulación de la lealtad y la confianza de los clientes
- Empatía
- Comunicación eficaz
- Manejo del estrés
- Escucha activa
- Mente despierta

Definición de Variables

- **Calidad de Servicio:**

  Diferencia entre las expectativas que se forman los clientes sobre el servicio que quieren utilizar y las percepciones que reciben finalmente de los mismos (Parasuraman, Zeithaml y Berry,1985, p.41); Obtenida en el puntaje total asignado por el encuestado en la escala SERVQUAL.

- **Estimulación de la lealtad y la confianza de los clientes:**

  Posición proactiva frente a las necesidades del cliente; relacionarse como socio del cliente para ayudarle a alcanzar sus metas. Respuestas dadas en la entrevista de incidentes críticos, según la Metodología Hay, que evidencien acciones concretas en las que se cumplan los compromisos adquiridos con los clientes, se les dé orientaciones adicionales en materia de servicios de personal y se le aporten soluciones eficientes y eficaces.

- **Empatía:**

  Sensibilidad a los sentimientos de los clientes y demás personas. Respuestas dadas en la entrevista de incidentes críticos, según la Metodología Hay, que evidencien conductas concretas de aceptación de las razones de los clientes en casos de diferencias de criterios, comprensión exacta de sus ideas y necesidades de servicio, que a su vez se vean eficazmente cubiertas.

- **Comunicación eficaz:**

  Habilidad para expresarse verbalmente y por escrito, en forma clara y fácil de comprender. Relatos ofrecidos en la entrevista de incidentes críticos, según la Metodología Hay, que reporten adecuado manejo de la comunicación oral y escrita, que haya permitido el flujo normal de la información para la resolución de algún asunto en particular.

- **Manejo del estrés:**

  Capacidad para conservar el orden, la calma y el ánimo constructivo ante situaciones estresantes. Control de las emociones, tolerancia y apropiado humor. Relatos dados en la entrevista de incidentes críticos, según la Metodología Hay, que evidencien conductas de control, respuestas acertadas o mantenimiento del desempeño en situaciones de dificultad o tensión.

- **Escucha activa:**

  Habilidad para no limitarse a oír palabras del cliente, sino prestar atención a su significado. Respuestas dadas en la entrevista de incidentes críticos, según la Metodología Hay, que evidencien el hábito de escuchar a la otra persona y lograr captar exactamente el significado que se pretende transmitir.

- **Mente despierta:**

  Capacidad de procesamiento rápido de información. Fácil aprendizaje y comprensión. Relatos ofrecidos en la entrevista de incidentes críticos, según la Metodología Hay, en los que se evidencien respuestas rápidas, exactas y acertadas a problemas o preguntas concretas.

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

EJECUTIVO 1.

Perfil de Calidad de Servicio.

El Ejecutivo No. 1, quien atiende a 4 clientes, obtuvo puntuaciones del –0,07 al –1,4; con un puntaje promedio de Calidad de Servicio de –0,5875.

Considerando que el índice de Calidad de Servicio resulta de la diferencia entre la expectativa de servicio y la percepción que se tiene del mismo y ubicando este valor en el rango de valores máximos y mínimos de Calidad de Servicio, que van del -4 al 4, siendo los valores más óptimos los positivos, es decir, aquellos que van del 0 en adelante; pasando por los niveles aceptables equivalentes a cero (0), en los que la expectativa iguala a la percepción de servicio; los menos deseados serán aquellos de valor negativo, por representar una falla en la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Bajo estos parámetros, el puntaje obtenido por este Ejecutivo, aún cuando está desviado apenas 0,41 puntos del nivel mínimo aceptable, lo está en el eje negativo, lo que traduce que la Expectativa supera ligeramente la Percepción del Servicio. A pesar que la diferencia no es significativa numéricamente, el valor

negativo la hace cualitativamente relevante como una cualidad menor, la Percepción de Servicio, que pudiera ser mayor e incluso superar la Expectativa de este grupo de clientes.

Ejecutivo 1

Base: 4 Clientes

Perfil de Competencias.-

A partir del análisis de las respuestas ofrecidas en la Entrevista de Incidentes Críticos realizada al Ejecutivo 1 y de la tabla de contenido derivada de la misma, se pudo observar la presencia de la Competencia Impacto e Influencia, como la de mayor predominancia dentro de su perfil, la cual implica una marcada capacidad para generar acciones de cambio y apoyo del grupo en el que se desenvuelva. Seguida de la Preocupación por el Orden y Calidad, referida a la habilidad para establecerse métodos de trabajo, orientados a objetivos concretos. En tercer lugar la Iniciativa, que traduce en su perfil la aptitud para adelantarse a resultados antes de que las situaciones o problemas se susciten. Otras competencias evidenciadas en menor grado, pero igualmente importantes en su perfil, están la Búsqueda de Información, Flexibilidad, Comportamiento Positivos antes los errores y Orientación al Cliente. (Ver Anexo # 3)

EJECUTIVO 2.

Perfil de Calidad de Servicio.

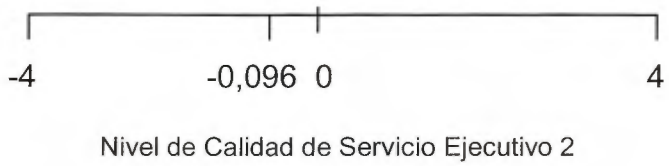
El Ejecutivo No. 2, quien atiende a 3 clientes, obtuvo puntuaciones del 0,15 al –0,22; con un puntaje promedio de Calidad de Servicio de –0,0966.

Considerando que el índice de Calidad de Servicio resulta de la diferencia entre la expectativa de servicio y la percepción que se tiene del mismo y ubicando este valor en el rango de valores máximos y mínimos de Calidad de Servicio, que van del -4 al 4, siendo los valores más óptimos los positivos, es decir, aquellos que van del 0 en adelante; pasando por los niveles aceptables equivalentes a cero (0), en los que la expectativa iguala a la percepción de servicio y los menos deseados serán aquellos que obtengan puntuaciones negativas, por representar una falla en la satisfacción de las expectativas de los clientes.

El puntaje obtenido por este Ejecutivo, a pesar de ser un valor negativo se desvía apenas 0,068 puntos del nivel mínimo aceptable, lo cual representa una diferencia casi insignificante como para aseverar que la Expectativa supera en importante medida la Percepción del Servicio y por tanto sugiriese insatisfacción de este grupo de clientes hacia el servicio prestado. No obstante, dado el valor negativo si se debe prestar atención e interpretarlo como una brecha abierta para la mejora del servicio prestado, orientado a que la calidad de servicio percibido sea superior a la esperada.

Ejecutivo 2

Base: 3 Clientes



Perfil de Competencias.

A partir del análisis de las respuestas ofrecidas en la Entrevista de Incidentes Críticos, realizada al Ejecutivo 2 y de la tabla de contenido derivada de la misma, se pudo observar la presencia de la Competencia, Altos Estándares de Profesionalismo, como la de mayor predominancia dentro de su perfil, la cual implica la marcada disposición a realizar su trabajo bajo elevados estándares de calidad y cuidando los detalles y resultados. En segundo les siguen las Competencias, Iniciativa, Preocupación por el Orden y Calidad y Orientación al Cliente, en un tercer plano de importancia las competencias Flexibilidad, como capacidad de adaptación a diversas situaciones y cambios; Sensibilidad Interpersonal o habilidad para identificar las emociones y necesidades ajenas; y Orientación al Logro, como aquella actitud dirigida a la mejora continua y asociada a los Altos Estándares de Profesionalismo (Ver anexo # 3)

EJECUTIVO 3.

Perfil de Calidad de Servicio.-

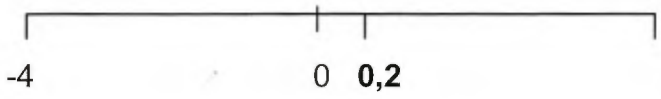
El Ejecutivo No. 3, quien atiende a 3 clientes, obtuvo puntuaciones del 0,4 al 0,1; con un puntaje promedio de Calidad de Servicio de 0,2.

Considerando que el índice de Calidad de Servicio resulta de la diferencia entre la expectativa de servicio y la percepción que se tiene del mismo y ubicando este valor en el rango de valores máximos y mínimos de Calidad de Servicio, que van del -4 al 4, siendo los valores más óptimos los positivos, es decir, aquellos que van del 0 en adelante; pasando por los niveles aceptables equivalentes a cero (0), en los que la expectativa iguala a la percepción de servicio y los menos deseados serán aquellos que obtengan puntuaciones negativas, por representar una falla en la satisfacción de las expectativas de los clientes.

El puntaje obtenido por este Ejecutivo al estar 0,2 puntos por encima del mínimo deseado, demuestra que éste Ejecutivo logra superar las Expectativa de servicio de sus clientes, lo cual habla de un esfuerzo adicional o habilidad para ir más allá de las necesidades evidentes de sus clientes y estar dispuesto a adelantarse a los requerimientos cotidianos de servicio.

Ejecutivo 3

Base: 3 Clientes



Nivel de Calidad de Servicio Ejecutivo 3

Perfil de Competencias.-

A partir del análisis de las respuestas ofrecidas en la Entrevista de Incidentes Críticos, realizada al Ejecutivo 3 y de la tabla de contenido derivada de la misma, se pudo observar como competencias de mayor peso dentro de su perfil, la Preocupación por el Orden y la Calidad, que como se dijo anteriormente, se refiere a la habilidad para establecerse métodos de trabajo, orientados a objetivos concretos; y la Orientación al Logro, definida como la actitud dirigida a la mejora continua y asociada a los Altos Estándares de Profesionalismo. En segundo nivel de predominio dentro del perfil de este Ejecutivo, se identifica la Autoconfianza, como la condición para confiar en sus criterios y acciones y poder actuar con determinación. Otras competencias, igualmente evidenciadas, pero con menor intensidad, son la Iniciativa y el Pensamiento Analítico (Ver anexo # 3)

EJECUTIVO 4.

Perfil de Calidad de Servicio.-

El Ejecutivo No. 4, quien atiende a 2 clientes, obtuvo puntuaciones del 0,15 al 0,21; con un puntaje promedio de Calidad de Servicio de 0,18.

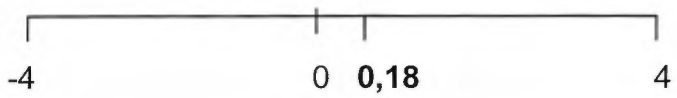
Considerando que el índice de Calidad de Servicio resulta de la diferencia entre la expectativa de servicio y la percepción que se tiene del mismo y ubicando este valor en el rango de valores máximos y mínimos de Calidad de Servicio, que van

del -4 al 4, siendo los valores más óptimos los positivos, es decir, aquellos que van del 0 en adelante; pasando por los niveles aceptables equivalentes a cero (0), en los que la expectativa iguala a la percepción de servicio y los menos deseados serán aquellos que obtengan puntuaciones negativas, por representar una falla en la satisfacción de las expectativas de los clientes.

El puntaje obtenido por este Ejecutivo, muestra el alcance de una calidad de servicio prestada a sus clientes superior al esperada por ellos, lo cual traduce el logro en captar y las necesidades del cliente a tiempo que puede inferir posibles requerimientos de servicio, lo cual en la medida que se haga con base a señales objetivas como lo son las concepciones de servicio del cliente, redundará en una mayor satisfacción de estos por recibir más de lo esperado.

Ejecutivo 4

Base: 2 Clientes



Nivel de Calidad de Servicio Ejecutivo 4

Perfil de Competencias.

A partir del análisis de las respuestas ofrecidas en la Entrevista de Incidentes Críticos, realizada al Ejecutivo 4 y de la tabla de contenido derivada de la misma, se pudo observar como competencias de mayor peso dentro de su perfil, la Sensibilidad interpersonal o habilidad para identificar las emociones y necesidades ajenas. En un segundo plano, se tiene el Pensamiento creativo, que se refiere a la

capacidad para generar acciones creativas y respuestas eficientes ante situaciones novedosas, que en asociación con la competencia que ocupa el primer lugar, se puede inferir que este ejecutivo es una persona más diestra ante el manejo de situaciones no rutinarias, que tengan que ver con el trato con personas; desenvolviéndose eficazmente en la prestación de servicios a otros.

En el plano de menos representatividad correspondiente a este Ejecutivo, se encuentran las competencias Impacto e Influencia, Iniciativa, Flexibilidad, Perspectiva ética, conocimientos técnicos, Esfuerzo Adicional, Orientación al cliente, Autocontrol, Orientación al logro, Identificación con la organización, Comunicación Eficaz y escuchar y Responder. Al analizar el perfil de este ejecutivo cabe analizar, el largo listado de competencias evidenciados en sus conductas asociadas al trabajo, las cuales pudieran estas derivarse de la Sensibilidad Interpersonal, competencia de mayor predominio, en la medida que esta sensibilidad estimule la preocupación por el cliente y le conlleve a potenciar conductas y competencias que optimicen la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes (Ver anexo # 3)

EJECUTIVO 5.

Perfil de Calidad de Servicio.-

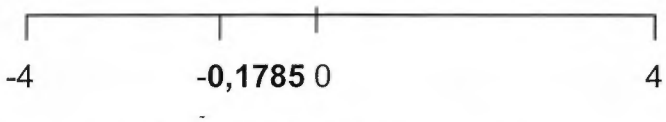
El Ejecutivo No. 5, quien atiende a 7 clientes, obtuvo puntuaciones del –0,57 al 0,35; con un puntaje promedio de Calidad de Servicio de –0,1785.

Considerando que el índice de Calidad de Servicio resulta de la diferencia entre la expectativa de servicio y la percepción que se tiene del mismo y ubicando este valor en el rango de valores máximos y mínimos de Calidad de Servicio, que van del -4 al 4, siendo los valores más óptimos los positivos, es decir, aquellos que van del 0 en adelante; pasando por los niveles aceptables equivalentes a cero (0), en los que la expectativa iguala a la percepción de servicio y los menos deseados serán aquellos que obtengan puntuaciones negativas, por representar una falla en la satisfacción de las expectativas de los clientes.

El puntaje obtenido por este Ejecutivo, refleja cierta insatisfacción en la calidad de servicio percibida por sus clientes, aún cuando está desviado apenas, 0,1262 puntos del nivel mínimo aceptable, la expectativa supera ligeramente la Percepción del Servicio, abriéndose una brecha sino de insatisfacción al menos de oportunidad de mejora.

Ejecutivo 5

Base: 7 Clientes



Nivel de Calidad de Servicio Ejecutivo 5

Perfil de Competencias.-

A partir del análisis de las respuestas ofrecidas en la Entrevista de Incidentes Críticos, realizada al Ejecutivo 5 y de la tabla de contenido derivada de la misma, se pudo observar como competencias de mayor peso dentro de su perfil, la

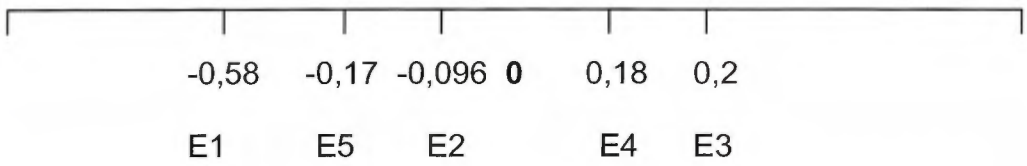
Búsqueda de Información, referida a la habilidad para captar información, ir *siempre mas allá de las situaciones evidentes y agudeza para inferir significados.* En estrecha relación con la anterior competencia, el Pensamiento Analítico cobra el segundo lugar de importancia y se refiere a la capacidad para deducir variables y relaciones a partir de datos generales. Otras competencias que presentan menor se encuentran, Preocupación por el orden y la calidad, Sensibilidad Interpersonal, Conocimientos técnicos, Autoconfianza, Comunicación Eficaz y Escuchar y responder (Ver anexo # 3)

Valoración de los clientes de la Calidad del Servicio

A partir de las respuestas dadas por los 19 clientes consultados acerca del significado de Calidad de Servicio se construyó una tabla de contenido, basada en la presencia o ausencia de las dimensiones de servicio evaluadas en el siguiente estudio, tales son: Confiabilidad, Fiabilidad, Tangibilidad, Empatía, capacidad de Respuesta y Seguridad. Esto permite ubicar la esperanza de servicio del cliente dentro de estas dimensiones, mediante el conocimiento de lo que para ellos es calidad de servicio y que a la vez permita dilucidar cual vendría a ser la expectativa de servicio que ellos tienen.

CONCLUSIONES

A partir del análisis parcelado de casos, de cada uno de los 5 Ejecutivos de Recursos Humanos, que conforman la muestra de estudio, se pudieron encontrar diferencias aunque no numéricamente significativas, si cualitativamente relevantes.



Resultados Globales Puntajes de Calidad de Servicio de la Muestra(Ejecutivo 1, 2, 3, 4, 5)

El primer aspecto a considerar, son las diferencias en las puntuaciones obtenidas por cada uno los Ejecutivos, en cuanto al nivel de calidad de servicio valorado por cada uno de los clientes por estos atendidos. Partiendo del fundamento teórico de calculo para este Índice de Calidad de Servicio a partir de la Escala Servqual, el cual resulta de la diferencia entre la Expectativa de Servicio del Cliente y la Percepción que este tiene del Servicio, pudiéndose dar tres posibles valores:

- Que las percepciones sobrepasen las expectativas, lo que significa altos niveles de calidad de servicio. Puntajes positivos.
- Que las percepciones sean inferiores que las expectativas, lo que representa bajo nivel de calidad. Puntajes negativos.

- Que las percepciones igualen a las expectativas, lo que denota niveles modestos de calidad de servicio. Puntaje igual a cero.

Bajo estas consideraciones podemos ordenar los puntajes de cada uno de los Ejecutivos de Recursos Humanos de mejor a peor, esto es, de positivo a negativo, concluyendo cuales serían los prestatarios más eficientes de servicio dentro de la muestra de estudio.

El Ejecutivo 3 obtuvo el mayor puntaje cualitativa y cuantitativamente (0,2) valorado por sus 3 clientes, lo que lo ubica como el Ejecutivo que mayor Calidad de Servicio otorga a sus clientes, superando las expectativas de servicio y llegando a evaluar en él una extralimitación positiva de su rol como prestatario de servicio.

Seguidamente, el Ejecutivo 4 quien atiende a 2 clientes, obtuvo un puntaje positivo de 0,18. Ello confiere una interpretación similar a la anterior en que respecta a la cualidad del Índice de Calidad de Servicio, esto es, que logra superar los estándares de servicio esperado por sus clientes; sin embargo, la ligera diferencia numérica con respecto al Ejecutivo 3, cobra mayor peso al considerar que éste Ejecutivo atiende un número menor de clientes, y en lugar de obtener un mayor puntaje como seria de esperar al poder dar una atención más directa y personalizada, no supera ni al menos iguala al Ejecutivo 3, quien atiende en simultáneo más clientes.

obtuvo un Índice promedio de Calidad de Servicio más cercano al punto más

Tales valores positivos aducen al hecho de que las acciones y criterios sobre las que basa los Ejecutivos 3 y 4 basan la prestación del servicio, están alta y eficientemente orientados hacia las necesidades de sus clientes, lo que le permiten identificar los criterios de servicio que éstos clientes utilizan y así generar acciones orientadas no sólo a cubrir esos requisitos, sino también a lograr identificar otras necesidades latentes y que al atenderlas generan una ventaja competitiva en el servicio que éstos Ejecutivos prestan.

En contraste, el resto del grupo de Ejecutivos de la muestra reportaron valores negativos en lo Índices de Calidad de Servicio, lo que representa un alejamiento de la Percepción del Servicio de sus clientes con respecto a sus Expectativas indicativo de falla en la prestación del servicio de forma eficiente y oportuna, es decir que no se atiendan los criterios esperados, bajo el estandar exigido.

Encontramos que el Ejecutivo que falla en mayor medida en satisfacer la Expectativa de Servicio es el Ejecutivo 1. Los 4 clientes atendidos por éste valoraron un Índice promedio igual a –0,58, lo que implica una valoración deficiente del servicio percibido con respecto al nivel mínimo esperado.

A éste último le supera el Ejecutivo 5, por presentar una menor diferencia entre la Expectativa y la Percepción de Servicio, siendo el puntaje evaluado por sus 7 clientes igual a –0,17. Vale destacar que éste número de clientes representa la cartera más numerosa de clientes atendida por un Ejecutivo dentro de la muestra

de estudio, por lo cual la atención y dedicación se ve dividida, al igual que el tiempo de atención a cada cliente.

Por su parte el Ejecutivo 2, es quien logra un mejor equilibrio entre la Percepción y Expectativa de servicio de sus clientes, obteniendo un Índice de Calidad de Servicio igual a –0,096, casi igual a 0; que representa niveles modestos de calidad a juicio de los 3 clientes bajo su atención.

DE las diferencias identificadas en los niveles de Calidad de Servicio entre los Ejecutivos de Recursos Humanos que conformaron la muestra, es importante resaltar la distribución diferencial del número de clientes asignado a cada Ejecutivo, como factor asociado a tales diferencias.

De ese modo se puede contrastar el caso del Ejecutivo 5 que obtuvo uno de los puntajes más deficientes (-0,17) pero que atiende el mayor número de clientes (7 clientes); con el del Ejecutivo 4 que alcanzó en cambio uno de los mejores puntajes (0,18) pero que sólo atiende a 2 clientes. Es de esperar que el tiempo y atención dedicada por el Ejecutivo 5 a cada uno de los 7 clientes sea menor a la recibida por los 2 clientes del Ejecutivo 2 y probablemente por eso el Índice de Calidad de Servicio valorado por el grupo de 7 clientes sea negativo y del otro par de clientes sea positivo.

La reflexión sugerente de ésta consideración podría sería que un Ejecutivo con mayor número de clientes a su cargo deberá invertir esfuerzos adicionales para

poder atender equitativamente a cada cliente y orientar entonces las acciones a compensar con calidad de servicio la falla en la cantidad en términos de tiempo de dedicación.

De esto último se desprende el segundo objetivo a describir en el presente estudio, el perfil de competencias manifestado en cada uno de los Ejecutivos de Recursos Humanos evaluados. Con base al Modelo de Competencias de Hay Group en el que se considera que las competencias son aquellas que marcan la diferencia entre la excelencia y el desempeño promedio y son las que emiten los individuos más a menudo, en situaciones diferentes y con mejores resultados; esas cualidades críticas podrían ser el recurso que les permita a los Ejecutivos optimizar su desempeño, emitiendo conductas efectivas que redunden en una calidad de calidad de servicio que compense la escasez de tiempo dedicado a cada cliente.

En relación a los perfiles de competencias identificados en cada uno de los Ejecutivos de Recursos Humanos, no se notaron diferencias ni relaciones importantes en los perfiles de competencias de cada uno. Únicamente se identificaron algunas competencias comunes en la mayoría de los perfiles, tales como: *Impacto e Influencia*, observada en los perfiles de todos los Ejecutivos, excepto el Ejecutivo 3; *Iniciativa*, únicamente ausente en el Ejecutivo 5 y *Preocupación por el Orden y el Detalle*, no evidenciada en el Ejecutivo 4.

Aun cuando se evidenciaron perfiles de competencias muy diversos con casi ninguna competencia coincidente entre un perfil y otro, aquellos Ejecutivos que presentaron valores positivos en su puntaje de Calidad de Servicio exhibieron perfiles de competencias distintos a los Ejecutivos que reportaron valores negativos; también es cierto que las diferencias encontradas entre los Índices de Calidad de Servicio no resultaron altamente significativas como para traducir marcadas diferencias entre el servicio que presta uno y otro Ejecutivo.

Por otro lado, al tratarse de un estudio, por haber sido pequeña la muestra de estudio y poco representativa de la población de Ejecutivos de Recursos Humanos en Empresas de Trabajo Temporal, se impone una limitación para establecer conclusiones a partir de estas diferencias de perfiles de competencias presentadas y menos aún, en cuanto a una posible asociación entre la presencia de alguna competencias y un mejor o peor nivel de Calidad de Servicio.

En términos de concluyentes en torno a los perfiles de Calidad de Servicio y Competencias identificados en cada uno de los 5 Ejecutivos de Recursos Humanos de la Empresa ASAP ETT, a continuación se presenta la Tabla del Perfiles de Ejecutivos de RRHH, en la que se resumen los resultados en realción a las dos variables exploradas y descritas y descritas en el presente estudio.

EJECUTIVO	CALIDAD SERV	No. CLIENTES	COMPETENCIAS
3	0,2	3	▪ Preocupación por el Orden y la Calidad ▪ Orientación al Logro ▪ Altos Estándares de Profesionalismo
4	0,18	2	▪ Sensibilidad interpersonal ▪ Pensamiento creativo
2	-0,096	3	▪ Altos Estándares de Profesionalismo ▪ Iniciativa ▪ Preocupación por el Orden y Calidad ▪ Orientación al Cliente
5	-0,17	7	▪ Búsqueda de Información ▪ Pensamiento Analítico
1	-0,58	4	▪ Impacto e Influencia ▪ Preocupación por el Orden y Calidad ▪ Iniciativa

Cuadro Resumen Calidad de Servicio, Número de Clientes y Competencias por Ejecutivo

En referencia al tercer objetivo del estudio, de explorar el significado que tiene la Calidad de Servicio para los Clientes externos de la Empresa de Trabajo Temporal ASAP, se logró identificar una valoración común de Calidad de Servicio, circunscrita a cuatro de las cinco dimensiones del servicio propuestas en el Modelo Servqual: *Empatía, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta y Seguridad.* La quinta dimensión, *Tangibilidad*, no se vio representada en las descripciones de lo que representa Calidad de Servicio, ofrecida por los 19 clientes consultados. Este

resultado se pudiera interpretar como poca relevancia que la apariencia de las instalaciones físicas de la empresa, sus equipos, el personal y los materiales de comunicación cobra para ellos.

En consecuencia la recomendación pertinente para satisfacer a éste grupo de clientes sería alinear los objetivos, los procesos y el recurso humano con las dimensiones del servicio realmente apreciadas por ellos, promoviendo en los ejecutores del servicio las competencias y destrezas que les permitan evidenciar conductas asociadas a cada una de las dimensiones del servicio descritas en las Escala Servqual (Ver Anexo # 5) para lo cual ésta herramienta puede constituir una guía práctica.

Finalmente a través de éste trabajo se logró abordar de manera descriptiva un fenómeno de gran valor en el mundo empresarial y la dinámica económica de las naciones, tal como lo es el Servicio, en específico la Calidad de Servicio; enfocada en el sujeto encargado de garantizarlo, mediante la descripción de las Competencias demostradas en el desempeño, se pudieron construir los perfiles de los Ejecutivos de Recursos Humanos de una Empresa de Trabajo Temporal (ETT) integrados por las competencias que éstos demuestran y el nivel de calidad de servicio otorgado a sus clientes.

A pesar de que los perfiles de los Ejecutivos de Recursos Humanos obtenidos no ofrecen una guía para orientar la selección de este cargo ni el seguimiento de la calidad de servicio prestado por las razones antes justificadas, constituye una

fuente de referencia para la ASAP ETT, para conocer a su recurso humano, las apreciaciones de sus clientes y poder así orientar sus esfuerzos y objetivos de servicio a lo que sus clientes realmente esperan y valoran.

Sería deseable también que los resultados obtenidos puedan servir de estímulo y referencia para futuros estudios de corte descriptivos, en los que se amplíe esta línea de investigación, por lo demás de vital importancia para empresas de diversos sectores en vista de la aplicabilidad de los principios involucrados en el proceso del servicio a todas las áreas de trabajo donde la interacción entre un sujeto y otro resulten en la entrega de un bien o servicio, se pudiera decir, en la generalidad de las relaciones humanas.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

- BERRY, L.. **Como descubrir el alma del servicio.** Ediciones Grabica. Buenos Aires, 1999.

- BERRY, L., PARASURAMA, A. **Marketing Service: competing through quality**. Maxwell Macmillan International. New York: 1942

- CARBALLO, C. **Derecho laboral venezolano: Ensayos**. Publicaciones UCAB. Caracas – Venezuela, 2000.

- Diccionario de Competencias Hay Group, 1996.

- GRANELLS, E., GARAWAY, D., MALPICA, C. **Exito gerencial y cultura**.. Ediciones IESA. Caracas - Venezuela,1997.

- HOROVITZ, J. **La satisfacción total del cliente**.. Ediciones Folio. Barcelona-España, 1994.

- KERLINGER, F. **Investigación del comportamiento.** Mc Graw-Hill, tercera edición. México,1988.

- LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de las competencias**. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona – España, 2002.

- SALA, T., MONTESINOS, I., CAMPS , L., GARCÍA, I. Y LOPEZ, J. **Derecho del Trabajo**. Tirant lo blanch. 8va. Edición. Valencia – España, 1994.

- SMITH, D. **El mundo del trabajo temporal**.. Ediciones Martínez Roca. España, 1997.

- SPENCER, L. & SPENCER, S. **Competence at work: models for superior performance**. John Wiley & Sons, Inc. New York, 1993.

- TAMAYO Y TAMAYO. **El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa, S.A. México, 2000.

Documentos:

- BETANCOURT, E. **Planificación estratégica de recursos humanos**. Material de clase, 2002.

- CASTILLEJO, V., VELOZA, Y. **Empresas de trabajo temporal en Venezuela: Un diagnóstico aproximado sobre sus rasgos**

organizacionales. Trabajo de Grado para optar el título de Licenciado en relaciones Industriales. Caracas. UCAB, 2002.

- DE FREITAS, M. **Outosourcing: rentabilidad cuestionada**. Gerente, No. 185, 2002, p.p. 62-63.

- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. Y BERRY, L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing, vol, 49. 1985, p. 41-50.

- RUIZ-OLALLA, C. **Varias aproximaciones a la dimensionalidad en la calidad de servicio**. Alta Dirección, No. 225. Barcelona - España, 2002, p.47-53

- RUSSELL, C. **A Longitudinal study of top-level executive performance.** Journal of applied pshychology, Vol 86, No. 4, 2001, p. 560-573.

- SANDBERG, J. **Understanding human competence at work: An interpretative approach.** Academy of Management Journal, Vol 43, 2000, p. 9-25.

- SCHENEIDER, B., BOWEN, D. **Los recursos humanos en calidad de servicio**. Harvard Deusto Business Review, No. 57, 1993.

- STRATEMEYER, A., HAMPTON, G. **Do service professionals accept the marketing concept?**. Service marketing Quarterly, Vol 22, 2001, p. 1-18.

Referencias Electrónicas:

- PERALTA, W. **Estrategia de servicio al cliente**. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml

- SANCHEZ, A. **Se alquilan Trabajadores**. Disponible en: http: //www.grupomaj.co/atrasados/ideas/0199/i0199024.htm.España.

- SIMON, P. **Métodos, maneras y trampas de las Empresa de TrabajoTemporal**. Disponible en: http://www.eurosur.org/rebelion/hemeroteca/sapin/psimon1.htm.España000

ANEXOS

Anexo # 1

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Nombre y Apellido: _____

Cargo: _____

DESCRIPCION DE REPONSABILIDADES Y CONTEXTO		
Cargo	Responsabilidades	Contexto

Instrucciones: Ahora vamos a hablar acerca de algunos eventos/incidentes que hayan ocurrido en los dos ultimos años, en donde tu hayas participado directamente

EVENTO EXITOSO: Puedes pensar en algun moento en el cual una situación o proyecto haya salido muy bien?

Descripción del Evento:

En que consistió?
Como comenzó todo?
Quienes estaban involucrados?
Cuál era el contexto? Hubo algun antecendente conocido?
Cual fue el resultado?
Como era tu relación con las partes involucradas?
Como era el estilo de afrontamiento de los demás?Era facil dialogar? Lograbas acuerdos?

Acciones Evidenciadas:

Cómo te viste involucrado en esa situación?
Que acciones concretas realizaste?
Te estableciste un plan de acción? Cual?
Que le decias a las personas involucradas?
Como lograbas los objetivos planteados?
Tomaste alguna acción previsiva? Te adelantaste a la situación?
Crees que tus acciones tuvieron algun efecto en los demas involucrados?

Pensamientos/Sentimientos Experimentados:

Que pensaste al principio de la situación?
Que sentías normalmente?
Lograbas percibir las emociones experimentadas por los demás?
Que pensabas cuando antes de tomar una acción concreta?

EVENTO NO EXITOSO

Descripción del Evento:

En que consistió?
Como comenzó todo?
Quienes estaban involucrados?
Cuál era el contexto? Hubo algun antecendente conocido?
Cual fue el resultado?
Como era tu relación con las partes involucradas?
Como era el estilo de afrontamiento de los demás?Era facil dialogar? Lograbas acuerdos?

Acciones/Competencias Evidenciadas :

Cómo te viste involucrado en esa situación?

Que acciones concretas realizaste?

Te estableciste un plan de acción? Cual?

Que le decias a las personas involucradas?

Como lograbas los objetivos planteados?

Tomaste alguna acción previsiva? Te adelantaste a la situación?

Crees que tus acciones tuvieron algun efecto en los demas involucrados?

Pensamientos/Sentimientos Experimentados :

Que pensaste al principio de la situación?

Que sentías normalmente?

Lograbas percibir las emociones experimentadas por los demás?

Que pensabas cuando antes de tomar una acción concreta?

PREGUNTAS FOCALIZADAS

BASE DE DATOS DE CONDUCTAS IDENTIFICADAS

Ejecutiva 1

Indicador Conductual	Competencia Asociada
- Propuse la opción de entrenar personal calificado	- Impacto e influencia - Iniciativa
- Queria una solución a largo plazo	- Preocupación por el orden y la calidad - Identificación con la organización
- Convencí a la directiva de la empresa, planteandoles la conveniencia de llevar a cabo el plan.	- Impacto e influencia
- Recorri la planta para ubicar un espacio - Conseguí que me otorgaran los recursos necesarios	- Búsqueda de información - Impacto e influencia
- Hice una campaña con los trabajadores	- Impacto e influencia - Iniciativa
- Fui a buscar información en el INCE, tocando puertas, hasta conseguir a los que eran	- Búsqueda de información - Flexibilidad
- Regañaba a la directiva por no cumplir con normas de seguridad, que podrían generar accidentes laborales, por condiciones poco seguras - Pasaba hasta por escrito, las observaciones	- Perspectiva ética - Impacto e influencia - Sensibilidad interpersonal - Conocimientos técnicos - Iniciativa - Preocupación por el orden y la calidad
- Mandaba al cliente listado del personal activo y le pedía confirmación de aprobación; pero no la recibí	- Preocupación por el orden y la calidad - Bajo impacto e influencia - Baja búsqueda de información
- Le pregunté al cliente su confirmación y le dije: vamos a revisar uno por uno y detectamos error	- Búsqueda de información - Comportamiento positivo ante errores - Esfuerzo adicional
- Antes de eso yo llevaba un control más estricto, iba muchísmo para allá.	- Preocupación por el orden y la calidad - Orientación al cliente

Indicador Conductual	Competencia Asociada
- El cliente me dijo que no tenia que ir tanto y yo deje de ir.	- Flexibilidad - Orientación al cliente
- Continuo llamando a la empleada para que devuelva el dinero - De ahora en adelante no procesaré más pagos sin hojas de tiempo	- Autocontrol - Comportamiento positivo (correctivo) ante errores - Altos estándares de profesionalismo

Ejecutiva 2

Indicador Conductual	Competencia Asociada
- Yo sola preparé los 17 finiquitos y me reuní con las 17 personas	- Esfuerzo adicional
- Me inventé una explicación creíble para ellos, que justificara su desincorporación	- Flexibilidad - Altos estándares de profesionalismo
- Desincorporé las 17 personas, por solicitud del cliente, que no quería que se le incrementara el factor	- Orientación al logro - Orientación al cliente
- Inventé una estrategia de ser solidaria con los trabajadores, de entenderlos en su dolor y por otro lado, cumplir con las exigencias del cliente	- Sensibilidad interpersonal - Orientación al cliente - Altos estándares de profesionalismo
- Elaboré los finiquitos, los cité, los reuní, les di la charla, establecimos un cronograma de pagos pendientes	- Iniciativa - Preocupación por el orden y la calidad
- Logré que las 17 personas firmaran los finiquitos sin ningún problema y aceptaron la desincorporación, se logro el objetivo y la exigencia del cliente	- Impacto e influencia - Orientación al logro - Orientación al cliente
- Me sentí muy mal por tener que desincorporarlos, no es mi forma de trabajar; pero estoy conciente que ese es mi trabajo	- Sensibilidad interpersonal - Altos estándares de profesionalismo
- Planee todo y fui en exceso previsiva, lo planifique y lo notifiqué 15 días antes	- Iniciativa
- Hice seguimiento 10 días antes	- Preocupación por el orden y la calidad
- Al no haberse procesado el pago como fue planificado, propuse varias opciones de solución	- Iniciativa - Comportamiento resolutivo ante errores - Flexibilidad - Trabajo en equipo y cooperación
- El no cumplimiento me generó un disgusto muy grande con uno de los Gerentes	- Preocupación por el orden y la calidad - Altos estándares de profesionalismo

Ejecutiva 3

Indicador Conductual	Competencia Asociada
- Se concretó una idea que tenía desde hace mucho tiempo	- Orientación al logro - Autoconfianza
- Hice una planificación	- Preocupación por el orden y la calidad
- Lo que hice fue planificar, canalizar con bastante tiempo de antelación	- Preocupación por el orden y la calidad - Iniciativa
- Hice una lista de mis gastos fijos para poder establecer los límites	- Pensamiento analítico
- Respeté mis normas y pactos privados	- Autocontrol
- En momentos de flaqueza, calculaba el dinero ahorrado, pensaba en la meta de vivir en Canada	- Autoconfianza - Orientación al logro
- Me establecía y cumplía metas a corto plazo, para poder cumplir metas a largo plazo	- Preocupación por el orden y la calidad - Orientación al logro
- Estaba muy ansiosa, la tensión, la ansiedad me juega sucio y pudo haber influido	- Bajo autocontrol

Ejecutiva 4

Indicador Conductual	Competencia Asociada
- Llame a la persona, por exigencia del cliente y hablarle sobre la culminación de su contrato	- Orientación hacia el cliente - Flexibilidad
- La convencí de que su contrato no iba a ser renovado y evité una negociación millonaria	- Impacto e influencia - Conocimientos técnicos - Pensamiento creativo - Identificación con la organización
- Entré en confianza con ella, hice empatía con ella, traté de buscar soluciones a su problema	- Comunicación eficaz - Sensibilidad interpersonal - Iniciativa - Escuchar y responder
- Pude generar una estrategia para poderla sacar, sin que se sintiera invadida	- Impacto e influencia - Pensamiento creativo
- Sigo buscandole trabajo al esposo, no me desligo del compromiso moral	- Sensibilidad interpersonal - Esfuerzo adicional
- Yo estoy pendiente de cuando ella de a luz, para llamarla y visitarla	- Sensibilidad interpersonal - Perspectiva ética
- Cuando se presentó la situación, no me establecí un plan como tal, tenía un objetivo.	- Orientación al logro
- Sólo pedí asesoría legal, para saber hasta que punto podía negociar	- Búsqueda de información
- En medio de la situación habian sentimientos encontrados, pero decidí resolverlo de la mejor manera posible, sin dejar pasar mucho tiempo.	- Autocontrol
- No logré conseguir el apoyo y no logré convencer a la gerencia	- Falla en impacto e influencia
- Hubiese buscado casos de sentencias previas que demostraran casos parecidos	- Falla en búsqueda de información

Ejecutiva 5

Indicador Conductual	Competencia Asociada
- Compilé la información existente, para identificar si estaba actualizada o no, si era útil o no	- Búsqueda de información - Pensamiento analítico
- Preparé un esquema del contenido que yo consideraba que tenia que tener un programa de inducción , decidí el contenido de la inducción	- Pensamiento analítico - Conocimientos técnicos
- Comencé a preparar el manual del participante y a contactar a los posibles ponentes y concreté la logística del día (horario, refrigerios, etc)	- Búsqueda de información - Preocupación por el orden y la calidad
- Durante todo el proceso mantuve estrecha comunicación con las partes involucradas, los mantenía al tanto de los avances logrados	- Escuchar y responder - Comunicación eficaz
- Investigué sobre el contenido de una inducción	- Búsqueda de información
- Siempre confié en mi sentido común, me sentía preparada	- Autoconfianza
- Creo que el resultado fue ese por que no le dedique el tiempo suficiente, subestimé la importancia de la tarea y nunca fue mi prioridad	- Baja preocupación por el orden y la calidad - Baja iniciativa
- Revisé la información, antes de enviar	- Preocupación por el orden y la calidad
- Permanecí con la Gerente hasta el final, sin decir nada más, puesto que ya había pedido disculpas una vez.	- Sensibilidad interpersonal

ANEXO 3

Tabla General de Frecuencia de Aparición de Competencias por Ejecutivo

Competencias	**Ejec 1**	**Ejec 2**	**Ejec 3**	**Ejec 4**	**Ejec 5**
Impacto e Influencia	**5**	1	0	1	0
Iniciativa	3	**3**	**1**	1	**0**
Preocup Orden y Calidad	**4**	**3**	**3**	0	1
Busqueda Información	2	0	0	0	**3**
Flexibilidad	2	2	0	1	0
Perspectiva Etica	1	0	0	1	0
Sensibilidad Interperson	1	2	0	**3**	1
Conocimientos Tecnicos	1	0	0	1	1
Comportam Positiv Error	2	1	0	0	0
Esfuerzo Adicional	1	1	0	1	0
Orientación al Cliente	2	3	0	1	0
Autocontrol	1	0	0	1	0
Altos Estnadares Prof	1	**4**	0	0	0
Orientación al Logro	0	2	**3**	1	0
Trabajo en Equip y Coop	0	1	0	0	0
Autoconfianza	0	0	2	0	1
Pensamiento Analítico	0	0	**1**	0	**2**
Pensamiento Creativo	0	0		**2**	0
Identificación con Organ	1	0		1	0
Comunicación Eficaz	0	0		1	1
Escuchar y Responder	0	0		1	1
Pensamiento Conceptual	0	0			

Frecuencia de Aparición de Competencia

Ejecutivo 1

Competencias	F	R	E	C	U	E	N	F totales
Impacto e Influencia	1	1	1	1	1	1	-1	5
Iniciativa	1	1	1					3
Preocup Orden y Calidad	1	1	1	1				4
Busqueda Información	1	1	-1	1				2
Flexibilidad	1	1						2
Perspectiva Etica	1							1
Sensibilidad Interperson	1							1
Conocimientos Tecnicos	1							1
Comportam Positiv Error	1	1						2
Esfuerzo Adicional	1							1
Orientación al Cliente	1	1						2
Autocontrol	1							1
Altos Estnadares Prof	1							1
Orientación al Logro								0
Trabajo en Equip y Coop								0
Autoconfianza								0
Pensamiento Analítico								0
Pensamiento Creativo								0
Identificación con Organ	1							1
Comunicación Eficaz								0
Escuchar y Responder								0
Pensamiento Conceptual								0

Freuencia de Aparición de Competencia

Ejecutivo 2

Competencias	F	R	E	C	F totales
Impacto e Influencia	1				1
Iniciativa	1	1	1		3
Preocup Orden y Calidad	1	1	1		3
Busqueda Información					0
Flexibilidad	1	1			2
Perspectiva Etica					0
Sensibilidad Interperson	1	1			2
Conocimientos Tecnicos					0
Comportam Positiv Error	1				1
Esfuerzo Adicional	1				1
Orientación al Cliente	1	1	1		3
Autocontrol					0
Altos Estnadares Prof	1	1	1	1	4
Orientación al Logro	1	1			2
Trabajo en Equip y Coop	1				1
Autoconfianza					0
Pensamiento Analítico					0
Pensamiento Creativo					0
Identificación con Organ					0
Comunicación Eficaz					0
Escuchar y Responder					0
Pensamiento Conceptual					0

Frecuencia de Aparición de Competencia

Ejecutivo 3

Competencias	F	R	E	F totales
Impacto e Influencia				0
Iniciativa	1			1
Preocup Orden y Calidad	1	1	1	3
Busqueda Información				0
Flexibilidad				0
Perspectiva Etica				0
Sensibilidad Interperson				0
Conocimientos Tecnicos				0
Comportam Positiv Error				0
Esfuerzo Adicional				0
Orientación al Cliente				0
Autocontrol	1	-1		0
Altos Estnadares Prof				0
Orientación al Logro	1	1	1	3
Trabajo en Equip y Coop				0
Autoconfianza	1	1		2
Pensamiento Analítico	1			1
Pensamiento Creativo				
Identificación con Organ				
Comunicación Eficaz				
Escuchar y Responder				
Pensamiento Conceptual				

Frecuencia de Aparicion de competencia

Ejecutivo 4

Competencias	F	R	E	F totales
Impacto e Influencia	1	1	-1	1
Iniciativa	1			1
Preocup Orden y Calidad				
Busqueda Información	1	-1		0
Flexibilidad	1			1
Perspectiva Etica	1			1
Sensibilidad Interperson	1	1	1	3
Conocimientos Tecnicos	1			1
Comportam Positiv Error				
Esfuerzo Adicional	1			1
Orientación al Cliente	1			1
Autocontrol	1			1
Altos Estnadares Prof				
Orientación al Logro	1			1
Trabajo en Equip y Coop				
Autoconfianza				
Pensamiento Analítico				
Pensamiento Creativo	1	1		2
Identificación con Organ	1			1
Comunicación Eficaz	1			1
Escuchar y Responder	1			1
Pensamiento Conceptual				

Frecuencia de Aparición de Competencia

Ejecutivo 5

Competencias	F	R	F totales
Impacto e Influencia	1		1
Iniciativa	-1		-1
Preocup Orden y Calidad	1	1	2
Busqueda Información	1		1
Flexibilidad	1		1
Perspectiva Etica			0
Sensibilidad Interperson			0
Conocimientos Tecnicos	1	1	2
Comportam Positiv Error	1		1
Esfuerzo Adicional	1		1
Orientación al Cliente			0
Autocontrol	-1		-1
Altos Estnadares Prof			0
Orientación al Logro			0
Trabajo en Equip y Coop			0
Autoconfianza			0
Pensamiento Analítico	1		1
Pensamiento Creativo			0
Identificación con Organ			0
Comunicación Eficaz			0
Escuchar y Responder			0
Pensamiento Conceptual	1		

Frecuencia de Aparición de Competencia

Ejecutivo 6

Competencias	F	R	E	F totales
Impacto e Influencia				0
Iniciativa	-1			-1
Preocup Orden y Calidad	1	-1	1	1
Busqueda Información	1	1	1	3
Flexibilidad				0
Perspectiva Etica				0
Sensibilidad Interperson	1			1
Conocimientos Tecnicos	1			1
Comportam Positiv Error				0
Esfuerzo Adicional				0
Orientación al Cliente				0
Autocontrol				0
Altos Estnadares Prof				0
Orientación al Logro				0
Trabajo en Equip y Coop				0
Autoconfianza	1			1
Pensamiento Analítico	1	1		2
Pensamiento Creativo				0
Identificación con Organ				0
Comunicación Eficaz	1			1
Escuchar y Responder	1			1
Pensamiento Conceptual				

ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO

1.- ¿Cuáles son los criterios o dimensiones del servicio y en que orden de importancia, marcan la diferencia en un servicio de calidad?

___ Confiabilidad: Capacidad de prestar el servicio prometido con exactitud y seriedad.

___ Cosas Tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los material de comunicación.

___ Seguridad: Los conocimientos y la cortesía de los empleados, y su habilidad para transmitir seguridad y confianza.

___ Empatía: La atención personalizada que se presta a los clientes.

Otros:

___ _____

___ _____

___ _____

2.- ¿ Cuál considera Ud, sería el perfil de competencias ideal del Ejecutivo de RRHH a cargo de su atención?

__ Estimular la lealtad y confianza en los clientes: asumir posición proactiva frente a las necesidades del cliente; relacionarse como socio del cliente para ayudarle a alcanzar sus metas.

__ Empatía: sensibilidad a los sentimientos de los clientes y demás personas.
__ Comunicación eficaz: expresarse de forma verbal y escrita, en forma clara y fácil de comprender.

__ Manejo del estrés: Conservar el orden, la calma y el ánimo constructivo ante situaciones estresantes. Control de las emociones, tolerancia y apropiado humor.

__ Escucha activa: No limitarse a oir palabras del cliente, sino prestar atención a su significado.

__ Mente despierta: procesamiento rápido de información. Fácil aprendizaje y comprensión.

Otras:

_____ _____

_____ _____

_____ _____

3.- ¿ Cuáles a su juicio, deberían ser las principales funciones del Ejecutivo de RRHH a cargo de su atención?

_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____

4.- ¿ Entre las competencias y funciones de un Ejecutivo de RRHH, cuál tiene mayor importancia dentro de la relación de servicio? ¿En qué orden de importancia clasificaría las competencias y funciones por Ud listadas?

_____ > _____

_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____
_____ _____

5.- En breves palabras, describa que significa para Ud, Calidad de Servicio:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

DIMENSIONES DE CALIDAD Y ATRIBUTOS DEL SERVICIO

Basado en su experiencia como cliente de Empresas de Trabajo Temporal (ETT), nos gustaría conocer su evaluación sobre el servicio.

A continuación, enunciaremos algunas características asociadas al servicio. Por favor indique en la primera columna, el nivel de servicio que Ud. Espera en cualquier ETT; y en la segunda columna señale en que medida piensa que ASAP tiene esa característica descrita.

- Si considera que la característica descrita no es esencial para una ETT, marque 1.
- Si la característica es absolutamente esencial, marque 5.
- Si sus sentimientos o puntos de vista son menos fuertes o menos radicales, marque uno de los números del punto medio.

No existen respuestas correctas o incorrectas, sólo se intenta obtener un valor que refleje de la forma más exacta, sus sentimientos sobre el servicio de una ETT.

	Esencial				No esencial	Excede altam				Falla totalm
La empresa de servicio tiene equipos de apariencia moderna	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Las instalaciones son visualmente atractivas	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Los empleados tienen apariencia pulcra	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Los elementos materiales (folletos, facturas y similares) son visualmente atractivos	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Cuando la empresa de servicio promete algo en cierto tiempo, lo hace	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Cuando un cliente tiene un problema, la empresa de servicio muestra sincero interés en solucionarlo	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
La empresa de servicio realiza bien el servicio la primera vez	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
La empresa de servicio concluye el servicio en el tiempo prometido	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
La empresa de servicio insiste en mantener registros exentos de	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

errores										
Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Los empleados de la empresa de servicio ofrecen un servicio rápido a sus clientes	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Los empleados siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
El comportamiento de los empleados de la empresa de servicio transmiten confianza a sus clientes	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Los clientes se sienten seguros en sus transacciones con la empresa de servicio	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Los empleados son siempre amables con los clientes	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
La empresa de servicio da a sus clientes una atención individualizada	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
La empresa de servicio tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
La empresa de servicio tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
La empresa de servicio se preocupa por los mejores intereses de sus clientes	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
La empresa de servicio comprende las necesidades específicas de sus clientes	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

EXPTANG1	EXPTANG2	EXPTANG3	EXPTANG4	EXPFIAB5	EXPFIAB6	EXPFIAB7	EXPFIAB8	EXPFIAB9	EXPRESP10
2	3	5	3	5	5	5	5	5	5
5		5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
1	4	5	5	5	5	4	5	4	1
		5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
				5			5		5
2	2	5	5	5	5	5	5	3	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
	4	4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
5	4	3	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5		5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
		5	4	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	4	5	4	5	5	5	5	5	4
		4	5	5	5	5	5	5	5
Rangos	de 4 a 20			Rangos	de 5 a 25				Rangos

Rangos Totales

EXPRESP11	EXPRESP12	EXPRESP13	EXPSEG14	EXPSEG15	EXPSEG16	EXPSEG17	EXPEMP18	EXPEMP19	EXPEMP20	EXPEMP21
5	5	1	5	5	5	5	5	3	5	4
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5			5	5	5	5	5	5		5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5		5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
de 4 a 20			Rangos de 4 a 20				Rangos de 5 a 25			

EXPEMP22	PERTANG1	PERTANG2	PERTANG3	PERTANG4	PERFIAB5	PERFIAB6	PERFIAB7	PERFIAB8	PERFIAB9	PERRESP10
5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4
5	4		5	4	4	5	4	4	5	5
5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
5	3	4	5	4	3	5	4	4	3	2
5			5	5	5	5	4	4	5	5
5	3	3	5	4	2	5	2	2	2	5
5					2			2		3
5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5
5	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4
5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4
2	3	3	4	3	4	4	4	5	4	5
5	3	3		4	3	3	4	4	4	3
5	4	5	5	5	3	4	4	3	3	3
5	5		5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	3	4	5	5	4	2	4
5			5	4	5	5	5	5	5	4
5	4	5	5	5	3	4	4	3	3	3
5	4	4	5	4	3	3	2	2	3	4
5			4	5	3	3	4	3	4	3
	Rangos	de 4 a 20			Rangos	de 5 a 25				Rangos

PERRESP11	PERRESP12	PERRESP13	PERSEG14	PERSEG15	PERSEG16	PERSEG17	PEREMP18	PEREMP19	PEREMP20	PEREMP21
5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	1	5	4	5	5	5	5
2	4	4	4	4	5	4	4	4		4
5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	3	4	3	4	5
3	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3
4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4
3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	3	3	3	5	3	5	4	5	5
5		5	5	5	5	5	5	5		5
4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	3	3	3	5	3	5	4	5	5
3	3	2	3	3	5	3	5	4	4	2
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
de 4 a 20			Rangos de 4 a 20				Rangos de 5 a 25			

PEREMP22	EXPTANG	PERTANG	**TANG**	EXPFIAB	PERFIAB	**FIAB**	EXPRESP	PERRESP	**RESP**
4	13	23	1,25	25	15	-1	15	13	0,25
4	14	17	-0,25	24	18	-0,4	15	15	0
4	19	24	0	25	16	-0,8	15	12	-1
5	15	19	0,25	23	16	-0,8	11	12	0,25
5	10	15	0	23	18	0	15	15	0
4	17	17	-0,5	25	11	-2,4	15	13	-0,5
4	0	2	0	10	2	-1,2	10	9	0,75
5	14	21	0,5	23	18	0	15	15	-0,75
4	19	20	-0,75	25	18	-0,6	15	13	-0,5
3	13	22	1,5	24	15	-1,2	15	11	-1,25
5	17	17	-1	24	17	-0,6	15	13	-0,5
5	17	13	-1,75	25	15	-1,4	15	10	-1,25
3	16	22	0,75	25	14	-1,6	15	9	-1,75
5	15	20	0	25	20	0	15	10	-1,25
5	17	20	-0,25	25	16	-1	15	13	-0,75
5	9	14	0	25	20	0	15	14	-0,25
3	16	22	0,75	25	14	-1,6	15	9	-1,75
1	16	20	0,25	25	10	-2,4	14	10	-1,75
5	9	12	0	25	14	-1,6	15	12	-0,75

EXPSEG	PERSEG	SEG	EXP EMP	PEREMP	EMP	CALIDSERV
21	21	-0,75	22	21	1	0,15
24	23	-0,25	23	22	1,4	0,1
25	22	-0,5	25	23	1,6	-0,14
25	24	-0,25	25	23	1,6	0,21
25	25	0	25	25	2	0,4
25	20	-1,25	25	24	1,8	-0,57
20	21	-0,75	20	16	1,2	0
25	22	0	25	25	2	0,35
25	23	-0,5	25	20	1	-0,27
25	22	-0,5	23	19	0,8	-0,13
24	23	-0,25	20	20	1,6	-0,15
25	25	0	25	25	2	-0,48
24	17	-1,5	23	22	1	-0,62
25	25	0	20	20	2	0,15
25	22	-0,5	25	22	1,4	-0,22
25	25	0	25	25	2	0,35
24	17	-1,5	23	22	1	-0,62
25	16	-1,5	25	16	0,2	-1,04
25	25	0	25	25	2	-0,07

) # 7

ción de los clientes de la calidad del servicio

ables encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo	
TIA				2	
cación constante con su personal					
n personalizada				5	13
tienda las necesidades de los clientes				2	
dad para orientar al cliente				2	
a atención adecuada				2	
DAD					
eocupación u ocupación del personal á bajo su responsabilidad				2	
efectivo				1	
d				1	
stas concretas y a tiempo				7	
dad de brindar soluciones a los clientes				5	
sea satisfactorio a los clientes				2	31
on las expectativas				2	
untuales y exactos					
n personalizada				1	
pronto de respuesta				3	
d en la información				3	
y excelencia				2	
espuesta				2	
DAD DE RESPUESTA					
cumple satisfactoriamente				3	
problema de indole patrono trabajador				2	
cuando se necesite					
sabilidad				1	
stas concretas y a tiempo				2	
haya quejas				1	
er las necesidades del público				3	
dad de resolver los problemas que enmer el cliente				1	20
con las expectativas del cliente				2	
Valor				1	
sempeño				1	
imiento a los procesos					
fallos antes de que ocurran					
de favorecer al cliente					
al cliente				2	
s necesidades de los clientes				1	
DAD					
onfianza				3	
eguridad				5	
eocupación u ocupación del personal á bajo su responsabilidad				1	13
satisfacción				1	
os intereses				1	
rque el cliente esté conforme				2	
lidad					

LIENTE # 1

bles encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
ÍA				
icación constante con su personal	x			
n personalizada				X
tienda las necesidades de los clientes	x			
ad para orientar al cliente	x			
a atención adecuada	x			
DAD				
eocupación u ocupación del personal á bajo su responsabilidad	x			
efectivo	x			
d	x			
stas concretas y a tiempo	x			
dad de brindar soluciones a los clientes	x			
sea satisfactorio a los clientes				X
on las expectativas				X
untuales y exactos			X	
n personalizada			X	
pronto de respuesta	x			
d en la información	x			
y excelencia	x			
respuesta	x			
IDAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
l cuando se necesite	x			
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo	x			
haya quejas	x			
er las necesidades del público	x			
dad de resolver los problemas que enmer el cliente	x			
con las expectativas del cliente	x			
Valor	x			
sempeño				X
imiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente			X	
s necesidades de los clientes	x			
IDAD				
confianza	x			
eguridad	x			
eocupación u ocupación del personal á bajo su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
os intereses	x			
rque el cliente esté conforme	x			
lidad	x			

LIENTE # 2

bles encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
IA				
cación constante con su personal	x			
n personalizada			X	
ienda las necesidades de los clientes	x			
dad para orientar al cliente	x			
a atención adecuada	x			
DAD				
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad				
efectivo	x			
d	x			
stas concretas y a tiempo				X
dad de brindar soluciones a los clientes	x			
sea satisfactorio a los clientes	x			
on las expectativas	x			
untuales y exactos	x			
n personalizada			X	
pronto de respuesta	x			
d en la información	x			
y excelencia	x			
respuesta				X
IDAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
li cuando se necesite	x			
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo	x			
haya quejas				X
er las necesidades del público	x			
dad de resolver los problemas que pueda el cliente	x			
con las expectativas del cliente	x			
Valor	x			
sempeño	x			
imiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente	x			
s necesidades de los clientes	x			
IDAD				
confianza	x			
seguridad				X
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad				X
satisfacción	x			
os intereses	x			
orque ewl cliente esté conforme	x			
ilidad	x			

LIENTE # 3

bles encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
IA	x			
cación constante con su personal				X
n personalizada	x			
ienda las necesidades de los clientes	x			
ad para orientar al cliente	x			
a atención adecuada	x			
DAD				
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad				X
fectivo	x			
d	x			
stas concretas y a tiempo	x			
ad de brindar soluciones a los clientes	x			
sea satisfactorio a los clientes	x			
on las expectativas	x			
untuales y exactos	x			
n personalizada			X	
pronto de respuesta	x			
d en la información	x			
y excelencia	x			
espuesta	x			
DAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente				X
problema de indole patrono trabajador				X
i cuando se necesite	x			
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo	x			
haya quejas	x			
er las necesidades del público	x			
ad de resolver los problemas que pueda el cliente	x			
con las expectativas del cliente	x			
Valor	x			
sempeño	x			
imiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
e favorecer al cliente	x			
al cliente			X	
s necesidades de los clientes	x			
IDAD				
onfianza	x			
eguridad	x			
ocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
s intereses	x			
rque ewl cliente esté conforme	x			
lidad	x			

LIENTE # 4

bles encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
IA				
cación constante con su personal	x			
n personalizada	x			
ienda las necesidades de los clientes				X
ad para orientar al cliente	x			
a atención adecuada	x			
DAD				
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
fectivo	x			
d	x			
stas concretas y a tiempo				X
ad de brindar soluciones a los clientes	x			
sea satisfactorio a los clientes	x			
on las expectativas	x			
untuales y exactos	x			
n personalizada	x			
pronto de respuesta	x			
d en la información	x			
y excelencia	x			
espuesta	x			
DAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
cuando se necesite	x			
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo	x			
haya quejas	x			
er las necesidades del público	x			
ad de resolver los problemas que pueda el cliente	x			
con las expectativas del cliente	x			
Valor	x			
sempeño	x			
imiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente	x			
s necesidades de los clientes	x			
DAD				
onfianza				X
eguridad	x			
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
satisfacción				X
os intereses	x			
rque ewl cliente esté conforme	x			
idad	x			

LIENTE # 5

ables encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
TA				
cación constante con su personal	x			
n personalizada			X	
ienda las necesidades de los clientes	x			
dad para orientar al cliente			X	
a atención adecuada	x			
DAD				
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
efectivo				X
d	x			
stas concretas y a tiempo	x			
dad de brindar soluciones a los clientes				X
sea satisfactorio a los clientes	x			
on las expectativas	x			
puntuales y exactos	x			
n personalizada				X
pronto de respuesta	x			
d en la información	x			
y excelencia	x			
espuesta	x			
DAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
li cuando se necesite	x			
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo	x			
haya quejas	x			
er las necesidades del público	x			
ad de resolver los problemas que pueda el cliente	x			
con las expectativas del cliente	x			
Valor	x			
esempeño	x			
limiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente	x			
s necesidades de los clientes	x			
DAD				
onfianza	x			
eguridad	x			
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
os intereses	x			
rque ewl cliente esté conforme	x			
lidad	x			

CLIENTE # 6

ables encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
TIA				
icación constante con su personal	x			
n personalizada	x			
tienda las necesidades de los clientes			X	
dad para orientar al cliente	x			
la atención adecuada	x			
IDAD				
reocupación u ocupación del personal que jo su responsabilidad	x			
efectivo	x			
ad	x			
stas concretas y a tiempo	x			
dad de brindar soluciones a los clientes	x			
sea satisfactorio a los clientes			X	
con las expectativas	x			
puntuales y exactos	x			
n personalizada	x			
pronto de respuesta	x			
d en la información	x			
y excelencia	x			
respuesta	x			
CIDAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
li cuando se necesite			X	
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo	x			
haya quejas	x			
er las necesidades del público				X
dad de resolver los problemas que pueda el cliente	x			
con las expectativas del cliente			X	
r Valor	x			
esempeño	x			
uimiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente			X	
as necesidades de los clientes	x			
RIDAD				
confianza	x			
seguridad	x			
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
os intereses				X
rque ewl cliente esté conforme	x			
lidad	x			

LIENTE # 7

bles encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
IA				
cación constante con su personal	x			
n personalizada				X
ienda las necesidades de los clientes	x			
dad para orientar al cliente	x			
a atención adecuada	x			
DAD				
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
fectivo	x			
d				X
stas concretas y a tiempo	x			
ad de brindar soluciones a los clientes	x			
sea satisfactorio a los clientes	x			
on las expectativas	x			
untuales y exactos	x			
n personalizada	x			
pronto de respuesta	x			
d en la información	x			
y excelencia	x			
espuesta	x			
DAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
i cuando se necesite	x			
sabilidad				X
stas concretas y a tiempo				X
haya quejas	x			
er las necesidades del público	x			
ad de resolver los problemas que pueda el cliente	x			
con las expectativas del cliente	x			
Valor	x			
sempeño	x			
imiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente			X	
s necesidades de los clientes	x			
IDAD				
confianza				X
eguridad	x			
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
s intereses			X	
rque ewl cliente esté conforme	x			
lidad	x			

LIENTE # 8

bles encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
TA				
cación constante con su personal	x			
n personalizada	x			
ienda las necesidades de los clientes	x			
ad para orientar al cliente	x			
a atención adecuada			X	
DAD				
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
fectivo	x			
d	x			
stas concretas y a tiempo				X
ad de brindar soluciones a los clientes	x			
sea satisfactorio a los clientes	x			
on las expectativas				X
untuales y exactos	x			
n personalizada			X	
pronto de respuesta				X
d en la información	x			
y excelencia				X
espuesta	x			
IDAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
i cuando se necesite	x			
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo	x			
haya quejas	x			
er las necesidades del público	x			
ad de resolver los problemas que pueda el cliente	x			
con las expectativas del cliente	x			
Valor	x			
sempeño	x			
imiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
e favorecer al cliente	x			
n al cliente				X
s necesidades de los clientes	x			
IDAD				
onfianza	x			
eguridad				X
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
s intereses	x			
rque ewl cliente esté conforme			X	
lidad	x			

LIENTE # 9

bles encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
IA				
cación constante con su personal	x			
n personalizada				X
ienda las necesidades de los clientes	x			
ad para orientar al cliente				X
a atención adecuada	x			
DAD				
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
fectivo	x			
d	x			
stas concretas y a tiempo	x			
ad de brindar soluciones a los clientes				X
sea satisfactorio a los clientes	x			
on las expectativas	x			
untuales y exactos	x			
n personalizada			X	
pronto de respuesta	x			
d en la información	x			
y excelencia	x			
espuesta	x			
IDAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
i cuando se necesite	x			
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo			X	
haya quejas	x			
er las necesidades del público	x			
ad de resolver los problemas que pueda el cliente				X
con las expectativas del cliente	x			
Valor	x			
sempeño			X	
imiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente	x			
s necesidades de los clientes	x			
IDAD				
onfianza	x			
eguridad	x			
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
os intereses			X	
rque ewl cliente esté conforme				X
lidad	x			

LIENTE # 10

bles encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
IA				
cación constante con su personal	x			
n personalizada			X	
ienda las necesidades de los clientes	x			
dad para orientar al cliente	x			
a atención adecuada				X
DAD				
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
efectivo	x			
d	x			
stas concretas y a tiempo			X	
dad de brindar soluciones a los clientes				X
sea satisfactorio a los clientes	x			
on las expectativas	x			
untuales y exactos	x			
n personalizada			X	
pronto de respuesta	x			
d en la información	x			
y excelencia	x			
espuesta	x			
IDAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
cuando se necesite			X	
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo	x			
haya quejas	x			
er las necesidades del público	x			
dad de resolver los problemas que pueda el cliente	x			
con las expectativas del cliente	x			
Valor				X
sempeño	x			
imiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente	x			
s necesidades de los clientes	x			
IDAD				
confianza	x			
eguridad				X
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
os intereses	x			
rque ewl cliente esté conforme	x			
lidad	x			

CLIENTE # 11

ables encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
TIA				
icación constante con su personal	x			
ón personalizada	x			
tienda las necesidades de los clientes	x			
dad para orientar al cliente		X		
la atención adecuada	x			
IDAD				
reocupación u ocupación del personal que jo su responsabilidad				X
efectivo	x			
ad	x			
estas concretas y a tiempo				X
dad de brindar soluciones a los clientes	x			
o sea satisfactorio a los clientes	x			
con las expectativas	x			
puntuales y exactos	x			
ón personalizada			X	
pronto de respuesta	x			
ud en la información	x			
y excelencia	x			
respuesta	x			
CIDAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
lli cuando se necesite	x			
nsabilidad	x			
estas concretas y a tiempo	x			
haya quejas	x			
cer las necesidades del público	x			
dad de resolver los problemas que pueda el cliente	x			
con las expectativas del cliente				X
r Valor	x			
esempeño	x			
uimiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente			X	
as necesidades de los clientes	x			
RIDAD				
confianza	x			
seguridad	x			
eocupación u ocupación del personal que jo su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
os intereses			X	
orque ewl cliente esté conforme	x			
ilidad	x			

LIENTE # 12

ables encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
IA				
icación constante con su personal	x			
n personalizada	x			
ienda las necesidades de los clientes	x			
dad para orientar al cliente			X	
a atención adecuada	x			
DAD				
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
efectivo			X	
d	x			
stas concretas y a tiempo				X
dad de brindar soluciones a los clientes	x			
sea satisfactorio a los clientes	x			
on las expectativas	x			
untuales y exactos	x			
n personalizada	x			
pronto de respuesta	x			
d en la información				X
y excelencia				X
espuesta			X	
DAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
i cuando se necesite	x			
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo	x			
haya quejas	x			
er las necesidades del público		X		
dad de resolver los problemas que pueda el cliente	x			
con las expectativas del cliente	x			
Valor	x			
sempeño	x			
imiento a los procesos		X		
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
al cliente	x			
s necesidades de los clientes	x			
DAD				
onfianza	x			
eguridad				X
ocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
satisfacción			X	
s intereses	x			
rque ewl cliente esté conforme	x			
idad				X

LIENTE # 13

bles encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
IA				
cación constante con su personal	x			
n personalizada	x			
ienda las necesidades de los clientes	x			
ad para orientar al cliente	x			
a atención adecuada	x			
DAD				
ocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
fectivo	x			
d	x			
stas concretas y a tiempo				X
ad de brindar soluciones a los clientes	x			
sea satisfactorio a los clientes				X
on las expectativas	x			
untuales y exactos	x			
n personalizada	x			
pronto de respuesta			X	
d en la información	x			
y excelencia	x			
espuesta	x			
DAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
i cuando se necesite	x			
sabilidad			X	
stas concretas y a tiempo	x			
haya quejas	x			
er las necesidades del público				X
ad de resolver los problemas que pueda el cliente	x			
con las expectativas del cliente	x			
Valor	x			
sempeño	x			
imiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente			X	
s necesidades de los clientes	x			
DAD				
onfianza	x			
eguridad	x			
ocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
os intereses	x			
rque ewl cliente esté conforme			X	
lidad	x			

LIENTE # 14

ables encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
TA				
icación constante con su personal	x			
n personalizada			X	
tienda las necesidades de los clientes				X
dad para orientar al cliente				
la atención adecuada	x			X
IDAD				
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
fectivo	x			
d	x			
stas concretas y a tiempo			X	
ad de brindar soluciones a los clientes	x			
sea satisfactorio a los clientes	x			
on las expectativas		X		
untuales y exactos	x			
n personalizada	x			
pronto de respuesta	x			
d en la información	x			
y excelencia	x			
espuesta	x			
IDAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente				X
problema de indole patrono trabajador	x			
li cuando se necesite	x			
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo				X
haya quejas	x			
er las necesidades del público	x			
dad de resolver los problemas que pueda el cliente			X	
con las expectativas del cliente	x			
r Valor	x			
sempeño	x			
imiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente			X	
s necesidades de los clientes	x			
IDAD				
confianza	x			
eguridad	x			
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
satisfacción			X	
os intereses	x			
rque ewl cliente esté conforme		X		
lidad	x			

CLIENTE # 15

ables encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
TIA				
icación constante con su personal	x			
n personalizada				X
tienda las necesidades de los clientes	x			
dad para orientar al cliente			X	
la atención adecuada	x			
IDAD				
eocupación u ocupación del personal que jo su responsabilidad	x			
efectivo	x			
d	x			
stas concretas y a tiempo	x			
dad de brindar soluciones a los clientes				X
sea satisfactorio a los clientes	x			
con las expectativas	x			
puntuales y exactos	x			
n personalizada	x			
pronto de respuesta	x			
d en la información			X	
y excelencia	x			
respuesta	x			
IDAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente				X
problema de indole patrono trabajador	x			
li cuando se necesite	x			
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo			X	
haya quejas	x			
er las necesidades del público	x			
dad de resolver los problemas que pueda el cliente			X	
con las expectativas del cliente	x			
r Valor	x			
esempeño	x			
uimiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente				X
as necesidades de los clientes	x			
IDAD				
confianza	x			
seguridad				X
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
os intereses			X	
orque ewl cliente esté conforme	x			
ilidad	x			

LIENTE # 16

ables encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
TIA				
icación constante con su personal	x			
n personalizada	x			
tienda las necesidades de los clientes	x			
dad para orientar al cliente	x			
la atención adecuada	x			
IDAD				
eocupación u ocupación del personal que jo su responsabilidad	x			
efectivo	x			
d	x			
stas concretas y a tiempo	x			
dad de brindar soluciones a los clientes	x			
sea satisfactorio a los clientes			X	
on las expectativas	x			
puntuales y exactos	x			
n personalizada	x			
pronto de respuesta	x			
d en la información	x			
y excelencia	x			
respuesta				X
IDAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador				X
li cuando se necesite	x			
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo	x			
haya quejas	x			
cer las necesidades del público				X
dad de resolver los problemas que pueda el cliente			X	
con las expectativas del cliente	x			
r Valor	x			
esempeño	x			
uimiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente			X	
as necesidades de los clientes	x			
IDAD				
confianza				X
seguridad	x			
eocupación u ocupación del personal que jo su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
los intereses	x			
orque ewl cliente esté conforme	x			
ilidad			X	

CLIENTE # 17

ables encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
TIA				
icación constante con su personal	x			
n personalizada				X
tienda las necesidades de los clientes	x			
dad para orientar al cliente	x			
la atención adecuada			X	
IDAD	x			
reocupación u ocupación del personal que jo su responsabilidad	x			
efectivo		X		
d	x			
stas concretas y a tiempo				X
dad de brindar soluciones a los clientes				X
sea satisfactorio a los clientes	x			
con las expectativas	x			
puntuales y exactos	x			
n personalizada	x			
pronto de respuesta				X
d en la información				X
y excelencia	x			
respuesta	x			
IDAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
li cuando se necesite	x			
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo			X	
haya quejas	x			
cer las necesidades del público	x			
dad de resolver los problemas que pueda el cliente	x			
con las expectativas del cliente	x			
r Valor	x			
esempeño	x			
uimiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente	x			
as necesidades de los clientes	x			
RIDAD				
confianza	x			
seguridad	x			
reocupación u ocupación del personal que jo su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
os intereses	x			
orque ewl cliente esté conforme	x			
ilidad	x			

CLIENTE # 18

ables encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
TIA				
icación constante con su personal	x			
ón personalizada	x			
tienda las necesidades de los clientes	x			
dad para orientar al cliente				X
la atención adecuada	x			
IDAD				
reocupación u ocupación del personal que jo su responsabilidad	x			
efectivo	x			
ad	x			
estas concretas y a tiempo	x			
dad de brindar soluciones a los clientes	x			
o sea satisfactorio a los clientes	x			
con las expectativas	x			
puntuales y exactos	x			
ón personalizada	x			
pronto de respuesta				X
ud en la información				X
y excelencia			X	
respuesta	x			
CIDAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
li cuando se necesite	x			
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo	x			
haya quejas	x			
er las necesidades del público			X	
dad de resolver los problemas que pueda el cliente	x			
con las expectativas del cliente				X
r Valor	x			
esempeño	x			
uimiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente			X	
as necesidades de los clientes	-			X
IDAD				
confianza	x			
seguridad	x			
eocupación u ocupación del personal que o su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
os intereses	x			
rque ewl cliente esté conforme	x			
ilidad	x			

CLIENTE # 19

ables encontradas en el perfil teórico	No representado	Pocamente representado	Medianamente representado	Altamente representativo
TIA				
icación constante con su personal	x			
n personalizada	x			
tienda las necesidades de los clientes	x			
dad para orientar al cliente	x			
la atención adecuada				X
IDAD				
reocupación u ocupación del personal que jo su responsabilidad	x			
efectivo	x			
d	x			
stas concretas y a tiempo	x			
dad de brindar soluciones a los clientes	x			
sea satisfactorio a los clientes	x			
con las expectativas	x			
puntuales y exactos	x			
n personalizada				X
pronto de respuesta				X
ud en la información	x			
y excelencia	x			
respuesta	x			
CIDAD DE RESPUESTA				
cumple satisfactoriamente	x			
problema de indole patrono trabajador	x			
li cuando se necesite	x			
sabilidad	x			
stas concretas y a tiempo	x			
haya quejas	x			
cer las necesidades del público	x			
dad de resolver los problemas que pueda el cliente	x			
con las expectativas del cliente				X
r Valor	x			
esempeño	x			
uimiento a los procesos	x			
fallos antes de que ocurran	x			
de favorecer al cliente	x			
n al cliente	x			
as necesidades de los clientes				X
RIDAD				
confianza	x			
seguridad	x			
reocupación u ocupación del personal que jo su responsabilidad	x			
satisfacción	x			
os intereses	x			
orque ewl cliente esté conforme	x			
ilidad	x			