

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

*EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO  
POR LA EMPRESA CONFERRY  
EN SU OFICINA DE VENTAS DE BOLETERÍA  
UBICADA EN PLAZA VENEZUELA,  
A TRAVÉS DE LAS OPINIONES DE SUS USUARIOS*

Trabajo de investigación presentado a la Universidad Católica  
Andrés Bello, por:

**ROMMY ELENA ESCALONA RAUSSEO**

Como requisito parcial para obtener el título de:  
**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la tutoría de la profesora:  
**MARÍA ELENA HOFFMANN**

Caracas, Julio 2006

## AGRADECIMIENTOS

Las puestas de sol son definitivamente los mejores momentos del día....

Momentos en los que puedes tomarte todo el tiempo del mundo, porque el reloj se detiene y te permite reflexionar y pensar en las cosas realmente importantes de la vida...

Los caminos andados, los logros, los éxitos, los fracasos...

Y puedes ver que alcanzar las metas, abrirte camino y forjar futuro, es una tarea difícil en la que no participa un solo hombre. En mi caso, hoy puedo decir que los apoyos han estado durante todo este transito, con manos oportunas, conceptos y definiciones llenos de nuevos significados.

Así ha sido un tanto más fácil mi camino.

Este trabajo lleva entre sus líneas algunos nombres sin los cuales la palabra motivación y éxito no tendrían cabida. A ellos dedico el esfuerzo y lo que se cosecha con dedicación...

A Elena... sus palabras oportunas, sus comidas calientes y su confianza, bastión de mi fortaleza....

A Edgar O.... por su sonrisa... por mostrarme que los placeres de la vida parten de la contemplación y el pensamiento. Por los atardeceres verdes, los recuerdos de vida, las conversaciones frente a un estero y los caminos con olor a mastranto...

A Edgar J. ... por su bondad, y su cariño... Herma... por los momentos en que no nos decimos mucho y nos decimos tanto...

A Iván por su apoyo permanente, su paciencia, y por los caminos andados... Por estar y ser ...

A Carla por permanecer con el transcurrir de los años y recordarme el significado de la palabra agradecimiento... a ti y a tu familia gracias por apoyarme...

...Y a todos quienes de una manera u otra han creído y aún creen en mí.

# ÍNDICE

## CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO.

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Resumen.....                                              | 5  |
| 1.2 Justificación. Planteamiento del problema e importancia.. | 7  |
| 1.3 Objetivos.....                                            | 9  |
| 1.4 Metodología Propuesta.....                                | 10 |
| 1.4.1 Marco conceptual.....                                   | 10 |
| 1.4.2 Marco organizacional.....                               | 13 |
| 1.4.3 Marco metodológico.....                                 | 14 |
| 1.5 Resultado(s) esperado(s). Implicaciones.....              | 15 |
| 1.6 Aspectos éticos.....                                      | 16 |
| 1.7 Cronograma de Ejecución Propuesto.....                    | 18 |
| 1.8 Presupuesto.....                                          | 20 |

## CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 2.1 El modelo de calidad..... | 21 |
| 2.2 Los instrumentos.....     | 28 |

## CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 3.1 Génesis .....        | 31 |
| 3.2 Misión y Visión..... | 33 |
| 3.3 Estructura .....     | 34 |
| 3.4 Problemática .....   | 35 |

## CAPITULO IV: EL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 4.1 Propósitos del Diagnóstico .....     | 37 |
| 4.2 Planificación del Diagnóstico.....   | 38 |
| 4.3 Proceso de Diagnóstico .....         | 41 |
| 4.3.1 Construcción del instrumento.....  | 41 |
| 4.3.2 Características de la muestra..... | 42 |
| 4.3.3 Aplicación del instrumento .....   | 45 |

|                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.3.4 Forma de corrección.....                                                                                                                     | 45 |
| 4.4 Resultados del Diagnóstico .....                                                                                                               | 47 |
| CAPITULO V: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.                                                                                                               |    |
| 5.1 Evaluación del proceso general.....                                                                                                            | 54 |
| CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.                                                                                                       |    |
| 6.1 Conclusiones. ....                                                                                                                             | 56 |
| 6.2 Recomendaciones.....                                                                                                                           | 59 |
| 6.2.1 Recomendaciones orientadas al D.O.....                                                                                                       | 59 |
| 6.2.2 Otras recomendaciones.....                                                                                                                   | 60 |
| Referencias Bibliográficas .....                                                                                                                   | 63 |
| Referencias En línea .....                                                                                                                         | 64 |
| ANEXOS                                                                                                                                             |    |
| Anexo A / Propuesta de servicios CONFERRY.....                                                                                                     | 65 |
| Anexo B / Contrato psicológico.....                                                                                                                | 68 |
| Anexo C / Acuerdo de confidencialidad.....                                                                                                         | 70 |
| Anexo D / Cuestionario aplicado para el estudio de calidad del<br>servicio prestado en la oficina de ventas de Plaza<br>Venezuela de Conferry..... | 71 |
| Anexo E / Análisis de confiabilidad.....                                                                                                           | 73 |
| Anexo F / Estadísticos descriptivos por dimensión de estudio.....                                                                                  | 74 |
| Anexo G / Estadísticos y Prueba T por dimensión de estudio.....                                                                                    | 75 |
| Anexo F / Gráficos para cada una de las dimensiones<br>en estudio.....                                                                             | 78 |

## CAPITULO I: LA PROPUESTA DE TRABAJO.

### 1.1 Resumen

El presente estudio plantea la *Evaluación de la calidad del servicio prestado por la empresa Conferry en su oficina de ventas de boletería ubicada en Plaza Venezuela, a través de las opiniones de sus usuarios*. Esto derivado de la premisa según la cual la calidad representa un importante esfuerzo de las organizaciones modernas para alinear la gestión de cada área con su visión, sus metas, sus valores y las creencias compartidas por sus miembros.

¿El servicio de la oficina de ventas de Plaza Venezuela de Conferry cumple con las necesidades de sus clientes? Es el problema del que partió éste estudio, que busca -además de evaluar la calidad del servicio actual según las opiniones de sus usuarios- conocer la opinión de los gerentes que tienen ingerencia directa en la operación de esta oficina.

De igual modo, contempla el desarrollo de un instrumento de medición cualitativa basada en el modelo probado de calidad de servicio Servqual (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988), para la recolección de la información bajo parámetros válidos y confiables. El estudio incluyó el procesamiento de la data obtenida y la presentación de un informe final recopilatorio del diagnóstico realizado a la organización.

Conferry es una empresa privada con 46 años brindando servicios de transporte marítimo en Venezuela. Voceros de la organización manifiestan como necesidad sentida, la incorporación permanente de nuevas tecnologías y la optimización de sus

procesos, para añadir mejoras en la atención a sus clientes. Por esta razón se realizó una investigación evaluativa del servicio prestado por la oficina comercial de Plaza Venezuela, a fin de conocer a profundidad el funcionamiento actual de dicha área del negocio y su consistencia tanto con las expectativas de la organización como de sus clientes.

Esta investigación constituye una herramienta que permite a los gerentes de Conferry identificar vías, económicamente eficientes, para ajustar el servicio prestado a las necesidades de sus clientes. De igual forma facilita el establecimiento del orden en que se deben enfocar las prioridades de la organización para evitar niveles de calidad inaceptables, que afecten negativamente su imagen.

Asimismo, su implementación permite a la organización lograr, en una línea temporal, resultados efectivos en su operatividad, lo que a su vez permitirá pasar de niveles de calidad satisfactoria a niveles de calidad ideal.

Palabras clave: Calidad, servicio, modelo de calidad, Servqual, opinión de los clientes, percepción.

## 1.2 Justificación. Planteamiento del problema e importancia

La calidad de servicio representa un importante esfuerzo de las organizaciones para alinear la gestión realizada en cada una de sus áreas, con su visión, sus metas, sus valores y las creencias compartidas por sus miembros, e involucra un trabajo permanente hacia el logro de la satisfacción de los clientes.

Su papel es fundamental en la formación de la imagen de una empresa, entendida esta como un valor agregado de competitividad, por ello resulta necesario -en medio de este esfuerzo permanente- conocer si efectivamente los clientes reciben lo que piden, o si estas empresas realmente ofrecen lo que sus clientes necesitan.

El presente trabajo expone la percepción de los clientes que reciben el servicio prestado por la empresa Conferry, en su Oficina de Ventas ubicada en Plaza Venezuela en la ciudad de Caracas, a través de una investigación evaluativa del funcionamiento de dicha área de negocio. Esta determina cuan consistente es el servicio prestado tanto con las expectativas de la organización como de los mismos clientes.

La exploración busca demostrar si el servicio de ventas prestado por la oficina de Plaza Venezuela de Conferry (el medio), cumple con las necesidades de sus clientes (el fin). Por lo que se plantea el siguiente problema:

¿El servicio de ventas de boletería de la oficina de Plaza Venezuela de Conferry cumple con las necesidades de sus clientes?

Esta investigación evaluativa se incluye el desarrollo y la aplicación de un instrumento estandarizado, que permite comprender y establecer relaciones analíticas consistentes entre el trabajo realizado por dicha gerencia y las opiniones de sus clientes. Ello de cara a obtener resultados eficientes que proporcionen herramientas para mejorar el servicio prestado.

Entre los diversos métodos de recolección de información y datos, las encuestas han demostrado ser una herramienta poderosa para realizar este tipo de investigaciones. Mediante esta práctica, se garantiza un ahorro de costos y se maximizan los recursos para obtener resultados eficaces y confiables. Además, el grado de validez interna de este tipo de investigaciones es sumamente útil para la certificación de la estrategia que, a posteriori, la empresa pretenda implementar en esta gerencia.

Estratégicamente, la realización de la investigación permite conocer a profundidad el funcionamiento actual de dicha área del negocio y su consistencia con las expectativas de la organización. Esto facilita la comprensión y el establecimiento de relaciones analíticas consistentes, entre el trabajo realizado por la oficina de ventas de Plaza Venezuela y las opiniones de sus clientes.

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo General

Evaluar la calidad del servicio prestado por la empresa CONFERRY concretamente en la oficina de ventas de Plaza Venezuela ubicada en la ciudad de Caracas a través de las opiniones de sus usuarios.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a. Evaluar la opinión de los gerentes de Ventas, Recursos Humanos y Sistemas de la empresa CONFERRY a través de entrevistas, con la finalidad de obtener la debida información que permita caracterizar la empresa.
- b. Desarrollar un instrumento de medición cualitativo que permita obtener las opiniones de los usuarios con respecto al servicio prestado en la oficina de ventas, de Plaza Venezuela ubicada en la ciudad de Caracas.
- c. Evaluar la data obtenida, de las encuestas aplicadas a los usuarios de la oficina de ventas de Plaza Venezuela, a fin de presentar un informe detallado de los resultados alcanzados, como producto de la investigación realizada.

## 1.4 Metodología Propuesta.

### 1.4.1 Marco conceptual

#### La calidad del servicio

Muchas discusiones se han generado alrededor del tema de la calidad del servicio. En la actualidad existen debates aún sin concluir en torno a si la calidad del servicio precede a la satisfacción o viceversa.

En tal sentido Cronin y Taylor (1992) estiman que la calidad no es otra cosa que un precursor de la satisfacción, mientras que otros mantienen que la satisfacción es un antecedente de la calidad (Bolton y Drew,1991).

Lo que no tiene discusión es la realidad de la calidad de servicio, entendida como un esfuerzo de muchos hombres y mujeres que alinean una gestión en el cumplimiento de una visión. Allí los valores de la empresa y la labor de sus trabajadores buscan un resultado común que no es otro que la satisfacción del cliente.

Es así como los conceptos de calidad de servicio y satisfacción se entrelazan, definiendo la importancia de cada uno. Aunque cada cual posee sus defensores, la discusión continúa centrada en que ambos términos podrían confundirse debido a que el paradigma que los sustenta es el mismo.

Existen quienes consideran que la definición mas aceptable de calidad del servicio se basa en el concepto de «calidad percibida», que considera al cliente como el único juez de la calidad

(Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). De esta forma, *la calidad percibida puede describirse como el grado y dirección de la discrepancia entre las percepciones del resultado y las expectativas del consumidor acerca del servicio* (Oliver, 1980; PZB, 1985).

En la actualidad, es posible entender la evaluación de la calidad de un servicio llevada a cabo por el consumidor a partir de los diferentes modelos desarrollados en este terreno en los últimos años (Robinson, 1999; Buttle, 1996 y Gil Saura, 1996):

1. Concepto de calidad de servicio: nivel de análisis, relación con el concepto de satisfacción del cliente, etc.
2. Utilidad y definición de las expectativas.
3. Conveniencia y forma de medir la importancia de la calidad en el servicio.
4. Dimensionalidad de la calidad de los servicios.
5. Propósito de la medida de la calidad del servicio: diagnóstico o presión.
6. Normas ISO, donde se obtiene un aseguramiento previo de la calidad y de la mejora continua, siendo su objetivo la certificación.
7. Modelo EFMQ, su objetivo es la satisfacción de los clientes mediante la mejora continua.
8. *Benchmarking*: comparar y copiar lo de los demás; su objetivo es impulsar un cambio organizativo mediante los indicadores comparados.
9. Formato del instrumento de medida: inclusión de *ítems* redactados negativamente, escalas (Likert, diferencial semántico, desconfirmación subjetiva).
10. Modelo de proceso dinámico de la calidad en el servicio (Boulding, Staelin y Zeithaml, 1993).

11. Modelo de Bolton y Drew (1991).
12. Modelo de Passer, Olsen y Wyckoff (1978).
13. Modelo de Gronroos (1984).
14. Modelos de medida de la calidad de servicio: SERVQUAL, SERVQUAL ponderado, SERVPERF y SERVPERF ponderado (Croning y Taylor, 1992), rendimiento evaluado y calidad normalizada (Teas,1933), entre otros.

No obstante, los últimos modelos conforman el objeto de interés de este escrito, y en especial uno que ha adquirido gran auge y difusión en todo el mundo para la medición de la calidad del servicio: SERVQUAL.

Desarrollado por Parasuraman, Zeitham y Berry (1998), se sustenta en el análisis de la calidad del servicio, a través de un modelo basado en brechas, -o gaps-. Los autores proponen un instrumento, representado por un cuestionario, para medir la calidad de servicio con la escala SERVQUAL, basada principalmente en la diferencia entre las percepciones y expectativas de los clientes, con respecto a las dimensiones más importantes de un servicio particular.

Los resultados cuantitativos obtenidos a través de esta y otras herramientas similares, sirven para determinar el impacto de un servicio de buena o mala calidad, y el valor que representan las inversiones -tanto de tipo económico como en el factor humano-, realizadas por las organizaciones para mejorarlo.

#### 1.4.2 Marco organizacional

"Naviera Nueva Esparta C.A. (Naviesca)", a partir de 1970 cambió de accionistas y de nombre para ser Consolidada de Ferrys C.A., Conferry. Esta empresa privada del sector naviero, contaba para el momento de la investigación, con una nómina de 560 personas fijas y aproximadamente 100 contratadas. Mantenía una flota de 9 ferrys: 2 express, 4 tradicionales y 3 de carga.

Luego de 46 años brindando servicios de transporte marítimo en Venezuela, esta empresa -de corte familiar- profesa como visión: "Ser reconocidos por nuestros clientes y las industrias marítimas como la compañía líder de ferrys proporcionando servicios de transporte al público de la costa de América del Sur". Su misión: "Estamos dedicados a trabajar por la excelencia en todos los aspectos del proceso de nuestro servicio, para proveer una solución óptima al pasajero".

Una constante dentro de la empresa es la necesidad, planteada por sus voceros, de incorporar permanentemente nuevas tecnologías y optimizar sus procesos como condición para mejorar el servicio prestado. Esto se evidencia en la búsqueda del mejoramiento constante de la flota, de las oficinas de venta de boletos y de los terminales.

La organización muestra interés en el desarrollo de la región insular de Venezuela (especialmente la Isla de Margarita), y busca programar y planificar en aras de prestar un servicio acorde con las exigencias de la gente, al punto que su trabajo estos últimos años se ha centrado en dejar de ser una "transportista marítima" para ser "la naviera turística de Venezuela".

Por solicitud expresa de la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos de Conferry, se enfocó esta investigación evaluativa específicamente al servicio prestado por la oficina comercial de Plaza Venezuela, a fin de conocer a profundidad el funcionamiento –para el momento de la investigación-, de dicha área del negocio y su consistencia, tanto con las expectativas de la organización, como de sus clientes.

#### 1.4.3 Marco metodológico

La presente investigación consta de las siguientes fases:

- *Fase I /* Realización de entrevistas a gerentes de Ventas, Recursos Humanos y Sistemas de la empresa CONFERRY, con la finalidad de obtener la debida información a fin de poder caracterizar la empresa.
- *Fase II /* Elaboración de un instrumento de medición con base en un modelo de calidad, para obtener las opiniones de los usuarios con respecto al servicio prestado en la oficina de ventas, de Plaza Venezuela ubicada en la ciudad de Caracas.
- *Fase III /* Procesamiento de la data obtenida a través de las encuestas aplicadas a los usuarios de la oficina de ventas, de Plaza Venezuela ubicada en la ciudad de Caracas.
- *Fase IV /* Presentación de un informe detallado de los resultados alcanzados, como producto de la investigación realizada.

### 1.5 Resultado(s) esperado(s). Implicaciones

- Estratégicamente permite conocer a profundidad el funcionamiento actual de dicha área del negocio y su consistencia con las expectativas de la organización.
- Es un importante esfuerzo para alinear la gestión de la organización en función de su visión, sus metas, sus valores y las creencias compartidas por sus miembros.
- Permite comprender y establecer relaciones analíticas consistentes entre el trabajo realizado por la gerencia y las opiniones de sus clientes.
- Resulta útil para la validación de la estrategia que, a posteriori, la empresa pretenda implementar en esta gerencia.

## 1.6 Aspectos éticos

Una vez establecido el vínculo formal con Conferry para la realización del proceso de diagnóstico del funcionamiento de una de sus oficinas de ventas, se presentó a la empresa una propuesta de servicios (Ver ANEXO A) a fin de reafirmar la decisión efectiva de la organización, de introducir cambios en su dinámica y determinar claramente las condiciones de aplicación del diagnóstico.

Paralelamente, como afirma Rodríguez (2005) es necesario establecer un contrato psicológico, en que se dejen claro las expectativas de ambas partes, las consecuencias y efectos esperados del diagnóstico y las condiciones de trabajo. El contrato busca definir con claridad, cual es el grado de importancia que la organización –sus altos directores, sus ejecutivos, las personas con poder dentro de ella y eventualmente el resto de los miembros– asigna al trabajo de consultoría.

En este sentido, Conferry aceptó la firma conjunta de un contrato psicológico (Ver ANEXO B), que plantea un nivel básico de comprensión mutua, tanto del trabajo del consultor-investigador dentro de la organización, como de los representantes de la organización para llevar el trabajo de diagnóstico a feliz término.

Una tercera herramienta sustenta los aspectos éticos de la relación con la organización: el acuerdo de confidencialidad (Ver ANEXO C). Este documento contempla el carácter privado de la relación de intercambio de información entre el cliente y el consultor, este último, garante de que la información recibida sea utilizada para fines de la consultoría.

Este acuerdo, señala en forma explícita que toda la información divulgada bien sea visual, auditiva, electrónica o escrita ya sea con anterioridad a la suscripción de este contrato y toda la que posteriormente pueda ser divulgada directa o indirectamente por el cliente, seguirá siendo propiedad de dicha parte, y el consultor no podrá venderla intercambiarla, publicarla o divulgarla sin su autorización.

## 1.7 Cronograma de ejecución propuesto

El proceso de diagnóstico en la organización fue desarrollado durante cinco semanas, tiempo en el que se realizaron las entrevistas de trabajo correspondientes, la preparación de la encuesta de servicio, su aplicación, el procesamiento y la discusión de sus resultados.

Durante la primera semana permitió la realización de los contactos respectivos con los gerentes cuyo trabajo diario tiene ingerencia directa con la oficina en estudio. Este acercamiento se realizó a través de la aplicación de entrevistas a cada uno de ellos, a fin de adquirir la información necesaria para conocer la dinámica organizacional y aquellos aspectos considerados de importancia para la investigación, según su perspectiva.

La segunda semana incluyó la preparación y aplicación del instrumento de medición de la calidad del servicio de la oficina de ventas de Plaza Venezuela, desde la perspectiva de los clientes, incluida su discusión conjunta con los gerentes, a fin de concretar un trabajo de investigación que contemple aquellos aspectos considerados de importancia por la organización, para la prestación de un buen servicio.

La tercera semana involucra todo el procedimiento de tabulación y procesamiento de la información recibida, con el apoyo de herramientas especializadas para tal fin (programas estadísticos como SPSS y Excel). Prevé la preparación de un informe final contentivo de las conclusiones del estudio y las recomendaciones propuestas a la organización.

La cuarta semana culmina el proceso con la presentación de los resultados obtenidos, análisis y discusión de las conclusiones y recomendaciones con los miembros de la organización, a fin de promover el proceso posterior de intervención en aquellas áreas que así lo requieran.

## 1.8. Presupuesto

Las actividades de diagnóstico fueron realizadas con fines estrictamente académicos por lo que no tuvieron costo alguno para la organización. Sin embargo, por exigencias de los asesores académicos del trabajo de diagnóstico, se incluyó en la propuesta de consultoría presentado a Conferry, el monto en bolívares que representaría su ejecución, en condiciones regulares de trabajo consultor- cliente.

Para el momento de la investigación, y tomando en cuenta un estimado de cien (100) horas de trabajo, el monto de inversión por parte de la empresa sería de bolívares once millones (Bs. 11.000.000,00), a un costo estimado por hora de bolívares ciento diez mil (Bs. 110.000,00).

## CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

### 2.1. El modelo de calidad

La Calidad de Servicio es un concepto sometido a un constante debate, por cuanto no se ha podido llegar a un consenso en torno a su definición y medición. Dentro de la variedad de definiciones que existen de “Calidad de Servicio”, una de la más usada es la de Lewis y Mitchel (1990), quienes la consideran como “la extensión en la que el servicio cumple con las expectativas y necesidades del cliente”.

En este sentido, es posible abordarla a partir de modelos que estudian la calidad desde el punto de vista de la díada expectativas-necesidades, entre los cuales destacan Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988; cp. Shahin, 2005), con su “Modelo de las Deficiencias”, para quienes la Calidad de Servicio es una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir “*¿Qué es lo que quiero?*” y sus percepciones sobre el servicio efectivamente prestado por la empresa “*¿Qué es lo que obtuve?*”. Según los autores, los clientes son los únicos que pueden juzgar la Calidad de Servicio, la cual es generalmente valorada basándose en el contraste entre sus percepciones y sus expectativas.

Los autores sugieren que la reducción o eliminación de las diferencias entre el nivel de satisfacción al cliente real y el ideal, depende a su vez, de la gestión eficiente -por parte de la empresa de servicios- de seis deficiencias o discrepancias, llamadas GAPS o Brechas. Estos GAPS son vistos como una línea continua que va

desde “calidad ideal” hasta “una calidad totalmente inaceptable”, con algunos puntos en el medio que pueden identificar una calidad satisfactoria.

Las siete brechas o GAPS descritos en el modelo son:

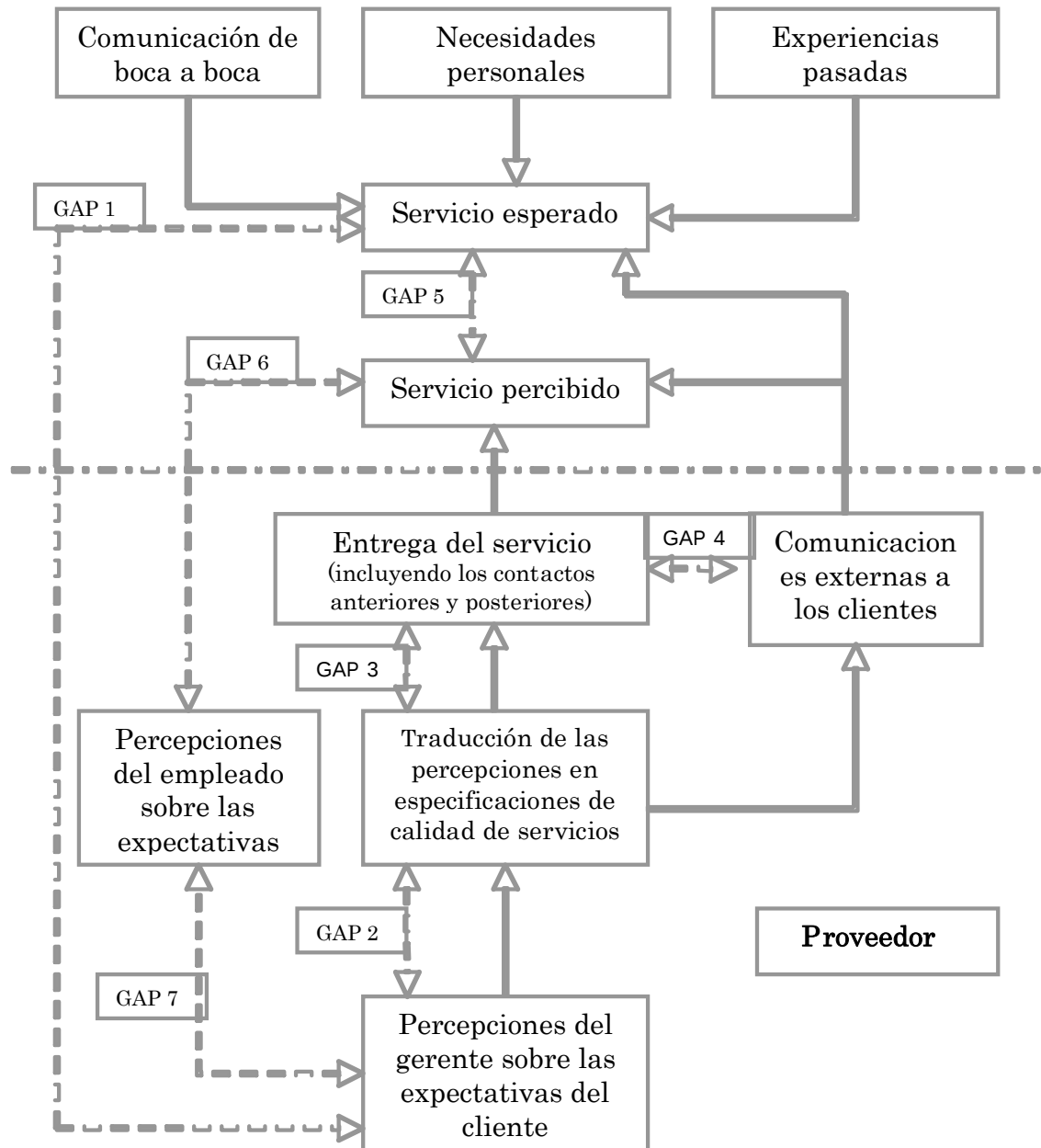
- **(GAP 1) Discrepancia entre las *expectativas de los clientes* y las *percepciones de los gerentes* sobre esas *expectativas*:** Este GAP traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas no conocen con antelación qué aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuáles son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y qué niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad. Este primer GAP recoge las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la empresa sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por sus clientes.
- **(GAP 2) Discrepancia entre la *percepción que los gerentes* tienen sobre las *expectativas de los clientes* y las *especificaciones de calidad*:** Esta brecha se presenta cuando las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes, es decir, las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente que se ajusten a sus expectativas y necesidades. Esto puede ocurrir aún teniendo información suficiente y precisa sobre qué esperan los clientes.

- **(GAP 3) Discrepancia entre las *especificaciones de calidad* y el *servicio realmente ofrecido*:** Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de Calidad de Servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Este GAP puede entenderse como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado.
- **(GAP 4) Discrepancia entre el *servicio real* y lo que se *comunica a los clientes sobre éste*:** Con esta brecha se resalta la importancia de incorporar el efecto que tiene sobre las expectativas de los clientes, la discrepancia que pueda existir entre la imagen corporativa (en relación con la calidad), que la empresa transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente es capaz de ofrecer. En muchos casos la información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.
- **(GAP 5) Discrepancia entre las *expectativas del cliente* y sus *percepciones del servicio percibido*:** Esta brecha es el resultado de las influencias ejercidas desde el lado del cliente y de las brechas propias del proveedor de servicio. En este punto, las expectativas del cliente son influenciadas por las necesidades personales, las recomendaciones provenientes de comentarios y las experiencias anteriores del servicio. En general este GAP es el resultado de la inadecuada gestión de

las otros seis, que termina plasmándose en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.

- **(GAP 6)** *Discrepancia entre las **expectativas del cliente** y las **percepciones del empleado***: Surge por las diferencias que se presentan entre las expectativas del cliente y cómo el empleado de “primera línea” las entiende.
- **(GAP 7)** *Discrepancia entre las **percepciones de los empleados** y las **percepciones de los gerentes***: En este caso el GAP se forma por la diferencia entre cómo entiende el gerente y el empleado de “primera fila” (quien ofrece el servicio), las expectativas que tiene el cliente.

GRÁFICO 2. El "Modelo de las deficiencias", desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988 (cp. Shahin, 2005)



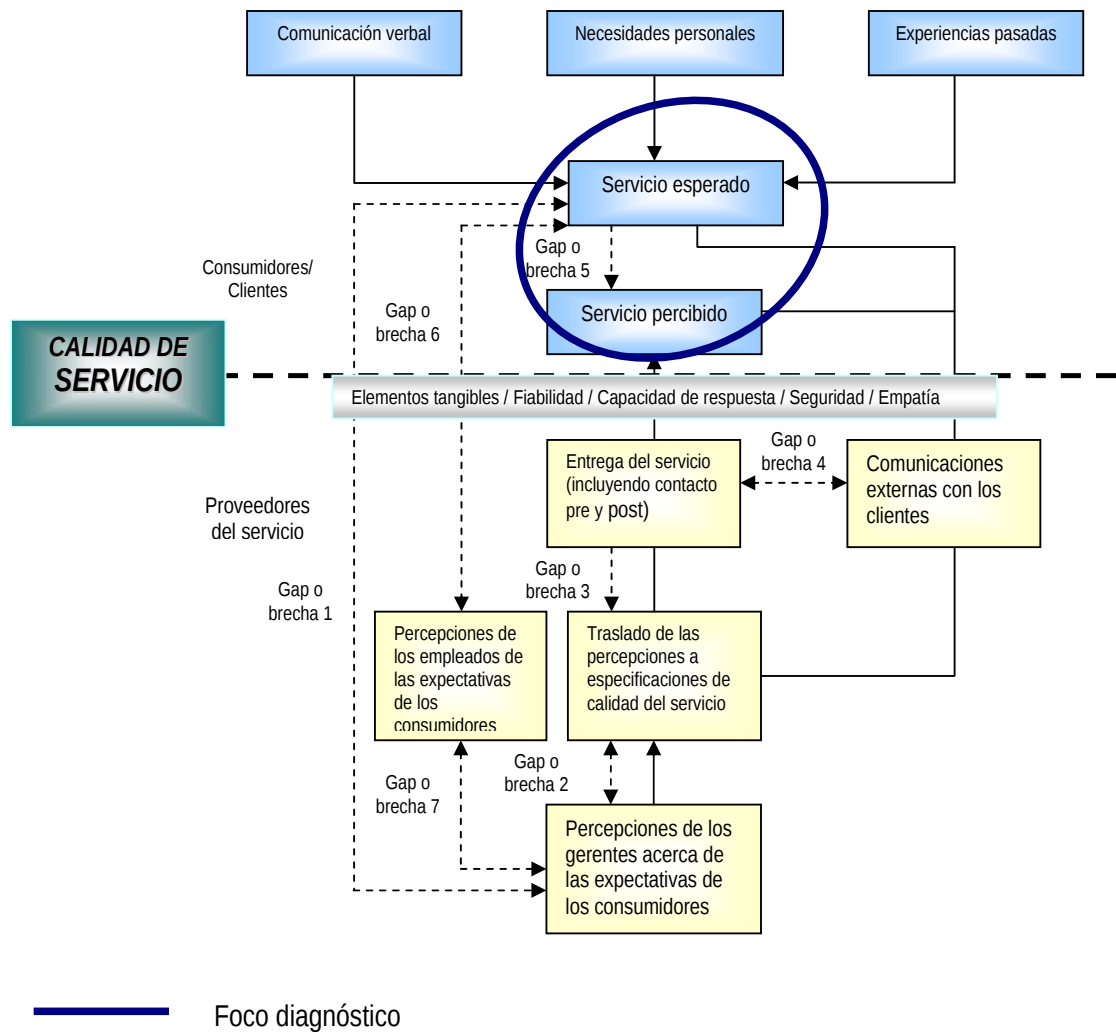
Como se puede ver en el modelo, la parte superior engloba aspectos de las relaciones con el cliente o usuario, el cual -en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y

las informaciones que ha recibido- forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir.

La parte inferior incluye el servicio que obtendrá, formado en parte por los fenómenos relativos al proveedor del servicio. En esta segunda parte se puede observar cómo las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

Para efectos del presente estudio, el foco de trabajo será el desarrollo del Gap 5, considerando que este permite determinar los niveles de calidad percibidos por los clientes, en este caso, del servicio prestado por Conferry en la oficina de ventas de Plaza Venezuela (Ver GRAFICO 3).

GRÁFICO 3. El "Modelo de las deficiencias", desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988 (cp. Shahin, 2005) y el área de acción de esta investigación.



Basado en el modelo de brechas de calidad de servicio de Parasuraman et al., 1985; Curry, 1999; Luk y Layton, 2002 (cp. Shahin, 2005), este mapa mental resalta las áreas involucradas en el proceso de diagnóstico organizacional a la empresa Conferry y especifica el gap 5, correspondiente a la interacción servicio esperado-recibido.

## 2.2. Los instrumentos

Los instrumentos más utilizados y con mayor información teórica, que se utilizan para medir la Calidad de Servicio basándose en este modelo son: **SERVQUAL** (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988) y una modificación de éste llamado **SERVPERF** (Cronin y Taylor, 1992). La principal diferencia entre ambos instrumentos se centra en la escala empleada: el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas, mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones.

Para la realización del presente estudio se realizó una adaptación del modelo Servqual, que -si bien es considerado menos robusto en el área psicométrica que el Servperf-, se recomienda para los casos en los que se requiere identificar las áreas donde existen deficiencias en la Calidad de Servicio con el fin de hacer intervenciones gerenciales. Esta ventaja se debe a su mayor poder de diagnóstico, que le permite resaltar cuáles son las áreas más importantes donde se presentan las deficiencias.

El modelo Servqual define la Calidad del Servicio como la diferencia entre las percepciones reales del cliente sobre el servicio y las expectativas que se había formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía.

El cuestionario Servqual consta de 44 preguntas que evalúan las percepciones y expectativas para cada uno de los 22 ítems de la calidad de servicio, enmarcadas dentro de cinco dimensiones, por medio de una escala de cinco puntos tipo Likert. Una vez que se

tienen las puntuaciones de cada uno de los 22 ítems evaluados, tanto en expectativas como en percepciones, se obtiene la diferencia entre ambas mediciones (P-E).

Las dimensiones que abarca el Servqual son:

| DIMENSIÓN              | SIGNIFICADO                                                                                                                          |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elementos tangibles    | Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.                                            |
| Fiabilidad             | Habilidad de prestar el servicio prometido de forma seria y precisa.                                                                 |
| Capacidad de respuesta | Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida                                                                        |
| Seguridad              | Cortesía y conocimiento del servicio prestado por parte de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente |
| Empatía                | Atención individualizada al cliente                                                                                                  |

Aunque se ha utilizado mucho este instrumento, también se ha visto criticado tanto en el campo conceptual como en el operacional, siendo las siguientes algunas de las mayores objeciones: el uso de la diferencia entre P y E (existen dudas sobre la habilidad para proveer mayor información que la que está contenida en el componente de la percepción), la longitud del cuestionario y la validez del instrumento.

Las críticas que se realizan en torno a la validez del instrumento, se basan en el problema de conceptualización y medición del componente (E) de las “Expectativas”. El concepto de (E) está sujeto a una cantidad de múltiples interpretaciones y por eso puede ser operacionalizado de distintas formas dependiendo del autor o investigador. Inicialmente Parasuraman et al. definió las Expectativas (E) como “el deseo o querencia del cliente”, lo cual se puede traducir en ¿qué es lo que el cliente siente que el proveedor de servicio le *debería* ofrecer? en lugar de ¿qué *le ofrecerá*?. Posteriormente, el mismo autor propuso un enfoque revisado del concepto de Expectativas (E) donde lo coloca como lo que el cliente esperaría de un servicio “excelente”.

Este instrumento es especialmente útil cuando existen restricciones de tiempo y recursos, ya que es capaz de dirigir la atención de la gerencia hacia las áreas de servicio que son críticamente deficientes desde el punto de vista del cliente y que requieren su atención inmediata.

## CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL.

### 3.1. Génesis.

Hace 46 años con la adquisición de los ferry boats El Margariteño y El Angostura nace la "Naviera Nueva Esparta C.A. (Naviesca)", empresa fundada por 8 empresarios margariteños integrados por, Rafael (Fucho) Tovar, Fucho Bello, Beltrán López, Jesús Piñerúa, Jesús Chollet Pacheco, Francisco Rodríguez, Pedro Rodríguez e Hilario Vicent.

Estos hombres consideraban que para impulsar el desarrollo y la economía de la Isla de Margarita, tenía que haber una comunicación fluida y confiable entre la isla y tierra firme. Allí estuvo la génesis de la Naviera Nueva Esparta, la que a partir de 1970 cambió de accionistas y de nombre para ser Consolidada de Ferrys C.A., Conferry.

En estas cuatro décadas son muchas las embarcaciones que han conformado la flota de Naviera Nueva Esparta y Conferry. Podría hablarse incluso de cuatro generaciones de barcos. La primera estuvo integrada por El Margariteño, Angostura, Colón, Caroní y Cordillera. La segunda por el Santa Margarita, el María Guevara, el Aldonza Manrique, el Santa Ana, el Santa Margarita II, Luisa Cáceres de Arismendi, Isla de Coche e Isla de Cubagua; el Concepción, Mariño, el Cacica Isabel, el Virgen del Valle, el Petronila Mata, La Goleta y el Doña Juana la tercera ola de barcos y por último nombraríamos el Margarita Express I y II, y para cerrar la lista, están las unidades de última generación, los Ferrys Express: el HSC "Carmen Ernestina" y el HSC "Lilia Concepción".

Para la prestación de los servicios de transporte, Conferry ofrece la cobertura de las rutas:

- La Guaira - Punta de Piedras
- Punta de Piedras - La Guaira
- Puerto La Cruz - Punta de Piedras
- Punta de Piedras - Puerto La Cruz

La empresa cuenta con las siguientes oficinas de ventas de boletería:

En Caracas (Distrito Capital):

- Plaza Venezuela
- Plaza Las Américas

En La Guaira (Estado Vargas):

- Puerto Litoral Central –Terminal de pasajeros

En Puerto La Cruz (Estado Anzoátegui)

- Terminal de Ferrys Salomón Velásquez –Los Cocos

En Cumaná

- Terminal de Ferrys Concepción Mariño (Puerto Sucre)

En la Isla de Margarita

- Porlamar
- Punta de Piedras
- Pampatar

### 3.2. Visión y Misión

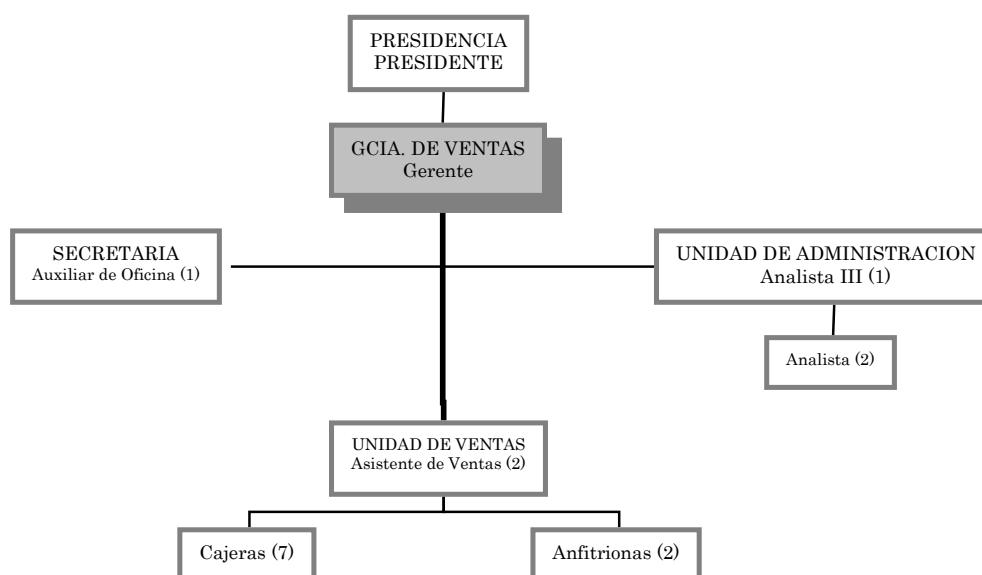
Visión de la Organización: “Ser reconocidos por nuestros clientes y las industrias marítimas como la compañía líder de ferrys proporcionando servicios de transporte al público de la costa de América del Sur”

Misión de la Organización: “Estamos dedicados a trabajar por la excelencia en todos los aspectos del proceso de nuestro servicio, para proveer una solución óptima al pasajero”.

### 3.3. Estructura.

La oficina de ventas de Plaza Venezuela, objeto del presente estudio, está compuesta por 16 empleados –número que puede variar según la temporada- y atiende principalmente a clientes particulares. Durante 2004, esta oficina vendió 51.725 boletos. Del 01 de enero de 2005, al 30 de noviembre de 2005, las ventas de boletos ascendían a 47.537.

GRÁFICO 2. Organigrama oficina de ventas de Conferry, Plaza Venezuela, Caracas.



En días de alto flujo de clientes y especialmente en temporadas altas, la oficina de Plaza Venezuela puede atender alrededor de 300 clientes –cifra estimada según el número de ventas registradas

### 3.4. Problemática.

Desde su creación, Conferry se ha caracterizado por ser una empresa de corte familiar, cuyo manejo, dirección, gerencia y por ende toma de decisiones, ha estado en manos de quienes componen el apellido Tovar.

Aunque esta realidad por si misma no representa una limitación, quienes han estado al frente de la compañía han mantenido un servicio que se limita a cumplir con su propósito fundamental “llevar y traer –por vía marítima- a quienes desean visitar la isla de Margarita”, esta realidad se evidencia como consecuencia de ser quienes mantienen el monopolio en el sector.

De esta manera, Conferry ha sobrevivido en el tiempo con una mínima inversión en materia de tecnologías, hecho que apenas ha experimentado algunos cambios en los últimos años. Este problema fue expuesto durante las entrevistas con los gerentes como punto reincidente en la generación de fallas e inconvenientes, en lo que a venta de boletería en la sede de Plaza Venezuela se refiere.

Es así como un cliente sufre las consecuencias de tener que interrumpir su proceso de compra si no ha llevado una simple copia de su cédula de identidad y debe salir de la oficina a realizar este trámite en zonas cercanas.

A lo anterior se suma la existencia de personal –la mayoría de las ocasiones no calificado- que se ha mantenido largos años en la empresa y que ha sido promovido en diversas ocasiones por razones erradas, entre ellas las presiones de los sindicatos que

pugnan internamente. Este personal ha ascendido en sus responsabilidades obteniendo los conocimientos de manera empírica y sin preparación profesional, careciendo de un verdadero compromiso con la organización y la prestación de un servicio de calidad a los clientes.

No obstante, esta situación ha experimentado importantes cambios en los últimos años, todos ellos ligados a la figura del último presidente de la compañía Rodolfo Tovar, quien ha mantenido como política una nueva visión de negocios, sumada a la renovación de buena parte de su equipo gerencial, procurando la captación de profesionales con conocimientos en las áreas estratégicas, de cara al mejoramiento en la prestación del servicio.

Parte de esa nueva política ha estado orientada a la adquisición de algunas tecnologías destinadas a la ampliación del servicio, como el Call Center que funciona en el primer nivel de Plaza Venezuela, destinado a la venta de boletería a nivel nacional y aclarar las dudas de quienes desean utilizar Conferry.

De igual forma, Rodolfo Tovar ha mejorado y renovado la flota de barcos de la empresa, convirtiéndose en la compañía con el récord de importación de productos australianos : los ferrys.

De esta manera Conferry se encuentra buscando el punto de equilibrio entre el manejo familiar y la visión de negocios óptima, que permita la prestación de un servicio adecuado a las necesidades de los clientes.

## CAPITULO IV: EL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.

### 4.1. Propósitos del Diagnóstico.

Conocer los requerimientos de la organización a través de sus gerentes, de cara a establecer los mecanismos que permitan el mejoramiento de la venta de boletería ubicada en Plaza Venezuela.

Conocer las fallas en el proceso, tanto desde el punto de vista de quienes prestan el servicio, como desde quienes lo reciben. Gracias a este análisis se proponen mecanismos eficientes y económicamente viables que contribuyan a mejorar tangiblemente las dimensiones de la calidad del servicio.

Direccionar la búsqueda de soluciones que mejoren áreas críticas, tales como la confianza que genera la empresa en los clientes y su capacidad de respuesta para solventar efectivamente los problemas que enfrentan quienes reciben el servicio.

Establecer mecanismos que permitan garantizar a los clientes de Conferry la certeza de que sus transacciones dentro de la compañía cuentan con la seguridad y respaldo que proporciona una empresa seria, dedicada a la satisfacción.

Analizar y mejorar la empatía generada entre quienes prestan el servicio y quienes lo reciben, a fin de optimizar el feed back que se produce durante la transacción de la venta del boleto, y que se consolida al momento de recibir efectivamente el servicio.

## 4.2. Planificación del Diagnóstico.

La presente investigación fue desarrollada en las siguientes fases:

- *Fase I / Realización de entrevistas a gerentes de Ventas, Recursos Humanos y Sistemas de la empresa CONFERRY, con la finalidad de obtener la debida información y así caracterizar la empresa.*

Bajo un esquema de entrevistas semi estructuradas se establecieron canales de comunicación directa con los tres gerentes de la organización que tienen mayor ingerencia en la operación de la oficina de ventas de Plaza Venezuela de Conferry.

El estudio incluyó un contacto inicial con la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, para definir claramente las necesidades de diagnóstico de la organización además de entrevistas posteriores con los gerentes de sistemas y ventas. Dichas entrevistas permitieron obtener una clara visión de cada una de las áreas y las implicaciones de un proceso de diagnóstico, entendido éste como instancia de intervención en la empresa.

La información obtenida sirvió de base para contextualizar la compañía y su situación actual, –vista desde la perspectiva gerencial- además de validar la posterior construcción del instrumento aplicado a los clientes.

Como afirma Rodríguez (2005), la experiencia muestra que los miembros de una organización que han sido sometidos a las entrevistas, encuestas y demás técnicas de diagnóstico, desarrollan

expectativas altamente positivas hacia los eventuales cambios que han de venir. En efecto, dado que se les ha solicitado su opinión acerca de una serie de tópicos relacionados con su trabajo -entre otras-, las expectativas que se plantean son las de esperar que las opiniones solicitadas serán consideradas en la implementación de cambios.

De igual modo, las expectativas positivas de los trabajadores están directamente relacionadas con su participación activa en todos aquellos procesos de cambio que impliquen mejoras en su desempeño laboral. Todo ello a su vez tendrá repercusiones en los diferentes niveles de operatividad de la organización, incluyendo la calidad del servicio.

- *Fase II / Elaboración de un instrumento de medición con base en un modelo de calidad de servicio, para obtener las opiniones de los usuarios con respecto al servicio prestado en la oficina de ventas de Plaza Venezuela, ubicada en la ciudad de Caracas.*

El paso posterior a las entrevistas fue la definición de la herramienta a aplicar en Conferry. En este caso, la misma fue desarrollada con base en modelos de medición de calidad de servicio probados, aplicando un cuestionario que permitiera analizar cuantitativamente la calidad del servicio prestado.

- *Fase III / Procesamiento de la data obtenida a través de las encuestas aplicadas a los usuarios de la oficina de ventas, de Plaza Venezuela ubicada en la ciudad de Caracas.*

Reunida la información de los instrumentos aplicados previamente, esta fase incluyó la utilización de herramientas estadísticas para su posterior análisis e interpretación de la información recabada.

- *Fase IV / Presentación de un informe detallado de los resultados alcanzados, como producto de la investigación realizada.*

El informe fue presentado a la empresa y discutido en un seminario de dos horas de duración en el que se plantearon las conclusiones y recomendaciones a seguir por parte de Conferry, entre las cuales destaca dar continuidad al proceso de diagnóstico adelantado en este estudio, y dar paso a procesos de intervención organizacional.

### 4.3. Proceso de Diagnóstico.

#### 4.3.1. Procedimiento de construcción del instrumento

Para la construcción del instrumento aplicado en Conferry fue tomado como basamento el cuestionario SERVQUAL de Calidad de Servicio desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988), por ser instrumento cuyo potencial ha sido probado y respaldado por diversas investigaciones en todo el mundo.

Para efectos de este estudio, que engloba la medición de la calidad del servicio prestado por la oficina de ventas de CONFERRY ubicada en Plaza Venezuela, a partir de las opiniones de sus usuarios, fueron tomados 22 de los 44 enunciados del Servqual, específicamente aquellos referidos a la medición de la percepción de los usuarios. De igual modo fueron utilizadas las mismas dimensiones propuestas por el autor: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, ampliadas previamente en el marco teórico.

Se procedió a elaborar una versión preliminar del instrumento a ser aplicado en CONFERRY, contentivo de cinco dimensiones en estudio y veinte (20) ítems o afirmaciones, a las cuales el participante debía responder asignando un puntaje en una escala de 4 puntos, en el que cada valor expresaba el grado de acuerdo de la ante cada afirmación, siendo 1: Completamente en Desacuerdo; 2: En Desacuerdo; 3: De Acuerdo; y 4: Completamente De Acuerdo. Como puede apreciarse, la escala no posee un punto central, por tanto la persona se ve forzada a comprometerse con su respuesta, evitando la NO opinión.

Como una primera fase, el cuestionario fue presentado a un grupo gerencial de CONFERRY a fin de lograr que fuera el mismo equipo de la organización el que validara la herramienta del estudio. El instrumento fue discutido, analizado y corregido conjuntamente el gerente corporativo de Recursos Humanos, la gerente de Sistemas y el gerente de Ventas de la oficina de Plaza Venezuela .

El grupo gerencial anteriormente descrito fue seleccionado por representar aproximadamente la tercera parte del organigrama central de presidencia de la organización, y por tener relación directa en el desenvolvimiento laboral del área en estudio.

Como resultado de las reuniones de trabajo descritas anteriormente, fue intercambiada información vital para el desarrollo de este estudio (misión y visión de la empresa, expectativas, datos estadísticos de la venta de boletería, entre otras). Adicionalmente, en el marco de estos encuentros fueron ratificadas las dimensiones del estudio.

#### 4.3.2. Características de la muestra

Para efectos de este estudio fue seleccionada la oficina de ventas de boletería de CONFERRY ubicada en Plaza Venezuela. Esta oficina de ventas está compuesta por 16 empleados –número que puede variar según la temporada-. Durante 2004, esta oficina vendió 51.725 boletos. Del 01 de enero de 2005, al 30 de noviembre de 2005, las ventas de boletos ascendían a 47.537.

A efectos de definir la cantidad de encuestados a incorporar en el estudio, del universo de clientes de esta sede, se solicitó a

CONFERRY que suministrara las ventas registradas en días aleatorios durante el año en curso. Considerando la fecha de temporada alta en la que se aplicarían los cuestionarios, la empresa señaló dos fechas consideradas de alto flujo de clientes, lo que se traduce a su vez en altas ventas de boletos:

30/11/05: 268 clientes –según la cantidad de boletos vendidos

01/12/05: 320 clientes –según la cantidad de boletos vendidos

Puede hablarse entonces de un promedio 294 clientes por día. La muestra definitiva estuvo compuesta por 93 clientes quienes respondieron el cuestionario en su totalidad; cifra que pudiera considerarse un 32% de los clientes de un día de temporada alta de ventas.

TABLA.1 Dimensiones del estudio de Calidad de Servicio de CONFERRY e ítems que lo componen

|   | FACTOR<br>DIMENSIÓN           | DEFINICIÓN                                                                                                                | ÍTEMS      | ENUNCIADOS ÍTEMS                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>    | Apariencia de las instalaciones físicas, equipos y empleados                                                              | 1,2,8,15   | <p>Esta oficina de ventas cuenta con la tecnología necesaria para brindar el servicio</p> <p>Las instalaciones físicas están acordes con el servicio prestado</p> <p>Las instalaciones de esta sede están limpias</p> <p>La apariencia de los empleados es la adecuada</p>                              |
| 2 | <b>FIABILIDAD</b>             | Habilidad de prestar el servicio prometido de forma seria y precisa                                                       | 3,9,10,16  | <p>CONFERRY es una empresa seria</p> <p>La empresa cumple con el servicio de ventas que ofrece</p> <p>La empresa lleva sus registros con exactitud en esta oficina</p> <p>Si tengo algún problema, el personal responde de forma seria y comprensiva</p>                                                |
| 3 | <b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b> | Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida                                                             | 4,11,17,18 | <p>Soy atendido al momento de llegar a CONFERRY</p> <p>Los empleados están dispuestos a ayudar a los clientes</p> <p>El tiempo de espera para recibir el servicio es el adecuado</p> <p>Los empleados están dispuestos para atender mis necesidades puntualmente</p>                                    |
| 4 | <b>SEGURIDAD</b>              | Conocimiento del servicio prestado por parte de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente | 5,6,12,19  | <p>Confío en los empleados de CONFERRY</p> <p>Los empleados de esta oficina de ventas realizan bien su trabajo</p> <p>Me siento seguro con las transacciones que realizo en esta sede</p> <p>Los empleados de esta oficina velan por los intereses de los clientes</p>                                  |
| 5 | <b>EMPATÍA</b>                | Atención individualizada al cliente                                                                                       | 7,13,14,20 | <p>Los empleados de esta oficina buscan brindarme la atención que necesito</p> <p>Cuento con atención personalizada en esta sede</p> <p>La empresa ofrece sus servicios en un horario conveniente para sus clientes</p> <p>Los empleados de esta sede saben cuales son mis necesidades como cliente</p> |

#### 4.3.3 Procedimiento de aplicación del instrumento

Durante dos días fue aplicado el cuestionario a los clientes que realizaban la compra de sus boletos en la sede de Plaza Venezuela (Ver cuestionario definitivo como ANEXO A).

El abordaje directo a los encuestados, por parte de los investigadores, y el hecho de hacerles las preguntas a modo de entrevista, garantizó la recolección de la información adecuada para realizar el análisis eficiente del problema.

Los encuestados fueron abordados aleatoriamente en diferentes fases del proceso de compra del boleto. Para la aplicación del instrumento de recolección de datos las encuestas se realizaron los días viernes 02 de diciembre y lunes 05 de diciembre de 2005, fechas consideradas dentro de la temporada alta para CONFERRY, por lo cual había mucha afluencia de clientes en la Oficina de ventas de Plaza Venezuela. Sin embargo entre las 9:00 a.m. y las 11:00 a.m. del día lunes el sistema presentó fallas por lo que la prestación del servicio fue suspendido temporalmente, situación que generó incomodidad entre los clientes por los retrasos causados. Se presume que este desagrado pueda haberse reflejado en las personas encuestadas durante este lapso de tiempo.

#### 4.3.4 Forma de corrección

Dado que algunos participantes no contestaron todo el cuestionario, para el momento de la tabulación de resultados se optó por la medida “moda”, correspondiente a cada dimensión por afirmación, para ser incluida como posible respuesta en los ítems no contestados. Sin embargo, los casos resultaron muy puntuales,

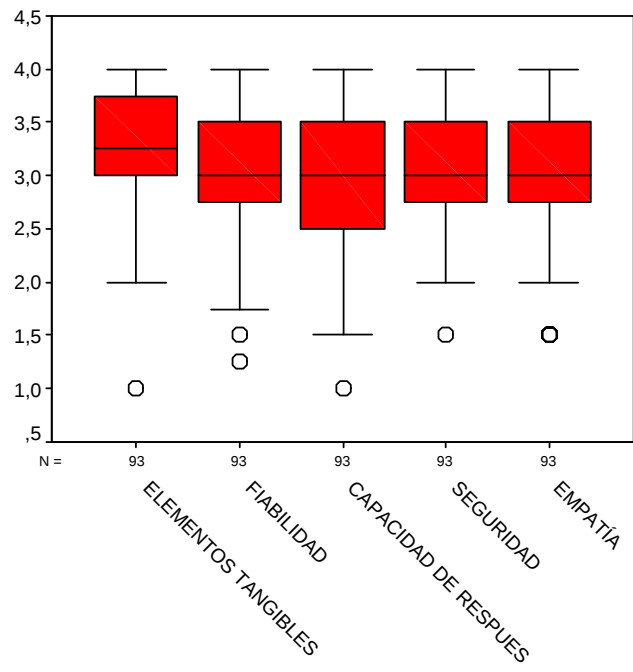
dado el procedimiento de aplicación del instrumento, según el cual los encuestadores debían lograr que las personas abordadas respondieran a todos los reactivos.

#### 4.4. Resultados del Diagnóstico.

##### ANÁLISIS POR FACTORES / DIMENSIONES DE CALIDAD DE SERVICIO

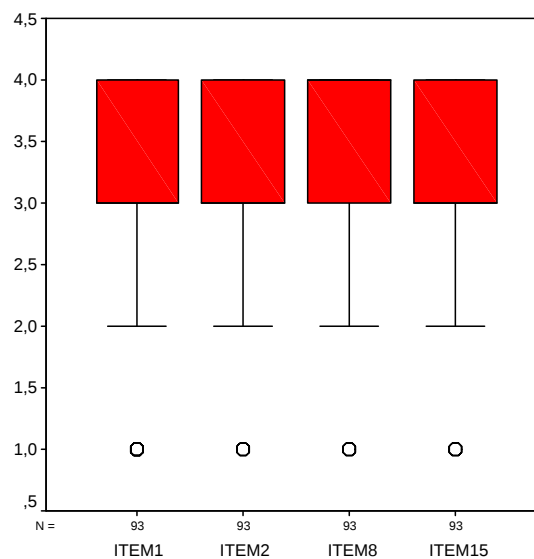
En una primera aproximación a las dimensiones en estudio, se evidencia que todas presentan una mediana de 3,00, excepto la dimensión de **Elementos tangibles** (referente a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos y empleados), que presentó una mediana de 3,25, con una desviación típica de 0,53. El resto de las desviaciones típicas se ubican en 0,62 para **Fiabilidad**, 0,68 para **Capacidad de respuesta**, 0,57 para **Seguridad** y 0,60 para **Empatía**. (Ver ANEXO C)

Los resultados generales por dimensión muestran que los mismos presentan distribuciones con medianas menores a las medias. Tanto las medias como las medianas registran valores mayores que 3, en la escala de 1 a 4. Esto evidencia una percepción favorable de la calidad del servicio prestado por CONFERRY a sus clientes, en cuanto estos valores corresponden al 50% superior de la escala utilizada.



## El factor ELEMENTOS TANGIBLES

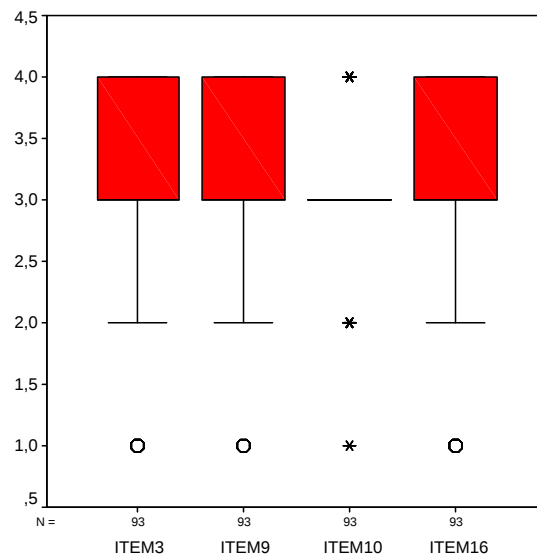
|   | FACTOR / DIMENSIÓN  | DEFINICIÓN                                                   | ÍTEMS    | ENUNCIADOS ÍTEMS                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|---------------------|--------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | ELEMENTOS TANGIBLES | Apariencia de las instalaciones físicas, equipos y empleados | 1,2,8,15 | <p>Esta oficina de ventas cuenta con la tecnología necesaria para brindar el servicio</p> <p>Las instalaciones físicas están acordes con el servicio prestado</p> <p>Las instalaciones de esta sede están limpias</p> <p>La apariencia de los empleados es la adecuada</p> |



En lo que refiere a la dimensión de **Elementos Tangibles**, los encuestadas perciben que CONFERRY cuenta con equipos actualizados (ítem 1 con media de 3,23), que en líneas generales sus instalaciones físicas están acordes con el servicio prestado (ítem 2 con media de 3,12), las instalaciones están limpias (ítem 8 con media de 3,43) y la apariencia de los empleados es la adecuada (ítem 2 con media de 3,27). Vale destacar que para esta dimensión las respuestas tienen una tendencia positiva, pues el 50% se ubica entre 3 y 4 puntos.

## El factor FIABILIDAD

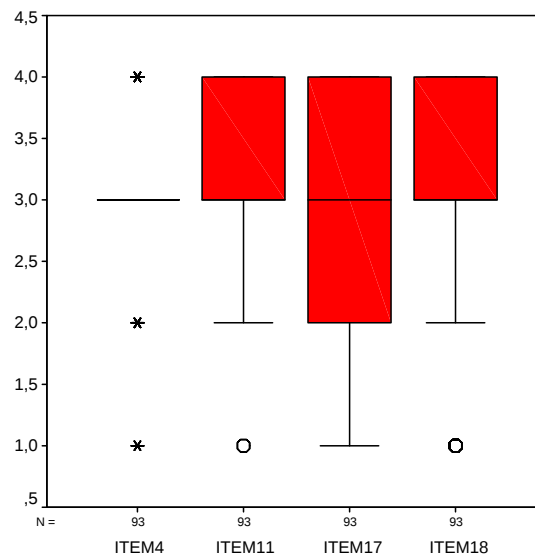
|   | FACTOR / DIMENSIÓN | DEFINICIÓN                                                          | ÍTEMS     | ENUNCIADOS ÍTEMS                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|--------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                    |                                                                     |           |                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2 | FIABILIDAD         | Habilidad de prestar el servicio prometido de forma seria y precisa | 3,9,10,16 | <p>CONFERRY es una empresa seria</p> <p>La empresa cumple con el servicio de ventas que ofrece</p> <p>La empresa lleva sus registros con exactitud en esta oficina</p> <p>Si tengo algún problema, el personal responde de forma seria y comprensiva</p> |



Los encuestados consideran que CONFERRY es una empresa seria (ítem 3 con media de 3,24), que cumple con el servicio ofrecido (ítem 9 con media de 3,08), que lleva sus registros con exactitud (ítem 10 con media de 2,95) y ante algún problema con el cliente, la empresa cuenta con un personal serio y comprensivo (ítem 16 con media de 3,06), datos que generan confianza y **Fiabilidad** del cliente en sus empleados.

## El factor CAPACIDAD DE RESPUESTA

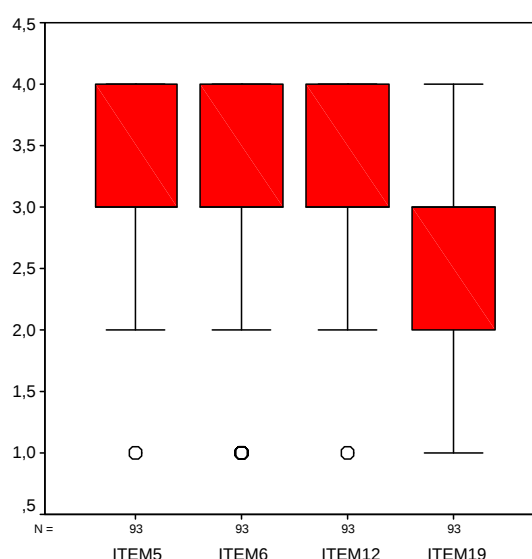
|   | FACTOR / DIMENSIÓN            | DEFINICIÓN                                                    | ÍTEMS      | ENUNCIADOS ÍTEMS                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|-------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | <b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b> | Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida | 4,11,17,18 | <p>Soy atendido al momento de llegar a CONFERRY</p> <p>Los empleados están dispuestos a ayudar a los clientes</p> <p>El tiempo de espera para recibir el servicio es el adecuado</p> <p>Los empleados están dispuestos para atender mis necesidades puntualmente</p> |



En la dimensión **Capacidad de Respuesta**, se observa que las personas no consideran que son atendidas al momento de llegar a la oficina de ventas de Plaza Venezuela (ítem 4 con media de 2,92), de hecho los resultados no estuvieron de acuerdo con el ítem 4. Sin embargo, consideran que empleados están dispuestos a ayudarlos (ítem 11 con media de 3,10). En cuanto al tiempo de espera para recibir el servicio (ítem 17 con media de 2,92) hay variedad de opiniones, de hecho casi el 50% de los casos centrales se divide entre estar o no estar de acuerdo con dicha afirmación. Para los clientes, los empleados están dispuestos para atender sus necesidades puntualmente.

## El factor SEGURIDAD

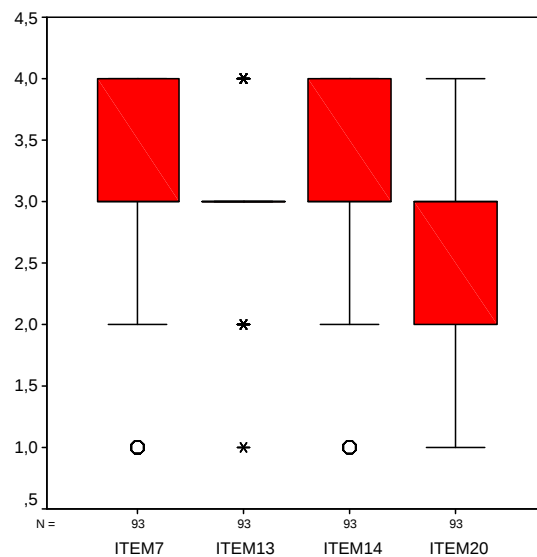
|   | FACTOR / DIMENSIÓN | DEFINICIÓN                                                                                                                | ÍTEMS     | ENUNCIADOS ÍTEMS                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | SEGURIDAD          | Conocimiento del servicio prestado por parte de los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente | 5,6,12,19 | <p>Confío en los empleados de CONFERRY</p> <p>Los empleados de esta oficina de ventas realizan bien su trabajo</p> <p>Me siento seguro con las transacciones que realizo en esta sede</p> <p>Los empleados de esta oficina velan por los intereses de los clientes</p> |



La dimensión **Seguridad** evidencia que los clientes en líneas generales confían en los empleados de CONFERRY (ítem 5 con media de 3,19), consideran que los trabajadores realizan bien su trabajo (ítem 6 con media de 3,23), se sienten seguros con las transacciones que realizan en la empresa (ítem 12 con media de 3,24). Sin embargo, dentro de la dimensión seguridad un ítem resultó negativo, y es el referente la percepción de que los empleados velan por los intereses de los clientes (ítem 19 con media de 2,83).

## El factor EMPATÍA

|   | FACTOR / DIMENSIÓN | DEFINICIÓN                          | ÍTEMS      | ENUNCIADOS ÍTEMS                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|--------------------|-------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | EMPATÍA            | Atención individualizada al cliente | 7,13,14,20 | Los empleados de esta oficina buscan brindarme la atención que necesito<br>Cuento con atención personalizada en esta sede<br>La empresa ofrece sus servicios en un horario conveniente para sus clientes<br>Los empleados de esta sede saben cuales son mis necesidades como cliente |



Los resultados de esta dimensión ponen de manifiesto que los clientes sienten que los empleados buscan brindarles la atención que necesitan (ítem 7 con media de 3,09), que cuentan con atención personalizada en la sede de Plaza Venezuela (ítem 13 con media de 3,06), y que la empresa ofrece sus servicios en un horario conveniente (ítem 14 con media de 3,31). Sin embargo, resulta importante destacar que en la dimensión **Empatía**, los clientes manifestaron no sentir que los empleados realmente saben cuales son sus necesidades como clientes.(ítem 20 con media de 2,71).

## CAPITULO V: EVALUACIÓN DEL PROYECTO.

### 5.1. Evaluación del proceso general.

Como afirma Rodríguez (2005) uno de los cambios más evidentes desatados por un diagnóstico es el que se refiere a las expectativas de cambio. Este tiene relación con el hecho que la organización –sus miembros- sea sometida a una evaluación evaluativa, hace que las diferentes personas pertenecientes a la organización se preparen para cambios futuros en ella.

El autor considera que sea cual fuere la predilección de los miembros respecto al sentido de los cambios, sus actitudes van a ser más o menos favorables o incluso francamente contrarias a los cambios previstos. Si bien la experiencia muestra que los miembros de una organización que han sido sometidos a las entrevistas, encuestas y demás técnicas desarrollan expectativas altamente positivas hacia los eventuales cambios que han de venir, en el caso de Conferry, tras culminar todo el proceso de diagnóstico y presentar los resultados y recomendaciones derivadas del presente estudio, la empresa decidió no continuar con el proceso planteado hacia un segundo nivel de intervención.

Esto pudo deberse a que las sesiones de trabajo produjeron en los gerentes un proceso de toma de conciencia, de visualización de problemas que –hasta antes del diagnóstico- habían permanecido latentes. Dicho proceso pudo poner en evidencia problemas visibles ante los gerentes, los cuales no habían sido solucionados por falta de disposición en un momento determinado. Ello se sustenta en que las entrevistas iniciales y las discusiones se centraron justamente en el grupo gerencial de más alto nivel sobre

el que recae el peso de la aplicación de soluciones para mejorar y optimizar el servicio.

Sin embargo, el no implementar los cambios necesarios, sólo genera frustración y mantiene una situación no del todo favorable, sostenida a través del tiempo y que puede repercutir negativamente en la calidad del servicio prestado.

## CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 6.1. Conclusiones.

- A partir de las cinco dimensiones estudiadas se puede inferir que los clientes tienen una percepción favorable del servicio prestado por CONFERRY en la oficina de ventas ubicada en Plaza Venezuela.
- Tanto en las medias como las medianas se observaron valores por encima de 3, correspondientes al 75% de la escala, que oscila entre 1 y 4. Resulta válido afirmar que ninguna de las medias llegó a 4, por lo que no hubo dimensiones que contribuyeran más favorablemente que otras en el estudio de la Calidad del Servicio prestado por CONFERRY. Si bien los clientes están “De acuerdo” con el servicio prestado, no expresaron estar “Completamente de acuerdo” en ninguna de las dimensiones analizadas, lo que a su vez se traduce en la prestación de un servicio que es visto como un todo y el mayor peso se concentra en la efectiva prestación del servicio y no en el “cómo” es recibido.
- En lo que refiere a la dimensión de **Elementos Tangibles**, las personas encuestadas perciben que CONFERRY cuenta con equipos actualizados, sus instalaciones físicas están acordes con el servicio prestado, las instalaciones están limpias y la apariencia de los empleados es la adecuada. Para esta dimensión el 50% de las respuestas se ubica entre 3 y 4 puntos.

- La dimensión **Fiabilidad** también incide favorablemente las opiniones de los clientes en torno a la Calidad de Servicio. Los encuestados consideran que CONFERRY es una empresa seria, que cumple con el servicio ofrecido, que lleva sus registros con exactitud. De igual forma los clientes estiman que ante algún problema, la empresa cuenta con un personal serio y comprensivo que los ayudará a resolverlo (ítem 16 con media de 3,06).
- En la dimensión **Capacidad de Respuesta**, se observa que las personas no consideran que son atendidas al momento de llegar a la oficina de ventas de Plaza Venezuela muy probablemente por el hecho de tener que hacer una primera cola para ser informados sobre todo el proceso, sin embargo, este ítem presenta una media de 2,92, el 50% de los encuestados se concentra entre este valor y 3. A pesar de ello, y una vez realizado el primer contacto, los clientes manifiestan que los empleados están dispuestos a ayudarlos y para atender sus necesidades puntualmente.
- El tiempo de espera para recibir el servicio (ítem 17 con media de 2,92) ostenta la mayor variedad de opiniones, de hecho, casi el 50% de los casos centrales se divide entre estar o no estar de acuerdo con el mismo, lo que refleja una necesidad inmediata de establecer correctivos para cambiar esta percepción
- La dimensión **Seguridad** evidencia que los clientes confían en los empleados de CONFERRY, consideran que los trabajadores realizan bien su trabajo y se sienten seguros con las transacciones que realizan en la empresa. Sin embargo,

dentro de la dimensión seguridad un ítem resultó negativo, y es el referente la percepción de que los empleados velan por los intereses de los clientes, con una media de 2,83. Esta realidad puede desprenderse de la percepción de los clientes de empleados poco dispuestos o preparados para atender sus necesidades.

- Los resultados de la dimensión ***Empatía*** sugieren que los clientes sienten que los empleados buscan brindarles la atención que necesitan, que cuentan con atención personalizada en la sede de Plaza Venezuela y que la empresa ofrece sus servicios en un horario conveniente. Sin embargo, en esta dimensión, los clientes manifestaron no sentir que los empleados realmente saben cuales son sus necesidades como clientes, con media de 2,71.

## 6.2. Recomendaciones.

### 6.2.1 Recomendaciones orientadas al Desarrollo Organizacional

Las intervenciones son mecanismos de los que se vale el Desarrollo Organizacional para impulsar un programa de cambio planificado. Estas intervenciones deben estar sustentadas en un diagnóstico previo, dada la especificidad de los problemas que intenta resolver, así como la particularidad de las áreas en las cuales se desarrollan esas dificultades.

En este sentido, la presente investigación plantea las siguientes acciones a fin de mejorar la calidad del servicio prestado por Conferry en el campo del D.O.:

#### a. Intervenciones en procesos humanos:

Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas al personal de las organizaciones, así como hacia sus procesos de interacción, tales como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. En este orden, se recomienda la implementación de una intervención de grupos “T”, cuyo objetivo la orientación del grupo de trabajo hacia el proceso, lo cual significa que los miembros aprenden observando y participando, en lugar de limitarse a recibir órdenes o instrucciones.

Como señala Guizar (2004), los objetivos de estos grupos “T” son proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el

comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Entre los resultados específicos que se logran a través de esta intervención, se incluye una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos.

Derivado de las afirmaciones anteriores se recomienda:

- *Implementar procesos de sensibilización y preparación al personal con la finalidad de que éstos entiendan las necesidades finales de los clientes y así ofrezcan una atención más directa y efectiva.*

#### b. Intervenciones tecnoestructurales

Estas intervenciones, como señalan French & Bell (1996) son definidas como la extensa clases de intervenciones o esfuerzos de cambio orientados a mejorar la efectividad de la organización Aen los subsistemas de la tarea, estructurales y subsistemas tecnológicos. Los autores incluyen en estas actividades ciertas formas de enriquecimiento en el trabajo, administración por objetivos, sistemas socioeconómicos, organizaciones colaterales e intervenciones de los escenarios de las partes físicas.

En este sentido, se plantea:

- *Realizar una revisión del proceso de ventas orientado a la simplificación de los trámites para minimizar el tiempo de atención por cliente. Eso implica:*
  - o Implementar los correctivos pertinentes para delimitar claramente los procesos de información y ventas, por cuanto los clientes deben hacer largas colas sólo para aclarar sus dudas. Por ello, estableciendo un área específica destinada a ofrecer información y agilizar el propio proceso de la venta de boletería, se evidenciarán mejoras notables en la atención brindada.
  - o Optimizar la labor del personal que asiste a los clientes durante las colas – especialmente en temporadas altas-, brindando información oportuna y verificando el trámite antes de la llegada del cliente en la taquilla.
  - o Adaptar el servicio y las tecnologías a las necesidades del cliente es vital para el mejoramiento de la imagen de la empresa. En la oficina de Plaza Venezuela el sólo hecho de obtener una copia a la cédula de Identidad (necesaria para comprar el boleto) se convierte en un problema para los clientes. Ese servicio puede incluirse en la venta del boleto, brindando atención integral a quienes requieren del servicio.

#### 8.2.2 Otras recomendaciones

- *Crear campañas de información que faciliten a los clientes la comprensión del trámite necesario para adquirir el boleto. De igual forma dichas campañas deberán responder a la*

*pregunta ¿Qué puedo esperar de Conferry, el servicio, sus empleados y sus instalaciones?*

Se recomienda la aplicación de estrategias comunicacionales de marketing de servicio, metodología que busca responder con eficacia a la realidad de cada mercado.

Considerando que la calidad del servicio representa lo que el cliente espera menos lo que obtiene, resulta necesario enfilar los esfuerzos organizacionales en reducir el proceso de creación de expectativas -a través de la publicidad- a atendiendo más al mercadeo, al boca a boca, a la gestión de ventas de los empleados, el entorno, y todas aquellas variables que inciden en la percepción del servicio prestado por la empresa.

Se plantea el establecimiento permanente de mecanismos de feed back en el marco de la atención al cliente, como línea telefónica de ayuda para los clientes, buzón de comentarios a través de la red, además de la implementación constante de encuestas de servicio que permitan monitorear la satisfacción de los clientes y tomar los correctivos necesarios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ferrán, M. (2001) SPSS para Windows: análisis estadístico. McGraw-Hill: Madrid.
- French, W. y Bell C. (1996) Desarrollo Organizacional. Prentice Hall: México.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002/2002) Investigación del comportamiento (4º Edición). McGraw-Hill: México.
- Ritchey, F. (2000/2002) Estadística para las ciencias sociales. McGraw-Hill: México.

## REFERENCIAS EN LÍNEA

- Cavazos, R. (2004) ¿Puede medirse la calidad del servicio? Hospitalidad Esdai. Recuperado en Noviembre 12, 2005, de <http://search.epnet.com>
- Jain, S. y Gupta, G. (2004) Measuring Service Quality: SERVQUAL vs SERVPERF scales. Vicalpa, vol. 29, n°2. Recuperado en Noviembre 12, 2005, de <http://search.epnet.com>
- Saleh, F. (2005) Analysing Service Quality in the Hospitality Industry using the SERVQUAL Model. The Service Industries Journal. Recuperado en Noviembre 12, 2005, de <http://search.epnet.com>
- Shahin, A. (2005) Servqual and model of Service Quality Gaps. Recuperado en Noviembre 12, 2005, de <http://search.epnet.com>

## ANEXOS

### **ANEXO A** Propuesta de servicios CONFERRY / Morao & Escalona Consultores

Caracas, 22 de noviembre de 2005

SRES. CONFERRY  
Presente.-

ATENCIÓN: Jesús Enrique Peñaloza  
Gerencia Corporativa de Recursos Humanos

#### **PROPUESTA DE CONSULTORÍA OFICINA COMERCIAL PLAZA VENEZUELA OFERTA DE SERVICIOS**

En virtud de lo conversado con la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, y ante la necesidad de explorar cualitativamente a la oficina comercial de Plaza Venezuela, se plantea la necesidad de realizar una investigación para conocer a profundidad el funcionamiento actual de dicha área del negocio y su consistencia con las expectativas de la organización.

Se sugiere que esta investigación cualitativa se ejecute de acuerdo a la aplicación de un instrumento estandarizado, que nos permita comprender y establecer relaciones analíticas consistentes entre el trabajo realizado por dicha gerencia, y especialmente las opiniones de sus clientes.

Entre los diversos métodos de recolección de información y datos, las encuestas han demostrado ser una herramienta poderosa para realizar este tipo de investigaciones y mediante esta práctica se garantiza un ahorro de costos y maximización de los recursos para obtener resultados eficaces y confiables. Además, el grado de validez interna de este tipo de investigaciones es sumamente útil para la validación de la estrategia que a posteriori la empresa pretenda implementar en esta gerencia.

A continuación se expone de manera formal para la consideración de Conferry, un paquete de investigaciones cualitativas para estudiar en profundidad los aspectos mencionados.

#### ✓ PROPÓSITO DEL ESTUDIO

Buscamos describir la situación actual de la gerencia de ventas, a partir de percepción de una muestra de sus clientes, en cuanto a la calidad del servicio prestado.

#### ✓ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar el funcionamiento actual de la oficina comercial de Plaza Venezuela con base en la percepción de una muestra de sus clientes.

2. Caracterizar el funcionamiento actual de la oficina comercial de Plaza Venezuela con base en la percepción de una muestra representativa de la alta gerencia de la empresa.
3. Enriquecer el funcionamiento de la gerencia con el aporte de sugerencias de los participantes en el estudio.

✓ PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

*Diagnóstico*

FASE I - Entrevistas

- \* Realización de entrevistas para contextualizar la oficina comercial de Plaza Venezuela. En este sentido, han sido seleccionadas cuatro (4) personas dentro de la estructura organizativa de Conferry:

- Gerente de Comercialización
- Gerente de Sistemas
- Gerente Corporativo de Recursos Humanos
- Gerente Oficina Comercial de Plaza Venezuela

El grupo anterior representa aproximadamente la tercera parte del organigrama central de presidencia de la organización, y ha sido previamente seleccionado por tener relación directa en el desenvolvimiento laboral de la gerencia en estudio.

- o Preparación de un guión de preguntas (semi-estructurado) de acuerdo a los requerimientos particulares del estudio.
- o Preparación de agenda para al entrevista.
- o Ejecución de entrevistas en la oficina.
- o Transcripción de la información, análisis y realización de un informe final con compendio de conclusiones, recomendaciones, estrategias y perspectivas.

FASE II –Encuestas

Aplicación de encuestas acerca del funcionamiento actual de la gerencia ventas de Plaza Venezuela a una muestra aleatoria de clientes que visitan la oficina comercial Plaza Venezuela para la compra de boletería.

- o Diseño del instrumento de acuerdo a los requerimientos particulares del estudio.
- o Preparación de agenda para la aplicación del instrumento.
- o Ejecución de las encuestas.
- o Transcripción de la información, análisis y realización de un informe final con compendio de conclusiones, recomendaciones, estrategias y perspectivas.

✓ FACILITADORES

Todas y cada una de las sesiones será conducida por expertos con profundos conocimientos de la investigación y métodos cualitativos así como el manejo de grupos.

✓ CRONOGRAMA DE TRABAJO

| ACTIVIDAD                  | DURACIÓN |
|----------------------------|----------|
| Sesión de entrevistas      | Semana 1 |
| Sesión de encuestas        | Semana 2 |
| Trascripción y análisis    | Semana 3 |
| Presentación de resultados | Semana 4 |

✓ PROPUESTA ECONÓMICA

Si bien la actividad realizada por el grupo de consultoras es estrictamente con fines académicos, y está enmarcada dentro del trabajo final de Consultoría Aplicada del postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, es requisito exigido por los asesores académicos la inserción del monto en bolívares que representaría la ejecución de esta propuesta en condiciones regulares del trabajo consultor-cliente.

*\* Tomando en cuenta una inversión estimada de cien (100) horas de trabajo, el monto de inversión por parte de la empresa sería de bolívares once millones (Bs. 11.000.000,00), costo estimado por hora de bolívares ciento diez mil (Bs. 110.000,00)*

CLIENTE

MORAO & ESCALONA

POR CONFERRY

CARLA MORAO

ROMMY ESCALONA

## **ANEXO B. Contrato Psicológico**

Caracas, 07 de noviembre de 2005

SRES. CONFERRY  
Presente.-

ATENCIÓN: Jesús Enrique Peñaloza  
Gerencia Corporativa de Recursos Humanos

### **CONTRATO PSICOLÓGICO**

Para el propósito de la investigación que se realizará en Conferry, es pertinente la realización del llamado Contrato Psicológico. Este contrato se establece cuando una o más personas, en este caso los Consultores se integran a una organización y parte de la necesidad mutua de ganar con la nueva relación.

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

En el caso específico que nos ocupa, nos interesa hacer énfasis de los siguientes aspectos:

¿Qué esperamos del cliente?

- Dedicación del mismo en cuanto al trabajo a desarrollar (cumplimiento de las fechas, respeto por las citas acordadas, disposición para proporcionarnos los documentos solicitados, veracidad en la información suministrada, puntualidad a la hora de cancelar los honorarios producto del trabajo realizado).
- Comunicación entre las partes (reuniones de avance con presentaciones, comunicación vía correo electrónico, comunicación telefónica).
- Material de trabajo (manuales, organigramas, documentos y todos aquellos insumos requeridos para obtener información valiosa para desarrollar el trabajo).

- Ubicación física (lugar cómodo para ubicar a los consultores y allí poder desempeñar el trabajo a realizar).
- Finalmente, establecer un compromiso serio que nacerá en el momento de aprobarnos como posibles interventores organizacionales.

Por parte de los consultores, nos comprometemos con el cliente a:

- Dedicar el tiempo necesario para el trabajo a desarrollar (cumplimiento de las fechas, respeto por las citas acordadas, veracidad en la información suministrada, puntualidad a la hora de presentar el producto del trabajo realizado).
- Comunicación entre las partes (reuniones de avance con presentaciones, comunicación vía correo electrónico, comunicación telefónica).
- Elaboración del material de trabajo requerido para recabar información (elaboración de instrumentos necesarios a aplicar).
- A de igual modo establecer un compromiso serio que nacerá en el momento de participar en los procesos de cambio de la empresa como interventores organizacionales.

#### CLIENTE

#### SUPLIDORES DEL SERVICIO

-----  
POR CONFERRY

-----  
CARLA MORAO

-----  
ROMMY ESCALONA

## **ANEXO C. Acuerdo de Confidencialidad**

### **ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD**

Entre CONFERRY, denominado el CLIENTE, Carla Morao y Rommy Escalona denominados SUPLIDORES DEL SERVICIO, se ha convenido en celebrar el presente acuerdo, considerando que el CLIENTE ha intercambiado y continuará intercambiando información visual, auditiva, escrita relativa al desarrollo de las actividades de su empresa, la cual es considerada confidencial.

Para el propósito de este acuerdo, Información confidencial incluye toda información, informes, reportes y cualquier otra información divulgada bien sea visual, auditiva, electrónica o escrita ya sea con anterioridad a la suscripción de este contrato y toda la que posteriormente pueda ser divulgada directa o indirectamente por el CLIENTE, la cual seguirá siendo propiedad de dicha parte.

Toda información confidencial proporcionada por el CLIENTE será protegida como buen padre de familia y mantenida bajo estricta confidencialidad, la cual no se venderá, intercambiará, publicará o divulgará sin previa autorización por escrito del CLIENTE.

Este Acuerdo será regido e interpretado según las leyes venezolanas.

Se hacen Tres (3) ejemplares del mismo tenor y a un mismo efecto a en Caracas a los 11 días del mes de Octubre de 2005.

**CLIENTE**

**SUPLIDORES DEL SERVICIO**

-----

-----

-----

POR CONFERRY

CARLA MORAO

ROMMY ESCALONA

**ANEXO D.** Cuestionario aplicado para el estudio de Calidad del Servicio prestado en la oficina de ventas de Plaza Venezuela de CONFERRY

(FRENTE)

CUESTIONARIO

CONFERRY en su interés por mejorar la calidad del servicio prestado en la oficina de ventas de Plaza Venezuela, ha diseñado una pequeña encuesta para conocer su opinión y apreciación acerca de la atención brindada en esta sede.

Le agradecemos el tiempo y la honestidad que puedan imprimirle a este documento con la finalidad de recoger sus verdaderos sentimientos.

Instrucciones

A continuación se le presentará una serie de afirmaciones que tienen por objeto recabar información relativa servicio prestado por CONFERRY en la oficina de ventas de Plaza Venezuela. Es importante que sepa que este cuestionario es anónimo y no existen respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que refleje con sinceridad su opinión y se asegure de responder a cada una de las cuestiones planteadas.

Para poder completarlo, céntrese en su experiencia en esta oficina de ventas y marque con una X la opción que más se acerque con lo que piensa respecto a cada una de las afirmaciones que se le proponen. Para responder cuenta con cuatro opciones: completamente en desacuerdo (CD); en desacuerdo (D); de acuerdo (A); completamente de acuerdo (CA).

|    |                             |
|----|-----------------------------|
| CD | Completamente en desacuerdo |
| D  | En desacuerdo               |
| A  | De acuerdo                  |
| CA | Completamente de acuerdo    |

Ejemplo:

|                                                        | CD | D | A | CA       |
|--------------------------------------------------------|----|---|---|----------|
| 1 El personal responde las solicitudes de sus clientes |    |   |   | <u>X</u> |

Recuerde que debe responder TODOS los enunciados planteados.  
Agradecemos su atención y colaboración.

(ATRÁS)

|    |                             |
|----|-----------------------------|
| CD | Completamente en desacuerdo |
| D  | En desacuerdo               |
| A  | De acuerdo                  |
| CA | Completamente de acuerdo    |

|    |                                                                                    | CD | D | A | CA |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|----|
| 1  | Esta oficina de ventas cuenta con la tecnología necesaria para brindar el servicio |    |   |   |    |
| 2  | Las instalaciones físicas están acordes con el servicio prestado                   |    |   |   |    |
| 3  | CONFERRY es una empresa seria                                                      |    |   |   |    |
| 4  | Soy atendido al momento de llegar a CONFERRY                                       |    |   |   |    |
| 5  | Confío en los empleados de CONFERRY                                                |    |   |   |    |
| 6  | Los empleados de esta oficina de ventas realizan bien su trabajo                   |    |   |   |    |
| 7  | Los empleados de esta oficina buscan brindarme la atención que necesito            |    |   |   |    |
| 8  | Las instalaciones de esta sede están limpias                                       |    |   |   |    |
| 9  | La empresa cumple con el servicio de ventas que ofrece                             |    |   |   |    |
| 10 | La empresa lleva sus registros con exactitud en esta oficina                       |    |   |   |    |
| 11 | Los empleados están dispuestos a ayudar a los clientes                             |    |   |   |    |
| 12 | Me siento seguro con las transacciones que realizo en esta sede                    |    |   |   |    |
| 13 | Cuento con atención personalizada en esta sede                                     |    |   |   |    |
| 14 | La empresa ofrece sus servicios en un horario conveniente para sus clientes        |    |   |   |    |
| 15 | La apariencia de los empleados es la adecuada                                      |    |   |   |    |
| 16 | Si tengo algún problema, el personal responde de forma seria y comprensiva         |    |   |   |    |
| 17 | El tiempo de espera para recibir el servicio es el adecuado                        |    |   |   |    |
| 18 | Los empleados están dispuestos para atender mis necesidades puntualmente           |    |   |   |    |
| 19 | Los empleados de esta oficina velan por los intereses de los clientes              |    |   |   |    |
| 20 | Los empleados de esta sede saben cuales son mis necesidades como cliente           |    |   |   |    |

## ANEXO E. Análisis de confiabilidad

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis  
\*\*\*\*\*

### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

#### Correlation Matrix

|          | ELEMENT | FIABILID | CAPACID | SEGURID |
|----------|---------|----------|---------|---------|
| EMPATÍA  |         |          |         |         |
| ELEMENT  | 1,0000  |          |         |         |
| FIABILID | ,6942   | 1,0000   |         |         |
| CAPACID  | ,5724   | ,7853    | 1,0000  |         |
| SEGURID  | ,6886   | ,8547    | ,8456   | 1,0000  |
| EMPATÍA  | ,7112   | ,7703    | ,6607   | ,8148   |
| 1,0000   |         |          |         |         |

N of Cases = 93,0

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = ,9327 Standardized item alpha = ,9343

## ANEXO C. Estadísticos descriptivos por dimensión del estudio

Estadísticos

|                         |          | ELEMENTOS<br>TANGIBLES | FIABILIDAD | CAPACIDAD<br>DE<br>RESPUESTA | SEGURIDAD | EMPATÍA |
|-------------------------|----------|------------------------|------------|------------------------------|-----------|---------|
| N                       | Válidos  | 93                     | 93         | 93                           | 93        | 93      |
|                         | Perdidos | 0                      | 0          | 0                            | 0         | 0       |
| Media                   |          | 3,2608                 | 3,0806     | 2,9919                       | 3,1210    | 3,0430  |
| Error típ. de la media  |          | ,05577                 | ,06522     | ,07073                       | ,05917    | ,06323  |
| Mediana                 |          | 3,2500                 | 3,0000     | 3,0000                       | 3,0000    | 3,0000  |
| Moda                    |          | 3,00                   | 3,00       | 3,00                         | 3,00      | 3,00    |
| Desv. típ.              |          | ,53785                 | ,62897     | ,68212                       | ,57058    | ,60973  |
| Varianza                |          | ,28929                 | ,39560     | ,46529                       | ,32556    | ,37177  |
| Asimetría               |          | -,746                  | -,383      | -,366                        | -,147     | -,324   |
| Error típ. de asimetría |          | ,250                   | ,250       | ,250                         | ,250      | ,250    |
| Curtosis                |          | 2,123                  | -,049      | -,122                        | -,286     | ,047    |
| Error típ. de curtosis  |          | ,495                   | ,495       | ,495                         | ,495      | ,495    |
| Rango                   |          | 3,00                   | 2,75       | 3,00                         | 2,50      | 2,50    |
| Mínimo                  |          | 1,00                   | 1,25       | 1,00                         | 1,50      | 1,50    |
| Máximo                  |          | 4,00                   | 4,00       | 4,00                         | 4,00      | 4,00    |
| Suma                    |          | 303,25                 | 286,50     | 278,25                       | 290,25    | 283,00  |

## ANEXO F. Estadísticos y Prueba T por dimensión de estudio

### Dimensión: Elementos Tangibles

#### Estadísticos para una muestra

|        | N  | Media | Desviación<br>típ. | Error típ. de<br>la media |
|--------|----|-------|--------------------|---------------------------|
| ITEM1  | 93 | 3,23  | ,724               | ,075                      |
| ITEM2  | 93 | 3,12  | ,750               | ,078                      |
| ITEM8  | 93 | 3,43  | ,698               | ,072                      |
| ITEM15 | 93 | 3,27  | ,694               | ,072                      |

#### Prueba para una muestra

|        | Valor de prueba = 4 |    |                  |                         |                                                     |          |
|--------|---------------------|----|------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------|----------|
|        | t                   | gl | Sig. (bilateral) | Diferencia<br>de medias | 95% Intervalo de<br>confianza para la<br>diferencia |          |
|        |                     |    |                  |                         | Inferior                                            | Superior |
| ITEM1  | -10,309             | 92 | ,000             | -,77                    | -,92                                                | -,63     |
| ITEM2  | -11,343             | 92 | ,000             | -,88                    | -1,04                                               | -,73     |
| ITEM8  | -7,876              | 92 | ,000             | -,57                    | -,71                                                | -,43     |
| ITEM15 | -10,164             | 92 | ,000             | -,73                    | -,87                                                | -,59     |

### Dimensión: Fiabilidad

#### Estadísticos para una muestra

|        | N  | Media | Desviación<br>típ. | Error típ. de<br>la media |
|--------|----|-------|--------------------|---------------------------|
| ITEM3  | 93 | 3,24  | ,799               | ,083                      |
| ITEM9  | 93 | 3,08  | ,769               | ,080                      |
| ITEM10 | 93 | 2,95  | ,757               | ,079                      |
| ITEM16 | 93 | 3,06  | ,749               | ,078                      |

#### Prueba para una muestra

|        | Valor de prueba = 4 |    |                  |                         |                                                     |          |
|--------|---------------------|----|------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------|----------|
|        | t                   | gl | Sig. (bilateral) | Diferencia<br>de medias | 95% Intervalo de<br>confianza para la<br>diferencia |          |
|        |                     |    |                  |                         | Inferior                                            | Superior |
| ITEM3  | -9,210              | 92 | ,000             | -,76                    | -,93                                                | -,60     |
| ITEM9  | -11,589             | 92 | ,000             | -,92                    | -1,08                                               | -,77     |
| ITEM10 | -13,423             | 92 | ,000             | -1,05                   | -1,21                                               | -,90     |
| ITEM16 | -12,045             | 92 | ,000             | -,94                    | -1,09                                               | -,78     |

## Dimensión: Capacidad de respuesta

**Estadísticos para una muestra**

|        | N  | Media | Desviación<br>típ. | Error típ. de<br>la media |
|--------|----|-------|--------------------|---------------------------|
| ITEM4  | 93 | 2,92  | ,850               | ,088                      |
| ITEM11 | 93 | 3,10  | ,677               | ,070                      |
| ITEM17 | 93 | 2,92  | ,875               | ,091                      |
| ITEM18 | 93 | 3,02  | ,807               | ,084                      |

**Prueba para una muestra**

|        | Valor de prueba = 4 |    |                  |                         |                                                     |          |
|--------|---------------------|----|------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------|----------|
|        | t                   | gl | Sig. (bilateral) | Diferencia<br>de medias | 95% Intervalo de<br>confianza para la<br>diferencia |          |
|        |                     |    |                  |                         | Inferior                                            | Superior |
| ITEM4  | -12,199             | 92 | ,000             | -1,08                   | -1,25                                               | -,90     |
| ITEM11 | -12,872             | 92 | ,000             | -,90                    | -1,04                                               | -,76     |
| ITEM17 | -11,848             | 92 | ,000             | -1,08                   | -1,26                                               | -,90     |
| ITEM18 | -11,689             | 92 | ,000             | -,98                    | -1,14                                               | -,81     |

## Dimensión: Seguridad

**Estadísticos para una muestra**

|        | N  | Media | Desviación<br>típ. | Error típ. de<br>la media |
|--------|----|-------|--------------------|---------------------------|
| ITEM5  | 93 | 3,19  | ,664               | ,069                      |
| ITEM6  | 93 | 3,23  | ,662               | ,069                      |
| ITEM12 | 93 | 3,24  | ,682               | ,071                      |
| ITEM19 | 93 | 2,83  | ,928               | ,096                      |

**Prueba para una muestra**

|        | Valor de prueba = 4 |    |                  |                         |                                                     |          |
|--------|---------------------|----|------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------|----------|
|        | t                   | gl | Sig. (bilateral) | Diferencia<br>de medias | 95% Intervalo de<br>confianza para la<br>diferencia |          |
|        |                     |    |                  |                         | Inferior                                            | Superior |
| ITEM5  | -11,719             | 92 | ,000             | -,81                    | -,94                                                | -,67     |
| ITEM6  | -11,286             | 92 | ,000             | -,77                    | -,91                                                | -,64     |
| ITEM12 | -10,795             | 92 | ,000             | -,76                    | -,90                                                | -,62     |
| ITEM19 | -12,178             | 92 | ,000             | -1,17                   | -1,36                                               | -,98     |

## Dimensión: Empatía

### Estadísticos para una muestra

|        | N  | Media | Desviación<br>típ. | Error típ. de<br>la media |
|--------|----|-------|--------------------|---------------------------|
| ITEM7  | 93 | 3,09  | ,747               | ,077                      |
| ITEM13 | 93 | 3,06  | ,704               | ,073                      |
| ITEM14 | 93 | 3,31  | ,751               | ,078                      |
| ITEM20 | 93 | 2,71  | ,962               | ,100                      |

### Prueba para una muestra

|        | Valor de prueba = 4 |    |                  |                         |                                                     |          |
|--------|---------------------|----|------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------|----------|
|        | t                   | gl | Sig. (bilateral) | Diferencia<br>de medias | 95% Intervalo de<br>confianza para la<br>diferencia |          |
|        |                     |    |                  |                         | Inferior                                            | Superior |
| ITEM7  | -11,802             | 92 | ,000             | -,91                    | -1,07                                               | -,76     |
| ITEM13 | -12,812             | 92 | ,000             | -,94                    | -1,08                                               | -,79     |
| ITEM14 | -8,831              | 92 | ,000             | -,69                    | -,84                                                | -,53     |
| ITEM20 | -12,933             | 92 | ,000             | -1,29                   | -1,49                                               | -1,09    |

## ANEXO G. Gráficos para cada una de las dimensiones en estudio.

