

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

PROGRAMA

ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DE SERVICIO

EN UN AREA DE SERVICIOS GENERALES DEL SISTEMA CLIENTE

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

WHITNEY PATRICIA PEROZO RODRIGUEZ

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: José R. Naranjo Mora

Caracas, 26 de Octubre, 2020

DEDICATORIA

A Dios que me ha iluminado el camino que conduce a mi superación personal y profesional.

A mi amada Ángel: Amanda Patricia, eres y serás lo más puro y hermoso que hecho en mi vida.

A mi Familia, de quien he recibido apoyo, ayuda y guía.

A mi esfuerzo propio, que me condujo hasta este punto de realización profesional y que seguirá
cada día creciendo más.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios Todopoderoso por ser la fuerza que me guía y me orienta en todas las acciones de mi vida.

Agradezco a los profesores que dictan las cátedras de la Especialización por todo su aprendizaje y dedicación.

Al profesor José R. Naranjo M. quien fue mi tutor por su dedicación y entrega.

Al Sistema Cliente que me permitió desarrollar mi trabajo de grado.

A mis amigos incondicionales por su apoyo y guía.

A mis compañeras de clases que estuvieron conmigo desde el comienzo de esta meta.

A USTEDES MIL GRACIAS

Constancia

Por medio de la presente, yo, Prof. José R. Naranjo M. Cédula de Identidad V. N° 2.808.435, hago constar que he asesorado a la ciudadana (o) Whitney Patricia Perozo Rodríguez: **EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN UN AREA DE SERVICIOS GENERALES DEL SISTEMA CLIENTE**, en la elaboración de Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Desarrollo Organizacional Titulado:

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DE SERVICIO EN UN AREA DE SERVICIOS GENERALES DEL SISTEMA CLIENTE

Después de haber revisado el contenido del referido Proyecto, éste cumple con los requisitos teóricos, metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante la Directora del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada en Caracas a los 26 días del mes de octubre del 2020.

Atentamente,



Prof. José R. Naranjo M.
CI. 2.808.435

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Autor: Whitney Patricia Perozo Rodríguez

Tutor: Profesor José R. Naranjo Mora

RESUMEN

Con la finalidad de evaluar la calidad del servicio que presta la empresa constituida en sistema cliente, se realizó una consultoría diagnóstica para **“Evaluar los factores que inciden en la Calidad de Servicio que presta el Departamento de Servicios Generales; desde la perspectiva de la satisfacción del cliente”**. La investigación fue con un enfoque cuantitativo en la modalidad Investigación Acción con diseño descriptivo, de campo, transeccional, exposfacto, y un estudio de caso. Las técnicas e instrumentos empleadas fueron la entrevista semi estructurada con el vocero del sistema cliente y el cuestionario Service Quality de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993) bajo una adaptación que fue validada por juicios de expertos. La muestra seleccionada se empleó el concepto de muestreo intencional no probabilístico, a un grupo de supervisores (19) que reciben los servicios prestados y articulan las necesidades en sus áreas de responsabilidad. Se administraron dos instrumentos uno para expectativas y otro para percepción mediante google forms, se distribuyó a informantes calificados ya descritos, indicándoles el alcance del trabajo, e invitándolos a participar de manera voluntaria con una semana de diferencia, ambas entregas. Se realizó la tabulación estadística mediante obtención de medidas de tendencia central: la Media (M), y de variabilidad: Desviación Estándar (DE) y Coeficiente de Variación (CV), de inferencia: el cálculo del alfa de Crombach, la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett, se utilizó para ello la herramienta SPSS v 25 la cual facilitó el manejo de los datos. En términos generales, la diferencia entre las expectativas 4,0687 y la percepción 3,9792 como sendos valores promedios diferencia es de 0,1016, que es una aproximación de muy buena calidad de servicio superior entre expectativa y la percepción. En el caso de las dimensiones las diferencias existen, pero también sin mayor impacto total. Se hizo un análisis por ítem y si hay diferencias que se catalogaron para enrumbar la fase de intervención. Ello es base para la reunión de cara a los acuerdos de intervención, en conversación con el vocero del sistema cliente para la fase siguiente de consultoría, es decir la de intervención y sugerir un modelo de calidad con sus atributos.

Palabras Claves: Calidad, Servicio, Percepción, Expectativa, Servqual

INDICE

Dedicatoria.....	p. II
Agradecimiento.....	P.III
Aprobación del tutor.....	P.IV
Resumen.....	P.V
Índice General.....	P.6
Índice de Índice de Tablas.....	p. 7
Índice de gráficas.....	p. 8
Introducción.....	p.10
Capítulo I Planteamiento del Problema.....	p.14
1.1 Formulación del problema.....	p.14
1.2 Justificación.....	p.17
1.3 Objetivo general.....	p.19
1.4 Objetivos específicos.....	p.19
Capítulo II Marco Organizacional.....	p.21
2.1 Descripción de la organización.....	p.21
2.2.3 Estructura organizacional.....	p.21
Capítulo III Marco Teórico.....	p.22
3.1 Antecedentes de la investigación.....	p.23
3.2 Bases teóricas.....	p.27
3.2.1 La disciplina del Desarrollo Organizacional	p.21
3.2.2 El diagnósticos organizacional	p.30
3.2.3 Filosofía de Calidad, historia y exponentes.....	p.32
3.2.4 Calidad de Servicio, conceptualizaciones	p.33

3.2.4.1 Servicio	p.34
3.2.4.2 Calidad en servicio.....	p.35
3.2.4.2.1 Modelos de referencia para la Calidad de Servicio.....	p.35
3.2.4.3 Dimensiones del modelo SERVQUAL.....	p.37
Capítulo IV Marco Metodológico.....	p.40
4.1 Tipo de investigación.....	p.43
4.2 Diseño de investigación.....	p.44
4.3 Población y muestra.....	p.44
4.4 Técnicas e instrumentos.....	p.45
4.5 Técnica de análisis.....	p.48
4.6 Operacionalización de varibales.....	p.49
4.7 Criterios y Procedimiento de Investigación empleados.....	p.50
Capítulo V Análisis de Resultado.....	p.52
5.1 Presentación general de participantes.....	p.53
5.2 Análisis de la estadística de las dimensiones propuestas por Zeithalm et al (1993).....	p.54
5.3 Análisis del índice de Calidad de Servicio.....	p.66
Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones.....	p.81
6.1 Conclusiones.....	p.81
6.2 Recomendaciones.....	p.95
Referencias.....	p.97
7.1 Referencias bibliográficas.....	p.97
Anexos.....	p.104
8.3 Evaluación de la Expectativa del Servicio que presta Servicios	p.94

Generales...	p.105
8.4 Evaluación de la Percepción del Servicio que presta Servicios Generales...	p.112

INDICE DE TABLAS

Tabla No 1 Tipos de investigación Social.....	p.40
Tabla No 2 Análisis de la dimensión Expectativa por dimensiones.....	p..54
Tabla No 3 Niveles para interpretar la Expectativa.....	p.55
Tabla No 4 Los estadísticos descriptivos de cada una de las Dimensiones de Percepción.....	p.56
Tabla No 5 Niveles para interpretar la Percepción.....	p.57
Tabla No 6 Valores de Expectativa y Percepción con la brecha.....	p.59
Tabla No 7 de la confiabilidad de los factores considerados para las Expectativas y Percepciones mediante el cálculo del Alfa de cronbach.....	p.61
Tabla No 8 Tabla de Valores para la prueba KMO.....	p.62
Tabla No 9 Estadísticos descriptivos para la Expectativa.....	p.63
Tabla No 10 Prueba de KMO y Bartlett.....	p.61
Tabla No 11 Análisis de componentes del instrumento.....	P.64
Tabla No 12 Prueba de KMO y Bartlett para la.....	p.65
Tabla No 13 Análisis de componentes del instrumento.....	p.66
Tabla No 14 Comparación de Valores entre Expectativa y Percepción. Valores Promedios.....	p.67
Tabla No 15 Tabla de aspectos con jerarquía de atención por insatisfacción manifiesta, Mayor expectativa que la Percepción considerada.....	p.75
Tabla No 16 Tabla de aspectos con jerarquía de atención por baja expectativa	

manifiesta, y mayor Percepción considerada.....	p.77
Tabla No 17 Tabla de aspectos con jerarquía de atención por baja expectativa manifiesta, y mayor Percepción considerada.....	p.78
Tabla No 18 Cálculo de la brecha por las diferentes dimensiones.....	p.79
Tabla No 19 Niveles para interpretar la Expectativa y Percepción con criterio agrupado.....	p.79
Tabla No 20 Comparativa de valores promedio de las Expectativas y Percepción y determinación de las brechas neta por ítem respectivo.....	p.87

INDICE DE GRAFICOS

Gráfica No 1 Modelo secuencial de Burke (2008).....	p.32
Gráfica No 2 Modelo de Servicio Esperado y Percibido.....	p.38
Grafica No 3 Pasos para asegurar una aproximación diagnóstica.....	p.50
Grafica No 4 Diagrama de pasos realizados en la investigación o Mapa de Interacción con el Sistema Cliente (MISC).....	p.51
Grafica No 5 Representación de la cantidad de empresas y participantes por cada empresa.....	p.53
Grafica No 6 Comparativa de ambos valores promedio.....	p.58

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Procesos internos al Servicio de los clientes.....	p. 39
Figura No. 2 Modelo de Procesos ISO 9001: 2000. Adaptado por Perozo (2020). Fuente: Moreno-Luzón et al (2001).....	p.93
Figura No 3 Motores del éxito sostenido en las empresas de Servicios. Berry (2000).....	p.95

INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Organizacional de acuerdo a French y Bell (1996), es como disciplina de las ciencias de la conducta aplicadas, y está dedicada a mejorar a las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas, independientes de su nivel y/o responsabilidades. ha venido contribuyendo de manera fehaciente en los procesos de cambio y transformación de diferentes tipos de organizaciones. Su aplicación se extiende hacia aspectos no limitados al comportamiento, sino también a los diferentes procesos inherentes a las mismas. Se plantea nombrar tres grandes dimensiones en su abordaje como lo son: el comportamiento, las estructuras y los procesos, es decir a la organización y a su efectividad, con ajustes permanentes, y desde luego las estrategias. Torrington; Weightman y Johns.(1999).

Por otro lado, el Desarrollo Organizacional de acuerdo a Audirac Camarena et al (1994) se apoya en

una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta a las metas, estructura o técnicas de la organización. Y el cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta (estratégicamente) satisfacer. Pág. 17

En su foco, el desarrollo organizacional aborda procesos diagnósticos, procesos de intervención y de evaluación organizacional. Para el presente trabajo de investigación, abordaremos específicamente una evaluación diagnóstica en materia de calidad de servicio, como se indicó en el régimen cursado de la especialización en D.O.

Pero porqué o para qué se plantea esta actividad compleja de por sí, es que, de alguna manera, es importante la relevancia del cambio necesario, y es que el cambio organizacional es un tópico ampliamente estudiado, se habla de cambio en las organizaciones desde la época del Egipto de las pirámides (Burke, 2008), la literatura sobre el tema es sumamente diversa, asumiendo distintas perspectivas desde el plano teórico.

Ya señala Barón, Y. (2014) en su artículo titulado *Introducción al Desarrollo Organizacional*, que

El diagnóstico organizacional es un estudio necesario para todas las organizaciones y se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus potencialidades o hasta dónde se pueda llegar en un proceso de cambio, sin duda alguno dinámico y planificado. Agrega, además, que un diagnóstico organizacional busca generar no solo la eficiencia en la organización a través de los cambios.

Por otro lado, Rodríguez, D. (2008), indica que

El diagnóstico organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (es decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tareas) como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales. Pág. 42.

Como ya se indica, el presente trabajo de investigación aborda un proceso de evaluación diagnóstica en materia de calidad de servicio. Y en tal sentido, se destaca la importancia que

reviste para las empresas en la actualidad, y desde hace varias décadas atrás, trabajar bajo la concepción de calidad, de calidad de servicio y sobre todo, el logro de objetivos y una vinculación sincrónica entre clientes. Y sin duda, de la eficacia necesaria para el logro de objetivos estratégicos planteados. (Macazagua y Pascual, 2006)

Se trata, por tanto, de mantener a las organizaciones siendo competitivas en el mercado, lo cual no pudiera ser posible, sin la permanente revisión de la percepción del cliente con respecto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Sin embargo, el margen de maniobra y los recursos y habilidades para la respuesta oportuna, son la exigencia permanente. (Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J., 2005).

El sistema cliente a pesar de ser una empresa legalmente autónoma, surge como una afiliada de un grupo de compañías para brindar sus servicios; su filosofía y cultura se encuentra poderosamente orientada a la calidad del servicio, promovida y mantenida en el grupo.

Al partir de esta necesidad manifestada por el sistema cliente, de evaluar la calidad de servicio, se han desarrollado los siguientes aspectos en el presente trabajo de investigación:

Capítulo I: Se corresponde con el planteamiento del problema con sus respectivas preguntas de investigación, la justificación de este estudio y sus objetivos.

Capítulo II: Se abordan las bases teóricas de referencia necesarias, así como la revisión de investigaciones y antecedentes.

Capítulo III: Se describe el marco organizacional del sistema cliente especificando sus características en relación al tema trabajado.

Capítulo IV: Se indica el marco metodológico para el abordaje de la metodología, estrategias,

tipo y diseño de investigación, operacionalización y procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

Capítulo V: Se realiza el análisis de resultados mediante estadística descriptiva y de acuerdo a las dimensiones planteadas por los autores Zeithalm et al (1993).

Capítulo VI: Se presentan las conclusiones y recomendaciones.

La Bibliografía utilizada en el presente trabajo y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

Planteamiento del Problema

1.1 Formulación del problema

Las organizaciones actuales, conscientes de la importancia de mantener su participación en un mercado cada día más competitivo, han reconocido que no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Sólo una excelente labor de interacción con los consumidores (clientes, usuarios) permite tener éxito en los mercados globales, o locales cada vez más competitivos, cuando el servicio es lo diferenciador.

Estudios relativamente recientes realizados por Kotler y Armstrong (2016) han demostrado que la clave para una operación rentable de la Empresa es el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al efectivamente: usar y/o consumir y/o disfrutar el producto o servicio ofrecido. En tales estudios, se afirma que la satisfacción del cliente es un componente básico para el buen funcionamiento de las empresas, y que es una tarea complicada evaluar la calidad en el servicio sin la consideración de la voz y percepción del cliente. Por otro lado, Kotler & Armstrong (2016), definen la satisfacción del cliente como: *“el nivel de estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”* Pag.167.

Pero además bajo la perspectiva de Zeithaml, Bitner, & Gremler (2009), las emociones de los clientes también pueden afectar a sus percepciones hacia los productos y servicios, ya que se basan en la experiencia del servicio, emociones positivas como felicidad, placer, euforia y una sensación de corazón cálido mejora la satisfacción de los clientes.

Pero también, además, de la tendencia más actual lo indica Deloitte (2019) es que muchas organizaciones están invirtiendo más en programas para mejorar la vida en el trabajo, centradas en la experiencia del día a día de los empleados. Pese a que hay mucho margen de mejora en lo que se refiere al equilibrio entre el trabajo y la vida personal, las investigaciones apuntan a que el factor más relevante para un empleado es el trabajo en sí: **hacer que sea significativo y promover en las personas un sentimiento de pertenencia, de confianza y de relación.** Y ello es así, dado que el servicio está asociado de acuerdo a Najul Godoy (2011) al talento y capital humano disponible, satisfecho y estable.

Y todo ello es razonable y campo de acción, ya que el diagnóstico *“es una etapa necesaria de cualquier intervención en las organizaciones y su utilidad es como un instrumento adecuado para planificar, siendo un proceso permanente.”* (Rodríguez, 2005: 201)

Para ello, se hace necesario definir calidad y servicio, la cual está referida de una manera genérica, a una medida de la satisfacción por la demanda de un servicio o por la atención que le proporcionó un individuo perteneciente a la empresa que lo genera y por otro que satisface con ciertos atributos que pueden estar explícitos o no.

Se entiende por servicio como *“la función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre los que efectivamente le fueron prestados por la empresa”* (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1990:33); es decir, la evaluación que hace el cliente sobre el servicio como resultado de comparar entre lo ofertado en función de las expectativas y como se percibe lo efectivamente recibido.

Así mismo Zeithaml et al (1993), comentan que el enriquecimiento de un servicio superior en calidad recae sobre todos, provocando una reacción en cadena de los que se

benefician ante él: consumidores, empleados, gerentes y accionistas, provocando el beneficio general y por ende el bienestar de la comunidad.

Y ello en materia de calidad bajo un enfoque participativo Lawler III (1993) - aporta que *“todos en la intra organización aporten de cara a la ventaja definitiva, que la organización debe y tiene que alcanzar, en materia de costos monetarios y demanda de habilidades, base de la diferenciación.”* Lawler III (1993) cp por French y Bell (1996: Pág. 304)

En este caso, el objeto de estudio se realiza en el Departamento de Servicios Generales como una empresa afiliada a un grupo de compañías, la cual se dedica a prestar sus servicios, dando soporte en la logística de: reuniones y viajes de trabajo, vigilancia, reparación y mantenimiento de las instalaciones y equipos técnicos en la infraestructura, a las compañías en general.

De manera preliminar, hubo una reunión con el Jefe del área de servicios generales – a manera de sistema cliente - quien expresó: se quiere evaluar el servicio ofrecido a las diferentes compañías del Grupo, con el fin de optimizar el mismo y satisfacer las expectativas planteadas. Adicionalmente, sería de interés otros aspectos prioritarios que se desean mejorar, tales como: la comunicación interna entre supervisados y pares. (El cliente comenta que:

- los colaboradores en sus actividades diarias trabajo operativo-técnico son muy buenos, pero la comunicación entre ellos y su supervisor no es la más adecuada),
- el relevo del personal (sucesión y preservar el conocimiento),
- optimización en los procesos del área vinculados a la calidad del servicio y por último
- la falta de identidad con la empresa (Percepción de que los colaboradores no se

sienten identificados con la misión, visión, valores).

Desde esta perspectiva el cliente, y de lo expuesto anteriormente cabe determinar las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cuál es la expectativa del cliente con respecto a la calidad del Servicio que presta el departamento de servicios generales?
- ✓ ¿Cuál es la percepción del cliente con respecto a la calidad del servicio que presta el departamento de servicios generales?
- ✓ ¿Cuáles son los factores que inciden en la calidad de servicio que se presta?

Pregunta de investigación:

¿Cuál es la expectativa y la percepción de los diferentes clientes de la compañía con respecto a la calidad de servicio efectivamente prestada?

1.2 Justificación del Problema

La calidad de Servicio, constituye una doble vertiente que se fundamenta en quien otorga el servicio (cuya calidad debe ser tangible y cuantificable) y quien recibe el servicio, donde interviene una dimensión más difícil de medir como lo es la satisfacción (expectativa) y la percepción de lo efectivamente recibido. Y todo ello como lo indican Macazaga y Pascual (2006) de *“evitar dejar la sensación de un esfuerzo que luego no tendrá trascendencia. Todo lo que lleve a generar data, información en las fuentes apropiadas tendrá un resultado de trascendencia”*. Pág. 43

Para ello, las empresas y sus niveles directivos establecen en su planificación estratégica guías claras y definidas implantando sistemas de gestión organizacional, que permitan conjugar

los esfuerzos, intereses y motivaciones de todos los miembros de la organización para que se dirijan como un conjunto unificado hacia los objetivos estratégicos determinados por la compañía. Malavé (1999), indica que superar las barreras intra organizacionales en agrupaciones empresariales es muy importante para que la transversalidad, sea un ciclo virtuoso en eficiencia, eficacia y efectividad. Desde luego con las mediciones de gestión en base a indicadores, con el seguimiento correspondiente. (Domínguez Giraldo, G., 1998)

En el caso del Departamento de Servicios Generales, es conveniente tener en cuenta dos aspectos a considerar: Uno que establece claramente en su visión que es el factor de la calidad como uno de sus objetivos organizacionales y el otro, es que solo presta servicio a las empresas del grupo, por lo que el énfasis para su análisis debe centrarse básicamente en lo interno; es decir en su capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos y habilidades disponibles como lo son: el personal, el capital, los materiales, ideas, y los procesos de transformación. Y desde luego que sus servicios son comparados con otras empresas del ramo parcialmente, de ser el caso como lo indicó el vocero del sistema cliente.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, para el Departamento de Servicios Generales – que a los efectos fiscales es una empresa - es relevante identificar las causas que generan la insatisfacción en sus clientes, de manera que le permita identificar en primer lugar: la expectativa y percepción del cliente sobre el servicio prestado y en segundo lugar examinar una estrategia que impacte positivamente la productividad y optimización en el uso de sus recursos y servicio al cliente.

El resultado que se obtenga de dicho estudio, permitirá a la empresa: determinar brechas entre entregar productos – servicios y lo que se percibe de ello, disminuir costos, mejorar el

clima organizacional y contribuir a fortalecer su área medular (servicio) siendo esto una idea para focalizar a donde deben apuntar los esfuerzos no solo del diagnóstico sino de la intervención que se acuerde.

Y ello es consonante y genera además consecuencias como lo señala Valbuena Antolínez (2017) ya que

Desde la implementación de los modelos de calidad se ha centrado la gestión en la búsqueda de la satisfacción de los clientes, por lo tanto se han desarrollado conceptos y técnicas que cómo herramientas aumentan la eficacia en el uso de los recursos. Al aumentar la presión competitiva, aparecen nuevas necesidades de mejorar por parte de las empresas, sin embargo se siguen adoptando medidas tradicionales, esencialmente financieras que más allá de la identificación de un resultado, que no proporciona la información necesaria para orientar con eficacia los esfuerzos de mejora, es decir no se establecen las relaciones causa-efecto, pues las organizaciones funcionan como sistemas, a veces centradas en sí mismas como buscando solo la eficiencia y no como sistemas abiertos y contingentes. Pág. 7

1.3 Objetivo General

Evaluar los factores que inciden en la Calidad de Servicio que presta el Departamento de Servicios Generales; desde la perspectiva de la satisfacción del cliente bajo las dimensiones del Modelo Servqual.

1.4 Objetivos Específicos

- i. Determinar la expectativa de los clientes sobre la calidad del servicio que brinda el departamento de servicios generales, bajo las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

- ii. Determinar la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio que brinda el departamento de servicios generales, bajo las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

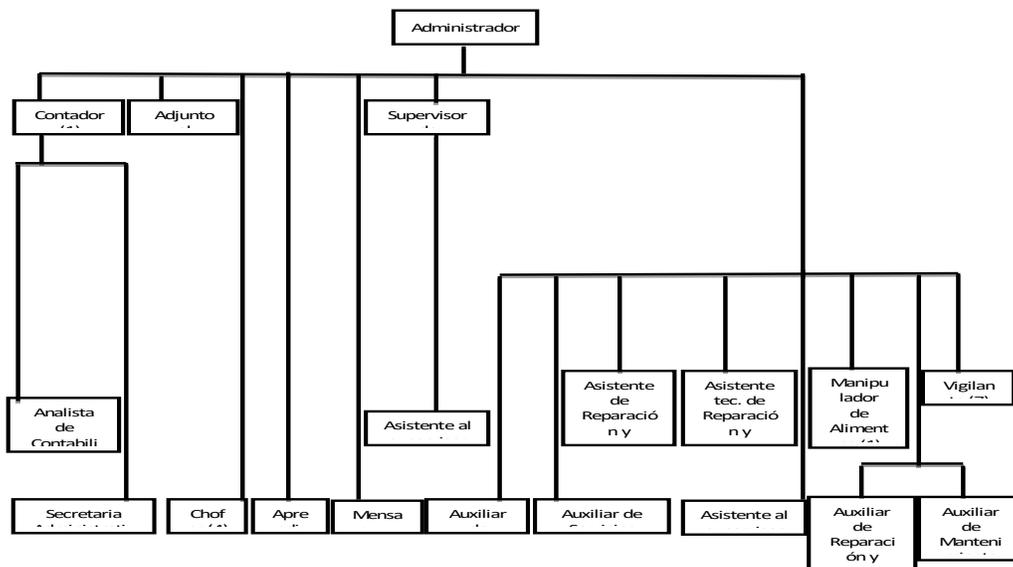
- iii. Identificar los factores de mayor recurrencia que influyen en la calidad del servicio prestado según las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

CAPÍTULO II

Marco Organizacional

Descripción de la Organización

Empresa filial dedicada 100% al servicio interno y externos a diferentes compañías. Nace de la necesidad de sectorizar actividades y minimizar riesgos. Adicionalmente, se encarga de desempeñar otras actividades como lo son: los requerimientos logísticos a los colaboradores tales como traslados, adecuación de espacios para eventos corporativos, hospedajes y suministros de insumos; Por motivos exigidos por el sistema cliente no se revelarán mayores datos. Se evidenció un departamento con colaboradores de diversas generaciones en cada una de las áreas, dispuestos a mejorar su servicio y orientación al cliente. La estructura organizacional (organigrama) proporcionado por el sistema cliente, es la siguiente:



Fuente: Organigrama actual proporcionado por el Sistema Cliente, Vigente Nov - 2019 al cual por razones del acuerdo de confidencialidad no se ha podido colocar los detalles de los cargos.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

Uno de los impactos del movimiento de la calidad en las organizaciones, y derivado de las exigencias de un cambio de paradigma, en el sentido que el foco son los clientes, el enfoque de procesos es una poderosa herramienta para darle viabilidad a las organizaciones de manufactura, servicios en un ambiente concreto de competencia de mercado dura. Zarategui (1999) señala que:

Los procesos como base de la gestión de las organizaciones Esta preocupación creciente por la adecuación de los procesos a las exigencias del mercado ha ido poniendo de manifiesto que una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que luego se puedan desplegar con éxito.

Pag. 84

Y es que la Calidad entregada y la respectiva percepción de los Clientes son como un foco en la evaluación de la relación entre las partes y además considerar la relevancia asociada con la innovación y sobre todo la actitud y la disposición para ello, en tal sentido Arshad, Jiaotong, Xi'an (2015) indican que

Las Organizaciones regionales, locales o globales de servicio en todo el mundo actual, están cambiando constantemente en respuesta a las oportunidades y desafíos que les permite o anticipa la globalización, las innovaciones tecnológicas y a diferenciarse de los competidores. El abordar la mejora de la calidad y la innovación es en consecuencia un fin determinante y diferenciador. Los servicios son complicados y multidisciplinarios, que comprenden finanzas, marketing, operaciones y tecnologías de la información (y prestación de servicios como tales: limpieza, transporte, entre otros). La calidad del servicio juega un papel integrador entre la organización y sus clientes porque la calidad del servicio es el resultado de procedimientos y estrategias organizacionales internos que son extremadamente cruciales en la secuencia de servicio que conduce a la satisfacción del cliente, valor del cliente y lealtad (Dean, 2002). Un

bien desarrollado El servicio que llama la atención puede ofrecer a la empresa factores críticos de diferenciación de sus rivales. Un eficiente El servicio prestado junto con resultados impresionantes puede generar una calidad de servicio encomiable y comentarios de imagen de marca. (Bitner et al., 2008). cp Arshad et al (2015: 1807

3.1 Antecedentes de la Investigación

En concordancia con este estudio, es oportuno señalar algunos trabajos de investigación relacionados a esta temática, los cuales sirven de herramienta para determinar la importancia del estudio de la calidad del servicio. En este sentido hay varias perspectivas planteadas, que va desde posiciones integradas, es decir: clientes, usuarios externos, clientes internos – externos y otra opción es como es o son las expectativas y la percepción de la relación. En este trabajo, y de acuerdo con el Sistema Cliente, este último reseñado es el camino acordado con el jefe del área del sistema cliente. Se indican algunas experiencias previas.

Por una parte, Requena y Serrano (2007) egresado de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), realizó una investigación la cual lleva por nombre “Calidad de servicio desde la perspectiva de clientes, usuarios y auto-percepción de empresas de captación”, la cual tiene por objetivo general Determinar la calidad de servicio desde la perspectiva de los clientes, usuarios del proceso y la auto-percepción de las empresas de captación de talento. Esta investigación tiene como finalidad estudiar cómo es la calidad de servicio desde la perspectiva de los clientes, candidatos o usuarios del proceso y la auto-percepción de los gerentes generales de las empresas de captación de talento (head hunter)¹, nacionales, ubicada en el área Metropolitana de Caracas.

¹ NA: El término “Head Hunter”, en el estudio, hace referencia a agencias que se especializan en la búsqueda, en su mayoría, de personal altamente calificado sin establecer una relación de largo plazo con el cliente.

Para llevar a cabo el estudio, se empleó un tipo de investigación descriptivo.

La población a estudiar era finita y estuvo constituida por: los clientes del servicio (personas quienes contratan el servicio); usuarios del proceso (candidatos reclutados por la empresa de captación de talento seleccionados por el cliente) quienes viven el reclutamiento y por, último la auto-percepción de los gerentes generales de las empresas de captación (Head Hunter) con el fin de averiguar lo que las empresas creen que valoran los clientes como calidad de servicio; dicha población será medida a través de la variable calidad de servicio prestado por sus cinco dimensiones: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta o diligencia, seguridad o garantía y empatía. El instrumento utilizado para la recolección de los datos sobre calidad de servicio al cliente fue el de SERVQUAL (Service Quality), diseñado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, en 1993, *“cuando se consideran 5 dimensiones en vez de las 10 de la primera fase exploratoria para 1988”* (Zeithalm et al 1990). Los resultados arrojaron que la calidad prestada en el servicio ofrecido por las empresas captadoras de talentos es buena más no excelente en este caso analizado, por los autores.

Por su parte, Pérez (2007) egresado de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), realizó una investigación de especialización la cual lleva por nombre, *“Plan de Calidad Para el Proceso de Atención y Servicio Al Cliente, Caso: Kentron Sistemas de Información C.A”*. La cual tiene por objetivo general diseñar un plan para el proceso de atención y servicio al cliente de Kentron Sistemas de Información C.A. En esta investigación se obtuvo como principales resultados: que las organizaciones orientadas a desarrollar y prestar servicios TI deben contar con una clara definición de sus procesos, cuando éstos se encuentran orientados a la presentación de servicio a clientes. Kentron Sistemas de Información C.A, es una empresa dedicada al desarrollo de software administrativo, teniendo una constante comunicación con sus clientes,

cuya gestión es apoyada por la Coordinación de Atención y Servicio al Cliente de reciente creación, la cual requiere un Plan de Calidad para la mejora de sus procesos que abarcan: la atención del incidente, procesamiento, seguimiento y cierre. El tipo de investigación utilizada fue proyectiva, con un alcance descriptivo y bajo un diseño de campo, bibliográfico, no experimental y transaccional. Dado que la organización está dentro del ámbito de la informática, se utilizaron los fundamentos establecidos por ITIL para los procesos de Gestión de Servicio TI, donde se obtuvo la definición de los procesos de atención y servicio al cliente, los cuales detallan cada uno de sus elementos, que sirvieron para establecer los requisitos necesarios para la conformación del Plan de Calidad.

Basheer Abbas Al-alak; Ghaleb Awad EL-refae (2012) estudiaron "Las relaciones entre la calidad del servicio, la satisfacción y las intenciones conductuales de los clientes del centro de spa malasio" consiguieron que la industria del spa en Malasia, combina métodos tradicionales junto con los modernos en un ambiente de diseño que ofrece a los clientes un experiencia notable. Malasia, al ser un país multicultural, tiene a su disposición una gran variedad de tratamientos de spa tradicionales transmitidos de generación en generación. Según una encuesta de Intelligent Spas, el número de spas en Malasia ha crecido más del 200% desde 2002. Este estudio demostró que las dimensiones de calidad del servicio que más influyen en la satisfacción general del cliente y la intención de visitar en la industria del spa en Malasia son las de empatía y tangibles. Además, la única dimensión que no se encontró que desempeñara un papel importante en la predicción de la satisfacción del cliente y la intención de recompra del comportamiento es la de la garantía. Este hallazgo es consistente con la literatura actual que enfatiza la calidad de la interacción donde se destaca el conocimiento, la actitud y el comportamiento del empleado (Brady & Cronin, 2001; Ko & Pastore, 2005; Zeithaml et al.,

2006).

De fecha reciente, Rojas (2017) realizó una investigación relacionando el compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1999) y la Calidad de Servicio (Zeithalm, et al, 1993) en un hotel 5 estrellas en el litoral de la Guaira. Logró evidenciar la relación concurrente entre el servicio prestado del Hotel y la participación de huéspedes, en términos de expectativas y percepciones. En sus resultados expuso que la unidad de análisis y objeto de estudio estará (sic) constituido por una muestra no probabilística de 91 trabajadores para la medición del compromiso, y una muestra probabilística de 110 huéspedes que se encuentren alojados en la propiedad para la evaluación de la calidad de servicio recibido. Los miembros de la muestra de trabajadores se seleccionaron al azar, a través de la utilización del método de números random para garantizar que cada uno de dicha población, tenga la misma posibilidad de ser elegido, a propósito de conocer las dimensiones de la calidad de servicio y los tipos de compromiso organizacional, a los efectos de los huéspedes estos se les invitó en un horizonte de tres semanas, distinguiendo su estadía, si es de lunes a viernes o solo de fines de semana como criterio de inclusión. El estudio se encontró que no existe una relación significativa con un nivel de significación del 0,582 lo cual a estar por debajo de un valor de 0,60 deja de ser significativa.

De manera mucho más reciente, Muhammad Azeem; Sadaf Ejaz; Faryal Jalil. (2018) realizaron la siguiente investigación SERVQUAL: Medición de la Calidad del Servicio de la Educación técnica y Profesional del Sector Pakistán a través de las Expectativas del Cliente y la Percepción del Desempeño. Reportando lo siguiente: Declaración del problema: En el entorno competitivo actual, la satisfacción del cliente puede lograr mediante la implementación de buenas prácticas de calidad del servicio. Este estudio de investigación se estableció para medir el nivel de satisfacción de los estudiantes del sector de la Educación y Formación Técnica y

Profesional (TVET) del Pakistán y para cuantificar el impacto del predictor de calidad del servicio en la satisfacción de los estudiantes. **Metodología:** Se llevó a cabo un estudio descriptivo de investigación para recopilar datos de 3276 estudiantes a través del cuestionario base SERVQUAL de 30 institutos de 9 divisiones administrativas de TVET Punjab. El análisis se realizó mediante SPSS 21. **Originalidad:** Se cree como primer estudio de la calidad del servicio de TVET Pakistán ya que no se ha hecho tal estudio todavía. **Resultados:** Los resultados del análisis revelaron que las expectativas de los estudiantes son más altas que las percepciones. Mientras que, la satisfacción de los estudiantes está significativamente correlacionada con la seguridad. El análisis de regresión notifica que la confiabilidad, la seguridad y la empatía están contribuyendo significativamente a mejorar el nivel de satisfacción de los estudiantes. **Implementación:** En general, este estudio ayudará a los responsables políticos de TVET Punjab a formular nuevas normas y reglamentos para mejorar la calidad del servicio.

Aunque algunos antecedentes aquí señalados, no son exactamente en el ambiente en el cual se realiza la presente consultoría, no es menos cierto que son experiencias previas en la aplicación del constructo calidad de servicio, equiparando las expectativas y percepciones de los clientes y de su perspectiva para obtener un resultado plausible que oriente fundamentalmente de manera inicial al sistema cliente y genere las bases para la segunda fase o sea la intervención propiamente dicha.

3.2 - Bases Teóricas

De acuerdo a Rodríguez (2005), una de las aplicaciones más amplias y desarrolladas, del y en el análisis organizacional, es la que se refiere al Desarrollo Organizacional, en tanto y cuanto se trata de un proceso de cambio planificado, y ello parte de de conocer la situación por la

que atraviesa la empresa – intra e inter relaciones planteadas, como en este caso, y precisamente el análisis que se realiza o se plantea, para evaluar el status de la empresa, sus retos, las potencialidades y vías eventuales determinadas para conformar un diagnóstico organizacional. También, es conveniente agregar lo planteado por Argyris cp. French, Bell y Zawcki (2007) en materia de intervención como un complemento que permite estar entre dos partes, en *“ingresar en un sistema continuo de relación, interponerse (mediar) entre personas, grupos u objetos con el fin de ayudarles.”* Pág.99

Así como también lo señalado por Fox cp. French, Bell y Zawcki (2007) en cuanto y tanto dada la naturaleza de trabajo y del tipo de servicios múltiples prestados, la consideración de un sistema sociotécnico es relevante asumirlo. Ya que *“el término sistemas sociotécnicos (SST) refleja la meta de integrar los requisitos sociales de personas que hacen trabajos con los requisitos técnicos necesarios para mantener los sistemas de trabajos viables en relación con sus ambientes.”* Pág. 120

Efectivamente, la empresa ofrece diferentes servicios a clientes de la corporación mediante articulación de puntos focales, los cuales reportan las exigencias, parámetros, expectativas a satisfacer y liberan las acciones con su correspondiente fijación de los resultados efectivamente evaluados.

3.2.1 La disciplina del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional de acuerdo a French and Bell (1995) es una

estrategia singular para mejorar la organización, que surgió a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta. Originalmente basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas

con el cambio planificado. El campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humano de las organizaciones. Pág. 2.

Porrás y Robertson cp French and Bell (1995) definen al Desarrollo Organizacional como la aplicación práctica de las ciencias de las organizaciones. Basándose en varias disciplinas para sus modelos, estrategias y técnicas, el DO se concentra en el cambio planificado de los sistemas humanos y contribuye a la ciencia de la organización mediante el conocimiento adquirido a través de su estudio de la compleja dinámica de cambio. (Pág. 33).

También se puede definir que según French y Bell (1995) es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problema de una organización, mediante una administración constante y de la colaboración de la cultura de la organización, con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación acción. (Pág. 29).

Para Furnham (2001), el Desarrollo Organizacional, se ha utilizado para describir y realizar enfoques de cambio en las organizaciones. Se trata:

de un enfoque de cambio planificado, mediante un esfuerzo permanente para que dicho cambio sea efectivo y cuando sea posible humano. Es para precisar un esfuerzo de cierto alcance, mediante administración más efectiva, con equipos y el

soporte de catalizadores o agentes de cambio. Se trata de incrementar la eficacia y la salud organizacional a partir de intervenciones programadas en los “procesos” organizacionales, mediante el uso del conocimiento de la ciencia del comportamiento. Además del uso de una serie de estrategias, tácticas y técnicas propias para conseguir los propósitos planteados. Pág. 656 - 659

En la sexta edición French, Bell y Zawacki (2005) indican que es: *“Un esfuerzo de cambio planeado; incluye el sistema total; es administrado a nivel superior; diseñado para aumentar la eficacia y salud organizacional y realizar intervenciones planeadas en los procesos de las organizaciones, usando el conocimiento de la ciencia conductual.”* Pág. 11

Con lo cual le da un cariz de mayor complejidad para realizar un trabajo en esta área del conocimiento con mayores exigencias tanto para el consultor como para el sistema cliente.

3.2.2.- El Diagnostico Organizacional

Se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general, podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de los cambios que conlleva en sus diferentes áreas. El sociólogo Luhmann (1998) cp Krieger (2001), afirmaba que *“las organizaciones son como sistemas sociales que se autodefinen para dar paso a la unión o a una articulación generalizada de intereses o de una motivación generalizada, en tanto y cuanto hay que diferenciar entre sistema y entorno”*. Pág. 43

El aporte de Rodríguez (2005) indica que *“el diagnostico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada.”* Pág. 32

Sin embargo, Beckhard (1973) subraya la importancia de las actividades del diagnóstico como: El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización, requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que contribuyen a la organización total.

Estos subsistemas pueden ser “equipos” naturales, como la gerencia, el departamento de producción, o un grupo de investigación; o bien puede ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel media, o la fuerza laboral. La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo.

Estos procesos *“incluyen los de la toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfase, el manejo de conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación”*. (P.122). Por otro lado, los programas de DO siguen una progresión lógica de los acontecimientos, una serie de fases que se despliega a lo largo del tiempo, de diagnóstico e intervención casi de manera simultánea por la misma necesidad del cambio y de las decisiones oportunas. Una parte importante de administrar bien un programa de desarrollo organizacional es ejecutar correctamente cada fase. Burke (2008) describe las siguientes fases de los programas de desarrollo organizacional:



Gráfica No 1 Modelo secuencial de Burke (2008).

Fuente: Burke, W. (2008). *Organizational change: Theory and practice*. Adaptado por Perozo (2019)

3.2.3.- Filosofía de Calidad, historia y exponentes.

La filosofía de la calidad no es algo que se considere de manera reciente, ya en el código de Hammurabi en el año 2150 A.C. como lo reseña Gitlow (1991) que indica: “*Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte*”. Pág. 3. Luego de manera relativamente reciente Gitlow (1991) aporta que, “*la calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio, es el punto que sobrepasa sus necesidades y expectativas*” Pág. 9 y ello da pie a una cadena de perfectibilidad, de mejoramiento interminable que en su desarrollo incluye a stakeholders² de una manera que tiene que ser dinámica e interactiva.

² N.A.: El término Stakeholders (accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, etc. son los dolientes de acciones y resultados de las empresas) significa todos los dolientes que tiene una organización y que de alguna manera se afectan o son afectados, no solo por la Gestión sino también por los resultados por alcanzar u obtenidos.

En versión reciente, la Gestión de la calidad (TQM)³ es una manera de mejorar de acuerdo a Brocka y Brocka (1994)

Constantemente el desempeño, el rendimiento en todos los niveles operativos, en cada área funcional de la organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles. El mejoramiento está orientado a alcanzar metas amplias, como el servicio, los costos, la calidad, la participación en el mercad, los proyectos planteados y el crecimiento necesario. Pág. 23.

Desde luego el enfoque moderno en dilucidar entre la percepción de los clientes y la satisfacción de las expectativas de él, es un (el) nuevo paradigma de gestión de la calidad. Desde la relevancia de la calidad del Servicio en el Comercio al Detal, Berry (1988), o la relevancia que le dio Zeithalm (1988) a los aspectos de precio, calidad y valor como elementos a considerar, y la relevancia de la cultura del servicio como factor de éxito propuesto por Parasuraman (1987) evidenciado en Zeithalm et al (1990).

3.2.4.- Calidad de Servicio, conceptualizaciones

Según Arias Coello (s/f) La Calidad y la calidad de servicio ha tenido en una evolución constante la cual está basada en la manera de lograr la mejor calidad de los productos y servicios como objetivo y como proceso, y, en ella, pueden ser identificados cuatro estadios, cada uno de los cuales se intercalan en etapas progresivas continuas. *“Dichos estadios son los siguientes:*

- Consecución de la calidad mediante la Inspección de la Calidad.
- Consecución de la calidad mediante el Control de la Calidad.

³ TQM Total Quality Management o Gestión de la Calidad Total son dos términos análogos tanto en la manera anglosajona como en la versión en español.

- Consecución de la calidad mediante el Aseguramiento de la Calidad.
- Consecución de la calidad mediante la Gestión de la Calidad Total. Pág.4

Estos procesos o propósitos o consecuciones están consustanciados a los procesos productivos en general y a la manufactura en particular, luego fueron incorporándose elementos y enfoques que dan un mejor panorama ya que los resultados han concluido con normas correspondientes de alcance global, denominadas ISO.

También es relevante considerar a la calidad como vinculada al contexto de una manera más concreta, y en tal sentido Garvin, en 1988, cp. Arias Coello (s/f) quien sugirió que la calidad puede tener cinco diferentes significados o definiciones:

1. Transcendental: Calidad como sinónimo de superioridad o excelencia.
2. Basada en el producto: La calidad viene definida por la cantidad en la que un atributo deseable está presente en un producto o servicio.
3. Basado en el usuario: La calidad viene determinada por lo que el consumidor desea.
4. Basado en el valor: La calidad como relación entre la utilidad o satisfacción con el producto o servicio y su precio.
5. Basado en la producción: La calidad se define como conformidad a las especificaciones determinadas para la manufactura o realización de un producto o servicio. Pág. 8

Servicio

A continuación, y a manera de marco conceptual se indican algunas definiciones de lo que significa Servicio.

Según Stanton, Etzel y Walker (2004), definen los servicios "*como actividades*

identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" Pág. 333-334

Por otro lado, para Richard L. Sandhusen (2002), *"los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo" Pág.385*

De acuerdo a Lamb, Hair y McDaniel (2002), *"un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente" Pág. 344*

Calidad en el servicio

De igual manera se indican algunos elementos a manera de marco conceptual sobre la Calidad en el Servicio.

Según Albrecht (1994) *"el tiempo ha cambiado y no vivimos más en una economía de manufactura. Ahora vivimos en una nueva economía, La Economía de Servicio, donde las relaciones están llegando a ser más importantes que los productos físicos"* Pág.57

3.2.4.21.- Modelos de referencia para la Calidad de Servicio

Sistema de control de calidad en empresas de servicio

De acuerdo a Torres Samuel y Vásquez Stanescu (2015) el modelo SERVQUAL (Parasuraman y otros, 1985, 1988, 1990, 1991, 1993) ha sido utilizado ampliamente hasta hoy día para realizar estudios

en diversos tipos de servicios como salud (Hadwich y otros, 2010; Ajam y otros,

2014), supermercados (Rubio, 2014), educación universitaria (Villalba, 2013), hotelería (Ríos y Santomá, 2008; González y otros, 2013) y telecomunicaciones (Alnsour y otros, 2014), por mencionar algunos. Su importancia radica en que permite conocer la satisfacción del usuario determinada por la brecha entre sus expectativas y lo que percibe al recibir el servicio, además de su uso generalizado en diferentes ámbitos del sector servicios (Ríos y Santomá, 2008). Pág. 64-65

Además, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988; 1990, 1991, 1993), cuyo propósito es y ha sido mejorar la calidad del servicio ofrecida por una organización. Para ello utiliza un cuestionario estandarizado, el cual puede ajustarse según las necesidades de cada organización. En su primera fase exploratoria era de 10 dimensiones que luego quedaron reducidas cinco luego de verificaciones psicométricas. Zeithalm et al (1990)

El modelo Service Quality (SERVQUAL), de acuerdo a Torres Samuel y Vásquez Stanescu (2015) *“a pesar de ser muy cuestionado y de haber sido publicado hace más de 25 años, aún es considerado un referente importante, siendo citado, analizado y aplicado en numerosas y recientes investigaciones, en diversos tipos de servicios.”* Pág. 57

Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones. Zeithalm et al (1993)

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio mide lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en cinco dimensiones. De esta forma, contrasta esa medición con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones. Por

consiguiente, determinando el gap o brecha entre las dos mediciones (la discrepancia entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende facilitar la puesta en marcha de acciones correctoras adecuadas que mejoren la calidad del servicio prestado. Zeithalm et al (1990)

3.2.4.3.- Dimensiones del modelo SERVQUAL

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está basado en un enfoque de evaluación del cliente sobre la calidad de servicio en el que:

1. Define un servicio de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes. De este modo, un balance ventajoso para las percepciones; de manera que éstas superaran a las expectativas, implicaría una elevada calidad percibida del servicio. Ello implicaría una alta satisfacción con el mismo.

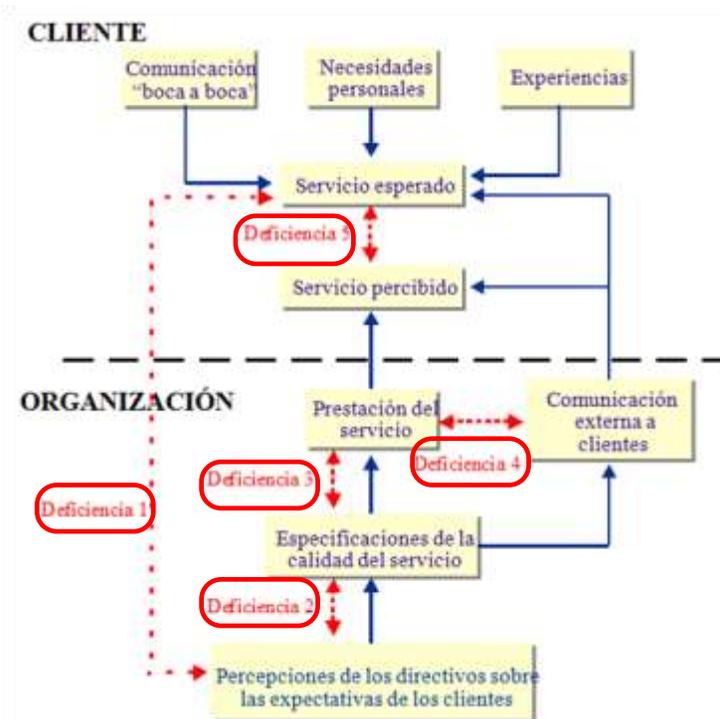
2. Señala ciertos factores claves que condicionan las expectativas de los usuarios:

- Comunicación “boca a oreja”, es decir, opiniones y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- Necesidades personales.
- Experiencias con el servicio que el usuario haya tenido previamente.
- Comunicaciones externas. Que la propia institución realice sobre las prestaciones de su servicio y que incidan en las expectativas que el colaborador tiene sobre las mismas.

3. Identifica las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio.

- **Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- **Capacidad de Respuesta:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- **Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
- **Empatía:** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
- **Elementos Tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. Zeithalm et al (1988, 1990,1991, 1993)

En la siguiente gráfica No. 3 se presenta el modelo de uso común para las diferentes investigaciones relacionadas, incluyendo la presente.



Gráfica No 2 Modelo de Servicio Esperado y Percibido. Zeithalm, Parasuraman y Berry (1993).

Adaptado por Perozo (2019)

Dentro del mismo análisis organizacional, en base a procesos y bajo un enfoque de calidad, centrada en el cliente tanto en sus expectativas como en la percepción contrastada de lo que se recibe, tenemos que, de acuerdo a Zarategui (1999), reporta que en cuanto a los procesos internos operacionales seguidos se corresponde a que son los medios o recursos o capacidades que dispone la empresa para contribuir a la cadena de valor interna y de sus clientes. Por ello, el objetivo de este componente ha de ser el de llevar al nivel máximo posible el aporte de valor a los clientes mediante la suma y combinación de los procesos de innovación, operaciones y Servicio posventa. Con esta orientación, sintetizada, los indicadores más relevantes asociados a estos procesos internos han de ser de y para estos tipos y en una vinculación virtuosa para todos y cada uno de ellos, planteados en la gráfica que a continuación se ofrece:

Figura No. 1 Procesos internos al Servicio de los clientes.



Fuente: Zarategui (2019). LOS PROCESOS INTERNOS AL SERVICIO DE LOS CLIENTES. Pag. 88. Adaptado por Perozo (2020)

Esta forma de considerar la secuencia indica una organización, moderna, muy actualizada en su gestión, en su respuesta, en sus indicadores, en el balance de sus logros y en la mirada no solo contingente, sino que lleva implícita un proceso de planificación y estadísticas de no solo las respuestas sino también, de la satisfacción obtenida, para el monitoreo empoderado de todas las personas que hacen vida en la empresa de servicios.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Arias (2006) plantea que el marco metodológico *“incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado”*. (P.110).

4.1.- Tipo de investigación.

La presente investigación se concibió como una investigación de campo, a través de la cual se estudian los fenómenos [hechos] sociales y organizacionales en su ambiente natural. (Ramírez, 2010) y se indica como aplicada aquella que Lozada (2014) señala como que *“La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo [en sus diferentes variantes]”*. Pág. 1 Además, Sierra-Bravo, R. (2007) realiza una taxonomía con referencia a los tipos de investigación social que se convierten en recursos y posibilidades para resolver dificultades en la investigación científica para los temas de orden social, u organizacional.

En tal sentido indica que hay 10 opciones, a saber, las cuales se indican en la página siguiente:

Tabla No 1 Tipos de investigación Social

▪ Su finalidad	▪ Su carácter
▪ Su Alcance temporal	▪ Su naturaleza
▪ Su profundidad	▪ Su objeto
▪ Su amplitud	▪ El ambiente en que tiene lugar
▪ Sus fuentes	▪ Los tipos de estudio a que den lugar

Fuente: Sierra-Bravo (2007) Pág. 32

De las cuales, de acuerdo a la *finalidad o fin*, se distinguen dos modalidades: la básica y la aplicada.

La primera tiene como finalidad el mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales y es el fundamento de o para otra investigación. Por el contrario, la investigación social aplicada busca mejorar la sociedad, la organización y resolver sus problemas, utilizando los elementos obtenidos por la básica. Pág. 32

Por otro lado, se indica la Investigación – Acción que para González citado por (Cifuentes, 2011, p. 24), en materia de investigación acción los enfoques “*suponen comprender la realidad como totalidad, para dar cuenta de procesos, estructuras, manifestaciones culturales, que definen la dinámica y organización social; clarificar las concepciones, comprensiones y sustentos referidos a las problemáticas, sujetos, contextos, intencionalidades e interacciones. [...]*”, de las cuales DO. no escapa a estas exigencias, al tratar de comprender los hechos y sus relaciones, en este caso lo consistente a lo esperado y lo percibido en una transacción de producto y servicios.

Para French and Bell (1995) la investigación acción es una de las piedras angulares del desarrollo organizacional, que ha tenido tradición en investigaciones realizadas por W. White y otros autores en las décadas de los 40 y 50's. Y es el feedback o realimentación a partir de las encuestas que lucen importantes, para canalizar los datos y la información que se obtenga y se procese. Señalan expresamente que

la investigación-acción se podría describir como una secuencia de

acontecimientos y acciones. Si se emplea de esta manera se define como sigue: es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales. (P.141).

En la evolución del DO. French, Bell y Zawacki (2005: 196 -197) señalan que la IA son (ambas) importantes en la práctica del campo es decir que *“la investigación y el cambio no pueden ser procesos separados: ocurren de forma simultánea”*. Es más: *“los pasados, presentes y futuros son fuentes interminables de aprendizaje, inspiración e interpretación, en buena medida como las posibilidades interpretativas en una buena poesía o literatura*. Pág. 196

A continuación, se señalan las etapas de un modelo de investigación-acción para el desarrollo organizacional de la Universidad de California citado por French and Bell (1995).

1. Percepción del ejecutivo clave acerca del problema
2. Consulta con el científico – consultor de la conducta
3. Recopilación de datos y diagnóstico por el consultor
4. Recopilación adicional de datos
5. Retroalimentación al cliente o al grupo cliente
6. Planificación conjunta de la acción
7. Recopilación de datos
8. Discusión y trabajo sobre los datos/realimentación
9. Planificación de la acción

10. Acción (intervención)
11. Recopilación de los datos (evaluación del estado del sistema)
12. Retroalimentación
13. Discusión y trabajo sobre la retroalimentación
14. Nueva planificación de la acción
15. Reinicio de ciclo. Pág. 142

Es importante destacar que dada la solicitud del cliente centrado en una evaluación diagnóstica, no se presenta en este trabajo el proceso de intervención de cambio y evaluación, y ello de acuerdo a las pautas vigentes al momento de realizar este Trabajo Especial de Grado (TEG). Es decir, hasta el punto 13 incluido, ya que los aspectos 14 y 15 serían propios de la intervención.

4.2 Tipo de investigación

Asimismo, según la fuente de los datos trabajados es una investigación primaria y de campo por cuanto se está levantando la información en su ambiente natural y además no se manipularon las variables, fue un estudio intensivo dado que se profundiza al realizarlo en una empresa y a manera de caso y ello limita la generación de sus resultados. (Ramírez, 2010)

Por el momento en que se recogen los datos se concibe como transversal o transeccional descriptivo como lo señalan (Hernández Sampieri et al, 2014). Ya que se caracteriza la misma porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, sin indicar causalidad. (Ramírez, 2010)

4.2.- Diseño de investigación

Son los aspectos operativos de la investigación. Se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema. Es de diseño ex post facto ya que no se manipularán las variables consideradas y en todo caso será sin buscar causalidad. Hernández Sampieri et al (2014); Ramírez (2010).

4.3.- Población y muestra

Según Arias (2006) define población como *“un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.”* (Pág. 81) En virtud de lo anteriormente expresado para esta investigación se tomó como población todas las compañías que integran el edificio centro de los servicios tanto esperados como recibidos y evaluados.

Según Pérez (2006) la muestra es *“una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa.”* (Pág. 75)

En nuestro caso se empleó el muestreo intencional. Arias (2006) menciona en tal sentido que *“los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador.”* (Pág. 85) También se les suele denominar sujetos – tipo o muestreo no probabilístico (Hernández Sampieri, et al 2014; Ramírez, 2010:81) y el criterio de inclusión es que tuvieran trato directo con el sistema cliente.

Para este estudio se tomó un muestreo intencional con los responsables de los departamentos de personal de cada compañía que conforma el edificio, así como también una

muestra representativa de los diferentes departamentos que integra una cada una las compañías, este muestreo en particular viene dado por todos aquellos colaboradores que tienen contacto directo con el servicio que brinda el departamento de servicios generales, dando un total de 19 encuestados. Estos sujetos son articuladores del servicio, son nódulos e interfaces con usuarios, que tienen criterios profesionales para su petición, evaluación y liberación a la entrega de los bienes y servicios transados.

4.4.- Técnicas e instrumentos

Ramírez (2010) considera que técnica es un conjunto de procesos e instrumentos más o menos estandarizado que utiliza, el investigador para obtener información relacionada con el estudio *“distinguiéndose las técnicas de recolección de datos en este caso la técnica – la encuesta – del instrumento – el cuestionario”*. Pág. 90

Según Sabino (1992) afirma que *“un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”* (Pág. 143).

Para la presente investigación se empleó la técnica de entrevista semi estructurada con su respectivo guion de entrevista, por una parte, y el cuestionario por la otra. Arias (2006) define esta última técnica, como *“una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas. Se denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”*. (Pág. 74).

Para esta investigación se utilizó el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, el cual fue elaborado originalmente por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1988;1990;1993), cuyo

propósito es evaluar la calidad de servicio ofrecida por una organización. El mismo utiliza un cuestionario de expectativas y de percepción que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles que originalmente eran de 10 dimensiones pero luego de diversas pruebas se concluyó que de manera psicométrica era más confiable las 5 ya previamente señaladas por Zeithaml, et al (1990); están pues además constituidas por una escala de respuesta múltiple diseñada, para identificar las expectativas y las respectivas percepciones de los clientes con respecto a el servicio.

Estas cinco dimensiones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL, el mismo consta de tres secciones:

En la primera, se interroga al cliente sobre las expectativas del cliente. Lo que éste opina sobre lo que un servicio determinado debe ser. Esto se hace mediante 18 declaraciones. Sobre ellas, el usuario debe situar, en una escala de 1 a 5, el grado de expectativa para cada una de dichas declaraciones.

En la segunda, se recoge la percepción del cliente respecto al servicio que presta la empresa. Es decir, hasta qué punto considera que la empresa posee las características descritas en cada declaración.

Las 18 declaraciones que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad citadas, son agrupadas de la siguiente manera:

- **Elementos tangibles:** 1 - 2 - 3.
- **Fiabilidad:** 4-5-6-7- 8.
- **Capacidad de respuesta:** 9 -10-11- 12.
- **Seguridad:** 13-12- 13 -14 - 15.
- **Empatía:** 16 - 17 -18

El instrumento que se diseñó para este estudio se basó en el modelo señalado adaptando el mismo a las necesidades propias del sistema cliente y al contexto en particular.

La validez facial del instrumento (Hernández et al, 2014), se realizó a través del juicio de expertos, enviando el mismo para su validación a tres especialistas en el área: Prof. Oscar Giménez; Prof. Anató Albellá, a la profesora del Seminario Lic. Roraima Mora; lo cual se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos calificados, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones, quienes validaron el instrumento considerado útil para la investigación diagnóstica planteada.

El instrumento, inicialmente se había planteado con una escala de carácter ordinal, lo cual indicaría una manera de realizar algunos cálculos en particular. Y considerando de convertir la escala a de intervalo o razón (Hernández et al, 2014) se convirtieron el esquema de respuesta con una equivalencia que se indica en la siguiente tabla de equivalencias y el espacio coloreado en gris para que indicara cual era el valor que se asociaba a su experiencia en los diferentes reactivos planteados (18), al señalar con una X, el grado de acuerdo en la posición pertinente.

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

De igual manera, se le calculó el índice de alfa de Crombach y los datos de ello están en la tabla No xx para la expectativa y en la Tabla No. xx para la percepción. Valores obtenidos que

de acuerdo a Hernández Sampieri et al (2014) son muy aceptables. Ya que los valores obtenidos son los siguientes. Para Expectativa un alfa de Crombach **0,834** y para la Percepción un alfa de Crombach **0,959**, lo cual según Hernández et al (2010) tienen un valor alto y muy significativo de la estructura de los ítems y la correspondiente fiabilidad.

4.5.- Técnica de análisis

Para cuantificar los resultados obtenidos luego de la aplicación de los cuestionarios de expectativa y percepción en clientes del sistema cliente se utilizó, estadística descriptiva e inferencial. Es decir, parámetros de posición: la Media (M), y dispersión o de variabilidad: Desviación Estándar (DE) de acuerdo a Ander – Egg (1978) y el Coeficiente de Variación (CV), (Levin; Rubin 2004), y de inferencia: el cálculo del alfa de Crombach, (Sierra Bravo, 2007) la medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett (U. de Alicante, 2018) y para ello se utilizó la herramienta estadística SPSS v 25 la cual facilitó el manejo de los datos y su interpretación. Así como Excel v22.

4.6.- Operacionalización de variables

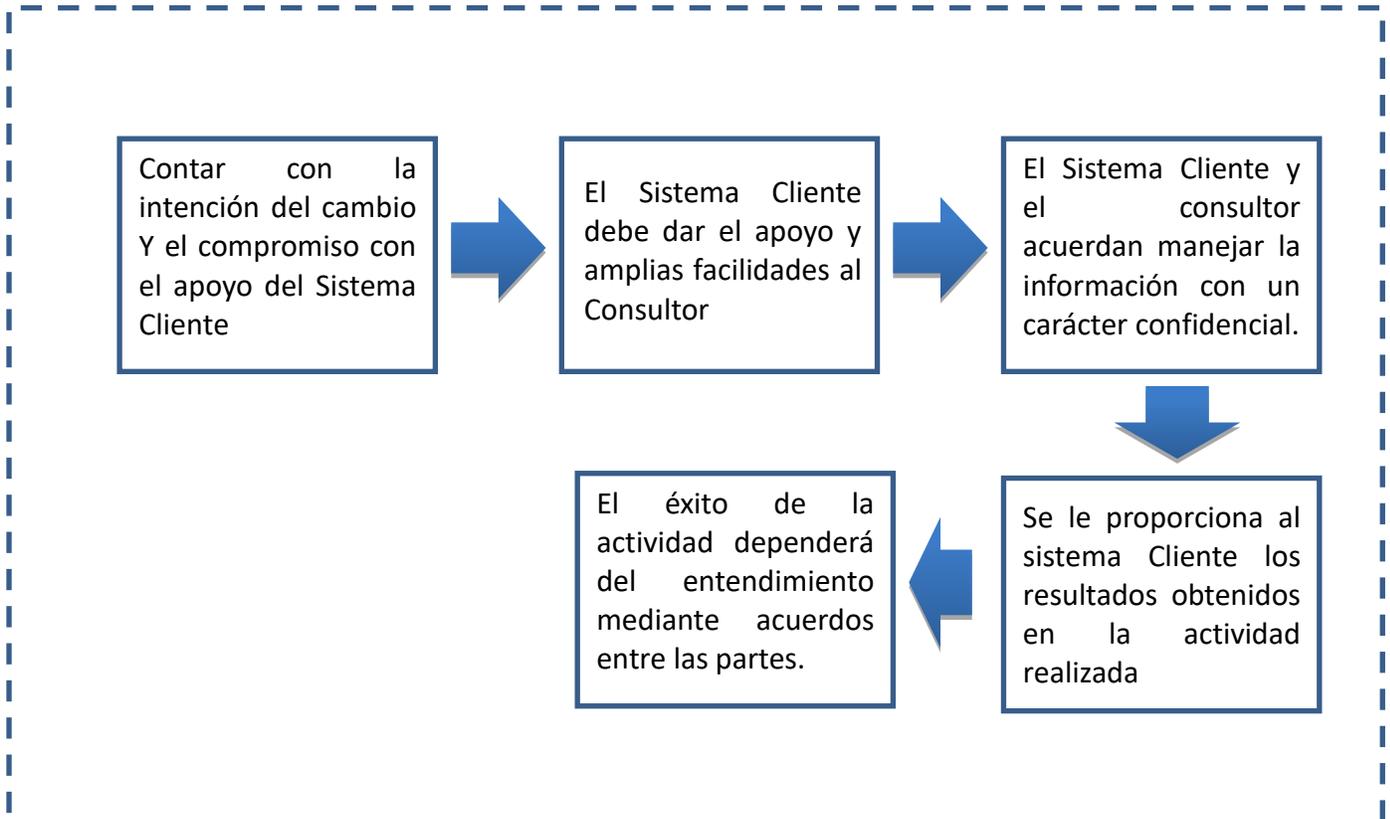
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Item	Técnica	Medición
Determinar la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio que brinda el departamento de servicios generales, bajo las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.	<p>Calidad: Aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.</p> <p>Servicio: como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades</p>	<p>Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, colaboradores y material de comunicación</p>	<p>Cómo perciben los clientes los elementos tangibles del Departamento de Servicios Generales.</p>	<p>1. Los colaboradores de Servicios Generales tienen equipos de apariencia moderna</p> <p>2. Los materiales informativos asociados a la gestión que ofrece Servicios Generales son claros</p> <p>3. Los colaboradores de Servicios Generales tienen una apariencia pulcra</p>	Cuestionario bajo el modelo de Servqual	<p>Los reactivos estarán expresados en 18 declaraciones que hacen referencia a cinco dimensiones de evaluación de la calidad del servicio, esto nos permite conocer el servicio deseado. Se medirá a través de una escala de Likert que va comprendida del 1 al 5 comprendida desde nada hasta alto grado.</p>
		<p>Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa, tales como: Eficiencia o eficacia.</p>	<p>Habilidades que tienen los colaboradores de Servicios Generales para prestar sus servicios</p>	<p>4. El servicio prestado por Servicios Generales responde a lo que usted esperaba</p> <p>5. Cuando el colaborador de Servicios Generales promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple</p> <p>6. Cuando usted tiene un problema el colaborador de Servicios Generales demuestra interés en solucionarlo</p> <p>7. El colaborador de Servicios Generales realiza bien el servicio la primera vez que lo ejecuta</p> <p>9. Los colaboradores de Servicios Generales demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas.</p>	Cuestionario bajo el modelo de Servqual	
		<p>Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad de los colaboradores para prestarle al cliente un servicio rápido y adecuado</p>	<p>La capacidad de respuesta que tienen los colaboradores de Servicios Generales para atender a los clientes</p>	<p>10. El tiempo de espera que aguardo para obtener el servicio fue satisfactorio</p> <p>11. Servicios Generales informa a los clientes cuando se harán los trabajos.</p> <p>12. Si tiene dudas los colaboradores de Servicios Generales le atiende en un tiempo adecuado</p> <p>13. Los colaboradores de Servicios Generales siempre están dispuestos ayudarlo.</p>	Cuestionario bajo el modelo de Servqual	
		<p>Seguridad: Es el conocimiento y atención de los colaboradores y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.</p>	<p>La confianza en si mismo que demuestran los colaboradores de Servicios Generales</p>	<p>14. El comportamiento de los colaboradores de Servicios Generales la inspira confianza.</p> <p>15. Los colaboradores de Servicios Generales tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas</p> <p>16. Los colaboradores de Servicios Generales demuestran capacidad de organización para prestar el servicio.</p>	Cuestionario bajo el modelo de Servqual	
		<p>Empatía: Atención individualizada que ofrecen los colaboradores de Servicios Generales a sus clientes.</p>	<p>Atención que ofrecen los colaboradores de Servicios Generales a sus clientes.</p>	<p>17. Los colaboradores de Servicios Generales se preocupan por sus intereses</p> <p>18. El colaborador de Servicios Generales entiende sus necesidades.</p>	Cuestionario bajo el modelo de Servqual	
Identificar los factores de mayor recurrencia que influyen en la calidad del servicio prestado según las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.	<p>Calidad: Aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.</p> <p>Servicio: como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades</p>	<p>Elementos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, colaboradores y material de comunicación</p> <p>Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa, tales como: Eficiencia o eficacia.</p> <p>Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad de los colaboradores para prestarle al cliente un servicio rápido y adecuado.</p> <p>Seguridad: Es el conocimiento y atención de los colaboradores y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.</p> <p>Empatía: Atención individualizada que ofrecen los colaboradores de Servicios Generales a sus clientes.</p>	<p>Grado o nivel en que se encuentran de manera recurrente las dimensiones trabajadas</p>		Análisis comparativo	Resultados de arbores cuestionarios

Fuente del modelo utilizado: Hurtado de Barrera, J. (2008). El proyecto de Investigación. Caracas: Quiron Ediciones y SYPAL.

4.7 Criterios y Procedimiento de Investigación empleados

A. Criterios para la aproximación diagnóstica.

En un proceso de consultoría a los efectos de realizar un diagnóstico el consultor debe tener un guión para realizar la aproximación y el abordaje correspondiente. A los efectos se planteó un modelo sencillo de cuatro pasos en una mirada macro, para la aproximación y realizar los acuerdos correspondientes.

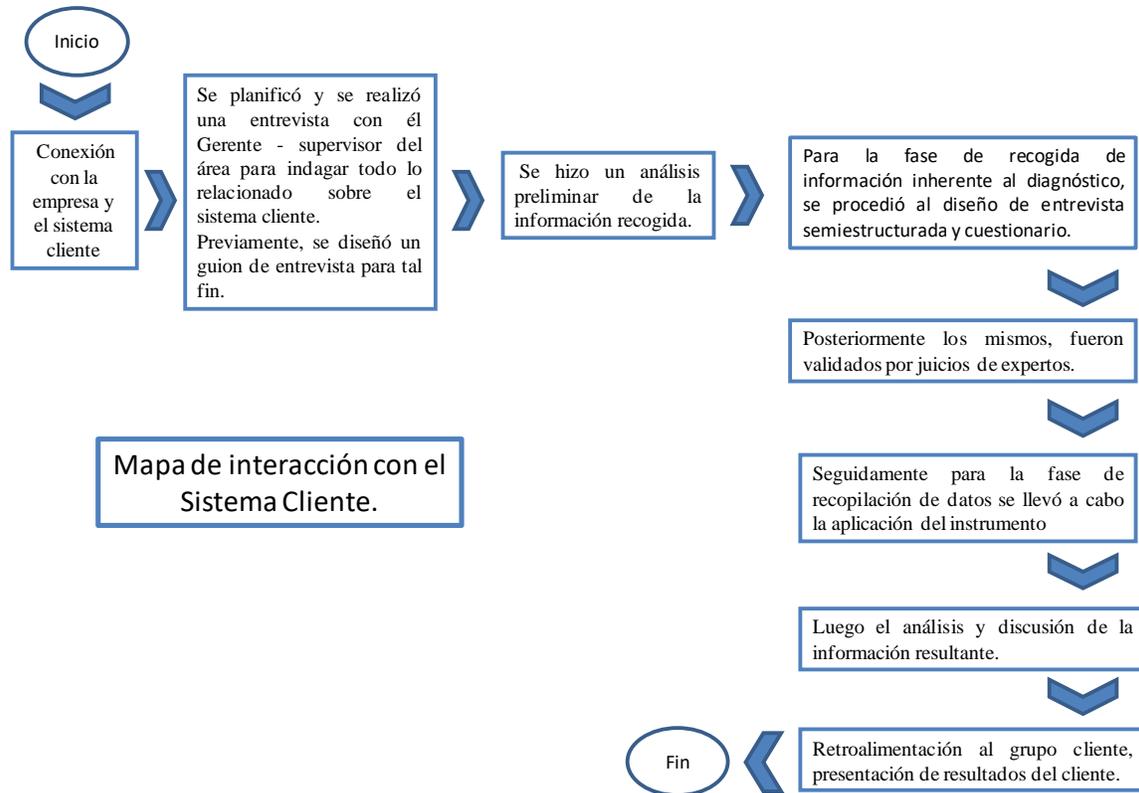


Grafica No. 3 Pasos para asegurar una aproximación diagnóstica

Fuente: Hernández Palomino, J. A.; Gallarzo, M.; and Espinoza Medina, J.de J. (2011). Desarrollo Organizacional. Pág. 42 Adaptado por W. Perozo (2019)

B. Para la realización de la presente investigación en la interacción con el Sistema Cliente se ejecutaron los siguientes pasos, como una consecución progresiva y adaptada a los

acuerdos alcanzados con el vocero del Sistema Cliente. A continuación, el flujo previsto para guiar el presente proceso de consultoría en su fase diagnóstica.



Gráfica No. 4 Diagrama de pasos realizados en la investigación o Mapa de Interacción con el Sistema Cliente (MISC)

Fuente: Diseño W. Perozo (2019)

CAPITULO V

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

Según Fernández (1999) dice que:

Después que se recolectan los datos, se ordenan y se preparan de acuerdo a la información disponible y los objetivos de trabajo. Todo con la finalidad de proceder con el análisis del mismo, este proceso es importante para la toma de decisiones a los fines de la investigación. (p.150)

Esta etapa o proceso de la investigación comprende diversos procedimientos como codificar las respuestas de las entrevistas u observaciones, tabulación de los datos y realización de los cálculos estadísticos.

Para este diagnóstico se plantearon como objetivos específicos los siguientes:

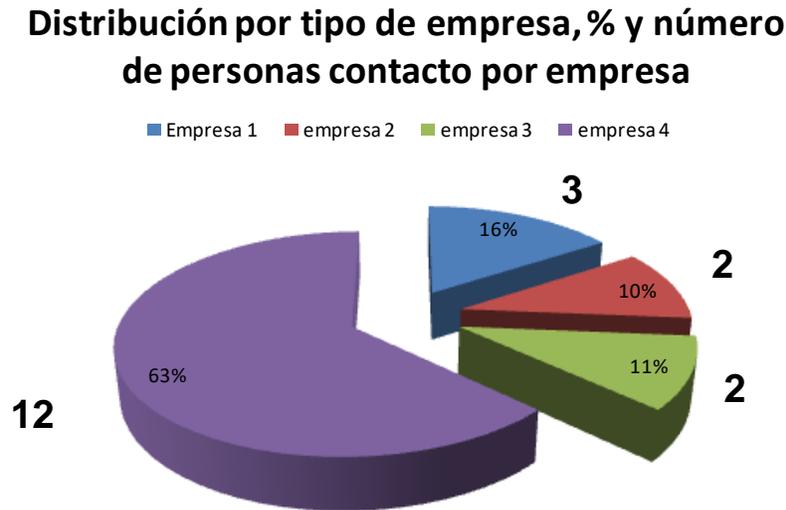
1. Determinar la expectativa de los clientes sobre la calidad del servicio que brinda el departamento de servicios generales, bajo las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.
2. Determinar la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio que brinda el departamento de servicios generales, bajo las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.
3. Identificar los factores de mayor recurrencia que influyen en la calidad del servicio prestado según las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Diseñado, validado el cuestionario se procedió a utilizar Google Forms, con la finalidad que fuera más agradable en la presentación gráfica, acceso y oportunidad de mejor temporalidad para

los 19 encuestados, luego se planificaron dos fechas de envío de ambos cuestionarios a) Expectativa del Servicios del Departamento de Servicios Generales y b) Percepción del Servicios del Departamento de Servicios Generales) con una semana de holgura entre una actividad y la otra, y no deber instrumento alguno previo.

5.1 Presentación general de participantes

Las empresas atendidas en esta oportunidad de contacto, de acuerdo a lo convenido con el sistema cliente para el diagnóstico se circunscribe a 4 y solo participaron aquellas que son el vínculo con la empresa de servicio objeto de diagnóstico. Y como puntos nodales, se corresponden aquellas personas (19) que se vinculan bidireccionalmente en dos momentos: al solicitar el servicio y liberarlo ya que ha sido cumplido con la empresa eje de servicios generales considerada. A los efectos de los resultados las empresas se les ha colocado una denominación como **Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3 y Empresa 4** dado a razones expresas de confidencialidad, convenidas entre las partes.



Grafica No 5 Representación de la cantidad de empresas y participantes por cada empresa.

La empresa 4 ocupó el 63% (12) de los entrevistados ya que ella incluye mayor demanda de servicios y en tipos, por eso tiene la mayor porción de entrevistados, luego la empresa 3 con un 16% (3) de entrevistados, a continuación, la empresa 2a y la empresa 2b con 11% (2) y 10% (2) respectivamente. Por tener menores dolientes en la demanda de servicios de atención del sistema cliente.

5.2 Análisis de la estadística de las dimensiones propuestas por Zeithalm et al (1993)

A los efectos de los resultados (datos) estos se tabularon para obtener los valores descriptivos por dimensiones del modelo.

En la próxima página y en la tabla No. 2 se indican.

a) **Tabla No 2** Análisis de la dimensión Expectativa por dimensiones

	Tangible	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Media	4,3182	3,9659	4,1477	4,1270	3,8485
Desviación estándar	0,48849	0,74122	0,55662	0,64529	0,53304
CV	11,31%	18,68%	13,41%	15,63%	13,85%
Varianza	,227	,526	,296	,416	,272

Fuente: cálculos propios

A los efectos del análisis inicial para las expectativas, se considerará el análisis de la Media y de la variabilidad: el coeficiente de variación (CV), con el fin de categorizar los valores medios (M) de las respectivas dimensiones indican si se agrupan por mayor media y menor coeficiente de variación (CV) que la mejor posicionada es:

- la **Tangible** con 4,3182 y 11,31% respectivamente y ello puede ser dado por la naturaleza del servicio prestado.

- Luego la **Capacidad de respuesta** con 4,1477 y de 13,41% para continuar con
- **Seguridad** con 4,1270 y 15,63% respectivamente.
- **Empatía** con 3,8485 y 13,85% y
- **Fiabilidad** con 3,9659 y 18,68%. Y quizás esto último, con el CV es que no todos están satisfechos con los resultados de los servicios prestados.

Sin embargo, es conveniente aclarar que las medias en un rango de hasta 5 como alto grado, tres dimensiones están por encima del valor 4 de media (Tangibilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad) y dos con resultados muy próximos a este valor (Fiabilidad y Empatía) lo cual indicaría en un principio cual sería el orden para la intervención, en este caso la Fiabilidad y la Empatía, si efectivamente se acordara con el sistema cliente.

De igual manera si se realiza una clasificación por niveles de la media de la Expectativa según la siguiente tabla, para un mejor parámetro agrupado de referencia, y con los colores a manera de un semáforo y ello permite una clasificación de valores y alerta gráfico, se conseguirá que:

Tabla No. 3 Niveles para interpretar la Expectativa

Niveles	Valores de la media (limites reales)	Dimensiones y sus valores promedio
Bajo nivel	1 a 2,33	
Medio nivel	2,34 a 3,67	
Alto nivel	3,68 a 5,01	Tangibilidad (4,3182), , Capacidad de respuesta (4,1477), Seguridad (4,1270) Fiabilidad (3,9659), Empatía (3,8485)

Fuente: cálculos propios

Con lo cual se indica como parámetro de referencia que las expectativas se agrupan en el nivel alto, en sus valores promedios obtenidos, que además tienen un CV bastante coherente,

inferior a un 20%

A continuación, se calcularán los valores tanto de posición como de variabilidad de la percepción de los clientes.

Tabla No 4 Los estadísticos descriptivos de cada una de las Dimensiones de Percepción.

	Tangible	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Media	3,5789	4,1000	3,9605	4,2778	3,9825
Desviación estándar	,61706	,73963	,72774	,65927	,82007
CV	17,24%	18,04%	18,37%	15,41%	20,59%
Varianza	,381	,547	,530	,435	,673

Fuente: Cálculos propios

A los efectos del análisis para la percepción, se considerará el análisis de la Media y de variabilidad el coeficiente de variación. Así se tiene que los valores medios (M) de las respectivas dimensiones indican si se agrupan por mayor media y menor coeficiente de variación (CV) que la mejor posicionada es

- la **Seguridad** con 4,2778 y 15,41% respectivamente y ello puede ser dado por la naturaleza del servicio prestado con certeza. Luego
- la **Capacidad de respuesta** con 3,9605 y de 15,41% para continuar con
- **Tangible** con 3,5789 y 17,24% respectivamente.
- **Fiabilidad** con 4,1000 y 18,04%, y
- **Empatía** con 3,9825 y 20,59%

De igual manera si se realiza una clasificación por niveles de la media según la siguiente

tabla, para un mejor parámetro agrupado de referencia, se conseguirá que:

Tabla No. 5 Niveles para interpretar la Percepción

Niveles	Valores de la media (limites reales)	Dimensiones y sus valores promedio
Bajo nivel	1 a 2,33	
Medio nivel	2,34 a 3,67	Tangibilidad (3,5789),
Alto nivel	3,68 a 5,01	Seguridad (4,2778) , Capacidad de respuesta (3,9605), Fiabilidad (4,1000), Empatía (3,9825)

Fuente: cálculos propios

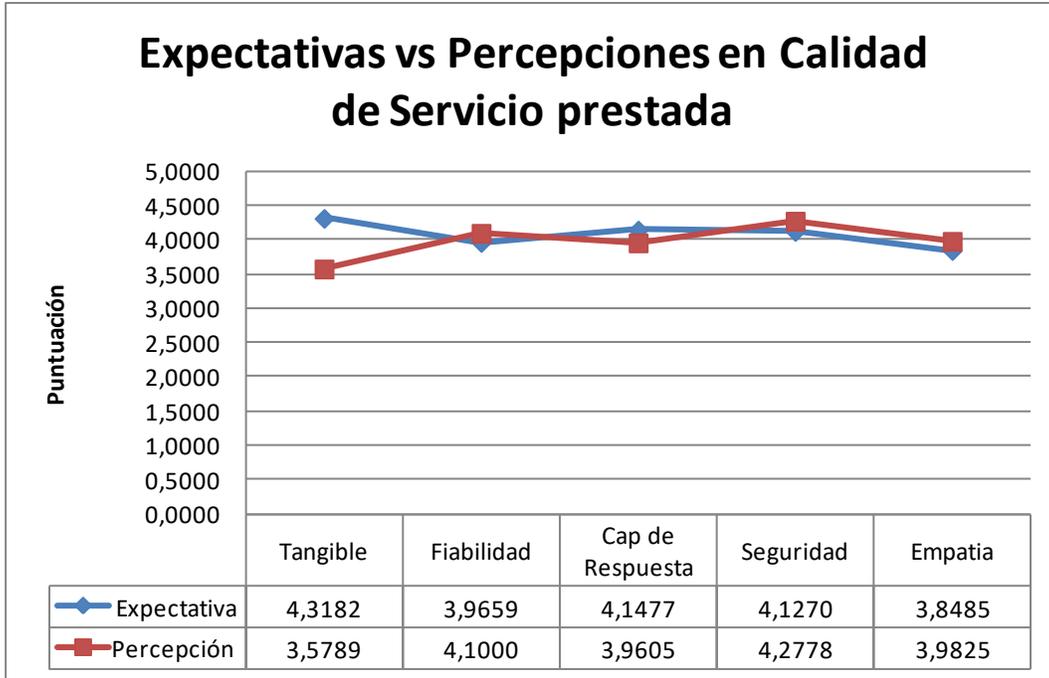
Y quizás este orden algo diferente al obtenido por la expectativa, y es que entre lo que se espera y lo que efectivamente se percibe lo solicitado, debe al menos haber cierta diferencia si hay coincidencia sería una aplicación de la noción de Calidad Total (TC). Y de lo que se observa en el cuadro anterior es que hay una fuerte orientación a valores altos de la media obtenida aunque hay un ligero incremento en el coeficiente de variación (CV), y la Tangibilidad baja un rango como resultado de esta tabla referencial.

Sin embargo, dicho de otra manera particular, es conveniente aclarar que las medias en un rango de hasta 5 como alto grado, dos dimensiones están por encima del valor 4 de media (Seguridad, Fiabilidad) y tres con resultados muy próximos a este valor (Empatía, Capacidad de respuesta, Tangible,) lo cual indicaría en un principio cual sería el orden para la intervención, si efectivamente se acordara, más orientado a los elementos de Tangibilidad, luego Capacidad de Respuesta y finalmente Empatía.

En la página siguiente se presenta, el gráfico que compara las cinco dimensiones, y para una mejor visualización se ha establecido una línea roja en el valor 2,5 lo cual sería el valor medio de

la escala de respuesta que va de 1 a 5, y una primera impresión es que tanto las expectativas y la percepción de cada dimensión tienen valores con una eficiencia arriba del 70% o sea arriba de 3,5 por cierto de una sola dimensión (Tangibilidad) y el resto próximas al valor de la escala de 4.

b) **Grafica No 6** Comparativa de ambos valores promedio



Fuente: Cálculos Propios

Quando lo percibido es superior a las expectativas significa que hay una mirada de satisfacción que da por ser superadas, y ahí que tenemos en esta situación en las dimensiones *Seguridad, Fiabilidad, y Empatía*, y casos en que la expectativa no es superada, se tiene a lo *Tangible*, la *Capacidad de respuesta*, en las cuales las expectativas no han sido satisfechas y ello se responde por la misma naturaleza del trabajo de servicios generales, en donde hay diferentes parámetros tanto de expectativas como de percepciones como se puede visualizar en el mismo tipo de estructura que se tiene, caracterizada por poca delegación, y una estructura muy plana,

más bien simple sin mayor diferenciación, centrada en tareas más que en procesos.

Y ello se deba que el sentido de urgencia está afectando la percepción e inclusive la misma expectativa, al solicitar los servicios. Ello implica claros patrones de mantenimientos preventivos, correctivos e inclusive predictivos para evitar cuellos de botella en los servicios exigidos por los clientes. Es decir, toda la prioridad de dar el servicio que el cliente requiere en materia de servicios. (Anaya Tejero, 2000)

c) Evaluación integral de estadísticos descriptivos de ambas Variables: Expectativas y Percepción

Tabla No 6 Valores de Expectativa y Percepción con la brecha

	Expectativa	Percepción	Brecha
Media	4,0815	3,9799	0,1016
Desviación estándar	0,3998	0,3192	
Coefficiente de Variación (CV)	9,87%	7,98%	
Varianza	,215	,480	

Fuente: Cálculos propios

Los estadísticos para los valores promedios para la Percepción y la Expectativas son de acuerdo a (Levin, 1998) y sobre todo a lo señalado por el Modelo Servqual también se deben calcular la media, la desviación típica y se incorpora el Coeficiente de Variación. La media se calcula para conocer las posibles coincidencias o no en las respuestas que presentan los clientes ante el servicio. La desviación típica se calcula para conocer las variaciones que existen entre los clientes respecto a la percepción que cada uno tiene sobre el servicio (Zeithalm, Parasuraman y

Berry, 2004) y el Coeficiente de Variación para conocer la variabilidad de los datos en torno a la media.

Como se puede observar, las medias generales tanto para la Expectativa como para la Percepción son muy similares, la diferencia es tan solo de 0,0895. Sin embargo, la clave está en la variabilidad en donde es menor en la Percepción (más homogénea) por los servicios efectivamente prestados mientras que en la Expectativa (algo menos homogénea) son 1,80%, y ello según las personas que son los nódulos de relación inter compañías con la ofertante de los servicios. A simple vista, es decir las expectativas son algo más homogéneas o sea que tienen menor variabilidad que las percepciones por los servicios prestados o cómo los reciben en la empresa como respuestas de sus requerimientos y la liberación de los mismos en calidad, oportunidad y costos. Sin embargo, esa variabilidad se considera relativamente baja. (Hernández Sampieri et al 2014). También esa variabilidad puede tener un componente subjetivo, ya que no se identificó parámetros o indicadores de la función, formalmente establecidos.

La confiabilidad es un dato importante para evaluar la prueba administrada y ver el grado de consistencia de los resultados obtenidos. En tal sentido, se corresponde con el modelo Servqual lo cual implica el cálculo de alfa de Cronbach, que es el valor que demuestra que las encuestas administradas se encuentran libres de errores aleatorios.

El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas. Como criterio se considera que para valores inferiores a 0,6 se considera que los ítems tienen baja fiabilidad, y para valores de 0,6 a 1 se considera que los ítems tienen alta fiabilidad. (Hernández Sampieri et al 2014); (Sierra Bravo, R.. 2007)

d) **Tabla No 7** Confiabilidad de los factores considerados para las Expectativas y Percepciones mediante el cálculo del Alfa de Cronbach

i. Expectativa

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
<i>0,834</i>	<i>5</i>

ii. Percepción.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
<i>0,959</i>	<i>5</i>

Fuente: Cálculos propios

Aunque estos resultados están en el capítulo del marco Metodológico, pero para seguir con esta misma línea argumental se colocan acá y dado los valores obtenidos para sendos instrumentos, ambos tienen una confiabilidad alta dado que cada uno sobrepasa el límite de 0,60 (Hernández et al, 2014). Y a partir de allí son considerados como aceptados de manera plausible y con estos valores resultan muy confiables. Como igual lo señalan Levin, R. (1998) y Sierra Bravo, R. (2007).

Por otro lado, al combinar las respuestas obtenidas entre la Expectativas y la Percepción el valor del Alfa de Cronbach es 0,808 lo cual es muy bueno para proseguir el estudio, en materia

de análisis de componentes principales (ACP). Y ello responde a que: “*el método de componentes principales tiene como objetivo transformar un conjunto de variables originales, en un nuevo conjunto de variables (sin perder información), combinación lineal de las originales, denominadas componentes principales (factores)*” (Tapia, J.M., 2007: 13).

El análisis de componentes principales (ACP) trata de hallar estos componentes o factores (Tapia, J.M., 2007), los cuales se caracterizan por estar correlacionados entre sí, que sucesivamente expliquen la mayor parte de la varianza total. (U de Alicante, 2018).

Es muy importante hacer hincapié en que las componentes principales se comparan con los siguientes rangos de valores, que según Kaiser cp Tapia (2007) se tiene que:

Tabla N° 8 Tabla de Valores para la prueba KMO

$0,90 < KMO \leq 1$	son valores excelentes
$0,80 < KMO \leq 0,90$	son valores buenos
$0,70 < KMO \leq 0,80$	son valores aceptables
$0,60 < KMO \leq 0,70$	son valores regulares
$0,50 < KMO \leq 0,60$	son valores malos
$KMO \leq 0,50$	son valores inaceptables

Fuente: Kaiser cp Tapia (2007). Introducción al análisis de datos multivariantes. Colección Docencia Universitaria. Barinas: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora.

Por otro lado, la prueba de esfericidad de Bartlett es la que evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas.

La Análisis de componentes de las variables Expectativa y Percepción

A continuación, se hacen los cálculos por separado, siendo la expectativa el primero en considerar y evaluar de acuerdo a lo que por un lado calcular el análisis de componentes principal (ACP) y usar el método de KMO y la esfericidad de Bartlett las cuales permiten dilucidar si se puede continuar con el análisis de componentes. (U de Alicante, 2018). Y continuar con el análisis factorial de ser el caso, aspecto que no se considera obtener para esta actividad investigativa.

i. Análisis de Componentes para la Expectativa:

Tabla No 9 Estadísticos descriptivos para la Expectativa

	Media	Desviación estándar	N de análisis
Tangible	4,3182	,47673	21
Fiabilidad	3,9659	,72496	21
Capacidad Respuesta	4,1477	,55662	21
Seguridad	4,1270	,64529	21
Empatía	3,8485	,52177	21

Fuente: Cálculos propios

Tabla No 10 Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,730
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	79,026
	G1	10
	Sig.	,000

Fuente: Cálculos propios

La prueba de KMO (U. Alicante, 2018) cuyo valor es 0,73 es válida – aunque su rango

comparable con el patrón se considera de mediano valor al ser $KMO \geq 0.7$ pero no limita para proseguir con el estudio de componentes principales. En la tabla siguiente; se señalan los valores en negrita en los componentes, lo cual representan el aporte en % de cada pregunta para su respectivo componente, a saber.

Tabla No. 11 Análisis de componentes del instrumento

Pregunta	Componente				
	1	2	3	4	5
1	-0,16	0,49	0,52	0,49	0,37
2	0,02	0,65	0,10	0,40	-0,43
3	-0,01	0,56	0,62	-0,12	-0,40
4	0,86	-0,28	0,08	0,06	-0,10
5	0,88	0,01	0,23	0,00	0,21
6	0,87	-0,08	0,18	-0,15	0,21
7	-0,53	0,38	-0,43	0,16	0,36
8	0,54	0,49	-0,57	0,09	-0,19
9	0,92	-0,17	0,19	0,03	-0,10
10	0,05	0,84	0,23	-0,23	0,32
11	0,88	-0,05	0,18	0,10	0,14
12	0,44	0,53	-0,27	-0,48	-0,30
13	0,79	0,07	-0,36	0,01	0,02
14	0,54	0,16	-0,45	0,57	-0,02
15	0,91	-0,20	0,12	0,10	0,04
16	0,75	0,42	-0,07	-0,24	0,22
17	0,74	0,12	-0,19	-0,12	0,22
18	0,75	-0,16	0,16	0,21	-0,26

Fuente: cálculos propios

ii. Análisis de Componentes para la Percepción:

Tabla No 12 Prueba de KMO y Bartlett para la Percepción

	Media	Desviación estándar	N de análisis
Tangible	3,5789	,61706	17
Fiabilidad	4,1000	,73963	17
Capacidad Respuesta	3,9605	,72774	17
Seguridad	4,2778	,65927	17
Empatía	3,9825	,82007	17
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado		91,945
	G1		10
	Sig.		,000

Fuente: Cálculos propios

La prueba de KMO (U. Alicante, 2018) cuyo valor es 0,875 es interesante ya que califica como notable para $KMO \geq 0.8$ para proseguir con el estudio de componentes principales, a continuación se señalan los valores en negrita en los componentes, lo cual representan el aporte en % de cada pregunta para su respectivo componente, a saber, en la página siguiente.

Tabla N° 13 Análisis de componentes del instrumento

Pregunta	Componente				
	1	2	3	4	5
1	0,44	0,78	0,28	0,15	-0,07
2	0,63	0,30	0,54	-0,25	0,26
3	0,82	-0,14	-0,17	0,22	0,16
4	0,87	-0,25	-0,13	-0,17	0,04
5	0,89	0,23	-0,16	-0,09	-0,08
6	0,90	-0,29	0,15	-0,17	-0,05
7	0,82	-0,05	-0,02	0,07	-0,37
8	0,94	-0,06	-0,17	-0,08	0,03
9	0,91	0,10	-0,06	-0,22	-0,27
10	0,54	0,57	-0,56	-0,10	0,08
11	0,94	0,05	-0,02	-0,06	0,09
12	0,90	-0,27	0,04	0,09	0,13
13	0,89	-0,18	0,18	-0,05	-0,23
14	0,86	0,06	0,07	0,42	0,02
15	0,88	-0,02	0,09	0,37	-0,12
16	0,93	0,01	0,00	-0,07	-0,04
17	0,85	-0,10	-0,05	0,09	0,41
18	0,92	-0,06	0,06	-0,12	0,08

Fuente: Cálculos propios

5.3 Análisis del índice de Calidad de Servicio

Este instrumento está compuesto de cinco (5) Dimensiones. Para obtener el índice de calidad de servicio para cada dimensión se debe calcular la brecha, que no es más que determinar la diferencia entre la Expectativa y la Percepción.

En la tabla se puede apreciar las cinco dimensiones y una análisis con el siguiente criterio que podrá ser moderada o alta o muy alta; La Percepción superior a la Expectativa es una satisfacción del cliente que puede ser igual o moderada, alta o muy alta.

Tabla No 14 Comparación de Valores entre Expectativa y Percepción del cliente. Valores Promedios

Dimensión	item	Media x item Expectativa	Media item x Percepción	Promedio x dimension Expectativa	Promedio x dimension Percepción
Tangibilidad	p1	4,0000	3,1600	4,3182	3,5789
	p2	4,5500	3,3700		
	p3	4,4100	4,2100		
Fiabilidad	p4	3,9500	3,9400	3,9659	4,1000
	p5	3,9500	4,0400		
	p6	4,2079	4,1000		
	p7	2,9400	4,1000		
Capacidad de respuesta	p8	4,4850	4,3200	4,1477	3,9605
	p9	3,7700	3,7900		
	p10	4,5900	3,7900		
	p11	3,8600	3,9500		
Seguridad	p12	4,3600	4,3200	4,1270	4,2778
	p13	4,3560	4,4400		
	p14	4,2440	4,2100		
Empatía	p15	3,7700	4,1600	3,8485	3,9825
	p16	3,7702	4,0000		
	p17	3,7713	3,9500		
	p18	4,0043	4,0000		
	Media	4,0815	3,9799	4,0815	3,9799
	DE	0,3998	0,3192		
	Cv	9,87%	7,98%		

0,1016
BRECHA

Fuente: Cálculos propios

El análisis planteado son situaciones en las cuales la percepción está superando en algún grado a la expectativa planteada, ello significa un nivel de satisfacción al tener ya menos expectativas sobre lo que hay que hacer para cumplir la promesa adquirida en el servicio, llegando a los momentos de verdad. se considerarán los ítems en situación de satisfacción por tener una percepción mayor que lo esperado o expectativa:

1. P 7: El colaborador de Servicios Generales realiza bien el servicio la primera vez que lo ejecuta, tienen una baja expectativa pero una alta apreciación por lo efectivamente realizado. Muy positiva esa apreciación, lo poco que espero es muy gratificante que se realice.



2. P15: Los colaboradores de Servicios Generales demuestran capacidad de organización para prestar el servicio. De alguna manera se las arreglan para dar respuesta y satisfacción al cliente o al usuario con lo requerido y el valor lo indica, a la expectativa estar disminuida con el valor de lo percibido como recibido del servicio.



3. P16: Los colaboradores de Servicios Generales se preocupan por sus intereses

La respuesta indica un grado de de satisfacción por la preocupación explícita por los intereses. Y ello es positivo al estar satisfecha la expectativa.



4. P17: Servicios Generales ofrece horarios convenientes para usted

La respuesta indica que hay una percepción satisfecha y superior a la expectativa planteada



5. P5: Cuando el colaborador de Servicios Generales promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple Efectivamente. El valor de la respuesta cataloga como efectivamente realizado dentro el rango de promesa y se valora en la percepción mejor.

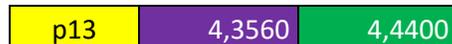


6. P11 Si tiene dudas los colaboradores de Servicios Generales le atiende en un tiempo adecuado.

La respuesta indica una satisfacción límite, pero satisfacción, al fin y al cabo, al estar la percepción por encima de la expectativa.



7. P13 El comportamiento de los colaboradores de Servicios Generales le inspira confianza
En tal sentido si bien la expectativa tiene un valor alto a las interrogantes anteriores también es cierto que la percepción es más alta que la expectativa planteada. Lo cual indica una satisfacción.



8. P9 El tiempo de espera que aguardo para obtener el servicio fue satisfactorio
En tal sentido, la expectativa es inferior al valor percibido que es superior, aunque en una zona límite de equilibrio.



9. P18 El colaborador de Servicios Generales entiende sus necesidades
A los efectos de una mirada empática con el cliente, hay un valor equilibrado entre lo que se espera y lo que efectivamente valoro que sea realizado, al menos no solo en lo emocional sino en la actividad planteada. Al tener un equilibrio entre lo que espero y lo que recibo.



Para estos ítems, lo relevante y para aconsejar al sistema cliente, es que los refuerce aun mas, mediante programas o acciones sistemáticas que si bien van a incrementarse las expectativas, el cumplimiento en los servicios puede ser muy útil, tener actividades para el personal del área, mejorar aun mas sus recursos y capacidades.

Es importante señalar que, de los 18 ítems, el 50% (9) generan un nivel de satisfacción importante que se refleja en la brecha que tiene tanto (la expectativa – la percepción) de lo efectivamente realizado. Esto sin duda alguna es necesario, pero no es lo suficiente.

Las otras preguntas del instrumento 50% (9) a las cuales hay que poner mayor énfasis y atención quizás de inmediato, requieren una prioridad y urgencia en el respectivo tratamiento, ya que la expectativa sigue siendo alta y baja la percepción de lo que se tiene o lo que se ha recibido. Este segmento se hará en orden numérico consecutivo.

1. P1: Los colaboradores de Servicios Generales tienen equipos de apariencia moderna

De acuerdo a las respuestas obtenidas y la puntuación alcanzada es determinante que se pueda inferir que es aun en medio de las dificultades hay que efectivamente intervenir. La expectativa es alta y la percepción con respecto a la apariencia, indica que no es la mejor.

p1	4,0000	3,1600
----	--------	--------

2. P2: Los materiales informativos asociados a la gestión que ofrece Servicios Generales son claros

Luciera que no hay un sistema de respuestas comunicacionales oportunas, de los servicios, o dada la concentración de poder de acuerdo a la estructura organizacional, es bien compleja en dar una respuesta si no se tiene la autorización pertinente.

p2	4,5500	3,3700
----	--------	--------

3. P3: Los colaboradores de Servicios Generales tienen una apariencia pulcra

Desde luego que hay una apariencia cuidada, sin embargo, las expectativas son a ir a un nivel mayor de la apariencia pulcra, que lo es, pero hace falta como que sistematizarla de una mejor manera.

p3	4,4100	4,2100
----	--------	--------

4. P4: El servicio prestado por Servicios Generales responde a lo que usted esperaba

Las respuestas apuntan a un equilibrio entre exigencias y cumplimiento. Ello da oportunidades para dar victorias tempranas y equiparar lo esperado vs lo percibido como ejecución.

p4	3,9500	3,9400
----	--------	--------

5. P6: Cuando usted tiene un problema el colaborador de Servicios Generales demuestra interés en solucionarlo

En este aspecto se debe haber mejorado ya que tanto las expectativas como las percepciones tiene valores, altos pero no equilibrados al haber algunos aspectos no subsanados en cuanto al interés de solucionarlo. El esfuerzo por equipararlo y exceder expectativas, puede ser una victoria temprana en forma consecuyente y relativamente rápida.

p6	4,2079	4,1000
----	--------	--------

6. P8: Los colaboradores de Servicios Generales demuestran estar capacitados para responder a sus preguntas

Cuando se trabaja en un ambiente exigente, los indicadores van subiendo, cada vez más. La formación de este personal, la capacitación va a mejorar mediante recursos, capacidades y habilidades sus respectivas respuestas, con la seriedad y oportunidad que se plantean las

interrogantes. También explorar un mayor empoderamiento de los miembros del equipo bajo una noción de multihabilidades puede ser muy útil para este personal, y sería un tema a tratar con el sistema cliente a los efectos de abordar esta diferencia. Y tener tanto expectativas superiores pero la percepción de bien hecho.

p8	4,4850	4,3200
----	--------	--------

7. P10: Servicios Generales informa a los clientes cuando se harán los trabajos

Ante esta interrogante sin duda alguna que las respuestas a las expectativas planteadas son muy por encima de lo que efectivamente se entrega, el tema comunicacional es bien complejo y en ambientes de hiperinflación, de carestía de servicios tercerizados, más aún. Los compromisos no deberían de ser con fechas abiertas, pero si con fechas límites, quizás no tan cercanas.

p10	4,5900	3,7900
-----	--------	--------

8. P12: Los colaboradores de Servicios Generales siempre están dispuestos ayudarlo

Al tener valores altos tanto de expectativa como de percepción viene de exigencias superiores siempre, cuando los clientes o los usuarios piden siempre más por los servicios a recibir. Habría que aclarar en este punto con el sistema cliente de la organización, que hace falta para que las expectativas sean sobre pasadas con la evaluación de las percepciones. Se puede inferir que no hay mucho trecho para lograrlo.

p12	4,3600	4,3200
-----	--------	--------

9. P14: Los colaboradores de Servicios Generales tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas

En esta interrogante, aplica la misma exigencia, el cliente siempre quiere más y mejor servicio,

siempre un nivel mas y mayor. Por ello la planificación de los servicios, requiere de metodología, pero no solo ello, sino modelos que permitan generar indicadores de uso permanente, de mediciones no forenses sino dinámicas para lograr siempre más y mejores niveles de desempeño.

p14	4,2440	4,2100
-----	--------	--------

Con esta manera de analizar en detalle las conductas permite trabajar sobre ellas y efectivamente un mejor uso de Desarrollo Organizacional. Por ello, se ha realizado de esta manera atendiendo los criterios de Zeithalm et al (1996) en donde las conductas tienen sentido y a la vez orientación para considerar el foco y/o consecuencias financieras de esas conductas ejecutadas. Y para ello se considera que lo ideal no es la Calidad Total per se y/o solo en el sitio del constructo Calidad Total, desde la perspectiva de solo el cliente, el interés es la funcionalidad del negocio y su balance positivo y en criterios de sustentabilidad y sostenibilidad correspondientes, que no se abordan ahora sino para la fase de intervención.

Por ello, el análisis bajo esta mirada permite ya no tanto trabajar solo por las cinco dimensiones planteadas sino generar un portafolio de intervención aguas abajo a partir de esa información, conducta por conducta o por cluster de áreas de conducta similares o que pudiesen tener un fin común en función de los intereses del negocio y considerando, de que es una funcionalidad de vinculación interna. Orientada a no solo la eficiencia, o a la eficacia como lo reportan diferencias ya analizadas, sino que también, tener un mayor nivel de confianza dada la percepción de que como empresa: somos seguros y confiables, pero también oportunos, pero además competitivos en costos, en servicios.

Sin o con comparación con mercados externos que presionen por precios o competencia, por lo

tanto, el criterio de la calidad de servicio es una dinámica de nunca acabar, lo cual es necesario, pero nunca suficiente. Sin embargo, es muy importante aunado a los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad para una condición suficiente tener una mirada anticipatoria, flexible, ágil y de trabajadores multihábiles y empoderados.

En el segundo momento se evaluará las dimensiones en dos focos, por un lado, la expectativa y por otro la percepción con la brecha correspondiente para de esa manera perfilar las iniciativas resultantes de esta fase diagnóstica.

Ahora bien, como se puede observar en la tabla No 12 de los 18 ítems, se han clasificado con los siguientes criterios, ítems en donde la expectativa es mayor que la percepción expresada, ello implica un cierto grado de insatisfacción. En tal sentido, a continuación, se hará una clasificación de las conductas independiente de las dimensiones y luego un análisis por orientación para complementar o posicionar la intervención aguas abajo, con la consultoría en su fase de intervención. En tres grandes segmentos diferenciados con los siguientes criterios:

- Aquellos reactivos en los cuales la expectativa es mayor que la percepción lo que indica un nivel de insatisfacción claro.
- Aquellos reactivos en los cuales la percepción de mayor que la expectativa planteada lo que indica una situación ambivalente de inter relación objetiva – subjetiva (Zeithalm et al, 1996)
- Aquel reactivo que significa un equilibrio o un balance neto e igual entre la Expectativa planteada o valorada y la Percepción que aprecia el servicio recibido.

A continuación, se presenta el cuadro con el arreglo clasificatorio de la situación en amarillo es decir cuando las expectativas son altas y la percepción es más baja con lo cual se

plantea una zona de insatisfacción, asociada a conductas y parcialmente a dimensiones.

Se aprovecha la oportunidad de hacer una escala de temas de importancia a ser trabajados en tanto y cuanto, indican que son aspectos a subsanar para disminuir la insatisfacción planteada por o ante los clientes.

Tabla No. 15 Tabla de aspectos con jerarquía de atención por insatisfacción manifiesta, Mayor expectativa que la Percepción considerada.

Dimensión	P.No.	Item	Expectativas	Percepción	Brecha	orden
T	P1	Opina ud que Servicios Generales debe tener equipos de apariencia moderna	4,000	3,160	0,840	2
T	P2	Considera Ud. que los materiales comunicacionales asociados al servicio que ofrece Servicios generales deben ser claros	4,550	4,210	1,180	1
T	P3	Cree importante que los colaboradores de Servicios Generales tengan una apariencia pulcra	4,410	4,210	0,200	4
F	P4	Considera que el servicio prestado por Servicios Generales responde a lo que ud. espera	3,950	3,940	0,900	7
F	P6	Cree usted que Servicios Generales demuestra interés en la solución de problemas	4,208	4,100	0,108	6
F	P8	Cree usted que los colaboradores de Servicios Generales están capacitados para responder a sus preguntas	4,485	4,320	0,165	5
CR	P10	Cree usted que Servicios Generales debe informar a los clientes cuando se realizarán los trabajos	4,590	3,790	0,800	3
CR	P12	Cree usted que los colaboradores de Servicios Generales están dispuestos ayudarlo	4,360	4,320	0,040	9
S	P14	Cree usted que los colaboradores de Servicios Generales tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas	4,270	4,210	0,060	8

T	Tangibilidad
F	Fiabilidad
CR	Capacidad de Respuesta
S	Seguridad

Fuente: Cálculos propios

De acuerdo al arreglo de los temas en función con el tamaño de la brecha establecido que para trabajar serían, divididos en dos fases:

- a) **Inmediato:** Requiere elaborar indicadores de servicio (medición), costo y presupuesto de ejecuciones.
 - i. El tema de las comunicaciones, y generar un modelo de y sobre ellos claro, confiable, oportuno y eficaz (p2)
 - ii. Mejorar en lo posible la infraestructura de la oficina a efectos de

- funcionalidad (p1)
- iii. Agendar con el cliente la respuesta en términos de tiempo con alguna categorización de las peticiones. (p10)
 - iv. Mejorar la apariencia de las oficinas, el personal, el uniforme, equipos de seguridad de acuerdo a los riesgos y exigencias de seguridad y salud laboral de ser el caso. (p3)
 - v. Evaluar al personal de acuerdo a las actividades, tareas, procesos y áreas de servicios prestados para tener mejores capacidades de respuesta. (p8)
- b) **Mediato**: Requiere elaborar indicadores de servicio, costo y presupuesto de ejecuciones.
- i. Realizar entrenamientos en el abordaje y resolución de problemas dentro de los recursos, capacidades y habilidades disponibles. (p6)
 - ii. Folleto comunicacional sobre servicios y productos que realiza servicios generales y su disponibilidad en físico o virtual. (p4) y este aspecto en consideración con el punto inmediato (i)
 - iii. Un Programa de Formación técnica en los diferentes servicios con criterios u orientados a mantenimientos o servicios de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo. (p14)
 - iv. Generar un equipo que sea percibido como eficaz en actitud y conducta de ayuda al cliente, en un ciclo que oiga, agende, de respuesta y verifique el servicio entrega. (p12)

Con este diagnóstico planteado y para conversar con el vocero del sistema, lo cual

sería sin duda un proceso de negociación ante las evidencias del diagnóstico y acordar esta zona, para corregir las insatisfacciones.

A continuación, se presentan los casos en que la percepción es superior a la expectativa, ello significaría que hay una valoración subjetiva, en tanto y cuanto la exigencia es menor, o el esfuerzo realizado tiene a manera indagación apreciativa una pauta de indulgencia mutua entre los oferentes y/o los receptores. Zeithalm et al (1996) indican que hay rangos de inter acción objetividad – subjetividad entre las partes por apreciaciones diferentes, al objeto de los productos o servicios de la relación.

Tabla 16 Tabla de aspectos con jerarquía de atención por baja expectativa manifiesta, y mayor Percepción considerada.

Dimensión	No.	ITEM	Expectativa	Percepción	Brecha	Orden
F	p5	Considera que Servicios Generales cumple con el tiempo acordado	3,950	4,040	-0,09	6
F	p7	Cree que los trabajos realizados por Servicios Generales deben mejorar	2,940	4,100	-1,16	1
CR	p9	Considera Usted que el tiempo esperado para obtener el servicio es satisfactorio	3,770	3,790	-0,02	8
CR	p11	Ud considera que los trabajadores de Servicios Generales los atiende a tiempo	3,860	3,950	-0,09	5
S	p13	Considera usted que el comportamiento de los colaboradores de Servicios Generales inspira confianza	4,356	4,440	-0,08	7
S	p15	Cree usted que los colaboradores de Servicios generales demuestran capacidad de organización para prestar el servicio	3,770	4,160	-0,39	2
E	p16	Cree usted que los colaboradores de Servicios Generales se preocupan por sus intereses	3,770	4,000	-0,23	3
E	p17	Considera que los horarios establecidos por Servicios Generales son convenientes	3,771	3,950	-0,18	4

Fuente: Cálculos propios

El análisis de estos resultados, obedecen a agrupar un conjunto de respuestas independientemente de las dimensiones con lo cual se entiende que como objetivo es identificar el porqué de esta apreciación y que significa esas expectativas relativamente bajas. En efecto lo que mayor preocupa y ocupa en esta fase de diagnóstico, es el reto o la exigencia que efectivamente el trabajo desempeñado debe ser mejor con una exigencia importante, comparado

con el resto de los otros siete resultados.

En términos de diagnóstico a partir de los resultados de este segmento, lo más relevante es tener un solo grupo, pero con énfasis inmediato en acciones al mayor reto conseguido lo cual no es otro que

- i. sin duda alguna hay que mejorar el servicio prestado, ante lo cual hay una baja expectativa o resignación aprendida o reforzada por las fuerzas de los hechos que representa efectivamente el mejor hallazgo de este abordaje de diagnóstico. Y ello es medular a los efectos de pautar la segunda fase de intervención. Y los otros elementos dado la baja brecha – valores muy bajos – no es que se desprecien en el interés del consultor, sino que el foco, alcance y dedicación no sería determinante en la relación con el vocero del Sistema Cliente.

Tabla 17 Tabla de aspectos con jerarquía de atención por expectativa y percepción manifiesta, equilibrada o satisfacción.

Dimensión	No.	ITEM	Expectativa	Percepción	Brecha	Orden
E	p18	Cree que el colaborador de Servicios Generales entiende sus necesidades	4,004	4,000	0,00	1

Fuente: Cálculos propios

En definitiva, el promedio total de Expectativas es de 4,0815 y de Percepciones es 3,9799 dando así la diferencia neta entre Expectativa y Percepción es de 0,1016 lo cual teniendo el valor muy próximo a 0,00 indica un sentido de valor muy próximo a equilibrio entre ese balance necesario. Zeithalm et al (1990). Pero esto, al revisar las Dimensiones no es tan similar en resultados. Es decir, los límites de las exigencias de servicio no es que efectivamente, estén balanceadas, es que de acuerdo a lo Zeithalm et al (1990) “las

aspiraciones (expectativas) requieren nuevas exigencias y valores tanto en expectativas como en percepciones”. Pág. 167. Aunque al final la diferencia neta total es casi nula, es una falsa imagen de balance ya que al hacer el análisis más detallado hay puntos a focalizar para la fase de intervención y de sugerencias al vocero del sistema cliente. Así como el análisis por dimensiones, las cuales son afectadas por respuestas promedio específicas. Así que si considera al mirar los resultados por dimensiones se tiene que con el mismo criterio para la intervención como segunda fase luego del diagnóstico con las siguientes apreciaciones, ya que la brecha realmente tiene valores bajos y por ello fue de interés en el diagnóstico considerar un análisis específico por ítem para identificar aspectos muy particulares que lo enriquecieran. Así se tiene que:

Tabla No. 18 Cálculo de la brecha total por las diferentes dimensiones

Dimensión	Expectativa	Percepción	Brecha
Tangible	4,3182	3,5789	
Fiabilidad	3,9659	4,1000	
Cap de respuesta	4,1477	3,9605	
Seguridad	4,1270	4,2778	
Empatía	3,8485	3,9825	
Media	4,0815	3,9799	0,1015

Fuente: Cálculos propios

Al usar la misma tabla de agrupación como parámetro comparativo tenemos que:

Tabla No. 19 Niveles para interpretar la Expectativa y Percepción con criterio agrupado

Niveles	Valores de la media (limites reales)	Dimensiones y sus valores promedio
Bajo nivel	1 a 2,33	
Medio nivel	2,34 a 3,67	Tangibilidad en percepción, (3,5789)
Alto nivel	3,68 a 5,01	Seguridad (4,1270 – 4,2778), Capacidad de respuesta (4,1477 -3,9605), Fiabilidad (3,9659 – 4,1000), Empatía (3,8485 – 3,9825), y Tangibilidad en Expectativa (4,3182)

Fuente: cálculos propios

En este cuadro comparativo resumen, solo la Tangibilidad está a medio nivel en percepción, y todo las demás dimensiones andan en alto nivel de medida, lo cual es un buen indicador. La pista para la intervención anda por la evaluación de los ítems entre expectativa y su percepción. Pero la intervención determinante es en Tangibilidad que como dimensión y como conductas indicadoras, tiene niveles a medio nivel y ello es un semáforo que se debe intervenir a la brevedad como se acuerde el Sistema cliente.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El presente trabajo denominado “**Evaluación Diagnóstica de los Factores que Inciden en La Calidad de Servicio**”, se encontró enmarcado en el enfoque de investigación aplicada en una compañía cuya naturaleza es la prestación de servicios generales comprendidos en los siguientes: logística de reuniones y viajes de trabajo, vigilancia, reparación y mantenimiento de las instalaciones y equipos técnicos en la infraestructura.

Cuando hablamos de calidad en servicio, inmediatamente se nos viene a la mente el concepto CLIENTE. Hoy en día, como clientes, todos buscamos calidad, queremos productos que satisfagan nuestras necesidades, a un bajo costo, que sea durable, tecnológico, que exista una gran variedad de opciones en el mercado, etc. Y ello también aplica a empresas filiales de otras, que forman un todo de carácter corporativo. Por otro lado, se esperan servicios que se encuentren orientados a la satisfacción de nuestras necesidades - corporativas, en donde se entreguen una buena atención en términos de amabilidad, información oportuna y confiable, y desde luego que haga en buena lid lo que empresas similares harían salvo el manejo confidencial de las operaciones.

Y ello considerando lo que señalan Varela y Salgado (2010) en el sentido que

debe haber un balance entre el desempeño de tareas caracterizado por una administración basada en evidencias, comunicación escrita y oral oportuna, supervisión y liderazgo a promover un desempeño siempre con mayor y mejor

desempeño, un mejor trabajo con cosas, mayor trabajo con datos, y mejor trabajo con personas. Pág. 31

Todo lo cual es necesario pero para una mejor y mayor dimensión del desempeño, y desde ello, se debe migrar o integrar a un desempeño contextual caracterizado por un mejor contexto aún, interpersonal caracterizado por un beneficio de compañeros de trabajo, actualizándolos con mejores procederes; con un desempeño contextual sobre las tareas por hacer con estándares y calidades cada vez con mayor rango de nivel; a su vez con un desempeño contextual organizacional de aun mas y mayor identificación con la organización y sus propósitos además con una mirada hacia una adaptación e innovación que permitan un ajuste permanente al ritmo de los cambios, de mejoras para la organización en primera instancia. (Varela y Delgado, 2010)

Hay gran cantidad de requerimientos que se modifican en el tiempo de manera muy dinámica, hoy estas organizaciones filiales deben saber lidiar con clientes y usuarios que pueden ser complejos, por la cantidad de información que manejan propio de sus responsabilidades, sino que también respecto de sus preferencias, son exigentes en que esperan obtener en términos de confiabilidad y oportunidad, por lo que estar atentos a lo que se aportará en términos de productos o servicios esperados y efectivamente recibidos.

Es por ello que el sistema cliente admitió el estudio al tratar de incorporar metodologías que les ayuden a medir los niveles de satisfacción de sus clientes, ya que de esta forma se aseguran de seguir formando parte de las preferencias en términos de expectativas y percepciones de clientes y usuarios directos de los productos y/o servicios ofertados y entregados. Y el objeto de su trabajo es tratar de no tener clientes disconformes principalmente

con los servicios que se le entregan, a todos los niveles: desde los puntos focales, que se constituyen en clientes y los usuarios de los servicios diferentes prestados.

En la presentación de resultados y en el intercambio de los hallazgos o evidencias se corroboraron algunas áreas y situaciones a mejorar, a partir de lo planteado.

- El tema de las comunicaciones, y generar un modelo de y sobre ello claro, confiable, oportuno y eficaz (p3). Mediante una conversación centrada con el vocero del Sistema Cliente. Con un programa ad hoc que incluya una entrevista de 360 a clientes del servicio. Incluyendo alianzas para buscar la sustentabilidad y sostenibilidad del mismo
- Generar un equipo de trabajo que sea percibido como eficaz en actitud y conducta de ayuda al cliente, en un ciclo que oiga, agende, de respuesta y verifique el servicio entrega. (p12). Lo cual incluiría un protocolo de disponibilidad presencial o virtual, atención, derivación, realización de la exigencia, entrega y evaluación de lo realizado.
- Analizar los históricos de las diferentes actividades, clasificarlas por ejes de trabajo a manera de procesos, establecer una línea de trabajo distinguiendo trabajadores críticos, claves y de soporte de acuerdo a los procesos que se establezcan con su manual de políticas, normas y procedimientos, y que sean del dominio de los trabajadores.
- De las anteriores sugerencias derivadas del diagnóstico, elaborar un portafolio de necesidades que se pueden trabajar directamente y cuales se pueden tercerizar, mediante una evaluación de empresas especializadas o muy especializadas.
- Realizar una actividad de Kickoff para arrancar como un proyecto de organización con todas las personas del área y presencia de un representante de la Alta Gerencia de

la empresa para validar el apoyo a la siguiente fase de intervención.

Por otro lado, la investigación que se realizó, se basó en un diagnóstico sobre la calidad del servicio que presta el Departamento de Servicios Generales de una compañía cuya misión es, prestar a las compañías de la Organización, los servicios de soporte operativo, reparación y mantenimiento de sus instalaciones y equipos, de acuerdo a lo conversado con el supervisor del área del sistema cliente.

La finalidad de identificar los factores de mayor recurrencia que influyen en la calidad del servicio que presta el departamento, contribuirá con el fortalecimiento en su área medular (servicio), como también a disminuir costos y mejorar clima organizacional – este último aspecto es una presunción, ya que no se ha efectivamente medido.

A continuación, los tres objetivos específicos planteados, se concluye que.

- i. Determinar la expectativa de los clientes sobre la calidad del servicio que brinda el departamento de servicios generales, bajo las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Que se corresponde con evaluar la brecha más importante la cual es la calidad de Servicio entre las otras cuatro (Zeithalm et al, 1993) y sus elementos constitutivos del modelo en general.

En materia de **Expectativa**, se puede corroborar ante la evidencia que se tiene a la dimensión *Tangible* y a la *Capacidad de respuesta*, en las cuales las expectativas aunque no han sido satisfechas y ello se responde por la misma naturaleza del trabajo de servicios generales, en donde hay diferentes parámetros tanto de expectativas como de percepciones como se puede visualizar en el mismo tipo de estructura que se tiene, caracterizada por poca delegación, y una estructura muy concentrada verticalmente. Y son expectativas muy

concretas, y de una atención inmediata por el grado de ansiedad y angustia en el servicio exigido.

Por otro lado, en las otras dimensiones, se tiene que hay una mejor expectativa por satisfacer se refiere a **Fiabilidad, Seguridad y Empatía** a pesar de la confianza otorgada por o para una mejor **Percepción**. Luciera pues que hay comprensión ante los resultados obtenidos a pesar de una mayor expectativa, parece que hay una pauta de indulgencia que pudiese explicar esta puntuación, o quizás las dificultades en el ambiente externo se sobreponen al esquema de trabajo y la percepción no se convierte en un juicio efectivamente, crítico.

Al determinar la Percepción de los clientes sobre la calidad del servicio que brinda el departamento de servicios generales, bajo las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles y por otro lado la Expectativa. Al final da una diferencia casi imperceptible de 0,0895 muy balanceado de calidad total alcanzada, a pesar de indicadores, políticas escritas y una buena voluntad de satisfacer al cliente – usuario de los servicios.

En materia de **Percepción**, se puede corroborar ante la evidencia que se tiene a la dimensión **Seguridad, Fiabilidad y Empatía** y como las de mayor valor seguidas por la **Tangibilidad** y la **Capacidad de respuesta**, de menor valor - todas en ese orden - en las cuales las expectativas aunque han sido satisfechas o no, hay que considerar que ello se corresponde por la misma naturaleza del trabajo de servicios generales, en donde hay diferentes parámetros tanto de expectativas como de percepciones como se puede evidenciar en varios de los cálculos previos realizados y en ello se incluyen las presiones del tiempo,

recursos, capacidades y habilidades para esperar y responder de alguna manera, dentro de algún margen de maniobra.

Por otro lado, en las otras dimensiones, se tiene que hay una mejor expectativa por satisfacer se refiere a **La Tangibilidad y la Capacidad de Respuesta** a pesar de la confianza otorgada de que se realiza un esfuerzo por satisfacer con los recursos, capacidades y habilidades que se tienen para ello.

- ii. Identificar los factores de mayor recurrencia que influyen en la calidad del servicio prestado según las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

A los efectos resolver esta situación se realizará la evaluación de la brecha general a partir de una tabla que permita mostrarla. En tal sentido, es conveniente aclarar que de manera detallada hay diferencias, lo cual es útil para la intervención que se plantearía aguas debajo de la presenta actividad diagnóstica, pero en términos de brechas que es un método para aclarar hasta donde llega la satisfacción, significa que en los servicios prestados la hay brechas de muy bajo rango, como se observó en la Tabla No. 12 y en la próxima la No. 17 y ello encamina la intervención para corregir para mejorar las brechas por ítem, en especial los de redondo rojo señalados, en la tabla a continuación. Tangibilidad y Capacidad de respuesta como objetivos inmediatos de intervención que se acuerde con el sistema cliente.

Tabla No. 20 Comparativa de valores promedio de las Expectativas y Percepción y determinación de las brechas neta por ítem respectivo

Dimensión	item	Media x item Expectativa	Media item x Percepción	Promedio x dimension Expectativa	Promedio x dimension Percepción	
Tangibilidad	p1	4,0000	3,1600			
	p2	4,5500	3,3700			
	p3	4,4100	4,2100	4,3182	3,5789	
Fiabilidad	p4	3,9500	3,9400			
	p5	3,9500	4,0400			
	p6	4,2079	4,1000			
	p7	2,9400	4,1000			
	p8	4,4850	4,3200	3,9659	4,1000	
Capacidad de respuesta	p9	3,7700	3,7900			
	p10	4,5900	3,7900			
	p11	3,8600	3,9500			
	p12	4,3600	4,3200	4,1477	3,9605	
Seguridad	p13	4,3560	4,4400			
	p14	4,2440	4,2100			
	p15	3,7700	4,1600	4,1270	4,2778	
Empatía	p16	3,7702	4,0000			
	p17	3,7713	3,9500			
	p18	4,0043	4,0000	3,8485	3,9825	
	Media	4,0815	3,9799	4,0815	3,9799	0,1016
	DE	0,3998	0,3192			BRECHA
	Cv	9,87%	7,98%			

Fuente: Cálculos propios

De este cuadro se puede concluir que tanto la media de los valores para las expectativas y de las percepciones dan valores muy próximos, con una brecha poco relevante, sin embargo, se indica que hay expectativas no satisfechas, en términos generales hay un alto balance, ya señaladas para enrumbar con victorias tempranas la intervención si se acuerda.

Media de Expectativa	Media de Percepción	Brecha entre ambos valores
4,0815	3,9799	0,1016

Valores muy próximos y la brecha es casi nula (0,1016) pero otro elemento a considerar

es que las expectativas tienen algo más de variabilidad (**9,87%**) que las percepciones (**7,98%**) que son algo más homogéneas, más consistentes por menor variabilidad, y mayor confiabilidad en el dato al estar por debajo del 10%, ello significa que las expectativas al obedecer a pareceres y a influencias de prontitud puede haber mayor variabilidad mientras que una menor variabilidad en las percepciones significa que los jueces son más consistentes confiables en su valoración de lo recibido. Y ambas tienen valores muy bajos de variabilidad.

Lo importante de esta mirada, es que las sugerencias que se hagan en las recomendaciones serán prácticamente en conductas específicas como lo señalan Zeithalm et al (1996), lo cual puede ser de gran utilidad no solo para llevar a cabo victorias tempranas el programa de intervención que se sugiera y que efectivamente se acuerde, para la fase de intervención, si es que se podría realizar.

Si la relación entre las expectativas menos las percepciones tienden a 0, ello es el punto de calidad total, dado que las diferencias por encima y por debajo de ese valor dan muy próximos a ese valor e inclusive la brecha total caracterizada como la suma algebraica de los valores segmentados por dimensión da un valor de 0,0895 lo cual indica que la funcionalidad en términos generales se ajusta a un servicio ligeramente muy próximo de calidad total. Con lo cual, una intervención sería solo para depurar ciertos pequeños detalles, como se ha indicado en páginas anteriores. Y ello pues, sería de base para comparaciones para próximas mediciones.

Por otro lado, es importante indicar que la empresa o servicios generales, está centrada bajo una forma burocrática que no consideran un esquema, con los siguientes criterios:

Es relevante considerar la actual concentración de autoridad y poder en una sola persona, como se percibe del organigrama departamental, hay un foco central al

cual le reportan verticalmente, un número desplegado de personas en un ambiente más basado en tareas, y no en procesos, en varios silos. Y no hay una manera anticipada de mercadeo para generar compromisos y tampoco de procesos delegados en una articulación más dinámica y más delegada para mejores resultados, lo cual afecta y se convierte en tarea para la intervención y asegurar cerrar el Gap No. 1 (Zeithalm et al, 1990: 131) Y actualmente, la tendencia de las empresas a ser ágiles sobre todo las de servicios requiere una mirada en ese sentido. (Deloitte, 2019) y estar orientadas a las necesidades de los clientes de manera proactiva como lo indica Zaratiegui (1999)

- No hay indicadores o estadísticas de servicios desagregados o de liberación de tareas por culminación de servicios, que siendo acordadas que permitan verificar si hay desviaciones de los estándares de trabajo con algún margen de maniobra vs indicadores históricos o desviaciones o margen de maniobra acordados como razonables, ello se ve en ambientes en ítems que la expectativa es superior a lo percibido, lo cual en una lectura ingenua diría que hay insatisfacción, para lo cual habría que profundizar mediante focus group para ir a fondo de la materia, lo cual es un elemento para obtener el GAP No. 2.. efectivamente hay un presupuesto, *“pero la rigurosidad entendida con su margen de maniobra no se ha planteado”*. (Zeithalm et al, 1990: 71)
- Las especificaciones del servicio tienen un componente subjetivo y de informalidad para aceptar o comprender los resultados más en función de comprensión mediante pautas informales que le son propios a los procesos en la formalidad de los objetivos explícitos Zaratiegui (1999), y evitar predominios de

éstos a las apreciaciones subjetivas, las cuales pueden tener sesgos. Para determinar el Gap No. 3, en consecuencia, “*hay una gran variabilidad admitida entre las partes*”. (Zeithalm et al, 1990: 89)

- Si bien es cierto que hay “*un énfasis primario de los determinantes de la calidad de servicio*” (Zeithalm et al, 1990: 124) los despliegues del mismo en aspectos operativos se diluyen, ante la ausencia de una política expresa de calidad con sus respectivos indicadores, o el seguir una norma y estructura de por ejemplo ISO 9001.2000. A los efectos de considerar resolver el Gap No. 4.

Parasuraman (2000) indicó que empresas en la industria de servicios, deben ampliar sus lineamientos y evidencias o pruebas de productividad desde la posición particular de la empresa a una perspectiva de cliente de la empresa, en formato más competitivo: en costos, oportunidad, confiabilidad y satisfacción. Esta mirada es mucho más reciente y puede focalizar en varias cosas, como a: a conciliar los conflictos por servicios de alta expectativa y de percepción inferior por incumplimientos o diferimientos o ausencias, es decir, procurar las sinergias oportunas entre la mejora de la calidad del servicio y el aumento de la productividad del servicio, en una relación dinámica que genere no solo imagen, confiabilidad sino también lealtad por el servicio, así sea este corporativo.

Las empresas de servicios – delegados - están comprometidas por una calidad del servicio mediante el uso de diversas y oportunas técnicas de gestión. En tal sentido, Redman & Mathews (1998); Gummesson (1998) han examinado una variedad de prácticas de gestión, incluida la gestión de los recursos humanos (HRM) por ser este un elemento clave, utilizadas en el sector de los servicios.

Cuando se considera el impacto real o potencial en términos de la calidad del servicio y la gestión total de la calidad (TQM), la mayoría de las técnicas o principios administrativos o teorías de alcance intermedio, éstas se identifican como protosolidarias de la innovación permanente y de la correspondiente mejora de la calidad, pero pocas en particular están estrechamente vinculadas a una disminución de los costos – de los gastos y por otro lado de las formas más o menos sutiles de control gerencial, pudiesen ser un escollo para el proceso de mejora, de la mejora continua. Sobre todo, cuando las conductas asociadas tienen un sentido de conductas con consecuencias financieras que será un elemento a considerar Zeithalm et al (1996).

Es un hecho pues conocido que los beneficios de las operaciones cotidianas están directamente vinculados a la calidad del servicio y a la productividad. Especialmente en las operaciones de servicio donde el cliente tiene un papel activo como causa y consecuencia de lo que significa desempeñar una prestación de productos (tangibles) o servicios (intangibles) y tiene un impacto directo no sólo como el proveedor de servicios sino en un punto de confiabilidad y de oportunidad permanente fuera de pautas informales, es la evidencia de los servicios los que de una manera concreta se visualizan o se perciben como un atributo de proveedor corporativo seguro, confiable.

Gummesson (1998). Introduce el concepto del acompañamiento de la relación permanente entre el mercadeo de servicios a manera de oferta sin descuidar la valoración por parte del cliente. Y ya para 2014 el autor se plantea la relación de la importancia del uso de diferentes esquemas gerenciales para dar un sentido en que éstos, acompañan la calidad de servicio no solo ofrecida sino efectivamente entregada. Y el grado de satisfacción de los clientes y usuarios finales de las actividades planteadas en la relación en servicios operativos. Lo cual es

un elemento clave para considerar para la fase de intervención.

Para finalizar no se han conseguido ni estudiado índices de productividad siendo ello relevante para entender las consecuencias financieras y en tal sentido, Christian Grönroos and Katri Ojasalo (2000) señalan que

La productividad de un proceso está relacionada con la eficacia con la que los recursos de entrada se transforman en valor para los clientes. Para las necesidades de los fabricantes de productos físicos hay conceptos de productividad y instrumentos de medición ampliamente utilizados. Sin embargo, en los procesos de servicio no se mantienen las suposiciones subyacentes de estos conceptos y modelos. Pág.1

No se logró obtener evidencias de planes y formulaciones concretas que permitieran resolver los elementos necesarios para dar cerrado las brechas correspondientes como se señaló con anterioridad, generando así, una recomendación determinante, más allá de la satisfacción para darle sentido concreto al diagnóstico, es decir si la calidad de servicios es un norte, también debe tener a manera de símil, un norte magnético, en términos de productividad para un mejor horizonte, considerando la sustentabilidad y sostenibilidad como negocio, independientemente que sea un servicio corporativo compartido.

En tal sentido, se recomienda iniciar actividades más articuladas a la norma ISO 9001:2000 a los efectos de considerar un modelo de procesos que de un marco de Gestión y de acción, menos reactiva y más proactiva, y desde luego con mayor índice de satisfacción. Moreno-Luzón, Perís y González. (2001). En tal sentido el modelo que sugieren los actores son o forman parte de una interrelación objetiva, basada en parámetros, reglas y exigencias como

requerimientos y una satisfacción elaborada y revisada siempre. Todo ello en un ciclo de servicios todo el tiempo.

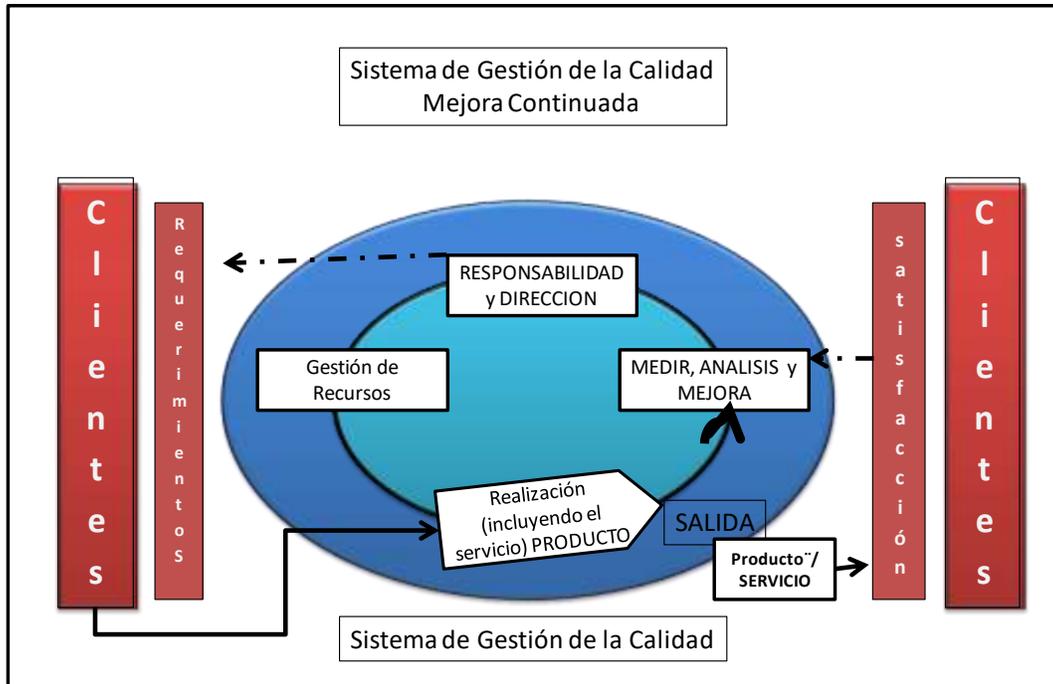


Figura No. 2 Modelo de Procesos ISO 9001: 2000. Adaptado por Perozo (2020).

Fuente: Moreno-Luzón et al (2001) pág. 397

En realidad, el modelo per se no resuelve el problema en pequeño que pudiese existir, pero dadas las características de los tiempos, es evidente que un circuito con estas características, da estructura y sentido a la acción.

Por otro lado, en 2017, Mckenzie en un trabajo realizado por Matthias Daub, Andreas Ess, Jonathan Silver, and Samir Singh denominado: *Does the global business services model still matter?*⁴ señalan que los tres elementos fundamentales en la década de los 90's cuando surgió

⁴ NA: Traducción de la pregunta que originó el trabajo de la consultora ¿Sigue siendo importante el modelo global de servicios empresariales?

esta idea para tener ventajas comparativas y competitivas sigue teniendo plena vigencia, en tanto y cuanto relaciones formales e informales, sin objetivos de negocios puedan que tengan cierto sentido necesario pero no suficiente, y ello considera cumplir con lo siguiente, las compañías o corporaciones pueden:

lograr significativos beneficios del uso de modelo global de servicios – compartidos (GBS) – ya que ello incrementa la eficiencia operacional y la efectividad mejorando la planificación y el balance de negocios necesario para mejores capacidades estratégicas para crecer. (...) En cambio, se necesita un mayor foco en mejorar la satisfacción del cliente y crear servicios innovadores a la altura de las necesidades emergentes de sus clientes.” Pág. 4 – 5

Roure, Moñino y Rodriguez-Badal (1997), hace mención que “las instituciones (empresas) están llevando a cabo una gestión estratégica de sus procesos como un factor clave para adaptarse con éxito al nuevo entorno e influir decisivamente en su evolución” (p. 16). Se podría decir con esto, que desde los años 90’s, las empresas están conscientes para brindar un servicio o un producto de calidad, no sólo es necesario y nunca suficiente, sino que es una condición para competir en el mercado. Que luciera que no aplica en este caso, por ser una empresa de clientela cautiva.⁵

Y seguir el consejo dado por Berry (2000), de tener 9 motores a tono para lograr el éxito, siendo como un reto permanente estos, centrado en valores y dando respuestas a las exigencias de manera simultánea, anticipatoria, viable y sostenible, se indica un modelo adicional a plantear y Gestionar, sin duda alguna, permite dar estructura a la Gestión, desde las estrategias a establecer, las tácticas a realizar y el despliegue operativo correspondiente, para dar aplicación a las líneas de Gestión adicional que se indican en la próxima página:

⁵ Subrayado de la autora.

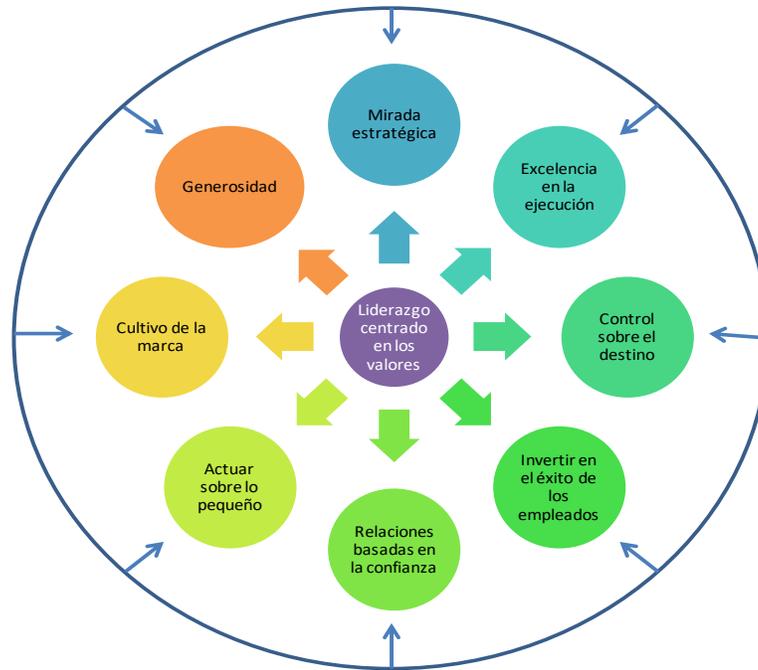


Figura 3 Motores del éxito sostenido en las empresas de Servicios. Berry (2000).

Fuente: Berry (2000). Cómo descubrir el alma del Servicio. Pág. 40

2. RECOMENDACIONES

Se sugiere de acuerdo a indicaciones generales

- **De cara al sistema Cliente:** a los efectos de establecer un cronograma de actividades para la fase de intervención, se sugieren las siguientes cuestiones a dilucidar con el sistema cliente.
 - Establecer metas de calidad y oportunidad con indicadores para establecer metas de calidad orientadas al cumplimiento de las necesidades de los clientes
 - Establecer metas de calidad y oportunidad con indicadores para establecer metas de calidad a los proveedores orientadas a dar cumplimiento de las necesidades de los clientes
 - Que tanto las metas como sus respectivos indicadores deban ser aprobados no solo por la Gerencia – supervisión de la Empresa – Servicios Generales corporativa.
 - Realizar *focus Group* con los representantes de cada empresa para realizar un

análisis muy exhaustivo de ítem por ítem y sacar las brechas de empresa por empresa atendida, para afinando así el diagnóstico se podría hacer una mayor y mejor intervención organizacional.

- Establecer acuerdos con la Gerencia superior de la empresa a los efectos de incorporar elementos de la productividad para optimizar los planes de trabajo planteados de cara a los costos dolarizados de los servicios.
- Desde el punto de vista de diagnóstico funcional se requiere reconsiderar junto con el sistema cliente la manera de distribución de los cargos roles en la estructura de la organización del sistema cliente.
- Otro elemento desde el punto de vista funcional es evaluar los sistemas de apoyo junto con el sistema cliente, los cuales de manera formal se interrelacionen de manera proactiva y dinámica en función de los objetivos a alcanzar.
- Desde el punto de vista estratégico se recomienda el enfoque de procesos, documentarlos y seguir la filosofía de calidad bajo políticas, normas y procedimientos bajo las características de las normas ISO.
- Desde el punto de vista estructural una estructura organizacional se recomienda dado que, por procesos, se caracteriza una gestión centrada en la entrega final de los productos y servicios que se realizan a través de procesos a lo largo de la cadena de valor.

Desde el punto de vista del diagnóstico cultural se sugiere al sistema cliente realizar una aproximación a determinar el grado de cultura orientado a la efectividad organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (1990). *Excelencia del servicio*. Buenos Aires: Paidós.
- Albrecht, K. (1992). *Servicio al cliente interno*. Buenos Aires: Paidós.
- Anaya Tejero, J. J. (2000). *Logística integral La Gestión operativa de la Empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ander- Egg, E. (1995). *Técnicas de Investigación Social*. 24ª. Edición. Colección: Política, Servicios y Trabajo social. Buenos Aires: Editorial LUMEN
- Arshad, A. M.; Xi'an, Qin Su. (2015). Interlinking Service Delivery Innovation And Service Quality: A Conceptual Framework. *The Journal of Applied Business Research – September/October 2015 Volume 31, Number 5*. Pp 1807-1822 disponible en <https://core.ac.uk/download/pdf/268105472.pdf>
- Arias, F. (2006) *El proyecto de investigación*, Quinta edición. Editorial Episteme. Venezuela
- Arias Coello, A. (s/f). *Gestión de la Calidad*. Material didáctico de la Facultad de Ciencias de la Documentación. Disponible en <http://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10123.pdf>
- Audirac Camarena, C.A.; de León Estavillo, V.; Domínguez González, A.; López García, M.E. (1994) *El ABC del Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Trillas.
- Barlow, J., & Moller, C. (2005). *Una queja es un favor*. Bogotá: Norma.
- Baron A., Y. (2014). *Diagnóstico Organizacional*. [Blog post]. Recuperado el 12 de septiembre de 2019 de <http://introducciondesarrolloorganizacional.blogspot.com/2011/03/diagnostico-organizacional.html>
- Basheer Abbas Al-alak Ghaleb Awad EL-refae. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 1; January 2012 198 *The Relationships between Service Quality, Satisfaction, and Behavioral Intentions of Malaysian Spa Center Customers* disponible en http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_1_January_2012/22.pdf
- Berry, L. (1996). *Un buen servicio ya no basta. Cuatro principios del servicio excepcional*. Bogotá: Norma.

- Berry, L. (2000). *Cómo descubrir el alma del Servicio*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Brocka, B.; Brocka, M.S. (1994). *Quality Management (Gestión de Calidad)*. Madrid: Javier Vergara Editor S.A.
- Burke, W. (2008). *Organizational change: Theory and practice*. (2° ed.). USA: Sage Publications.
- Calixto, M., Okino, N., Hayashida, M., Costas, I., Trevizan, M., & Godoy, S. (Septiembre de 2019). Escala SERVQUAL: validación en población mexicana. *Scielo*.
- Carreón, J. (2017). *Cliente interno y externo en una organización*. [online] GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Recuperado el 12 de septiembre de 2019 en <https://www.gestiopolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>
- Charles, H. J. y McDaniel, C.. (2002). *Marketing*, Sexta Edición, México Lamb, International Thomson Editores,
- Cummings y Worley (2005) *Desarrollo organizacional y cambio*. octava edición México: editorial Ceangage Learning.
- Daub, M.; Ess, A.; Silver, J.; Singh, S. .(2017). Does the global business services model still matter? . disponible en www.mckinsey.com > mckinsey-digital > our-insights > does-the-glob.. and <http://bit.ly/2u4TjS7> pic.twitter.com/WMW5FuYGLh. 11:48 AM - 18 Jul. 2017 .
- Deloitte. (2019) *Global Human Capital Trends*.
- Disponible en <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html>
- Domínguez G. (1998). *Indicadores de Gestión*. México: Biblioteca Jurídica DIKE
- French, W.; Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la Organización*. México: Prentice Hall.
- French, W.; Bell, C. y Zawacki, R. (2005) *Transformación y administración efectiva del cambio*, Sexta edición. México: Editorial Mc Graw Hill
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. Primera Edición en español. México: Editorial

Alfaomega – Oxford University Press

Gitlow, H. S.. (1991). *Planificando para la Calidad, la Productividad y una posición competitiva*. México: Ventura Ediciones, S.A. de C.V.

Grönroos, C. ; Ojasalo, K. (2000). *Service Productivity: Toward a Conceptualization of the Transformation of Inputs into Customer Value in Services*. SWEDISH SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION WORKING PAPERS disponible en [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Service Productivity Toward a Conceptualisation of.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Service_Productivity_Toward_a_Conceptualisation_of.pdf)

Gummesson, Evert (1998) *International Journal of Contemporary Hospitality Management Productivity, quality and relationship marketing in service operations* Volume: 10 Issue: 1 1998

Gummesson, E. (2014). *Productivity, quality and relationship marketing in service operations A revisit in a new service paradigm*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 656-662. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/productivity-quality-and-relationship-marketing-in-service-operations-9mK9hS5cGg>

Hellriegel, D., Jackson, S. y Solcum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10 Ed.). México: McGraw-Hill de México.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE CV

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta edición). México: Mc Graw Hill. Recuperado de: https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hernández Palomino, J. A.; Gallarzo, M.; and Espinoza Medina , J.de J.. (2011). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Educación.

Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio*. Madrid: McGraw Hill.

- Horovitz, J., & Michele, J. (1994). *La satisfacción total del cliente*. Madrid: Ediciones Folio.
- Hurtado de Barrera, J. (2008). *El proyecto de Investigación*. Caracas: Quiron Ediciones y SYPAL.
- Kotler, P.; Armstrong, G.. (2016). *Principles of Marketing – Global Edition*. NY: Pearson.
- Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, (2002). *Marketing Sexta Edición*, México: International Thomson Editores.
- Lawler III, E.E. (1993). *La ventaja definitiva, creando organizaciones participativas e innovadoras*. Buenos Aires: Granica
- Levin, R. (1998). *Estadística para Administradores*. Mexico: Prentice Hall Pearson.
- Moreno – Luzón, M.D.; Peris, F.; González, T. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y Estudio de Casos*. Mexico: Prentice Hall.
- Sierra Bravo, R. (2007). *Técnicas de Investigación Social Teoría y ejercicios*. (Decimocuarta Edición 4ta. Reimpresión ed.). Madrid: Thomson.
- Lozada, J. *CIENCIAMÉRICA*, N° 3, diciembre 2014, pp (34-39) Universidad Tecnológica Indoamérica. Disponible en file:///C:/Users/LAB_AUDIOV/Downloads/Dialnet-Investigacion Aplicada-6163749.pdf
- Macazagua, J.; Pascual, A.. 2006. *Organización basada en Procesos*. Madrid: Rama Editorial.
- Malavé, J. (1999). *Prácticas Organizacionales*. Caracas: Ediciones IESA
- McKenzie (2019). *Does-the-global-business-services-model-still-matter*. Disponible en <Does-the-global-business-services-model-still-matter.ashx>
- Milgram, J. (2001). *Relación entre el compromiso organizacional y calidad de servicio en una empresa de correo y mensajería del sector privado*. Caracas.
- Najul Godoy, J. (2011). *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio*. *Observatorio Laboral Revista Venezolana* Vol. 4, N° 8, julio-diciembre, 2011: 23-35 Universidad de Carabobo ISSN: 1856-9099
- Palafox Muñoz, Alejandro, *PRESENTACIÓN*. Teoría y Praxis [en línea] 2008, Disponible en: www.teoriaypraxis.uqroo.mx › doctos › Numero5 › [Fecha de consulta: 27 de diciembre de

2019]

Parasuraman (2000) Managing Service Quality Volume: 12 Issue: 1 Service quality and productivity: A synergistic perspective disponible en file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/6.SERVICEQUALITYMANAGEMENT-ALITERATUREREVIEW26.1.2014-ETHOS.pdf

Puerta Negrete, L.I. (1994). ABC del Desarrollo Organizacional. México: Editorial Trillas.

Quiñones, V., Otarla, S., Ramos, F. y Aguilera, N. (2008). Desarrollo Organizacional. Blogspot, Grupo15. Recuperado de <https://www.bing.com/search?q=Desarrollo+Organizacional.+Blogspot%2C+Grupo15.&PC=U316&FORM=CHROMN>

Ramírez, T. (2010). Cómo hacer un Proyecto de Investigación. Sexta edición. Caracas: Editorial Panapo

Redman, T.; Mathews, B. P. (1998). Service quality and human resource management: A review and research agenda. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/235282355_Service_quality_and_human_resource_management_A_review_and_research_agenda#fullTextFileContent

Rodríguez, D. (2005). Diagnostico Organizacional. 6ta. Edición. Santiago de Chile: Ediciones Alfa Omega y Universidad Católica de Chile

Roure, J. B., Moñino, M., Rodríguez-Badal, M. A. (1997). La Gestión Estratégica de los Procesos. Barcelona, España: Canon Editorial, S.L.

Sabino, C. (1992). El Proceso de investigación. Buenos Aires: Editorial el Cid.

Sandhusen L. R. (2002). Mercadotecnia. Primera Edición, México: de Compañía Editorial Continental

Sierra-Bravo, R. (2007). Técnicas de Investigación Social Teoría y Ejercicios. Decimocuarta Edición. Madrid: Thomson

Stanton, W.; Etzel, M. y Walker B., Fundamentos de Marketing. (2004)., 13va. Edición, , México: Mc Graw Hill.

Tapia, J. M. (2007). Introducción al análisis de datos multivariantes. Barinas: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora.

- Torrington, D.; Weightman, J.; Johns, K.(1999). *Effective Management People and Organisation*. London: Prentice Hall.
- Torres Samuel, M. y Vásquez Stanescu, C.L.. (2015). Modelos de Evaluación de la Calidad de Servicio: Caracterización y análisis. *COMPENDIUM*, Número 35. Diciembre, 2015 pp 57- 76
- Tschohl, J. (2001). Servicio al cliente. *El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Tercera edición. México: Editorial Pax México.
- Universidad de Alicante (2018) Prácticas de análisis exploratorio de datos. <https://web.ua.es/es/lpa/docencia/practicas-analisis-exploratorio-de-datos-con-spss/practica-5-analisis-multivariante-con-spss-reduccion-de-datos-analisis-de-componentes-principales-y-factorial.html>
- Valbuena Antolinez, S. (2017). *Gestión por Procesos*. Bogotá: Fondo Editorial Areandino
- Varela, O.; Salgado, E. (2010). *El Desempeño de los individuos en las Organizaciones*. Serie Gerencia y Negocios. Caracas: Ediciones IESA.
- Weil, A. S. G., & Heckmann, G. (2003). *Medición de la Calidad de los Servicios*. *Obtenido de https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf*.
- Zarategui, J.R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *ECONOMÍA INDUSTRIAL* N.º 330 • 1999 / VI. Disponible en <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>
- Zeithalm, V.; Parasuraman, P.; Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Toronto: The Free Press A Division of Mcmillan, Inc
- Zeithaml, V.A., Berry, L. & Parasuraman, A.. The nature and determinants of customer expectations of service. *JAMS* 21, 1 (1993). <https://doi.org/10.1177/0092070393211001> disponible en <https://link.springer.com/article/10.1177/0092070393211001#citeas>
- Zeithaml, V.A., Berry, L. & Parasuraman, A.. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing* Vol. 60 (April 1996), 31-46 disponible en https://www.researchgate.net/publication/248768479_The_Behavioral_Consequences_of_Service_Quality

Zeithalm, V.; Parasuraman, P.; Berry, L. (2004). Modelo de la calidad del servicio. México: Mc Graw Hill

Zeithalm, V.; Bitner, M. J.; Gremler, (2009). Marketing de servicios. Quinta edición. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

A. Evaluación de la Expectativa del Servicio que puede prestar Servicios Generales

Basándose en su experiencia como usuario de los servicios que ofrecen las compañías que operan en el sector de servicios y mantenimiento, piense el tipo de empresa con la que usted se sentirá complacido con sus servicios. Indique hasta qué punto Servicios Generales debería tener las características descritas en cada declaración. Por favor, marque en la zona gris y en el punto que le corresponde a su posición y respuesta correspondiente.

Compañía

Empresa 1		Empresa 3	
Empresa 2		Empresa 4	

Departamento

Administración		Legal	
Auditoria		Nómina	
Contabilidad		Personal	
DO		Seguros	
Finanzas		Seguros	

Sistemas

Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, colaboradores y materiales de comunicación.

1. Opina usted que Servicios Generales debe tener equipos de apariencia moderna

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

2. Considera usted que los materiales comunicacionales asociados al servicio que ofrece Servicios Generales deben ser claros

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

3. Cree importante que los colaboradores de Servicios Generales tengan una apariencia pulcra.

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa, tales como: eficiencia o eficacia.

4. Considera que el servicio prestado por Servicios Generales responde a lo que usted espera

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

5. Considera que Servicios Generales cumple con el tiempo acordado

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

6. Cree usted que Servicios Generales demuestra interés en la solución de problemas

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

7. Cree que los trabajos realizados por Servicios Generales deben mejorar

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

8. Cree usted que los colaboradores de Servicios Generales están capacitados para responder a sus preguntas

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad de los colaboradores para prestarle al cliente un servicio rápido y adecuado

9. Considera usted que el tiempo esperado para obtener el servicio es satisfactorio

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

10. Cree usted que Servicios Generales debe informar a los clientes cuando se realizarán los trabajos

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

11. Usted considera que los colaboradores de Servicios Generales los atiende a tiempo

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

12. Cree usted que los colaboradores de Servicios Generales están dispuestos ayudarlo

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

Seguridad: Es el conocimiento y atención de los colaboradores y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza

13. Considera usted que el comportamiento de los colaboradores de Servicios Generales inspira confianza

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

14. Cree usted que los colaboradores de Servicios Generales tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

15. Cree usted que los colaboradores de Servicios Generales demuestran capacidad de organización para prestar el servicio

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

Empatía: Atención individualizada que ofrecen los colaboradores a sus clientes

16. Cree usted que los colaboradores de Servicios Generales se preocupan por sus intereses

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

17. Considera que los horarios establecidos por Servicios Generales son convenientes

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

18. Cree que el colaborador de Servicios Generales entiende sus necesidades

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

B. Evaluación de la Percepción del Servicio que presta Servicios Generales

El siguiente grupo de declaraciones se refiere a la percepción que usted tiene de Servicios Generales, para cada una de ellas señale hasta qué punto considera que los colaboradores poseen las características descritas. Por favor, marque en la zona gris y en el punto que le corresponde a su posición y respuesta correspondiente.

Compañía

Empresa 1		Empresa 3	
Empresa 2		Empresa 4	

Departamento

Administración		Legal	
Auditoria		Nómina	
Contabilidad		Personal	
DO		Seguros	
Finanzas		Seguros	

Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, colaboradores y materiales de comunicación.

9. Los colaboradores de Servicios Generales tienen equipos de apariencia moderna

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

10. Los materiales informativos asociados a la gestión que ofrece Servicios Generales son claros

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

11. Los colaboradores de Servicios Generales tienen una apariencia pulcra

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

Fiabilidad: Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa, tales como: eficiencia o eficacia.

12. El servicio prestado por Servicios Generales responde a lo que usted esperaba

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

13. Cuando el colaborador de Servicios Generales promete hacer algo en cierto tiempo,
lo cumple

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

14. Cuando usted tiene un problema el colaborador de Servicios Generales demuestra
interés en solucionarlo

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

15. El colaborador de Servicios Generales realiza bien el servicio la primera vez que lo
ejecuta

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

16. Los colaboradores de Servicios Generales demuestran estar capacitados para
responder a sus preguntas

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad de los colaboradores para prestarle al cliente un servicio rápido y adecuado

17. El tiempo de espera que aguardo para obtener el servicio fue satisfactorio

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

18. Servicios Generales informa a los clientes cuando se harán los trabajos

Nada	1	
Poco	2	
En Cierta Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

19. Si tiene dudas los colaboradores de Servicios Generales le atiende en un tiempo adecuado

Nada	1	
Poco	2	
En Cierto Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

20. Los colaboradores de Servicios Generales siempre están dispuestos ayudarlo

Nada	1	
Poco	2	
En Cierto Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

Seguridad: Es el conocimiento y atención de los colaboradores y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza

21. El comportamiento de los colaboradores de Servicios Generales le inspira confianza

Nada	1	
Poco	2	
En Cierto Grado	3	
Bastante	4	

En Alto Grado	5	
---------------	----------	--

22. Los colaboradores de Servicios Generales tienen conocimientos suficientes para responder a sus preguntas

Nada	1	
Poco	2	
En Cierto Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

23. Los colaboradores de Servicios Generales demuestran capacidad de organización para prestar el servicio

Nada	1	
Poco	2	
En Cierto Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

Empatía: Atención individualizada que ofrecen los colaboradores a sus clientes

24. Los colaboradores de Servicios Generales se preocupan por sus intereses

Nada	1	
Poco	2	
En Cierto Grado	3	

Bastante	4	
En Alto Grado	5	

17. Servicios Generales ofrece horarios convenientes para usted

Nada	1	
Poco	2	
En Cierto Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	

18. El colaborador de Servicios Generales entiende sus necesidades

Nada	1	
Poco	2	
En Cierto Grado	3	
Bastante	4	
En Alto Grado	5	