

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

**DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA**



**APLICACION DEL MODELO DE LA CALIDAD DEL
SERVICIO INTERNO EN LA INDUSTRIA
RESTAURANTERA**

T E S I S

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE
MAESTRO EN CIENCIAS
ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD
Y PRODUCTIVIDAD**

MANUEL LARA RAMOS

DICIEMBRE DE 2000

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA



APLICACIÓN DEL MODELO DE LA CALIDAD DEL
SERVICIO INTERNO EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER
EL GRADO ACADEMICO DE

MAESTRO EN CIENCIAS
ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

MANUEL LARA RAMOS

DICIEMBRE DE 2000

Dedicatorias

A Dios, por todas las bendiciones que me ha otorgado a lo largo de mi vida, dándome fuerzas para concluir esta meta en mi vida

A mis padres, por el amor y apoyo que Siempre me han brindado, estando a mi lado guiándome por el camino del bien, confiando en mí, demostrándome con el ejemplo que las cosas se consiguen a partir del esfuerzo constante... Gracias.

A mis hermanos, Montserrat, María Esther y David Alberto, con cariño por compartir momentos de alegría brindándome siempre su apoyo incondicional y sincero, deseando que cada uno de ustedes realice sus metas

A mi hermano Jorge Isaac, Claudia, Jennifer, les deseo que pronto culminen sus estudios y no se les olvide que siempre contarán con mi cariño y apoyo siempre.

A mi abuelita Esther, que con su amor y ejemplo nos ha impulsado a crecer cada día.

A la memoria de mis abuelitos: Dolores, Samuel, Cecilio, a quienes les hubiera gustado disfrutar conmigo este logro.

A mis tíos, primos, sobrinos

A Gabriela, por su cariño y ser la estrella que me guió en el camino, alentándome siempre a seguir, sin darme por vencido.

Agradecimientos

A mi asesor:

Ing. Carlos Villanueva S., por su apoyo y disponibilidad para la realización de este trabajo, así como por todos los comentarios y consejos proporcionados a lo largo del mismo

A mis sinodales:

Lic. Rosario Toro P. e Ing. Héctor Rincón A., por su participación y sus valiosas opiniones que fueron de gran ayuda para la conclusión del presente trabajo.

A todos mis maestros que contribuyeron con su conocimiento y experiencia a alcanzar mi deseo de superación.

Al personal de los restaurantes participantes

A todas las personas que de alguna u otra forma hicieron posible la realización del presente estudio.

Resumen

La satisfacción de los clientes representa, para las organizaciones de servicio una ventaja sobre sus competidores, siendo necesario identificar que elementos dentro de la organizaciones influyen en la misma.

En el presente estudio se analiza la relación de 4 elementos de la calidad del servicio interno, con 4 dimensiones del Servqual, el cual evalúa el grado de satisfacción de los clientes, ya que posteriormente se determina el grado de correlación entre la satisfacción de los clientes y las referencias brindadas a clientes potenciales

De acuerdo con lo anterior se plantearon 5 Hipótesis de Investigación:

Hipótesis 1: El entrenamiento esta relacionado positiva y significativamente con la confiabilidad del servicio

Hipótesis 2: El trabajo en equipo esta relacionado positiva y significativamente con la velocidad de respuesta en el servicio

Hipótesis 3: El establecimiento de políticas y procedimientos esta relacionado positiva y significativamente con el Aseguramiento del servicio.

Hipótesis 4: El establecimiento de un sistema de reconocimientos y recompensas, esta relacionado positiva y significativamente con la Empatía del Servicio

Hipótesis 5: La satisfacción de los clientes esta relacionada positiva y significativamente con las referencias que brindan a los clientes potenciales.

Para poder probarlas se aplicaron dos tipos de cuestionarios, uno para evaluar la calidad del servicio interno (4 empleados por restaurante) y otro para evaluar la calidad del servicio ofrecido, así como las recomendaciones proporcionadas a otras personas (15 clientes). Esto se realizó para un total de 10 restaurantes.

A la conclusión del estudio solamente no pudo demostrarse la relación entre el establecimiento de un sistema de reconocimientos y recompensas y la empatía del servicio, el resto de las hipótesis de investigación si se demostraron con un nivel de confianza del 5%.

Indice

Dedicatorias	i
Agradecimientos	ii
Resumen	iii
Índice	v
Índice de Tablas	vii
Índice de Anexos	viii
Capitulo 1 INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Presentación del problema	2
1.3 Justificación del problema	4
1.4 Objetivos	4
1.5 Hipótesis	5
1.6 Método	6
1.7 Alcances y limitaciones	7
Capitulo 2 CALIDAD EN EL SERVICIO	
2.1 Introducción	8
2.2 Servicios	10
2.3 Características de los servicios	12
2.4 Calidad en el servicio	15
2.5 Importancia de la calidad en el servicio	18
2.6 Satisfacción de los clientes	19
2.6.1 ¿Qué es la satisfacción?	20
2.6.2 Algunas formas de medición de la satisfacción del cliente	22
2.6.2.1 El instrumento Servqual	24
2.6.2.2 Posibles aplicaciones del instrumento SERVQUAL	30
2.6.2.3 Críticas al Instrumento SERVQUAL	31
2.6.2.4 Aplicación del SERVQUAL en el estudio de investigación.	33

2.7 Impacto en la organización de la satisfacción del cliente	34
2.8 Relación entre la satisfacción de los clientes y sus referencias.	36
2.9 Modelo del Servicio Interno de la Calidad	38
2.9.1 El entrenamiento en empresas de Servicio	40
2.9.2 Definición de Entrenamiento	41
2.9.3 Tipos de Entrenamiento	42
2.9.4 Propósitos del Entrenamiento	45
2.10 Equipos de Trabajo	48
2.11 Obstáculos para el trabajo en equipo	49
2.12 Premios y reconocimientos	53
2.13 Políticas y procedimientos	59
2.14 Ventajas de las políticas	60
2.15 Conclusiones	62
Capítulo 3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	
3.1 Introducción	64
3.2 Muestra	65
3.3 Variables	65
3.4 Aplicación del cuestionario	69
3.5 Manejo de datos	69
Capítulo 4 RESULTADOS	
4.1 introducción	71
4.2 Presentación de Resultados	71
4.3 Conclusiones	83
Capítulo 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	
5.1 introducción	85
5.2 Conclusiones	87
5.3 Futuras líneas de investigación	91
Anexos	92
Bibliografía	97

Índice de Tablas

Tabla 1.1 Relaciones a evaluar en el presente estudio	5
Tabla 2.1 Correspondencia entre las dimensiones del Servqual y las dimensiones originales para evaluar el servicio.	27
Tabla 2.2 Brechas que conforman el modelo Conceptual de la calidad en el servicio	29
Tabla 2.3 Componentes del modelo del servicio interno de calidad	39
Tabla 3.1 Distribución de preguntas en la encuesta a los empleados del restaurante, para evaluar los elementos del servicio interno	67
Tabla 3.2 Distribución de las preguntas en la encuesta a los clientes	68
Tabla 4.1 Variables externas	72
Tabla 4.2 Importancia de cada dimensión	73
Tabla 4.3 Variables Internas	74
Tabla 4.4 Matriz de correlaciones	75
Tabla 4.5 Prueba de hipótesis para la medias de las variables externas	76
Tabla 4.6 Prueba de Hipótesis para los medios de las variables internas	77
Tabla 4.7 Resultados por restaurante	78
Tabla 4.8 Resultado del procedimiento estadístico	84

Índice de Anexos

Anexo 1	93
Anexo 2	95

Capítulo 1

Introducción

1.1 Antecedentes

Actualmente las empresas se enfrentan a un ambiente cada vez más competitivo, por lo que el ofrecer servicios de calidad a los clientes es una herramienta urgente y necesaria para asegurar el éxito y sobrevivencia de las mismas. La calidad en los servicios implica un enfoque a la excelencia, debiéndose cubrir todos y cada uno de los aspectos que influyen en la satisfacción del cliente.

Se debe contar pues, con los métodos y estrategias agresivas necesarios para hacer frente a los mercados competitivos que hay no sólo en el ámbito nacional sino también a escala mundial [Picazo; Martínez 1991], identificando los elementos claves que causan satisfacción en los clientes.

El satisfacer a los clientes, no solo esta enfocado al usuario final del servicio, sino además a las personas que laboran en dichas organizaciones [Chang; Kelly 1996], ya que es vital que el personal que esta en contacto con los clientes, reciba el apoyo de los demás miembros de la organización, ya que lo cual crea una mejor calidad de vida a los empleados, asegurando la existencia de una cadena de calidad a través de toda la organización.

La alineación hacia la satisfacción del cliente interno, es el reflejo de una organización que trabaja con altos niveles competitivos, además que ofrece una mejor calidad de vida a los empleados. Es necesario pues, que se tomen en cuenta las necesidades y expectativas tanto de los clientes externos, como los internos.

Este es el reto de las organizaciones, acrecentar el nivel de calidad del servicio proporcionado a los clientes, a través de brindar un servicio adecuado a las necesidades y expectativas de los clientes, con el propósito de mejorar el grado de satisfacción, impactando favorablemente en la probabilidad de recompra, así como el proporcionar referencias a clientes potenciales.

1.2 Presentación del problema

Para obtener y conservar la lealtad de los clientes mediante su satisfacción, se debe iniciar por el interior de las organizaciones [Chang; Kelly 1996]. La administración debe dedicar tiempo y recursos para analizar y conocer las necesidades y expectativas de los clientes, para posteriormente desarrollar los programas adecuados para satisfacerlas, pero no debe olvidarse que los empleados son parte esencial en este proceso, ya que en ocasiones, éstos no pueden cumplir con su función de manera adecuada dentro de este proceso, lo

cual se debe a que no cuentan con los elementos necesarios para brindar un servicio interno de calidad a sus compañeros de trabajo, y la organización no puede proyectar algo que no tiene internamente, ya que mas de una vez la calidad de los servicios recibidos de los clientes internos de la organización afecta fuertemente la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes externos [Zeithmal; Parasuraman; Berry; 1988].

Las organizaciones deben en primera instancia identificar, y posteriormente medir los elementos internos de una organización que afectan la satisfacción de los clientes, y así la dirección podrá determinar que acciones son requeridas para mejorar la satisfacción del cliente, siendo estas acciones proactivas y no reactivas [Hallowell; Schlesinger; Zornitsky; 1998]. Estos autores realizaron un estudio en el cual determinaron que hay una relación positiva entre la calidad del servicio interno y la satisfacción de los clientes, mencionando que el tener claramente definidos los elementos del servicio interno, permite tener en la organización una capacidad de servicio, la cual se define como la percepción del empleado de su habilidad para servir a los clientes.

Esta relación se debe a que en la mayoría de los servicios, un componente muy critico para ofrecer un servicio de alta calidad, es el personal que toma parte en el proceso, ya que la calidad del servicio interno de los empleados afecta la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes [Berry; Parasuraman; 1991].

Una de las principales causas de un mal desempeño por parte de los empleados, es la insatisfacción de sus necesidades. Servir a los clientes es una de las funciones vitales y primordiales para cualquier organización de servicio, pero esto no sería posible sin la labor llevada a cabo por los miembros que conforman la organización, por lo que en la actualidad esto hace ver a la dirección

de las organizaciones, que es necesario una transformación que permita la verdadera integración de la organización [Silva 2000].

1.3 Justificación del problema

Si no se logra la satisfacción del cliente, las organizaciones corren el riesgo no solo de perder a sus clientes, además un cliente insatisfecho habla mal de la organización a los clientes actuales y a los posibles clientes lo cual repercutirá en el éxito de la compañía, por lo que la compañía debe esforzarse por obtener la satisfacción del cliente, tomando en cuenta que elementos internos del servicio afectan a las dimensiones en las que el cliente evalúa el servicio [Luna 1996]. La misión de la empresa es crear y mantener el cliente. El cliente es el cimiento de la empresa y el factor que le permite perdurar [Martínez 1999].

1.4 Objetivos

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, se persiguen los siguientes objetivos:

- Como primer punto, determinar si existe una relación entre 4 elementos de la calidad del Servicio Interno:
 - Entrenamiento
 - Políticas y procedimientos
 - Trabajo en equipo
 - Sistema de Reconocimiento y recompensas,

y 4 dimensiones del Servqual que impactan la Satisfacción del Cliente:

- Confiabilidad
- Aseguramiento
- Velocidad de respuesta
- Empatía

Dimensiones de la calidad del servicio interno	Dimensiones del Servqual
Entrenamiento	Confiabilidad
Trabajo en equipo	Velocidad de respuesta
Políticas y procedimientos	Aseguramiento
Reconocimientos y recompensas	Empatía

Tabla 1.1 Relaciones a evaluar en el presente estudio

- Como segundo punto, es determinar si existe una relación entre la satisfacción de los clientes y las referencias que brindan a clientes potenciales

1.5 Hipótesis

Hipótesis 1: El entrenamiento esta relacionado positiva y significativamente con la confiabilidad del servicio

Hipótesis 2: El trabajo en equipo esta relacionado positiva y significativamente con la velocidad de respuesta en el servicio

Hipótesis 3: El establecimiento de políticas y procedimientos esta relacionado positiva y significativamente con el Aseguramiento del servicio.

Hipótesis 4: El establecimiento de un sistema de reconocimientos y recompensas, esta relacionado positiva y significativamente con la Empatía del Servicio

Hipótesis 5: La satisfacción de los clientes esta relacionada positiva y significativamente con las referencias que brindan a los clientes potenciales.

1.6 Método

Para el cumplimiento de los objetivos antes mencionados, es necesario cumplir con una serie de pasos, los cuales son mencionados a continuación:

- Búsqueda de información relevante al sector de los servicios, de la calidad del servicio interno, y de la Calidad del Servicio
- Determinación de la relación que existe entre las dimensiones del instrumento SERVQUAL y algunos de los elementos de la calidad interna del Servicio.
- Adaptación de dos cuestionarios, uno dirigido a medir la satisfacción de los clientes, y el otro para evaluar dentro de las organizaciones el grado de implantación de cada uno de los elementos internos del servicio
- Aplicación de cuestionarios
- Evaluación y análisis de los resultados obtenidos
- Presentación de conclusiones

1.7 Alcances y limitaciones

En la presente investigación, se pretende probar la relación existente entre 4 elementos del servicio interno (Políticas y procedimientos, Trabajo en equipo, Capacitación, Premios y reconocimientos) y 4 dimensiones del Servqual (Velocidad de respuesta, Aseguramiento, Empatía y Confiabilidad) no relacionando la dimensión Tangibilidad del Servqual, con ningún elemento del Servicio Interno, debido a que en una gran cantidad de estudios se ha demostrado que ésta dimensión del Servqual es la menos importante para los clientes. [Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990]. Los 4 elementos del servicio interno fueron seleccionados para ser evaluados en el presente estudio, ya que de acuerdo con Schneider y Bowen [Schneider; Bowen 1995] y Albrecht y Zemke [Albrecht; Zemke; 1985] son practicas organizacionales que promueven un clima de servicio dentro de las empresas. Así mismo se pretende determinar la relación existente entre el grado de satisfacción de los clientes y las referencias que estos brindan a posibles clientes de la organización.

Las limitaciones que se contemplan en la tesis son las siguientes:

- El proyecto solo pretende estudiar la relación entre 4 elementos de la calidad del servicio interno (Políticas y procedimientos, Sistema de reconocimiento y recompensas, Entrenamiento y Trabajo en equipo) con 4 dimensiones del Servqual (Confiabilidad, Velocidad de Respuesta, Aseguramiento y Empatía).
- El tiempo con el que cuenta el investigador para realizar este proyecto
- La zona geográfica en la que se realiza el estudio, que abarca solamente el sector restaurantero de la Cd. de Coatzacoalcos, Veracruz, México.
- El número de restaurantes evaluados (diez).

Capítulo 2

Calidad en el Servicio

2.1 Introducción

Una de las principales estrategias tanto operativas como administrativas para mejorar la satisfacción de los clientes es el incremento en la Calidad del Servicio proporcionado, lo cual sirve a las organizaciones como un medio de diferenciación, colocándose a la vanguardia de sus competidores [Omachonu y Ross, 1995].

Para muchas organizaciones, la calidad en el servicio es el factor clave para asegurar su permanencia en el mercado, así como su rentabilidad, ya que los clientes al recibir servicios que van de acuerdo a sus necesidades, sienten un

estimulo de satisfacción que repercute directamente en el deseo de querer realizar una transacción posterior con la misma organización. Por esto es necesario que los esfuerzos realizados deban orientarse al cumplimiento total de las necesidades y expectativas de los clientes, lo cual se puede lograr estando conscientes de que la calidad en el servicio es responsabilidad de todos y cada uno de los elementos que forman parte de la compañía, desde la alta dirección, hasta el nivel jerárquico más bajo. Un papel muy importante de la Calidad en los Servicios, es el que juegan las percepciones y expectativas de los clientes, ya que si no se conocen difícilmente se podrá saber lo que una organización debe hacer, y cualquier estrategia desarrollada no cubrirá las necesidades de los clientes, ocasionando una mala percepción del servicio proporcionado, disminuyendo su nivel de calidad [Omachonu y Ross, 1995].

Por otra parte, la satisfacción del cliente rara vez esta en función del contacto que un cliente tiene con una persona de la empresa [Fontenot; Behara; Gresham 1994], ya que son muchos aspectos que influyen en la percepción del cliente, siendo la satisfacción un proceso multifacético. Algunos investigadores [Heskett; Jones; Loveman; Sasser; Schelesinger 1994; Innis; Lalonde 1994; Jones; Sasser 1995; Kelley; Davis 1994] han encontrado que la satisfacción de los clientes está altamente influenciada por la calidad del servicio proporcionado, por lo que es muy importante incrementar esa calidad, de tal forma que la percepción por parte de los clientes hacia el servicio, se vea favorecida. En muchas organizaciones, el principal camino para incrementar la satisfacción del cliente, es mejorando el servicio a los mismos [Havener 1993], proporcionando un servicio de utilidad superior o valor funcional para los usuarios, es decir, a través del conocimiento de sus necesidades y expectativas, diseñar planes de acción de tal forma que se puedan exceder sus deseos.

Los elementos que deben considerarse por las empresas, en el momento de ofrecer el servicio son,

1. La calidad del servicio debe cumplir con las expectativas y necesidades que los clientes requieran y demandan.
2. El servicio debe ser proporcionado en el mínimo tiempo posible.
3. La seriedad en el servicio, significa ofrecer a los clientes lo que realmente necesitan cumpliendo con las promesas realizadas, tanto consistente como confiablemente; teniendo, además la habilidad para solucionar los posibles problemas que se presenten.
4. Los miembros de la organización deben mostrarse atentos y corteses con los clientes, cooperando con ellos cuando lo requieran.
5. La comunicación es un elemento esencial, ya que a través de ella se conocen directamente los gustos y preferencias de los clientes, y de esta manera transmitirlo a la organización para tomar las medias necesarias para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

Mediante la aplicación de estos elementos, se logra incrementar el nivel de calidad del servicio ofrecido al cliente, impactando en su grado de satisfacción.

2.2 Servicios

El termino servicio tiene su origen del latín “servitium” que significa esclavitud, tiene actualmente un sentido diferente. En un principio, el servicio era el valor agregado al producto, mejorando éste ante el cliente, colocándolo y sosteniéndolo en disponibilidad de uso. Esto ocurre en el sector industrial de productos o bienes tangibles. A la postre, el servicio era una ventaja en si misma que debe ofrecerse mediante los bienes tangibles por ejemplo equipos

actualizados transportes, etc., y en otras etapas mediante la comunicación del proveedor y el cliente como la capacitación [Zurbia, 1998].

En nuestros días el servicio forma parte de todos los procesos de intercambio, constituyendo un elemento principal del proceso de transferencia que se lleva a cabo en dos formas: una sola (solo en servicio) y otra mixta (servicio agregado en un producto) [Cobra y Zwarg, 1991]. Existen otra serie de definiciones propuestas por diversos autores, coincidiendo la mayoría de ellos que un servicio comprende el vínculo entre un cliente y una organización, iniciando desde el momento en que el cliente se pone en contacto con la organización hasta que logra satisfacer su necesidad. A continuación se presentan una serie de definiciones encontradas en la literatura:

- Es un sistema que provee satisfactoriamente los deseos y necesidades de los clientes [Butterfield, 1991].
- Es cualquier actividad que una parte ofrece a otra, siendo esencialmente intangible y su producción puede estar ligada o no a un producto físico [Kotler 1991].
- El conjunto de prestaciones o beneficios, que el cliente espera recibir, además del producto o del servicio básico que le da identidad a la empresa; es algo que va mas allá de la amabilidad y gentileza [Albrecht y Lawrence, 1990].
- Es un proceso para proporcionar significativos beneficios de valor agregado para el enlace con el proveedor en un camino efectivo con el costo [Mentzer, Gomez y Krapfel 1989].
- El servicio es el acto de obtener una percepción muy satisfactoria [Ginebra y Arana 1990].

De acuerdo con lo anterior, el servicio debe satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, para así lograr incrementar su grado de satisfacción y lealtad, considerando que lo ofrecido a los clientes debe ser a su vez de beneficio para la compañía, ya que lo que se busca es una relación ganar – ganar. Es importante no olvidar, que la tarea de satisfacer al cliente no solo esta enfocada al usuario final de los servicios ofrecidos por la empresa, también se refiere a todas aquellas personas que constituyen dichas instalaciones [Chang y Kelly 1996]. Se debe asegurar que aquellas personas que brindan diariamente un servicio a los clientes o usuarios finales, reciban del resto de la organización la atención, el servicio y el apoyo que requieren. El reconocimiento de que el trato y el servicio dado al recurso humano, es el mismo que reciben los clientes, asegura la existencia de una cadena de calidad a través de toda la organización [Wise 1996].

2.3 Características de los servicios

Las organizaciones de servicio deben comprender las diferencias existentes entre los servicios y productos, Rosander [Rosander 1992] describe a detalle algunas de estas características:

- Los servicios, salvo algunas excepciones, no pueden medirse, ya que estos no son objetos físicos con propiedades medibles, sino que son una función de la interrelación entre personas [Rosander 1992].
- Los servicios son más intangibles que tangibles, resultan de un esfuerzo, de una acción; los servicios son consumidos pero no se pueden poseer, a diferencia de los productos que son objetos físicos palpables [Albrecht 1990].
- Los servicios no pueden almacenarse, pues se consumen y se producen simultáneamente, dado que no son objetos físicos, sino que es un

proceso que se da en un período de tiempo después del cual no podrá recuperarse. Por eso es muy importante que las empresas identifiquen cada paso del proceso y trabajen en él de tal manera que no se cometan errores. Jan Carlzon [Carlzon 1991] enfatiza mucho el punto de que los clientes dan la oportunidad a la empresa de brindarles el servicio en un cierto periodo de tiempo, el cual tiene que ser aprovechado por la empresa para satisfacer al cliente.

- De forma general no pueden ser protegidos mediante patentes, ya que son fácilmente copiados, por lo que es vital tener una buena imagen de marca obteniendo así una ventaja competitiva [Albrecht 1990].
- Los servicios no pueden inspeccionarse, por lo que la calidad no puede ser determinada previamente, ya que para evaluar la calidad de un servicio se tiene que vivir la experiencia; lo cual no ocurre con los productos, ellos si pueden ser inspeccionados para calificar su calidad, ofreciéndole al cliente una garantía y en caso de presentarse alguna falla pueda ser devuelto o sustituido. Una práctica recomendable es la inspección de todos los materiales o productos físicos que intervienen en el servicio o están relacionados con estos. Por ejemplo, si se habla de un restaurante, es importante que se inspeccione la limpieza y sanidad de las instalaciones, el sabor y frescura de los alimentos, etc. [Schnerder; Gunnarson; Nillesjolly 1994].
- Un servicio no tiene una vida, solo duración, ya que los productos se pueden reparar y seguir funcionando después de un cierto tiempo de uso [Rosander 1992].
- Los servicios se suministran después de una solicitud, la cual es de dos tipos, las programadas y las instantáneas. En el primer caso la empresa es quien determina los horarios en los cuales el servicio es ofrecido, no obstante la empresa ésta debe tener la capacidad para satisfacer de forma oportuna las variaciones que se presenten en las demandas, por

ejemplo en el caso de un restaurante existen horas pico en las cuales se debe realizar una planeación para establecer la forma en que se va atender a los clientes; por otra parte las necesidades de los clientes son variables ya que un cliente que va a un restaurante para comer entre semana no espera, pasando lo contrario los fines de semana, pues los clientes están dispuestos a esperar mas tiempo para que se les proporcione el servicio. En las instantáneas el servicio se ofrece cualquier momento todos los días del año, como en el caso del servicio de urgencias de un hospital, el servicio de luz, agua, gas, entre otras [Rosander 1992].

- Los servicios son menos estandarizados, involucrando mucha fiabilidad humana, debido a que el servicio tiene un alto grado de participación humana, por lo cual es muy importante trabajar para que la gente sea confiable al llevar a cabo su trabajo, ya que en muchas ocasiones los errores en las compañías de servicio no son provocados por la calidad de los productos complementarios, sino a la mala capacitación de los empleados que proporcionan el servicio [Schnerder; Gunnarson; Nillesjolly 1994].
- La calidad es tanto objetiva como subjetiva, es objetiva ya que al solicitar un servicio, se tiene la expectativa de un resultado y se evalúa a la organización de acuerdo a lo que se percibió; y es subjetiva porque en la prestación de los servicios existe una relación entre personas con sus respectivos sentimientos, emociones, motivaciones, expectativas, necesidades, actitudes, etc. [Rosander 1992].

2.4 Calidad en el Servicio

El contar con clientes satisfechos, ha contribuido para que las organizaciones mejoren la calidad de los servicios que proporcionan, la cual no debe limitarse solo al contacto que se tiene con el cliente, sino debe ir mas allá, ya que el servicio involucra otros aspectos como el proporcionar un medio ambiente confortable, establecimiento de procesos para otorgar el servicio, las instalaciones físicas y tecnologías necesarias, entre otras cosas. Las empresas deben de tener presente, que los clientes adquieren un servicio para satisfacer una necesidad o solucionar un problema, por lo cual se deben cumplir sus expectativas ofreciendo el servicio con la mayor calidad posible, definiéndose ésta como:

Cumplir, exceder y adelantarse a las expectativas de los clientes [Zemke, Chip 1989].

La calidad dentro del ámbito de los servicios, puede definirse como la satisfacción de los clientes [Koenes, 1995], contemplando dos dimensiones:

- Calidad interna, determinada como calidad técnica, la cual se encuentra relacionada con los aspectos funcionales y operativos del servicio.
- Calidad externa, relacionada con la forma en que se proporciona el servicio a los clientes

Los clientes evalúan el servicio recibido de acuerdo con sus expectativas y lo que reciben, lo cual produce tres posibles resultados:

- 1) Si la prestación del servicio está por debajo de las expectativas, el servicio será calificado como malo, deficiente, carente de calidad.

- 2) Si la prestación del servicio iguala las expectativas, será considerado como bueno, adecuado o satisfactorio.
- 3) Si la prestación sobrepasa las expectativas del cliente, entonces el servicio será calificado como excelente.

Otros autores como Zeithaml, Parasuraman y Berry [Zeithaml, Parasuraman y Berry; 1990] describen la calidad en el servicio como el grado de discrepancia entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones, los factores que influyen en estas expectativas son:

- × Como primer punto, las recomendaciones de otros clientes.
- × Las necesidades personales de los clientes, podrían moderar sus expectativas a cierto grado.
- × Las experiencias previas.
- × La comunicación externa
- × Precio

Existen seis bloques en los cuales una organización se puede basar para mejorar la calidad en el servicio [Myers, Buckman 1992]:

1. Conocimiento de los clientes; es vital que las empresas entiendan que tienen clientes, los cuales deben ser identificados, ya que este proceso restablece la comunicación, clarifica las expectativas, y ayuda a descubrir oportunidades de mejora.
2. Experiencia previa; los clientes que han tenido una experiencia anterior, esperan obtener, al menos, el mismo servicio que se les brindo posteriormente, siendo importante realizar estudios detallados de los factores que satisfacen al cliente al realizar una transacción de servicio.

3. Información y comunicación; los empleados, administradores, clientes, proveedores, deben estar permanentemente en comunicación, ya que es necesario generar un flujo de información bidireccional para brindar un mejor servicio.
4. Medio ambiente organizacional; el cual ayuda a mejorar el desempeño; debiendo la administración fomentar una cultura de trabajo y proveer un entrenamiento adecuado, tiempo y recursos físicos para que el personal sienta un medio ambiente de trabajo adecuado.
5. Mejoramiento continuo; es parte vital del proceso para crear una alta calidad en el servicio.
6. Premios y recompensas; si se quiere mejorar la calidad se requiere notificar a las personas que colaboran con este fin, reconociéndolas, para que se sientan motivadas a realizar bien su trabajo y poder cumplir con las especificaciones del servicio.

Mediante la comprensión de los elementos anteriores, las empresas pueden plantear nuevas y mejores alternativas para ofrecer un mejor servicio al cliente, lo cual contribuye a que la empresa adquiera nuevos clientes mediante las recomendaciones positivas que los clientes satisfechos brinden a otras personas. La calidad en el servicio debe pues, ser vista por las empresas como el elemento clave que la conduzca a la eficientización de su desempeño, mediante el involucramiento de todos los miembros de la organización. [Myers, Buckman 1992]. Al hablar sobre Calidad en los servicios, intervienen un gran número de factores, pero en forma general, podemos mencionar que ésta se da como resultado de una serie de actividades que deben llevar a cabo las organizaciones con la finalidad de satisfacer a los clientes, las cuales abarcan desde la relación con los proveedores, asegurando así la recepción de productos sin defectos que cumplan con los requisitos de la organización, hasta la entrega final del servicio al

cliente, abarcando los canales de comunicación que se establecen con éstos incluyendo su retroalimentación, mejorando de esta forma el servicio de los empleados [Zemke; Chip 1989].

2.5 Importancia de la calidad en el servicio

Las condiciones externas en las que se desenvuelven las organizaciones, se han visto modificadas dramáticamente a lo largo de los últimos 20 años, debido a la globalización de la economía, originándose una competencia a escala internacional, y ya no solo nacional o local, requiriendo los clientes cada vez una mayor calidad, en los productos o servicios proporcionados por las organizaciones. Como respuesta a estos cambios las empresas han tomado acciones para mejorar la calidad de sus productos y servicios, a través de las iniciativas para responder a esos cambios, por lo que se han creado premios de calidad en el ámbito internacional y nacional, así como también el desarrollo e implantación de programas de certificación en sus productos. Pero a pesar de los avances que se han tenido todavía la mejora de la calidad es una meta, que no es fácil de alcanzar, por lo cual sigue siendo igual de difícil retener y aumentar los clientes [Peel 1990].

Danaher y Rust, realizaron un estudio donde recalcan los beneficios directos e indirectos que obtienen las organizaciones al ofrecer servicios de calidad a sus clientes, siendo los principales: [Danaher & Rust, 1996].

- 1) La retención de los clientes existentes, éste es un efecto directo de la calidad en el servicio, ya que una mayor calidad en el servicio, origina que los clientes regresen, incrementando así la participación en el mercado [Maqueda; Llaguno 1995].

- 2) La atracción de nuevos clientes, lo cual se puede realizar a través de planes de mercadeo defensivo u ofensivo. En el primer punto es mediante planes de publicidad y ventas, en el segundo caso se buscan las recomendaciones de los clientes mediante su satisfacción por el servicio recibido de la compañía. Algunos estudios realizados han dado a conocer que las recomendaciones de los clientes contribuyen del 25 al 31 % en las ventas de la compañía [Thomas, 1990], ya que es un factor importante a la hora de seleccionar la compañía. No se debe de olvidar que así como una recomendación trae consigo efectos positivos, los comentarios negativos dañan en gran medida la imagen de la compañía.
- 3) Incrementar el uso de los servicios de los clientes existentes, es decir, cuando un cliente se encuentra satisfecho con el servicio es más probable que frecuentemente continúe realizando transacciones comerciales con la compañía.
- 4) Habilidad para disfrutar de unos precios relativos más altos, sin que ello afecte la participación en el mercado [Maqueda; Llaguno 1995].

2.6 Satisfacción de los clientes

En el mercado actual existen infinidad de organizaciones que ofrecen el público una gran diversidad de servicios, lo que ha incrementado el número de opciones que tiene el cliente para adquirir un servicio en particular, motivo por el cual cada día son mas las organizaciones que están desarrollando estrategias con el fin de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, proporcionándoles un servicio de mayor calidad. Este mejoramiento, no es una tarea fácil, sobretodo en las empresas de servicios donde la interacción humana frecuentemente tiene mucha importancia debido a la gran diversidad de sentimientos, ideas y creencias

de cada persona, lo que origina que las percepciones y expectativas del servicio sean diferentes [Richardson 1994; Rozum 1994].

Como resultado de esta complejidad en las personas, es necesario centrarse en el conocimiento de las necesidades, gustos y preferencias de los clientes y lo más importante, no olvidar que estas necesidades cambian a través del tiempo, por lo tanto las empresas deben establecer un programa permanente de monitoreo de clientes, y así de esta forma diseñar planes de acción que ayuden a mejorar su nivel de satisfacción. El manejo de la satisfacción del cliente produce diversas ideas estratégicas con las cuales una empresa puede priorizar sus actividades de mejora de la calidad de acuerdo a las necesidades del cliente. “Alineando el mejoramiento con las prioridades del cliente, una compañía puede maximizar el desempeño del servicio con el mínimo desperdicio del tiempo” [Flanagan; Fredericks 1993].

2.6.1 ¿Qué es la satisfacción?

Una definición es la propuesta por Thoshiyuki Moshimoto [Sugiyama 1994]:

“Un estado mental del cliente, en el que siente que ha recibido suficiente o insuficiente beneficio (compensación o gratificación) por el costo que paga”.

Analizando esta definición, se puede ver que la satisfacción, al ser un estado mental, esta dentro de la misma persona que adquiere el servicio, por lo tanto, es diferente en cada uno de las personas que adquieran el servicio, es decir, lo que para alguien puede ser bueno (causa de satisfacción), posiblemente para otro no lo sea tanto (causa de insatisfacción). Por otra parte, el cliente de acuerdo al servicio que adquiera, analizará ese servicio y sentirá si realmente ha

sido suficiente para satisfacer su necesidad y en caso de que así sea, su nivel de satisfacción fuere aun mayor. Por el contrario, cuando siente que el servicio adquirido no le refleja suficiente beneficio, se genera cierto malestar o insatisfacción. El tercer punto clave en esta definición, es el costo que el cliente paga por el servicio el cual está muy relacionado con el beneficio que obtenga (suficiente o insuficiente), es decir si el cliente considera que el costo excede el beneficio existe cierto malestar (insatisfacción)

En conclusión, la satisfacción o insatisfacción depende de la relación costo – beneficio que un cliente obtenga en una transacción de servicios en particular, variando de persona a persona, e inclusive dentro de la misma persona, ya que en algunas ocasiones, si hoy un cliente quedó satisfecho, quizás el día de mañana pudiera no estarlo tanto [Picazo; Martínez 1991]

El concepto de satisfacción incluye pues, varios elementos característicos [Schneider; Bowen 1995]:

- Es un estado psicológico, posterior a la compra y relativo. Se trata de un juicio evaluativo, que se hace sobre una experiencia que resulta de procesos cognitivos e integra elementos efectivos. Se trata de la evaluación de una emoción y no de la emoción misma.
- Y es relativo ya que traduce el hecho que la evaluación es un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva vivida y una base de referencia anterior a la compra.

La doble naturaleza cognitiva – afectiva de la satisfacción, así como su orientación evaluativa, la pueden hacer considerar como una forma de actitud. Se puede tener una actitud hacia un servicio sin haberlo experimentado. La actitud es, con relación a la satisfacción, a la vez un antecedente y una consecuencia [Evrard

1993]. Se puede definir la satisfacción como el estado de un cliente tras un juicio comparativo de los resultados de un servicio en relación con sus expectativas.

2.6.2 Algunas formas de medición de la satisfacción del cliente

El principal problema de calidad en el servicio es la forma de monitorear el sistema de entrega del servicio y tener un mecanismo fiable de retroalimentación de clientes. Partiendo del supuesto, que para poder mejorar se debe medir es necesario listar las características relevantes del servicio y que proporcionan una mayor correlación a la evaluación total del servicio por parte del cliente, sin embargo, algunas de estas características resultan difíciles de medir como: Empatía, atención, disposición, trato, amabilidad, confianza, etc. Pero a pesar de esto Rosander menciona, que la medición de la calidad en el servicio no debe ser intangible, ya que los efectos por una mala calidad se reflejan directamente en la pérdida de clientes y eso evidentemente si lo contabilizamos [Rosander 1992].

Por su parte Picazo [Picazo; Martínez 1991], presenta una fórmula para calcular las percepciones:

Percepción del cliente = Calidad Percibida / Necesidades, Deseos y Expectativas

Mediante esta fórmula, cuando un cliente siente que la calidad del servicio es mayor a sus necesidades, deseos y expectativas, el nivel de satisfacción debiera ser mayor o igual a 1. Por el contrario, cuando la calidad del servicio es inferior a las necesidades, deseos y expectativas, el nivel de satisfacción será menor a 1.

Otra propuesta es la realizada por L.L. Berry, A. Parasuraman y V. A. Zeithaml, [Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990] donde destacan que la calidad en el servicio se refiere al apego de las especificaciones del cliente, y proponen un cuestionario modular, llamado SERVQUAL, que abarca cinco áreas de interés para poder conocer la Calidad en el servicio que la empresa ofrece. Las áreas cubiertas son: tangibilidad, confiabilidad, responsabilidad, aseguramiento y empatía.

Mediante el conocimiento de la calidad en el servicio, es posible desarrollar estrategias o planes de acción que permitan mejorar la satisfacción de los clientes. Medir la calidad del servicio es un camino para el mejoramiento continuo, a través de él, se logra incrementar la eficiencia y el desempeño de las organizaciones. [Davis; Rosegrant; Watkins 1995].

En la calidad de los servicios debe considerarse lo siguiente [Horovitz 1990]:

1. Las percepciones de la calidad varían de un cliente a otro, por consiguiente el nivel de calidad del servicio también varia. Con un nuevo servicio, el cliente tenderá a ser menos critico, que con un servicio que ya conoce.
2. La actitud del cliente hacia la calidad del servicio cambia conforma va aprendiendo mas del servicio, ya que aumenta su conciencia hacia la calidad.
3. El cliente puede desear una mayor calidad del servicio debido a que su conducta se ve influenciada por la diferencia entre lo que le ofrece una compañía y lo que ve en la competencia, lo cual ocurre tanto personalmente, como por las referencias de otros clientes.

4. La calidad esperada y la percibida, pocas veces son iguales, ya que la calidad del servicio puede ser positiva o negativa, dependiendo de la evaluación que realice el cliente. Es positiva cuando lo percibido, excede a lo esperado, y negativo cuando ocurre lo contrario.
5. Cuando hay igualdad de precio en el servicio, el cliente elige a la compañía con un mejor servicio de calidad, y cuando la calidad es igual, elige el menos caro.

Conocer pues el nivel de calidad del servicio que proporciona una compañía a sus clientes, permite definir o reorientar sus estrategias, ya que el nivel obtenido indica el grado en que se cumple con las expectativas de los clientes, para así mejorar el servicio en aquellas necesidades que no son satisfechas satisfactoriamente [Horovitz 1990].

2.6.2.1 El instrumento SERVQUAL

Nos ayuda a medir la calidad en el servicio a través de dos diferentes cuestionarios, el primero de ellos orientado a medir las expectativas que tiene el cliente antes de recibir el servicio y el segundo cuestionario orientado a medir sus percepciones con respecto a la calidad del servicio recibido. Fue diseñado a partir de una investigación iniciada en 1983 por Zeithaml, Parasuraman y Berry, la cual fue patrocinada por el Marketing Science Institute Cambridge, Massachusetts. Siendo esta una de las primeras investigaciones formales que relacionadas con la calidad en el servicio, siendo su objetivo primordial el desarrollar un modelo conceptual que funcionara como guía para entender y conocer mejor la percepción que tiene el cliente al momento de adquirir un servicio. De esta forma mediante reuniones de trabajo, entrevistas, cuestionarios, se concluyó que los clientes definen a una organización que proporciona servicios de calidad como aquella que

es capaz de cumplir o exceder sus expectativas. Es así como un cliente juzga un servicio como de alta calidad o de pobre calidad, de acuerdo de cómo percibió el desempeño del servicio, bajo el contexto de lo que el cliente esperaba. Otro dato importante que se encontró en la investigación, es que los clientes evalúan la calidad del servicio recibido de acuerdo con 10 dimensiones diferentes, las cuales se etiquetaron como tangibles, confiabilidad, velocidad de respuesta, competencia, cortesía, credibilidad, seguridad, acceso, comunicación y entendimiento del cliente [Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990].

Posteriormente realizaron una segunda fase del estudio, con el objeto de desarrollar un instrumento para medir la calidad en el servicio, utilizando como punto de partida las conclusiones obtenidas previamente. En esta segunda fase del estudio trabajaron con cinco diferentes sectores de servicios, las cuales fueron: reparación y mantenimiento de productos, bancos, empresas de telefonía de larga distancia, corredores de bolsa y tarjetas de crédito. Como resultado del estudio se planteó el instrumento SERVQUAL, el cual consta de 22 pares de preguntas orientadas a medir las expectativas que tenían los clientes antes de solicitar un servicio y las percepciones que les dejó la organización a los clientes al prestarles el servicio solicitado. El cuestionario se estableció de esta manera dado que Zeithaml, Parasuraman y Berry en la primera fase del estudio concluyeron que los clientes definían la calidad en el servicio como la diferencia entre las percepciones y expectativas. Este instrumento se diseñó para ser aplicable a una amplia variedad de empresas de servicios, ya que solo provee un esqueleto básico, el cual se puede adaptar a la compañía a evaluar y complementar con preguntas adicionales que sean de interés para la misma.

Dado el alto grado de correlación que se detectaron en las dimensiones de competencia, cortesía, credibilidad, seguridad, acceso, comunicación y entendimiento del cliente, decidieron agrupar estas dimensiones en dos

dimensiones más amplias, las cuales se etiquetaron con el nombre de aseguramiento y empatía. La definición de cada una de las 10 dimensiones originales, y de las 5 dimensiones del SERVQUAL, es dada a continuación

- **Tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, y materiales de comunicación.
- **Confiabilidad:** Habilidad para desarrollar el servicio prometido de manera fiable y precisa.
- **Velocidad de respuesta:** Deseo de ayudar a los clientes y proveer servicios rápidamente.
- **Aseguramiento:** Conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza.
 - **Competencia:** Conocimiento y habilidades requeridas para desarrollar bien el servicio
 - **Cortesía:** Respeto, consideración y amabilidad del personal de contacto
 - **Credibilidad:** La gente que provee el servicio es digna de confianza.
- **Empatía:** Cuidado y atención individualizada que la compañía provee a sus clientes.
 - **Acceso:** Accesibilidad y facilidad de contacto
 - **Comunicación:** Mantener a los clientes informados en un lenguaje apropiado para ellos.
 - **Entendimiento del cliente:** Esfuerzos realizados para entender las necesidades del cliente.

En la figura se muestra la correspondencia entre las 10 dimensiones originales y las dimensiones del SERVQUAL

Dimensiones originales	Tangibles	Confiabilidad	Velocidad de respuesta	Aseguramiento	Empatía
Tangibles					
Confiabilidad					
Velocidad de respuesta					
Competencia Cortesía Credibilidad Seguridad					
Acceso Comunicación Entendimiento					

Tabla 2.1 Correspondencia entre las dimensiones del SERVQUAL y las dimensiones originales para evaluar la calidad en el servicio [Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990].

Las dimensiones de Tangibles, Confiabilidad y Velocidad de Respuesta fueron las tres dimensiones originales que permanecieron sin cambios. Adicional a los 22 pares de preguntas, el instrumento SERVQUAL contiene 5 preguntas más orientadas a conocer el grado de importancia que los clientes le otorgan a cada una de las dimensiones, ya que se ha demostrado a través de estudios que los clientes perciben una importancia diferente en cada dimensión dependiendo del

giro del negocio que está evaluando, mas sin embargo, no obstante la importancia de una dimensión de un sector de servicios a otro, la dimensión de confiabilidad ha demostrado ser la más importante. La priorización que hacen los clientes acerca de cada una de las dimensiones se utiliza para ponderar los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones.

Una vez diseñado el cuestionario, los investigadores se dieron a la tarea de analizar las causas por las cuales los clientes percibían discrepancias entre lo que esperaban y lo que percibían después de haber recibido el servicio, al finalizar éste estudio encontraron 4 causas que de manera general afectan la mala percepción de los servicios, dando origen estas 4 discrepancias a una última, que es la diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que en realidad reciben. Esta última discrepancia es la que se trata de medir a través del SERVQUAL. A continuación se muestran las cinco “brechas” que forman dicho instrumento, así como sus definiciones de cada uno de ellos y sus posibles causas [Koenes, 1995]:

BRECHA	DEFINICIÓN	POSIBLE CAUSA
Brecha 1	Discrepancia entre las expectativas de servicio que tiene el cliente y la percepción que tiene la dirección respecto a estas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escasa o nula investigación sobre el cliente ➤ Excesivos niveles jerárquicos
Brecha 2	Diferencia entre la percepción que tiene la dirección en cuanto a las expectativas del clientes y las especificaciones de la calidad en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insuficiente compromiso con la calidad en los miembros de la alta dirección. ➤ Errores en el establecimiento de los estándares. ➤ Ausencia de objetivos claros y

		precisos
Brecha 3	Diferencia entre las especificaciones de la calidad de servicio y la entrega del mismo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambigüedad en las funciones de los empleados ➤ Conflictos funcionales ➤ Falta de ajuste entre los empleados y las funciones ➤ Falta de ajuste entre los empleados y la tecnología ➤ Sistemas inadecuados de supervisión y control
Brecha 4	Diferencia entre la entrega del servicio y la comunicación externa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deficiencia en la comunicación dentro de la organización. ➤ Tendencia a prometer en exceso
Brecha 5	Diferencia entre las expectativas de servicio que tiene el cliente y la percepción del servicio que recibe	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por lo visto en párrafos anteriores, las cuatros discrepancias anteriores determinan el valor de esta última. Por lo que la causa posible de esta brecha es la sumatoria de las cuatro brechas anteriores a esta.

Tabla 2.2 Brechas que conforman el Modelo Conceptual de la Calidad en el Servicio [Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990]

La característica de este modelo en su implementación, es que abarca diversos parámetros de las organizaciones a las cuales se está aplicando, además de ofrecer flexibilidad de adaptación a las necesidades de información de la empresa. Esta ventaja, por así decirle, a dado pie a que diversas proveedoras de servicios utilicen este modelo y puedan descubrir y entender mejor a sus clientes [Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990].

2.6.2.2 Posibles aplicaciones del instrumento SERVQUAL

La información obtenida mediante el SERVQUAL, nos sirve para obtener un índice de calidad en el servicio a través de la comparación de las expectativas de nuestros clientes y las percepciones que le dejan nuestra compañía, después de la adquisición del servicio, pudiendo ser éste índice global o en específico para cada una de las cinco dimensiones para poder así, conocer la situación de la compañía con respecto a cada una de ellas. A continuación se mencionan algunos usos que se le pueden dar al SERVQUAL:

A) Comparación de las expectativas y percepciones a través del tiempo.

La comparación de las percepciones y las expectativas a través de la aplicación periódica del Instrumento SERVQUAL, para poder conocer como va modificándose el índice de calidad en el servicio permitiéndonos saber si se debe a cambios en las percepciones de los clientes o en sus expectativas, lo que nos va a permitir tomar acciones correctivas.

B) Examinar segmentos de clientes con diferentes percepciones de calidad.

Es un auxiliar en la categorización de los clientes de una compañía en particular, y basándose en esto determinar su nivel de satisfacción con respecto a los servicios brindados por la compañía, lo cual se obtiene segmentando el mercado mediante las variables que la compañía perciba como significativas. Con esto se logra que la compañía conozca la manera en que influyen las diferencias demográficas o psicográficas en la calidad percibida por los clientes, generando

una idea más clara sobre lo que se debe de mejorar en el ser servicio para poder satisfacer a un segmento de clientes.

C) Comparación del Índice de Calidad entre la empresa y sus competidores.

La forma en que esta estructurado el cuestionario (una sección para la medición de expectativas y otra para las percepciones) facilita el monitoreo de la situación de la empresa con respecto a sus competidores, ya que no es necesario aplicar las dos partes del cuestionario a los clientes de diferentes empresas, sino que es suficiente aplicar la sección de percepciones y utilizar la misma sección de expectativas para diferentes compañías. Se debe de tener cuidado que la situación de las diferentes empresas sea las mismas para que sea valido el asumir que las expectativas son las mismas en las organizaciones seleccionadas.

D) Evaluación de la Calidad en el Servicio por parte de los clientes internos

Si se cambia la redacción del cuestionario, es posible que este sea aplicado también en la evaluación de la calidad del servicio que un departamento de la organización ofrece a sus clientes internos, lo que permite al departamento detectar áreas de oportunidad que tiene para mejorar.

2.6.2.3 Críticas al Instrumento SERVQUAL

Babakus y Bolier [Babakus y Bolier; 1992] hicieron un estudio para investigar los problemas metodológicos que encierra el definir la calidad en el servicio en función de la diferencia entre las percepciones y las expectativas de las cinco dimensiones propuestas en el instrumento SERVQUAL. Los resultados hallados en este estudio dan la pauta para pensar que las dimensiones de la

calidad en el servicio pudieran depender del tipo de servicios que se está estudiando y adicionalmente la manera en que está construido el instrumento podría tener implicaciones negativas en la confiabilidad del mismo. A continuación se mencionan algunas críticas que se le hacen al instrumento.

1) Dimensionalidad: Este punto comprende el echo de que en un principio Zeithaml, Parasuraman y Berry, definieron que los clientes evaluaban el servicio en 10 diferentes dimensiones, lo cual era muy específico y se corría el riesgo que algunas dimensiones pudieran aplicar en un sector en particular y otras no, decidiendo agrupar algunas de esas dimensiones en dimensiones mas amplias, teniendo un mayor nivel de abstracción y las hacía mas estándar para cualquier tipo de industria de servicios; aunado a esto , la decisión de agrupar algunas de las dimensiones originales se fundamentó meramente en consideraciones analíticas. Por otra parte, otros autores definen la calidad en el servicio a través de dimensiones diferentes a las de Zeithaml, Parasuraman y Berry, como en el caso de Carman [Carman 1990] quien propone entre 5 y 9 dimensiones dependiendo del sector de servicios que se esté analizando.

Como puede verse, otros autores proponen definir la calidad en el servicio en basa a dimensiones diferentes a las propuestas por Zeithaml, Parasuraman y Berry, lo cual hace pensar que el concepto de calidad en el servicio puede ser sustentado de diferentes maneras de acuerdo con el punto de vista a través del cual se le quiera ver.

2) Definición de la construcción del modelo basándose en discrepancias: Zeithaml, Parasuraman y Berry operacionalizaron la calidad en el servicio basándose en las diferencias entre la calidad de servicio percibido con respecto al nivel de servicio esperado. En apariencia esta idea es atractiva, sin embargo a través de estudios estadísticos se ha demostrado que ésta manera de preguntar las cosas encierra algunas restricciones psicológicas. Por ejemplo, cuando se le

pregunta a la gente el nivel deseado de algo y posteriormente se le pregunta el nivel actual, las respuestas del nivel deseado van a ser consistentemente superiores al nivel actual, y mucho de esto se va a dar simplemente por la manera en que se pregunta. Además en el instrumento SERVQUAL en la sección de expectativas se refiere a todo el sector de servicios y la parte de percepciones a la situación de una empresa en particular, lo cual puede representar problemas potenciales.

3) Efectos de la mezcla de la redacción en los elementos: Algunas investigaciones en el área de la lingüística han descubierto que cuando a las personas se les plantean las preguntas de forma negativa, necesitan mas tiempo para leerlas y entenderlas, llegando a cometer mas errores que cuando se les plantean las preguntas de manera positiva. En el caso del SERVQUAL dos de las dimensiones contienen preguntas planteadas de forma negativa (velocidad de respuesta y empatía) pero no es claro si éstas preguntas fueron planteadas de ésta manera por cuestiones de contenido o simplemente redacción.

2.6.2.4 Aplicación del SERVQUAL en el estudio de investigación.

De acuerdo con esta serie de problemas que presenta el cuestionario SERVQUAL en la evaluación de las organizaciones, se decidió para la presente investigación usar el cuestionario propuesto por James Carman [Carman 1990] el cual trata de medir tanto las percepciones como las expectativas al mismo tiempo, en lugar de realizar por separado para conocer lo que el cliente esperaba y lo que percibió mientras se le proporcionaba el servicio.

La propuesta del cuestionario de Carman es incluir en el apartado que mide las percepciones, las expectativas y dar un rango de 5 opciones de respuesta, de

tal manera que cada una de las preguntas quedaría con el siguiente formato: Ej. Pregunta 22. "La apariencia de las instalaciones físicas de la compañía XYZ son (mucho mejor, mejor, igual, peor, mucho peor) de lo que yo esperaba". El cuestionario SERVQUAL completo se encuentra en el Anexo # 2. El Cuestionario propuesto por Carman, además de ayudar a solucionar algunas críticas de aspectos estadísticos, tiene la ventaja de ser mas corto que el cuestionario SERVQUAL original, ya que se pregunta al mismo tiempo las percepciones y las expectativas de los clientes.

Por otra parte, el preguntar al mismo tiempo las percepciones y expectativas a los clientes limita grandemente las posibles aplicaciones del Instrumento, ya que una de las posibles aplicaciones del SERVQUAL es el monitoreo de la calidad en el servicio a través del tiempo, para lo cual se analizan como varían las percepciones y las expectativas, y dependiendo de las variaciones de las percepciones o expectativas se deciden acciones a seguir para mejorar la calidad en el servicio. Esta parte se ve muy limitada con el cuestionario propuesto por Carman, ya que no se puede detectar la variación de las percepciones y expectativas de manera individual, sino que solo conocemos el índice de calidad en el servicio de la empresa, sin saber si éste varió por un incremento o decremento de la calidad ofrecida por la empresa o simplemente porque las expectativas de los clientes cambiaron por motivos externos o internos a la compañía. Otra limitación que presenta el cuestionario propuesto por Carman es que restringiría grandemente la posibilidad de investigar a fondo segmentos de clientes para poder conocer cuales son sus percepciones y expectativas y cómo se ven afectadas éstas por las diferencias demográficas o psicográficas.

2.7 Impacto en la organización de la satisfacción del cliente

Lograr la completa satisfacción de los clientes, mas que un deseo, se ha convertido en una necesidad para las organizaciones. Los administradores necesitan darse cuenta de los grandes beneficios que esto conlleva y del impacto tan grande que se tiene.

Entre los grandes beneficios presentados por una organización cuando el cliente está satisfecho se encuentran [Brecka 1994; Innis; Lalonde 1994; Trawick; Swan 1981]:

1. Cuando un cliente se encuentra satisfecho, la probabilidad de recompra, se verá incrementada, lo cual repercute directamente en el incremento de ventas.
2. Al incrementar la probabilidad de recompra, la penetración y mantenimiento del negocio en el mercado, también se verá incrementado.

Además de estos beneficios, existen estudios que han demostrado que cuando un cliente se encuentra satisfecho, la comunicación o recomendación de esta compañía hacia un amigo o familiar es aún mayor [Zeithal; Parasuraman; Berry 1990]. Esto es muy favorable para la organización porque permite el incremento del número de clientes a quienes se les debe servir.

El servicio proporcionado y el valor creado influyen grandemente en el grado de satisfacción de los clientes. Por ello, es muy importante orientarse o desarrollar procesos de calidad efectivos, de tal forma, que la apreciación o percepción del cliente sea lo mas positiva posible.

Por otra parte las repercusiones que traen a la organización la insatisfacción de los clientes son [Babich 1992; Carr 1992]:

1. El 96% de los clientes insatisfechos nunca protestará por la forma en que es tratado.
2. El 90 % nunca volverá a comprar
3. Cada integrante de este 90%, le contará por lo menos a otras nueve personas lo descontento que está con usted.
4. Un cliente insatisfecho, representa a otros 26, de los cuales 6 tienen serios problemas.

Por otra parte, el cliente que tiene un problema con una empresa le contará al respecto a 9 o 10 personas. Pero solo le dirá a 4 o 5 personas sobre el buen trato recibido.

Considerando lo anterior, se puede apreciar más claramente la importancia de la satisfacción de los clientes en las organizaciones. Además de ello, es necesario considerar que lo más grave de la insatisfacción, es el echo de que no todos los clientes insatisfechos dan a las compañías una segunda oportunidad, por lo que cambiarán a la competencia [Dart; Freeman 1994].

2.8 Relación entre la satisfacción de los clientes y sus referencias.

La atracción de nuevos clientes se puede conseguir a través de planes de mercadeo defensivo u ofensivo. La manera ofensiva es básicamente mediante los planes de publicidad y ventas. Por otra parte, la manera defensiva es otorgando servicios de alta calidad a nuestros clientes actuales, lo cual los hará sentir satisfechos y los estimulará a recomendar la organización a otras personas, obteniendo así nuevos clientes. Así pues, la recomendación, es una información acerca de la calidad de los servicios que proporciona una compañía en particular.

Esta información puede provenir de dos fuentes: los clientes y fuentes expertas (por ejemplo Revistas del Consumidor) [Berry; Parasuraman 1991].

En el caso de los productos las recomendaciones no tienen un gran impacto en la decisión de adquirir o no un determinado producto, esto se debe a que los productos son tangibles, y la evaluación por parte del cliente es más objetiva. Ocurre lo contrario con los servicios, donde las recomendaciones sí tienen una fuerte influencia sobre la decisión de adquirir o no un servicio, debido a las características de los mismos mencionadas anteriormente. Esto fue demostrado en un estudio realizado por Zeithmal; Parasuraman; Berry [Zeithmal; Berry; Parasuraman 1990], en donde analizaron la relación existente entre la probabilidad de que un cliente diera referencias del negocio a otras personas y su grado de satisfacción, concluyendo que si existe una relación positiva entre ambas variables, es decir, entre más satisfecho este el cliente es más probable que recomiende a la empresa.

Cuando la gente habla acerca de los servicios de la compañía, lo hacen de acuerdo a su experiencia personal, o de lo que ellos han aprendido de otros usuarios, o quizás de lo que ellos han leído, de cualquier forma, como el cliente no tiene ningún interés económico en que se comercialice más el servicio, sus recomendaciones son más objetivas y creíbles que, digamos un anuncio pagado. Así la persona que escucha esta información, se siente atraída a investigar más del servicio, convirtiéndose en un cliente potencial [Webster 1994].

A través de estudios realizados se ha llegado a determinar que las recomendaciones de los clientes pueden llegar a contribuir del 25 al 31% en las ventas de la compañía [Thomas 1990], y que las recomendaciones son un factor de suma importancia para los consumidores en la elección de la compañía, adicionalmente a esto se ha detectado que los clientes que acudieron a una

compañía por recomendaciones tienen mas probabilidades de resultar satisfechos con el servicio. Por otra parte, también se ha demostrado que las referencias negativas se difunden de tres a cinco veces más rápido que las positivas, además que hay menos gente inclinada a hablar de sus experiencias positivas con un servicio en particular [Horovitz; Panak 1993].

Desafortunadamente, de la misma manera en que las recomendaciones de los clientes pueden llegar a causar grandes beneficios, así también los comentarios negativos de los clientes pueden dañar seriamente la imagen de las compañías.

2.9 Modelo del Servicio Interno de la Calidad

Este modelo sugiere que para lograr la satisfacción de los clientes, la organización debe identificar y medir los elementos internos que contribuyen a la misma, para determinar que acciones son necesarias para mejorar la satisfacción del cliente. El Modelo fue desarrollado por un conjunto de personas especializadas en el estudio del desarrollo e implantación de un servicio. [Zeithmal 1990; Berry 1991; Heskett 1990; Hart 1992; Garvin 1988 y Zamke 1989], que lleva por nombre Servicio Interno de Calidad. A través de sus componentes o dimensiones, este modelo ayuda a conocer las necesidades y desempeño de los empleados o clientes internos de una empresa determinada [Hallowell, Schlesinger y Zornitsky 1998].

Son ocho los elementos que conforman este modelo, los cuales fueron seleccionados a través de las investigaciones realizadas por sus autores en diversas empresas.

A continuación se muestran los elementos que conforman a dicho instrumento, así como la definición de cada uno de ellos:

Componente	Definición
Instrumentos de Trabajo	Las herramientas necesarias para ofrecer un servicio de calidad
Políticas y procedimientos	Documentos que facilitan el ofrecimiento del servicio
Equipos de trabajo	Equipos de trabajo creados para facilitar y mejorar el trabajo desempeñado
Interés administrativo	Ayuda otorgada por la alta dirección a los empleados
Concordancia con la misión	Estrategias afines con la misión
Entrenamiento	Enseñanza que ayuda a mejorar y perfeccionar el trabajo desempeñado por el empleado
Comunicación	Vías de comunicación en forma horizontal y vertical
Reconocimientos y recompensas	Reconocimientos y recompensas que premian el trabajo de los empleados

Tabla 2.3 Componentes del modelo del Servicio Interno de Calidad [Hallowell; Schlesinger; Zornitsky 1998]

Dependiendo de la organización de servicio que se trate estos elementos tendrán una mayor o menor importancia, en el presente estudio realizado en el sector restauranero se van a analizar 4 de estos elementos,

- Entrenamiento

- Equipos de trabajo
- Políticas y procedimientos
- Premios y reconocimientos

Estos elementos fueron seleccionados basándose en los estudios realizados por Hallowell; Schlesinger; Zornitsky [Hallowell; Schlesinger; Zornitsky 1998], en donde hallaron que la satisfacción de los clientes esta relacionada de manera significativa con las políticas y procedimientos, el trabajo en equipo y el entrenamiento, y por otra parte de acuerdo con Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990 [Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1990] y su modelo de las 5 discrepancias, hay una relación muy directa entre la tercera y la quinta discrepancia, por lo que reduciendo la discrepancia tres, esto se reflejará en la reducción de la discrepancia # 5. Algunos de los factores que contribuyen a que se presente la tercera discrepancia son: la ambigüedad de roles, la falta de trabajo en equipo, así como la falta de un sistema de reconocimientos y recompensas apropiado, los cuales deben ser mejorados para incrementar la satisfacción del cliente.

Por otra parte de acuerdo con Schneider y Bowen [Schneider; Bowen 1995] y Albrecht y Zemke [Albrecht; Zemke; 1985], son practicas organizacionales que promueven un clima de servicio dentro de las empresas.

2.9.1 El entrenamiento en empresas de Servicio

El entrenamiento del Recurso Humano es cada vez más vital en las organizaciones dado que éstas están cambiando constantemente y los empleados necesitan tener nuevos conocimientos y habilidades, por otro lado, las empresas de servicios no son atendidas por los altos ejecutivos de la organización, sino por los empleados de primera línea, los cuales a menudo no sienten el compromiso

hacia los objetivos de la organización como lo pudieran tener los jefes y directivos [Aduna; Salvador 1999].

Por otra parte, cuando una persona recibe entrenamiento, al mismo tiempo que el empleado se da cuenta de su importancia dentro de la organización, adicionalmente está recibiendo un mensaje por parte de la organización acerca de la importancia de hacer las cosas bien, ya que para ofrecer una excelente calidad en los servicios es importante que la empresa se de cuenta que cada cliente es único y diferente y basándose en esto preparar a los empleados para que tengan la capacidad de identificar las necesidades con que llega cada cliente a la empresa.

2.9.2 Definición de Entrenamiento

Entrenamiento, como traducción literal de training, puede referirse al adiestramiento, la capacitación o al desarrollo de personal. Por otra parte, tiene muchos significados, ya que algunos especialistas en Administración de personal consideran el entrenamiento como el adecuado desempeño en el cargo y extienden el concepto a una nivelación intelectual a través de la educación general. Otros autores se refieren a un área geométrica llamada desarrollo, la que dividen en educación u entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, mientras que el propósito de la educación es el de preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. Dentro de este concepto la educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados. Por su parte, entrenamiento, es la educación, institucionalizada o no, que tiene por objetivo adaptar el hombre para el ejercicio de determinada función, o para la ejecución de una tarea específica, en

determinada empresa. Sus objetivos son mas restringidos e inmediatos, con el fin de dar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo actual. En las empresas, esta función se delega al jefe inmediato del empleado o a un colega suyo. Obedece a un programa preestablecido y organizado que procura la rápida adaptación del hombre al trabajo.

Una definición de entrenamiento es el proceso a través del cual las habilidades son desarrolladas, se proporciona información, y se fomentan las actitudes para ayudar a los individuos quienes trabajan en organizaciones a ser más efectivos y eficientes en su trabajo. El entrenamiento ayuda a la organización a cumplir sus propósitos y metas, mientras contribuye al desempeño global de los trabajadores. El entrenamiento es necesario para ayudar a los trabajadores a capacitarse para un trabajo, hacer el trabajo, o avanzar, pero también es esencial para mejorar y transformar el trabajo [R. Davis 1998].

2.9.3 Tipos de Entrenamiento

Es necesario analizar cada uno de los niveles de capacitación que existen en las empresas:

Adiestramiento, llamado también entrenamiento, se limita a la enseñanza, instrucción o aprendizaje de tipo técnico para una trabajo manual u operativo. El proceso de enseñanza – aprendizaje que se realiza no es para crear soluciones o resolver problemas, sino que su resultado es una habilidad manual limitada al puesto de trabajo o algunas funciones de él es de tipo repetitivo y útil a la producción a gran escala [Davis; Davis 1998].

Capacitación, implica un proceso de enseñanza – aprendizaje de habilidades y conocimientos amplios y diversos que pueden ser de tipo administrativo, técnico e intelectual; del comportamiento; y/o artísticos, a fin de desarrollar la capacidad de crear situaciones a problemáticas relacionadas con el trabajo. Su impartición es rápida y sistemática, y se orienta a las funciones del puesto de trabajo actual o inmediato. Adapta las habilidades humanas a las exigencias de la función productiva mediante el ejercicio constante de los conocimientos adquiridos en las actividades; representa un tipo de inversión y logro a corto plazo [Mercedes; García 1999].

Desarrollo de personal, fomenta la preparación constante y amplia de los trabajadores, proporciona conocimientos que sobrepasan a los exigidos por el puesto actual y se realiza con la intención de estimular y favorecer la productividad de la organización, su propósito es preparar al personal para que ocupe puestos o funciones más complejas o numerosas. Se trata de un proceso educativo a largo plazo que considera la trayectoria del trabajador y su potencial a fin de definir un plan de carrera en y para la organización: frecuentemente se reserva en la practica a los puestos ejecutivos, cuya responsabilidad es la eficacia organizacional. Sin embargo, resulta necesario y es propicio extenderlo a todo el personal pues abre la posibilidad de encontrar nuevas capacidades que impulsen la creatividad, e innovación en el desempeño organizacional y del puesto [Mercedes; García 1999].

Desarrollo organizacional, su propósito es preparar estratégicamente al personal en actitudes, habilidades y potencialidades; el conocimiento que se imparte tiende a identificar y propiciar un proceso dinámico hacia el cambio. Es un proceso educativo a largo plazo y de mayores alcances que los anteriores, la preparación es interdisciplinaria, y su promoción consiste en una trayectoria al cambio [Mercedes; García 1999].

Por otra parte Schneider y Bowen [Schneider; Bowen 1995], identificaron dos tipos de entrenamiento que se les debe de dar a las personas para que estas puedan colaborar en el logro de los objetivos organizacionales. El primer entrenamiento lo denominan entrenamiento informal y consiste en darle al empleado información relacionada con la organización durante sus primeros días de estancia después de que es contratado. El segundo tipo de entrenamiento al que hacen alusión es el de tipo formal y se da basándose en los requerimientos del puesto que va a ocupar la persona a ser contratada, cabe mencionar que este entrenamiento formal, se puede dar en un salón de clases o durante el desempeño del trabajo. A continuación se describe mas a detalle tanto el entrenamiento informal como el formal.

Entrenamiento informal, se da cuando una persona entra a la organización, es el período en el que la persona busca enterarse del ambiente que existe en la organización y de la cultura que prevalece dentro de la misma. Esta búsqueda de información que se da cuando una persona entra a la organización es muy importante que sea de manera guiada, para esto muchas organizaciones lo que hacen, es poner a sus mejores gentes al lado de los nuevos integrantes de la organización para que los informen y les resuelvan sus dudas. Si una organización no pone cuidado en dar este entrenamiento informal a los nuevos empleados, éstos van a tratar de obtener la información de una manera u otra [Schneider; Bowen 1995].

Entrenamiento formal, cuando una persona va a ser contratada por una organización, es muy importante que el candidato tenga el perfil más cercano al que se necesita para el puesto de trabajo que va a ocupar. Sin embargo, después de que es contratado es necesario hacer un análisis para ver qué entrenamiento adicional requiere para poder cumplir con los requerimientos del puesto. Este

entrenamiento se puede llevar a cabo dentro de un salón de clases o en el lugar de trabajo, pero lo más importante es que se dé de manera congruente a las necesidades del puesto, ya que muchas veces los empleados al llegar a su lugar de trabajo se dan cuenta de que la manera en que se hacen las cosas difiere a la manera en que se les enseñó se deberían hacer [Schneider; Bowen 1995].

2.9.4 Propósitos del Entrenamiento

Es importante contar con un proceso para definir programas de entrenamiento, como el propuesto por Sherman, Bohlander y Snell [Sherman; Bohlander; Snell1996], que ayuden a la organización a lograr sus objetivos y al mismo tiempo que los empleados sientan que éstos ayudan al logro de sus objetivos personales. Para una efectiva definición de los programas de entrenamiento se proponen una secuencia de tres pasos. En primer lugar, se deben detectar las necesidades de entrenamiento y formulación de los objetivos de entrenamiento; posteriormente se debe planear a detalle cada curso y desarrollarlo y por último se deben establecer los criterios de desempeño y evaluación del entrenamiento.

Para poder definir los objetivos del entrenamiento, los jefes y gerentes deben de estar alertas a indicadores que den la pauta a las posibles necesidades de entrenamiento, estos indicadores se pueden ver reflejados en quejas de los clientes, costos de calidad, etc. Es importante que estas necesidades de entrenamiento sean detectadas de manera sistemática y a través de herramientas como el análisis organizacional, el análisis de las tareas y el análisis de la persona [Mercedes; García 1999].

El análisis organizacional se define como una examinación de las metas, recursos y ambientes de la organización, y basándose en esto poder determinar en donde es necesario hacer un mayor énfasis en proporcionar entrenamiento. El análisis de las tareas se refiere a revisar las descripciones de puestos y ver que actividades se realizan en el presente y que actividades deben de ser realizadas en el futuro y sobre la base de esto poder determinar los objetivos que debe de perseguir cada uno de los programas de entrenamiento. Por último, para poder definir el entrenamiento se requiere hacer un análisis de la persona o grupo de personas hacia las cuales va a estar dirigido, para poder saber el esquema de enseñanza que es mas apropiado a seguir.

Una vez que se han definido las necesidades y los objetivos que se deben de buscar en los programas de entrenamiento, el siguiente paso es definir a detalle una estrategia y planes sobre la mejor manera de lograr los objetivos y de ésta manera buscar que los empleados aprendan de la manera más efectiva posible. Por último, la fase de evaluación consiste en definir los criterios a ser evaluados para posteriormente poder recolectar de los empleados la información necesaria para conocer de manera confiable si los objetivos del curso fueron logrados [Mulder; Nijhof; Brinkerhoff 1995].

Adicionalmente a lo anterior, las personas encargadas de la planeación u desarrollo de los programas de entrenamiento, deben de tomar en cuenta dos principios básicos del entrenamiento, los cuales son la madurez y la motivación de las personas candidatas a recibir el entrenamiento. La madurez se refiere a tomar en cuenta los conocimientos y habilidades con las que deben contar los empleados para poder comprender efectivamente el contenido del entrenamiento, en caso de que el curso se vaya a dar a un grupo de personas, se debe de tomar en cuenta las diferencias entre las personas buscando que el grupo sea lo más homogéneo posible; por otra parte, la motivación de los empleados está dada

generalmente por la necesidad que sienten por adquirir nuevos conocimientos y habilidades [Sherman; Bohlander; Snell 1996].

En resumen, los propósitos del entrenamiento son cuatro [Davis 1998]:

- Transmisión de informaciones, el elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: repartir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. Normalmente, las informaciones son con respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, etc.
- Desarrollo de habilidades, principalmente aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual, o de posible operaciones futuras
- Desarrollo o modificación de actitudes, generalmente cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las otras personas.
- Desarrollo del nivel conceptual, el entrenamiento puede ser llevado para desarrollar un alto nivel de abstracción, y facilitar la aplicación de conceptos en la practica administrativa.

El tener éxito en los servicios depende de las capacidades y actitudes de los empleados, de la aceptación, conocimiento y experiencia de la gente respecto a los diferentes aspectos de la calidad en los servicios, de la cooperación de las personas, y su disposición hacia el servicio. Es importante hacer hincapié a los empleados de que la calidad en los servicios en gran medida está determinada por su comportamiento y sus actitudes en la interacción que tienen con el cliente.

El entrenamiento proporcionado a los empleados de las organizaciones de servicio, promueve el que los empleados sean más competentes, ya que les permite tener un mayor entendimiento de las funciones que realizan [Goldstein 1989], dándoles la habilidad para desarrollar el servicio prometido de manera fiable y precisa [Berry; Parasuraman 1991], lo cual ayuda al cliente a reforzar las impresiones positivas sobre el servicio [Lele 1989], ya que de acuerdo con David B. Luther [Luther 1990], una de las actitudes claves de los empleados que les impiden realizar un servicio de manera confiable es el sentirse incapaces y con poca confianza para ofrecer el servicio a los clientes de manera confiable, siendo el origen de esto la falta de entrenamiento de los empleados. Así mismo Berry y Parasuraman, mencionan que el tener personal capacitado de manera adecuada les permite desarrollar sus labores de manera precisa, por lo que es necesario dedicar un tiempo apropiado a proporcionar esta capacitación.

Con este fundamento surge la Hipótesis 1:

El entrenamiento esta relacionados positiva y significativamente con la confiabilidad del servicio

2.10 Equipos de Trabajo

William P. Anthony, define a los grupos de trabajo como los conformados por el supervisor y sus subordinados, además de algunas otras personas de la organización con las que el grupo interactúa con periodicidad. Trabajan de forma coordinada para lograr una meta. Opera a cualquier nivel jerárquico en la organización. A los individuos puede hacerseles responsables de su propio

trabajo, o puede dárseles la oportunidad de efectuar labores de planeación, tomas de decisiones, administración, etc.

Hay dos tipos de equipos de trabajo: los permanentes (organizados alrededor de un servicio) y los interfuncionales (encargados de resolver problemas, tomar decisiones a lo largo de toda la organización), en la mayoría de los casos los empleados participan en ambos tipos de equipos.

2.11 Obstáculos para el trabajo en equipo

La ambivalencia y la incertidumbre. El trabajo en equipo requiere de compromiso. El trabajo en equipo no se desarrollará a menos que las personas sienten la necesidad de dirigirse hacia el. Las ideas populares acerca de cómo estructurar los equipos dicen lo siguiente. Se asume que la cohesión, similaridad y armonía son críticas para trabajar en equipo, lo cual no es cierto pues los empleados inevitablemente podrán tener ideas e intereses opuestos. La cohesión es un concepto indeseable, porque introduce la conformidad y sofoca la creatividad [Tiosvold 1994]. Los equipos de trabajo deben distribuirse a lo largo de toda la organización, ya que los esfuerzos por mejorar una área del trabajo deben ser soportados por las demás áreas. Mientras los grupos sean cooperativos y cohesivos cuando estén en competición con otros, esto no es de beneficio para la organización. El desarrollar una clara dirección es parte central de la primera etapa para la formación de un equipo, en donde todos los miembros de la organización deben de participar, definiendo cual es el objetivo general y cuales son los medios que se requieren para alcanzar ese objetivo [Wellins; Byham; Dizon 1994].

Así pues para que los equipos de trabajo funcionen apropiadamente se requiere:

- Que sean de pocos miembros, los equipos más efectivos cuentan con entre 2 y 12 miembros. Aunque en teoría cualquier cantidad es capaz de perseguir las mismas metas, a los grupos superiores a 15 y 20 les resulta más difícil moverse a través de los desafíos logísticos, sociales, administrativos y económicos de la disciplina en equipo. Es mucho más probable que 10 personas aprovechen las diferencias individuales, funcionales y jerárquicas que 100; que encuentren el momento y el espacio necesarios para llegar a la comprensión y acuerdos comunes [Smith 1996].
- Habilidades complementarias, ningún equipo tendrá éxito sin la mezcla adecuada de las habilidades y perspectivas necesarias para el desafío de desempeño inmediato. Tres áreas de experiencia son las más importantes: 1) Técnica funcional 2) Resolución de problemas y toma de decisiones, y 3) interpersonal. Los equipos no necesitan contar con todas estas habilidades desde el principio [Smith 1996].
- Propósito común, los equipos siempre tienen un propósito común que adquieren al ser equipo. Además de la administración el equipo proporcionara dirección y establecerá fronteras. El propósito común, al igual que las metas de desempeño y el método de trabajos comunes, no significa acuerdos absolutos y completos. Significa que para cualquier desacuerdo prevalecen dos condiciones. Primera, cada grupo explicará hasta la completa satisfacción el punto de vista el otro. Segundo, el equipo deberá contar con algún mecanismo para hacer una elección y avanzar. Nada es fácil [Wellins; Byham; Dizon 1994].
- Metas de desempeño comunes, ningún equipo se da cuenta de su propósito, sin contar con una serie de metas y realizaciones concretas

en todo el camino. Las metas de desempeño transforman una meta de largo plazo en acción. Hacen posible la realización de las aspiraciones. Para que funcionen. Las metas de desempeño deben ser específicas (claras y sin imprecisiones), evaluables (ya sea de manera cuantitativa o cualitativa, alcanzables (algo que el equipo sea capaz de hacer), y convincentes (metas que satisfagan el propósito del equipo). Mas aún las metas del equipo deben definir algo único que todos puedan realizar [Wellins; Byham; Dizon 1994].

- Método de trabajo común, los equipos deberán acordar la manera en que trabajarán juntos para lograr sus propósitos y metas. Los integrantes del equipo real siempre cumplen con cantidades equivalentes de trabajo real antes y después de las reuniones donde se discuten y deciden las cosas. Con el tiempo, el método de trabajo en equipo incorpora una serie de reglas explícitas e implícitas que controlan la contribución y la membresía. Los ejemplos incluyen pensar fuera del cuadro, franqueza en las discusiones, confiar en hechos en lugar de opiniones, orientación hacia el producto final, comunicaciones y conflictos constructivos, confidencialidad, divertirse y, cómo se menciono antes, realizar el trabajo real.
- Responsabilidad mutua, ningún grupo da un desempeño real en equipo hasta que los integrantes se hacen mutuamente responsables como equipo. La responsabilidad mutua aparece además de, no en un lugar de, la responsabilidad individual necesaria en toda empresa humana. No obstante la responsabilidad individual nunca es suficiente para los equipos, con lo cual se descubre de manera inevitable que sólo el equipo es capaz de tener éxito, solo el equipo es capaz de fracasar. La responsabilidad mutua se nutre del compromiso y la confianza esencial para el desempeño en equipo. Sin embargo, el compromiso y la confianza no se fabrican. En cambio se puede obtener mediante un

ciclo de refuerzo al hacer y cumplir las promesas. Este ciclo funciona como sigue: al comprometernos con las metas del equipo ganamos el derecho a ser escuchados; cuando se escuchan y respetan nuestras posiciones, prometemos mantenernos responsables; al trabajar para el desempeño en equipo, mantenemos el compromiso mutuo y la confianza que se necesita para continuar colaborando tanto para la dirección del equipo como para sus resultados [Wellins; Byham; Dizon 1994].

En investigaciones recientes, se ha concluido que los equipos tienen un potencial considerable para resolver problemas complejos. Los miembros de un equipo pueden combinar sus energías y esfuerzos para completar tareas, que individuos trabajando solos no podrían hacerlas eficientemente. A través de la discusión ellos cambian y corrigen cada uno de los errores, y sobre la base del razonamiento presentan una variedad de información que una persona no podría. Estudios estadísticos recientes, muestran que los grupos de trabajo son más productivos que los individuos que trabajan solos, esto está demostrado por más de un centenar de investigaciones realizadas. Por lo tanto si una organización desea sobresalir, debe de contar con una serie de iniciativas que permiten a los empleados – de manera individual y en equipos en todos los niveles – contribuir a los propósitos de toda la organización y obtener tanto satisfacción como recompensa por el trabajo realizado [Smith 1996].

El contar con un objetivo en común, mejora la comunicación a través de compartir una mayor cantidad de información [Chaston 1993], lo que trae consigo una reducción en el tiempo de toma de decisiones para ofrecer, ofreciéndose el servicio más rápido, lo cual lo percibe cliente, aumentando su satisfacción [Wellins; Byham; Dizon 1994].

Así pues, el trabajo en equipo es un factor que influye en la velocidad de respuesta de las organizaciones de servicio, por lo que los empleados deben de trabajar en conjunto para entender las necesidades de los clientes, ya que los equipos son caminos prácticos para sostener la comunicación y sumar esfuerzos y sirven de soporte a otras estrategias tomadas por la organización, reforzando entre los empleados la habilidad y deseo para servir a los clientes [Tiosvold 1994]. Uno de los aspectos del trabajo en equipo, es el grado en el cual los empleados ven a otros compañeros de trabajo como sus clientes. En la mayoría de las organizaciones de servicio, los empleados de los departamentos de soporte, deben ofrecer un buen servicio a los empleados de contacto, para que estos a su vez lo proporcionen a los clientes de la organización. De acuerdo con Berry y Parasuraman [Berry; Parasuraman 1990], la falta de trabajo en equipo, crea barreras entre los departamentos, lo que afecta el desempeño de los empleados impidiéndoles realizar su trabajo rápidamente, al mismo tiempo que va disminuyendo el deseo de servir a los clientes.

Con todo lo anterior se plantea la hipótesis 2:

El trabajo en equipo esta relacionado positiva y significativamente con la velocidad de respuesta en el servicio

2.12 Premios y reconocimientos

La mayoría de las personas que trabajan quieren desempeñar bien sus funciones. Pero cuando se sienten mal aprovechadas, se sienten inconformes. Cuando dan sugerencias y éstas se ignoran, se mecanizan y dejan de usar su cerebro. Se convierten en maquinas cumpliendo su puesto. Cada persona tiene un mecanismo interno que es la necesidad del logro. Si un jefe niega esta

oportunidad, cuando no delega o desconfía de los empleados, éstos adoptan una posición de indiferencia, por lo que las metas de la organización no pueden alcanzarse, sino se cuenta con un sistema de este tipo [Berry; Parasuraman 1991].

La mayoría de las organizaciones tiene sistemas de medición del desempeño basados en el rendimiento, tales como el número o precisión de las transacciones, ignorando las medidas de comportamiento como la empatía del servicio [Berry; Parasuraman 1991]. Por lo que al evaluar la estructura del sistema de recompensas, es esencial incluir tanto las recompensas formales, como los procedimientos informales y políticas que determinan quien recibe los “premios”, ya que los mismos envían fuertes mensajes al resto de la organización sobre las verdaderas intenciones de la gerencia. Así por ejemplo, si mientras el sistema formal enfatiza el desarrollo de las cuentas existentes y la búsqueda de la satisfacción del cliente, pero en la práctica los individuos premiados y promovidos consistentemente, son los “grandes productores”, el resto de la fuerza de ventas recibe claramente el mensaje: “Preocúpense más por las ventas a corto plazo que en construir una relación a largo plazo con los clientes”, y actuarán en consecuencia y las relaciones con los clientes se verán afectadas [Lele 1989].

Skinner postula que los refuerzos negativos producirán un cambio de comportamiento, pero a menudo de forma extraña, impredecible e indeseable. Los refuerzos positivos originan también un cambio de comportamiento, pero por lo general en la dirección pretendida.

La persona que ha sufrido algún castigo no por ello esta inclinada a comportarse de un modo determinado, en el mejor de los casos, aprende el modo de evitar el castigo. Por lo tanto, dar reconocimiento es la mejor forma de mejorar el servicio al cliente. El reconocimiento público por desempeño ejemplar da la

pauta para la organización en lo que se refiere a servicio al cliente. Hace sentir bien al empleado que la recibe; y estimula al resto a hacer lo mismo en una competencia sana.

Comúnmente se dice que la mejor recompensa por un logro es la oportunidad de obtener logros mayores. Esta oportunidad significa mayores responsabilidades en el trabajo y posiblemente promociones, que es una forma de dar reconocimiento, pero también se debe acompañar de reconocimiento público.

Skinner nos recomienda que para que los refuerzos positivos den mejor resultado deben ser:

- Específicos
- Inmediatos
- Viables
- Intangibles
- Impredecibles
- Intermitentes

En el caso de las organizaciones los premios pueden ser de dos tipos, un reconocimiento o incentivos financieros. En algunos casos los empleados prefieren los reconocimientos más que los incentivos financieros. Otro factor que ejerce una gran influencia sobre el sistema de reconocimientos y recompensas, son los valores de la organización, ya que en las empresas en las que la satisfacción del consumidor constituye la preocupación principal, se nota un gran interés en premiar a las personas que proveen una atención cuidadosa a los clientes. Estas recompensas no siempre son pródigas, monetariamente hablando; por el contrario, la mayor parte de las veces son más simbólicas que económicas: un pequeño alfiler, un botón que proclama la importancia del consumidor o una

palmadita en la espalda es más importante que los símbolos que se entregan en el reconocimiento y la reafirmación de los valores corporativos. El dinero no siempre es el mejor incentivo, ya que el dinero se da, se gasta y también se olvida [Furlong 1993].

Así pues, la clave para contar con un buen sistema de reconocimientos y recompensas, es un sistema efectivo de medición del desempeño, que permita identificar verdaderamente quien se merece el reconocimiento [Berry; Parasuraman 1991], ya que sin lugar a dudas los incentivos y evaluaciones utilizados por una empresa constituyen la “prueba de fuego” de sus verdaderos valores, una forma muy a la vista de todos – empleados, gerentes, consumidores – que les permiten determinar si la empresa cree en lo que dice; esto es, cuales son los verdaderos valores de la organización. [Lele 1989]

Para que un programa de reconocimientos tenga éxito debe cumplir con 4 requerimientos [Berry; Parasuraman 1991]:

Primero, debe ser consistente con los valores de la corporación. Por ejemplo, si una organización con una meta corporativa del 100 % de satisfacción de los clientes, reconoce a una gente sólo por el volumen de ventas, se puede presentar un conflicto. El criterio de reconocimiento debe incluir algunas dimensiones de satisfacción a los clientes junto con la meta del volumen de ventas. Si una firma trata de cultivar la participación en los equipos de trabajo y el principal reconocimiento es para un desempeño individual, pueden presentarse problemas de la misma forma, lo más recomendable es que la mayoría de los premios estén basados en el desempeño de los grupos [Berry; Parasuraman 1991]:

Segundo, los criterios de los reconocimientos deben ser objetivos y medibles. Si los empleados piensan que ganaron un premio por suerte, ellos

rápidamente se volverán escépticos y desconfiados. Cuando los empleados pueden observar y medir los criterios, ellos fácilmente identificarán la relación entre el desempeño y los reconocimientos. Si una organización, tiene un sistema de reconocimientos basado en la mejora de la satisfacción de los clientes, los empleados deben tener una clara idea de cómo puede ser medida la satisfacción de los clientes [Berry; Parasuraman 1991]:

El tercer criterio, es que el reconocimiento sea oportuno y significativo. Una larga demora entre el momento que ocurre el desempeño sobresaliente y el momento en que se entrega el reconocimiento envía implícitamente el mensaje que la dirección tiene otras cosas más importantes que hacer. Por otro lado el reconocimiento debe ser significativo para los empleados [Berry; Parasuraman 1991]:

El cuarto, y último criterio, es que estos programas deben de crear ganadores – ganadores y no ganadores – perdedores. Esto significa que en lugar de reconocer al mejor de tres equipos reconocer a los tres equipos [Berry; Parasuraman 1991]:

En algunas organizaciones estos programas son diseñados por consultores, sin embargo el mejor camino para diseñar un programa de reconocimientos, contempla la participación de los empleados.

Otro factor a considerar, es que el reconocimiento otorgado, debe ser el mismo para los diferentes niveles de la organización, es decir, no dar incentivos más grandes a los niveles superiores de la organización, ya que esto provocaría un ambiente no muy sano dentro de la organización [Furlong 1993].

El contar con un sistema de premios y reconocimientos, puede originar dos actitudes, la primera es que los empleados actúen de manera individualista, inclusive egoísta, tratando de quedarse de cualquier forma con el reconocimiento; la segunda posibilidad es que los anime para que ellos desarrollen su potencial lo más que sea posible, usando ese potencial para beneficiar a la organización o al equipo del cual forman parte, siendo este último el que reditúa un mayor beneficio para la organización [Roth 1989].

El sistema de reconocimiento es una manifestación de una nueva serie de valores y practicas dentro de las organizaciones; no es solamente un programa de reconocimiento o de compensación. Son procesos que convierten las metas estratégicas y valores en acciones y definen como deben ser motivados los empleados para llevarlas a cabo [Wilson 1999]; por lo que es esencial, para promover que los empleados den una atención individualizada a los clientes y tengan cuidado en su trato [Berry; Parasuraman 1991]. La estructura de este sistema, determinan el comportamiento de los empleados con los clientes, por ejemplo en IBM, el sistema de recompensas motiva el establecimiento de una atención más individualizada hacia los clientes [Lele 1989], lo cual es igualmente considerado por Heskett [Heskett; Sasser; Hart 1990].

No se deben medir solo variables de salidas, como el tamaño y exactitud de las operaciones realizadas, sino en considerar medidas de comportamiento, como por ejemplo la percepción de los clientes acerca de la empatía del servicio recibido.

Así pues es importante que las organizaciones cuenten con este sistema de reconocimientos y recompensas, que persuada a los empleados de ofrecer un servicio basándose en las necesidades de cada uno de los clientes, y les demuestra a los empleados el compromiso verdadero que tiene la organización hacia los mismos [Berry; Parasuraman; 1991]

Con base a esto se plantea la Hipótesis 3:

El establecimiento de un sistema de reconocimientos y recompensas, esta relacionado positiva y significativamente con la Empatía del Servicio

2.13 Políticas y procedimientos

Las políticas son guías que definen el dominio dentro del cual se determinan, implementan y controlan los objetivos y estrategias. Deben de surgir de la filosofía de la organización.

Una política detenidamente pensada, bien redactada y asumida, es la mejor base para una dirección eficaz a largo plazo. Con ella, todos sabrán en donde están y hacia donde deben dirigirse. Normalmente, las empresas más grandes reconocen las ventajas que aporta una política implantada por escrito pero incluso una empresa que sea unipersonal puede sacar mucho provecho si se detiene a pensar, define cual es su política y la refleja en un papel. La disciplina que supone elaborar una política sirve para agudizar las ideas y clarificar los puntos de vista, independientemente del tamaño del negocio y del número de personas que estén implicadas [Peel 1990].

Es posible mostrarse escéptico sobre la política de la empresa. Puede ser que una empresa disponga de un elegante y bien redactado manual de principios y sin embargo, se encuentra en una situación caótica. Otra, en cambio, puede ser que tome decisiones directivas brillantes, sin haber escrito ni una pizca de su política. Pero estas excepciones no le restan valor a los beneficios que una buena política puede aportar.

Una política de servicio al cliente (al igual que otros aspectos de dirección) ayuda a:

- Pensar con claridad y estudiar meticulosamente el tema
- Comunicarse eficazmente con todas las personas que tienen que ver con el tema
- La continuidad en el tiempo
- La coordinación entre los distintos departamentos o las personas implicadas.

Se debe de tener cuidado en la redacción de la política, ya que se puede escribir con un estilo muy serio y elegante pero en realidad no dice nada.

Una vez redactada la política a seguir, es necesario que se dé a conocer ampliamente. Se puede publicar de forma que, además del valor interno que tenga para la empresa, produzca un impacto directo en las relaciones con los clientes.

En tiempos actuales, la velocidad de las empresas para reaccionar depende en gran medida del tiempo para la toma de decisiones. Se requiere descentralización de la toma de decisiones. Esta descentralización genera centros de iniciativa donde las personas pueden actuar rápida y correctamente. El primer paso para delegar es tener políticas de la empresa claras que servirá de base para que las personas toman la iniciativa y estén de acuerdo con la visión de la dirección. Si no existen políticas claras para guiar a los empleados, la delegación fracasa y la iniciativa se reserva para la dirección. La delegación permite a los niveles bajos de la organización actuar con seguridad dentro del rango de toma de decisiones delegado, logrando que las acciones tomadas contribuyan a la misión.

2.14 Ventajas de las políticas

Las políticas permiten la delegación y el control. Permiten a todo el personal trabajar en una misma dirección. Promueven la eficiencia al permitir la autocoordinación y reacciones rápidas, además permiten a los administradores distinguir entre situaciones comunes y situaciones especiales. Las políticas dan un marco de referencia para la toma de decisiones personales. Deben estar fundadas en la experiencia pero no se deben que dar ahí. Deben apuntar al futuro al establecer las acciones que se deben tomar en ciertas circunstancias y situaciones con clientes.

Las políticas deben ser breves y simples, centradas en lo importante y no en el detalle. Para hacer su trabajo bien y estar comprometidos los empleados necesitan saber:

- Que se espera exactamente de ellos, una clara definición de sus deberes de los cuales se les responsabiliza.
- En que contribuye su trabajo al desempeño global de la organización
- Cómo es que sus trabajos afectan y viceversa
- Cómo sus errores afectan dentro y fuera de la organización
- Los factores y criterios sobre los cuales se les juzgará su desempeño, tanto como en comportamiento así como aspectos técnicos.
- Exactamente cómo se medirá su desempeño
- Para cada área de responsabilidad qué es estándar, abajo del estándar o arriba del estándar
- Revisiones periódicas para saber en qué punto se encuentran y a donde se dirigen.
- Como mejorar su desempeño e incrementar su participación en la organización.
- Como desarrollarse en su trabajo y en la organización.

De acuerdo con Heskett, las organizaciones de servicio deben contar con una serie de procedimientos cuidadosamente desarrollados que permitan a sus empleados tener el conocimiento y la habilidad para transmitir a los clientes confianza [Heskett 1994].

Así mismo, las políticas constituyen las grandes orientaciones cualitativas de la organización y se refieren a la actividad de la empresa y a su política general. Integra los principios generales de una empresa, que son la traducción de la filosofía corporativa particular para cada tipo de empresa y para cada tipo de dirección. La política general, es la consecuencia de los principios generales de la empresa y refleja las opciones a largo plazo por ella tomadas, tal y como se van a plasmar posteriormente en las políticas particulares [Heskett 1994].

Con base a esto se propone la Hipótesis 4:

El establecimiento de políticas y procedimientos esta relacionado positiva y significativamente con el Aseguramiento del servicio.

2.15 Conclusiones

Primero, satisfacer al cliente no necesariamente implica lograr su lealtad, más sin embargo, se logra incrementar la probabilidad de recompra en la misma compañía cuando el cliente quiere realizar otra transacción similar [Schneider; Bowen 1995].

Como segundo punto, existe evidencia que apoya el echo de que cuando hubo lealtad del cliente, es porque ese cliente se sintió satisfecho en una

transacción anterior, pero aquí también es necesario considerar a la competencia ya que como se menciono anteriormente, si no hay competencia, puede ser que el cliente estuvo insatisfecho, pero las opciones de mercado son mínimas o en ocasiones únicas, por lo que la lealtad (lealtad forzada) existe [Schneider; Bowen 1995].

Por último, se puede decir que definitivamente existe una fuerte relación entre satisfacción, pero no es proporcional o lineal.

Mantener y mejorar el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes, deberá ser el principal objetivo de toda la organización, no sólo por los beneficios económicos que esto conlleva, sino por la repercusión favorable que se tiene con las recomendaciones que estos clientes hacen hacia otras personas [Zemke, Chip 1989]

Aún y cuando mantener clientes implica mayores utilidades, es necesario tener una filosofía de deleitar a los clientes primero y dejar las utilidades a un segundo término; ya que, como lo menciona Bhote [Bhote 1995], las utilidades son un resultado y no una causa debido a que quienes hacen que una organización tenga utilidades, son los clientes.

Por otro lado, los administradores deberán tomar conciencia de la relación tan grande que tiene la satisfacción sobre la lealtad poniendo mayor énfasis en los elementos que realmente deleitan y son del agrado de sus clientes, por ello, necesitan establecer un lazo de comunicación continua que les permita conocer esos elementos que son causa de satisfacción. A pesar de la relación que guarda la satisfacción del cliente sobre su lealtad, también se requiere que las organizaciones reconozcan que con el simple echo de satisfacer a los clientes, no necesariamente se logrará su lealtad; pero al enfocarse sobre la lealtad, forzosamente sus clientes tuvieron que haber sentido un gran estímulo de

satisfacción (a excepción de organizaciones con pocos competidores [Zemke, Chip 1989].

Capítulo 3

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 introducción

Esta propuesta de investigación, surge a partir de diferentes modelos e instrumentos presentados por una serie de autores especializados en el tema de la evaluación de la calidad en el servicio externo e interno. En este capítulo se describe, la metodología utilizada para evaluar y conocer el grado de satisfacción de los clientes de los restaurantes, para determinar si proporcionan referencias o no, así como la opinión de los empleados del restaurante sobre su lugar de trabajo.

3.2 Muestra

Para la realización de la investigación, se procedió a aplicar a una muestra de 10 restaurantes de la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz, México un cuestionario para evaluar el grado de implantación de cada uno de los 4 elementos del servicio interno analizados en este estudio. De los diez restaurantes seleccionados, 4 corresponden a franquicias conocidas en el ámbito internacional, y los restantes 6 son restaurantes, con presencia solamente local. Así mismo, se aplico el cuestionario Servqual modificado Carman [Carman 1990] para evaluar el grado de satisfacción de los clientes.

3.3 Variables

Las variables utilizadas en este estudio pueden clasificarse en dos tipos:

➤ Internas

- Entrenamiento, es la enseñanza que ayuda a mejorar y perfeccionar el trabajo desempeñado por el empleado, siendo un elemento cada vez más vital en las organizaciones dado que los empleados necesitan tener los conocimientos y habilidades necesarios para brindar el servicio [Aduna; Salvador 1999].
- Trabajo en equipo, su finalidad es el facilitar y mejorar el desempeño en el trabajo, reforzando la habilidad de los empleados para servir a los clientes, lo que origina que el servicio se otorgue de manera más rápida [Berry; Parasuraman 1991].
- Políticas y procedimientos, entendiendo por política el conjunto de directrices y objetivos de una institución,

concernientes a la calidad y expresadas formalmente por la alta dirección; los procedimientos son documentos desarrollados para facilitar el ofrecimiento del servicio, ya que permitan a sus empleados tener el conocimiento y la habilidad para transmitir a los clientes confianza

- Sistema de Reconocimientos y recompensas, el cual premia el trabajo de los empleados, dándole a estos un mensaje de lo importante que es centrarse en satisfacer al cliente.

Todas estas variables se van a representar en el eje de las X, en las gráficas de la sección de resultados.

La medición de estas variables se desarrollo mediante la adaptación de un cuestionario propuesto por Silva [Silva 2000], el cual abarca los 8 elementos internos del servicio, siendo utilizado el cuestionario original para realizar un estudio en un Hospital de la Ciudad de Monterrey. La escala de medición es del 1 al 5, siendo el 5 total acuerdo y el 1 total desacuerdo, de conforme a las aseveraciones que se realizan en el mismo.

Para la presente investigación sólo se tomaron en cuenta las cuatro variables ya mencionadas anteriormente. Así pues, el cuestionario utilizado tiene 4 secciones una para cada una de las cuatro variables, así como una sección en la que se le pide al personal que ponga el departamento en el que labora, el tiempo que lleva trabajando ahí, su edad y sexo.

Sección	Pregunta
Equipos de Trabajo	1 – 4
Capacitación	5 – 9
Reconocimientos y Recompensas	10 – 12
Políticas y Procedimientos	13 – 17

Tabla 3.1 Distribución de preguntas en la encuesta a los empleados del Restaurante, para evaluar los elementos del servicio interno.

➤ Externas

- Confiabilidad, es la habilidad para desarrollar el servicio prometido de manera fiable y precisa.
- Velocidad de Respuesta, deseo de ayudar a los clientes y proveer servicios rápidamente.
- Aseguramiento del servicio, conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza.
- Empatía del servicio, cuidado y atención individualizada que la compañía provee a sus clientes.
- Tangibilidad, apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal, y materiales de comunicación.
- Referencias, son las recomendaciones que nuestros clientes brindan a otras personas, acerca de su experiencia que tuvieron al momento de adquirir el servicio.

Por otra parte la medición de la satisfacción del cliente se realizó mediante la aplicación del cuestionario Servqual adaptado por Carman [Carman 1990], el cual consta de 21 preguntas, y evalúa 5 dimensiones.

Dimensión	Preguntas
Tangibilidad	1 – 4
Confiabilidad	5 – 9
Velocidad de Respuesta	10 – 13
Aseguramiento	14 – 17
Empatía	18 – 21

Tabla 3.2 Distribución de las preguntas en la encuesta a clientes.

Posteriormente, se le agrego una pregunta para ver si los clientes recomendarían el restaurante a otras personas. Esta y las preguntas anteriores, el cliente la respondía en una escala el 1 al 5. Para finalizar el cuestionario, se le pidió a los clientes que pusieran su sexo, edad, si habían tenido problemas con el restaurante, y si este había sido resuelto.

Las variables internas y externas están relacionadas de la siguiente manera:

- Hipótesis 1: El entrenamiento esta relacionados positiva y significativamente con la confiabilidad del servicio.
- Hipótesis 2: El trabajo en equipo esta relacionado positiva y significativamente con la velocidad de respuesta en el servicio
- Hipótesis 3: El establecimiento de políticas y procedimientos esta relacionado positiva y significativamente con el Aseguramiento del servicio.
- Hipótesis 4: El establecimiento de un sistema de reconocimientos y recompensas, esta relacionado positiva y significativamente con la Empatía del Servicio.

- Hipótesis 5: Las referencias brindadas por los clientes esta relacionada positiva y significativamente con su satisfacción.

3.4 Aplicación del cuestionario

En cada uno de los restaurantes se procedió a aplicar la adaptación del cuestionario propuesto por Silva [Silva 2000] para evaluar la calidad del servicio interno, entrevistando a 4 empleados por restaurante, generalmente a uno de los que están en contacto frecuente con el cliente (cajeros, mesero) y el resto de las entrevistas con el personal que no tiene mucho contacto con el cliente (cocineros, personal de aseo, mantenimiento, etc.) La aplicación del cuestionario para los empleados se realizó en sus centros de trabajo, en horas laborales, dándoles un tiempo y espacio adecuado para contestarlo, evitando que fueran presionados por otras personas. En el caso de los clientes, se les aplico el cuestionario Servqual adaptado por Carman (Anexo 2) tanto dentro del Restaurante como en lugares fuera del mismo en diversos horarios, pidiéndoles que fueran lo más sincero posible, el número de clientes encuestados por restaurante fue de 15.

3.5 Manejo de datos

En total se aplicaron 40 encuestas internas para los restaurantes, 4 para cada una de los 10 restaurantes visitados. Con estos datos, se procedió a sacar el promedio por restaurante para cada uno de los aspectos interno evaluados. (Por ejemplo, trabajo en equipo, entrenamiento, etc.).

Por otra parte con los clientes, se aplicaron 15 encuestas por cada uno de los diez restaurantes, y una vez obtenidos los datos se calcularon los promedios

de cada una de las dimensiones del Servqual por restaurante, así como el índice de satisfacción global por restaurante. Con estos datos se relaciona, el elemento del servicio interno con la dimensión del Servqual correspondiente de acuerdo a las hipótesis planteadas, para hallar el grado de correlación entre ambas variables, siendo X el elemento interno, y la dimensión del servicio Y. También se calcula el promedio para cada uno de los diez restaurantes del índice de Referencias, el cual se relaciona con el índice de satisfacción global para cada uno de los restaurantes. Posteriormente, se realizan las pruebas de hipótesis para evaluar la relación existente que se planteó en cada hipótesis.

Capítulo 4

Resultados

4.1 introducción

En el presente capítulo, se muestran los resultados para cada una de las hipótesis planteadas, los cuales se obtuvieron de un desglose detallado de cada una de las variables involucradas en el presente estudio.

4.2 Presentación de Resultados

Para la determinación de la relación existente entre los elementos del servicio interno seleccionados y las dimensiones del Servqual, se aplicaron dos tipos de cuestionarios, el primero de ellos con la finalidad de la evaluación de las

empresas para determinar el grado de implantación de cada uno de los elementos del servicio interno, la cual fue contestada por 4 empleados de cada uno de los restaurantes, ocupando éstos diferentes cargos dentro de la organización.

Así mismo se encuestó a 15 clientes de cada uno de los restaurantes, con el objeto de poder medir la percepción, en primer término, de cada una de las dimensiones del Servqual utilizadas en el estudio, y finalmente el grado de satisfacción de los clientes. La encuesta utilizada con este fin esta basada en el Instrumento Servqual con las modificaciones propuestas por Carman [Carman 1990]. A continuación se presentan una serie de resultados, los cuales serán comentados brevemente.

En la tabla 4.1 se presentan los promedios para cada una de las dimensiones evaluadas por los clientes en los restaurantes, con los cuales cabe mencionar no están muy satisfechos. Se presentan dos índices de satisfacción, uno ponderado, el cual considera la importancia dada por los clientes a cada una de las cinco dimensiones evaluadas por el Servqual, y el otro sin ponderar que no considera este dato.

Variables*	Promedio	Desviación Estándar
Tangibilidad	3.49	0.14
Confianza	3.67	0.35
Velocidad de Respuesta	3.91	0.26
Aseguramiento	3.92	0.16
Empatía	3.44	0.46
Satisfacción sin ponderar	3.69	0.19
Satisfacción ponderada	3.72	0.22
Referencias	2.65	0.19

Tabla 4.1 Variables Externas

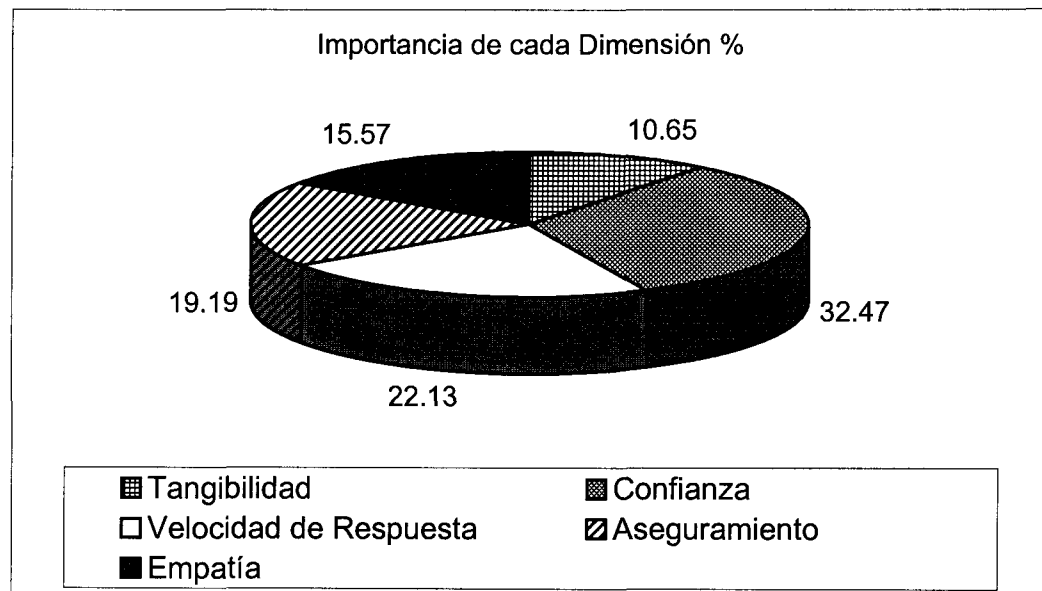
* Se entrevistó a 15 clientes por cada restaurante

Se puede observar la importancia que tienen para los clientes cada una de las dimensiones que se abarcan en el Cuestionario Servqual, en donde se nota que la mas importante es la Confiabilidad del servicio, lo cual concuerda con estudios previos [Berry; Parasuraman 1991].

<i>Dimensión *</i>	<i>Importancia %</i>
Tangibilidad	10.65
Confiabilidad	32.47
Velocidad de Respuesta	22.13
Aseguramiento	19.19
Empatía	15.57

Tabla 4.2 Importancia de cada Dimensión

* Se entrevistó a 15 clientes, por cada restaurante



Gráfica 4.1 Importancia de cada dimensión

La grafica anterior indica el nivel de importancia dada por los clientes a cada dimensión

Aquí se presentan los promedios para cada una de las dimensiones evaluadas en los restaurantes, mediante las encuestas aplicadas a los empleados de los mismos, observándose que la mejor evaluada es la dimensión de Políticas y procedimientos.

Variables*	Promedio	Desviación Estándar
Entrenamiento	4.51	0.39
Trabajo en Equipo	4.56	0.37
Políticas y Procedimientos	4.75	0.35
Reconocimientos y Recompensas	4.24	0.97

Tabla 4.3 Variables Internas

Aquí se presentan los promedios para cada una de las dimensiones evaluadas en los restaurantes, mediante las encuestas aplicadas a los empleados de los mismos, observándose que la mejor evaluada es la dimensión de Políticas y procedimientos.

* Se entrevisto a 4 empleados por cada restaurante

	Media	Desv. Estandr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Tangibilidad	3.49	0.14												
2 Confiabilidad	3.67	0.35	0.24											
3 Vel. De Respuesta	3.91	0.26	-0.21	0.71*										
4 Aseguramiento	3.92	0.16	0.12	0.38	0.40									
5 Empatía	3.44	0.46	-0.41	0.30	0.56	0.60								
6 Satisfacción sin ponderar	3.69	0.19	0.00	0.79**	0.83**	0.71*	0.78**							
7 Satisfacción ponderada	3.72	0.22	0.01	0.87**	0.86**	0.65*	0.69*	0.99**						
8 Referencias	2.65	0.19	0.13	0.78**	0.86**	0.50	0.47	0.84**	0.87**					
9 Entrenamiento	4.51	0.39	0.39	0.90**	0.66*	0.44	0.31	0.78**	0.83**	0.66*				
10 Trabajo en equipo	4.56	0.37	-0.09	0.58	0.74*	0.33	0.23	0.56	0.61	0.45	0.68*			
11 Políticas y procedimientos	4.75	0.35	-0.33	0.36	0.54	0.86**	0.63*	0.67*	0.64*	0.51	0.27	0.43		
12 Reconocimientos y Recompensas	4.24	0.97	-0.64	0.25	0.41	0.25	0.65*	0.46	0.44	0.25	0.03	0.26	0.57	

Tabla 4.4 Matriz de Correlaciones

Tamaño de muestra = 10

*La correlación es significativa al nivel 0.05

**La correlación es significativa al nivel 0.01

En siguiente tabla se presenta el resultado de las pruebas de hipótesis para verificar si hay diferencia en las medias de cada una de las variables externas entre los restaurantes locales y los Internacionales.

Variables	μ_{Loc}	σ_{Loc}	μ_{Nal}	σ_{Nal}	$\mu_{Loc} - \mu_{Nal}$	t_o	t de tablas*	Resultado
<i>Tangibilidad</i>	3.43	0.14	3.58	0.08	0.15	2.14	2.75	No se rechaza H_0
<i>Confiabilidad</i>	3.56	0.34	3.84	0.33	0.28	1.32	2.75	No se rechaza H_0
<i>Velocidad de Respuesta</i>	3.89	0.31	3.94	0.19	0.06	0.35	2.75	No se rechaza H_0
<i>Aseguramiento</i>	3.83	0.14	4.05	0.06	0.22	3.45	2.75	Se rechaza H_0
<i>Empatía</i>	3.36	0.56	3.57	0.30	0.21	0.77	2.75	No se rechaza H_0
<i>Satisfacción sin ponderar</i>	3.63	0.21	3.80	0.11	0.17	1.68	2.75	No se rechaza H_0
<i>Satisfacción ponderada</i>	3.66	0.23	3.83	0.14	0.17	1.44	2.75	No se rechaza H_0
<i>Referencias</i>	2.62	0.20	2.70	0.18	0.08	0.65	2.75	No se rechaza H_0

Tabla 4.5 Prueba de Hipótesis para las medias de las variables externas

Restaurantes Locales: 6

Restaurantes Internacionales: 4

H_0 : Las medias son iguales

H_1 : Las medias son diferentes

* Significativo al 5%

En esta tabla se presenta el resultado de las pruebas de hipótesis para verificar si hay diferencia en las medias de cada una de las variables internas entre los restaurantes locales y los internacionales.

Variables	μ_{Loc}	σ_{Loc}	μ_{Nal}	σ_{Nal}	$\mu_{Loc} - \mu_{Nal}$	t_o	t de tablas*	Resultado
Entrenamiento	4.32	0.39	4.79	0.17	0.47	2.62	2.75	No se rechaza H_0
Trabajo en equipo	4.45	0.39	4.72	0.30	0.27	1.24	2.75	No se rechaza H_0
Políticas y Procedimientos	4.64	0.43	4.91	0.10	0.27	1.48	2.75	No se rechaza H_0
Reconocimientos y Recompensas	4.24	0.96	4.25	1.12	0.01	0.02	2.75	No se rechaza H_0

*Significativo al 5%

Tabla 4.6 Prueba de Hipótesis para las medias de las variables Internas

Restaurantes Locales: 6

Restaurantes Internacionales: 4

H_0 : Las medias son iguales

H_1 : Las medias son diferentes

Se presentan los resultados de todas las variables para cada uno de los restaurantes.

Dimensiones	Restaurante1		Restaurante2		Restaurante3		Restaurante4		Restaurante5	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
Variables Externas*										
Tangibilidad	3.68	0.72	3.57	0.65	3.23	0.56	3.43	0.59	3.48	0.72
Confianza	3.71	0.83	4.01	0.73	3.39	0.66	3.48	0.50	3.45	0.74
Velocidad de Respuesta	3.90	0.60	3.73	0.71	3.87	0.89	3.80	0.73	3.95	0.89
Aseguramiento	4.12	0.80	4.02	0.79	3.95	0.81	3.78	0.88	3.98	0.70
Empatía	3.15	0.80	3.58	0.83	4.02	0.83	2.78	0.85	3.83	0.72
Satisfacción sin ponderar	3.71	0.36	3.78	0.22	3.69	0.36	3.46	0.41	3.74	0.25
Satisfacción ponderada	3.74	0.32	3.84	0.35	3.68	0.27	3.50	0.31	3.72	0.31
Referencias	2.73	0.46	2.60	0.51	2.53	0.52	2.47	0.52	2.53	0.52
Variables Internas**										
Entrenamiento	4.75	0.55	4.80	0.41	4.20	0.70	4.25	1.16	4.60	0.50
Trabajo en Equipo	4.69	0.70	4.31	0.87	4.50	0.52	4.69	0.79	4.88	0.34
Políticas y Procedimientos	5.00	0.00	4.85	0.37	5.00	0.00	4.55	1.00	4.80	0.41
Reconocimientos y Recomp	2.58	1.44	4.67	0.49	5.00	0.00	3.58	1.56	4.75	0.45

Dimensiones	Restaurante6		Restaurante7		Restaurante8		Restaurante9		Restaurante10	
	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ	μ	σ
Variables Externas*										
Tangibilidad	3.37	0.58	3.50	0.85	3.60	0.96	3.65	0.88	3.42	0.72
Confianza	4.23	0.75	3.52	0.68	4.20	0.68	3.47	0.62	3.28	0.65
Velocidad de Respuesta	4.50	0.68	3.67	0.93	4.18	0.62	3.70	0.87	3.78	1.01
Aseguramiento	3.92	0.77	3.63	0.66	4.07	0.88	3.72	0.74	3.97	0.64
Empatía	3.90	0.80	2.68	0.68	3.70	0.87	3.23	0.79	3.53	0.72
Satisfacción sin ponderar	3.98	0.42	3.40	0.41	3.95	0.28	3.55	0.20	3.60	0.28
Satisfacción ponderada	4.08	0.39	3.44	0.31	4.03	0.37	3.55	0.28	3.58	0.27
Referencias	3.00	0.53	2.47	0.52	2.93	0.46	2.60	0.51	2.67	0.49
Variables Internas**										
Entrenamiento	5.00	0.00	4.25	0.72	5.00	0.00	4.40	0.75	3.80	0.77
Trabajo en Equipo	5.00	0.00	4.50	0.63	5.00	0.00	4.00	0.63	4.00	1.03
Políticas y Procedimientos	5.00	0.00	4.30	0.66	5.00	0.00	4.00	0.46	5.00	0.00
Reconocimientos y Recomp	5.00	0.00	4.17	0.94	5.00	0.00	2.67	0.98	5	0

Tabla 4.7 Resultados por Restaurante

* Se entrevisto a 15 clientes por restaurante

** Se entrevisto a 4 empleados por restaurante

Para el análisis de los resultados se procedió de la siguiente forma. Como primer punto se procedió a calcular el grado en el que los restaurantes tienen implantado el trabajo en equipo, el contar con un sistema de reconocimientos y recompensas, el entrenamiento y tener políticas y procedimientos establecidos, calculándose un valor promedio para cada uno de los restaurantes en cada uno de los elementos. En el caso de las encuestas de los clientes, se calculó el promedio para cada uno de los restaurantes de las diferentes dimensiones del Servqual. Una vez realizado lo anterior se procedió a calcular el coeficiente de correlación entre el Entrenamiento y la dimensión de Confiabilidad en el servicio; entre al Trabajo en Equipo y la dimensión de Velocidad de Respuesta; entre Políticas y procedimientos y la dimensión de Aseguramiento; entre Reconocimientos y

recompensas y la dimensión de Empatía. También se determinó el índice de referencias que proporcionan los clientes, y se calculo el índice de correlación con la Satisfacción del Cliente.

Una vez calculados todos estos coeficientes, se procedió a realizar una prueba de hipótesis con una distribución t, con un nivel de significancia del 5%, para determinar si se aceptan o rechazan las hipótesis propuestas. A continuación se presentan las hipótesis planteadas y una grafica para mostrar el coeficiente de correlación.

Hipótesis 1: El entrenamiento esta relacionados positiva y significativamente con la confiabilidad del servicio

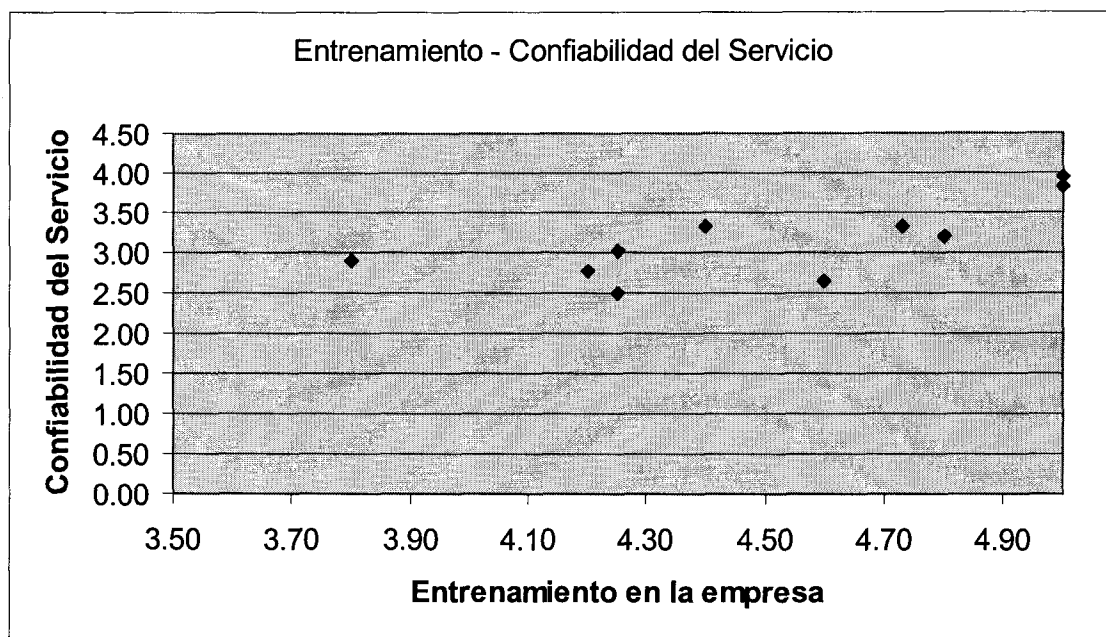


Fig. 4.1 Datos correlacionados para la Hipótesis # 1

Coefficiente de correlación	0.896	t calculada	2.752	t₀	5.693
------------------------------------	-------	--------------------	-------	----------------------	-------

Hipótesis 2: El trabajo en equipo esta relacionado positiva y significativamente con la velocidad de respuesta en el servicio

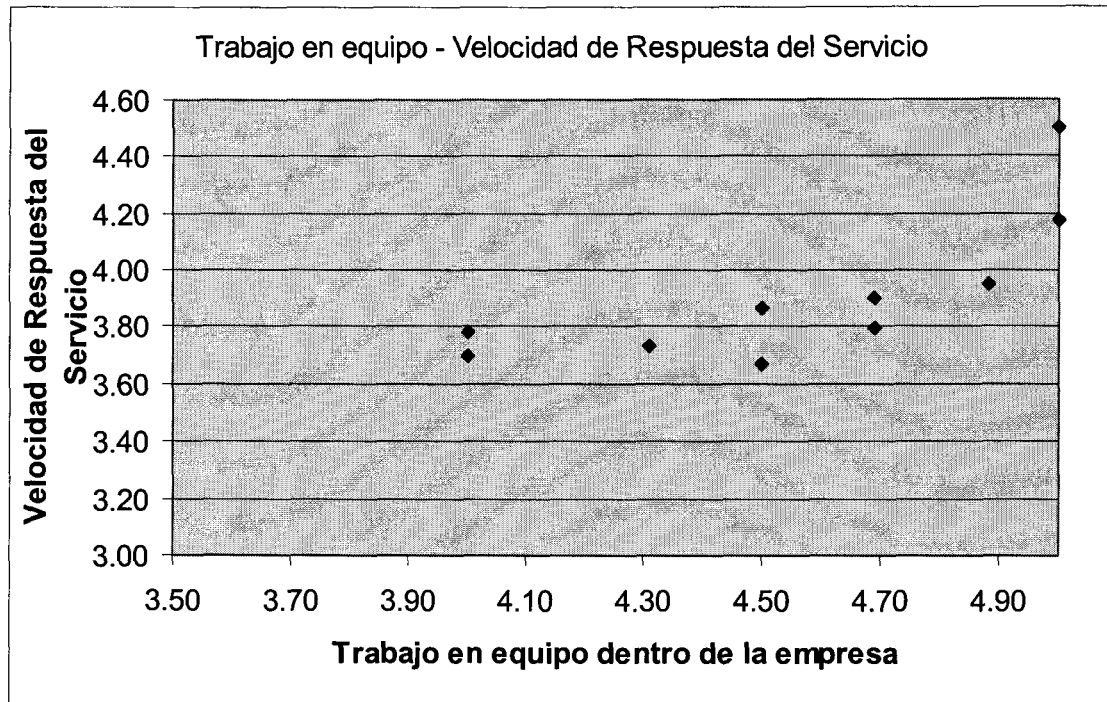


Fig. 4.2 Datos correlacionados para la Hipótesis # 2

Coeficiente Correlación	0.741	t₀	3.126	t calculada	2.752
--------------------------------	-------	----------------------	-------	--------------------	-------

En la tabla anterior se muestran los datos obtenidos, los cuales muestran la existencia de una correlación entre estas dos variables (Trabajo en equipo y Velocidad de Respuesta) lo cual se confirma con la prueba Hipótesis, con un nivel de significancia del 5%, ya que $t_0 > t$ por lo tanto $r_{xy} \neq 0$

Hipótesis 3: El establecimiento de políticas y procedimientos esta relacionado positiva y significativamente con el Aseguramiento del servicio.

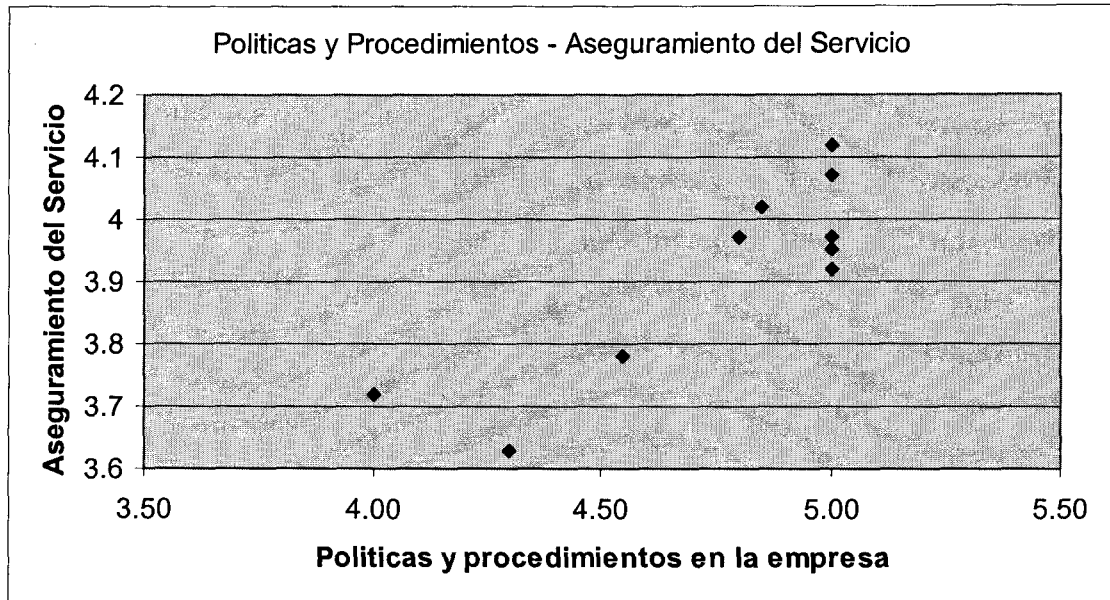


Fig. 4.3 Datos correlacionados para la Hipótesis # 3

Coefficiente Correlación	0.856	t₀	4.680	t calculada	2.752
---------------------------------	-------	----------------------	-------	--------------------	-------

En la tabla anterior se muestran los datos obtenidos, los cuales muestran la existencia de una correlación entre estas dos variables (Políticas y procedimientos y Aseguramiento) lo cual se confirma con la prueba Hipótesis, con un nivel de significancia del 5%, ya que $t_0 > t$ por lo tanto $r_{xy} \neq 0$

Hipótesis 4: El establecimiento de un sistemas de reconocimientos y recompensas, esta relacionado positiva y significativamente con la Empatía del Servicio

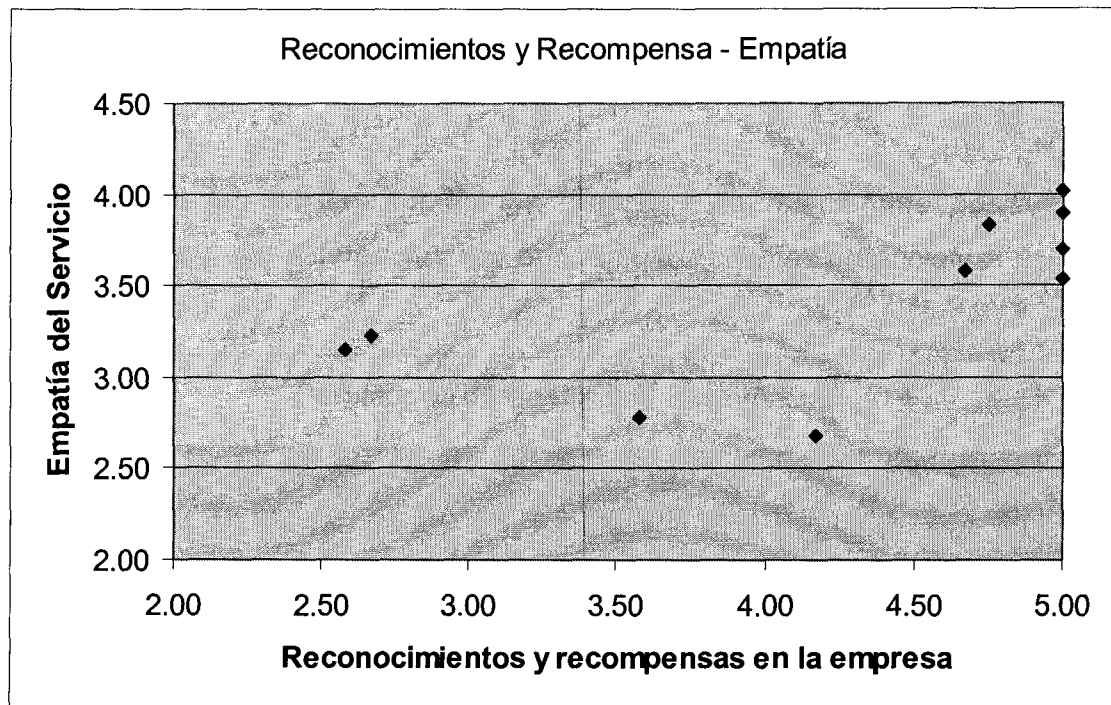


Fig. 4.4 Datos correlacionados para la Hipótesis # 4

Coefficiente correlación	0.648	t₀	2.405	t calculada	2.752
---------------------------------	-------	----------------------	-------	--------------------	-------

En la tabla anterior se muestran los datos obtenidos, los cuales muestran la que no existe una correlación entre estas dos variables (Reconocimientos y recompensas y Empatía) lo cual se confirma con la prueba Hipótesis, con un nivel de significancia del 5%, ya que $t_0 > t$ por lo tanto $r_{xy} = 0$

Hipótesis 5: La satisfacción de los clientes esta relacionada positiva y significativamente con las referencias que brindan a los clientes potenciales.

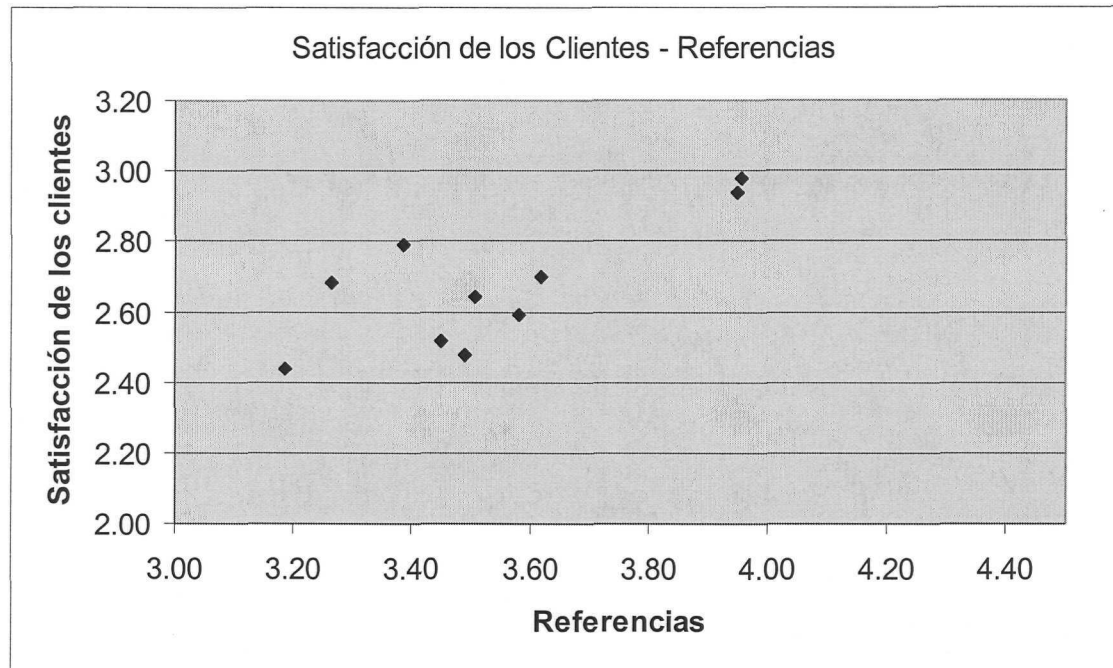


Fig. 4.4 Datos correlacionados para la Hipótesis # 5

Coeficiente correlación	0.765	t₀	3.363	t calculada	2.752
--------------------------------	-------	----------------------	-------	--------------------	-------

En la tabla anterior se muestran los datos obtenidos, los cuales muestran la existencia de una correlación entre estas dos variables (Políticas y procedimientos y Aseguramiento) lo cual se confirma con la prueba Hipótesis, con un nivel de significancia del 5%, ya que $t_0 > t$ por lo tanto $r_{xy} \neq 0$

4.3 Conclusiones

Los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación así pues son los siguientes:

Planteamiento de la Hipótesis	Conclusión
<p>H₀: No hay relación alguna entre el entrenamiento y la confiabilidad del servicio</p> <p>H₁: Si hay algún tipo de relación entre el entrenamiento y la confiabilidad del servicio</p>	Se Rechaza H ₀
<p>H₀: No hay relación alguna entre el trabajo en equipo y la velocidad de Respuesta del servicio</p> <p>H₁: Si hay algún tipo de relación entre el trabajo en equipo y la velocidad de Respuesta del servicio</p>	Se Rechaza H ₀
<p>H₀: No hay relación alguna entre el establecimiento de políticas y procedimientos y el Aseguramiento del servicio.</p> <p>H₁: Si hay algún tipo de relación entre el establecimiento de políticas y procedimientos y el Aseguramiento del servicio.</p>	Se Rechaza H ₀
<p>H₀: No hay relación alguna entre el establecimiento de un sistemas de reconocimientos y recompensas, y la Empatía del servicio.</p> <p>H₁: Si hay algún tipo de relación entre el establecimiento de un sistemas de reconocimientos y recompensas, y la Empatía del servicio.</p>	No se Rechaza H ₀
<p>H₀: No hay relación alguna entre la satisfacción de los clientes y las referencias que brindan a los clientes potenciales.</p> <p>H₁: Si hay algún tipo de relación entre la satisfacción de los clientes y las referencias que brindan a los clientes potenciales.</p>	Se Rechaza H ₀

Tabla 4.8 Resultados del procedimiento estadístico

Capítulo 5

Conclusiones y Recomendaciones para futuras Investigaciones

5.1 introducción

Las organizaciones de servicio actualmente enfrentan un medio ambiente cada vez más competitivo, provocado entre otros factores, por la globalización y apertura comercial, lo cual trae consigo que exista una serie de empresas

dedicadas al mismo servicio, teniendo el cliente varias opciones a elegir de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

Esto ha motivado que las empresas de servicio, ofrezcan servicios de muy alta calidad que les permite diferenciarse de sus competidores, lo cual incrementa la satisfacción de los clientes y trae consigo la permanencia en el mercado. Por otra parte los clientes satisfechos, recomiendan a la compañía entre sus amistades

El proceso de satisfacción de los clientes, es multifacético, ya que existe una diversidad de factores que influyen en las expectativas y percepciones de los clientes, por lo que es necesario determinar que elementos externos e internos contribuyen a la misma.

Así este último capítulo tiene como finalidad el mostrar las conclusiones obtenidas de cada una de las hipótesis planteadas, así como sugerencias para investigaciones futuras.

El esquema que se siguió para concluir sobre cada una de las hipótesis fue primeramente mostrar los parámetros estadísticos obtenidos y posteriormente discutirlos en términos de la hipótesis planteadas. De las 4 hipótesis que tienen como objetivo probar la relación existente entre los 4 elementos del servicio interno analizados y las 4 últimas dimensiones del Servqual, se decidió aceptar las tres primeras hipótesis, excepto la cuarta que relaciona a la dimensión de Premios y reconocimientos con la dimensión de Empatía. Por otra parte la hipótesis que relaciona la Satisfacción de los clientes con las referencias que brindan se aceptó.

5.2 Conclusiones

En el presente proyecto, se aplicaron dos instrumentos, uno en el que los clientes evalúan la calidad de servicio recibido (propuesto por Carman) y el segundo en el que se midió el desempeño de la calidad del servicio interno en los restaurantes. Con la información obtenida de ambos estudios, la alta gerencia, los administradores y el propio empleado pueden conocer aquellos elementos que se requieren para ofrecer un servicio de calidad, además que este tipo de información puede servir como sustento a otras investigaciones que ayuden a tomar mejores decisiones.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el entrenamiento de los empleados impacta en la confiabilidad del servicio, la cual de acuerdo a los clientes es la dimensión considerada más importante y de acuerdo con la tabla 4.4 (Matriz de correlaciones) existe un coeficiente de correlación muy alto entre la confiabilidad del servicio y el grado de satisfacción de los clientes, por otra parte la confiabilidad no es la dimensión mejor evaluada por los clientes (Tabla 4.2), por lo que hay una gran oportunidad de mejora para los restaurantes.

Por otra parte, el trabajo en equipo está relacionado con la velocidad de respuesta, la cual fue la dimensión mejor calificada por parte de los clientes, y la consideran la segunda en importancia para un buen servicio, lo cual es confirmado por el hecho de que se encontró una correlación muy significativa entre la satisfacción de los clientes y el trabajo en equipo (Ver matriz de correlaciones), siendo necesario que los restaurantes sigan promoviendo el un espíritu de trabajo en equipo dentro de los mismos. De acuerdo con la prueba realizada para la diferencia de las medias, ambas son iguales (para los locales y franquicias).

En el caso de las políticas y procedimientos, también presentan un coeficiente de correlación muy grande con la dimensión de Aseguramiento del Servicio, la cual es la tercera en importancia para los clientes y la segunda dimensión mejor evaluada por los mismos. Esta dimensión es mejor evaluada en los restaurantes nacionales que en los locales (Tabla de Prueba de Hipótesis para la media), dado que los primeros cuentan con sistemas más formales de desarrollo de procedimientos y políticas.

Por otra parte el coeficiente de correlación entre el sistema de reconocimientos y recompensas y la empatía, resultó ser pequeño, por lo que la hipótesis que relacionaba estas dos variables tuvo que ser rechazada. La empatía fue la cuarta dimensión en Importancia y la que obtuvo una calificación más baja.

Finalmente, para el caso del coeficiente de correlación entre el grado de satisfacción de los clientes y su nivel de referencias, se encontró que este es alto, lo cual permitió el aceptar la hipótesis, y concuerda con otras investigaciones previas [Berry; Parasuraman; 1991]. La comprobación de esta correlación es de vital importancia para los administradores de los restaurantes, ya que como se mencionó previamente en la revisión bibliográfica, las referencias de los clientes es una forma de atraer nuevos clientes, demostrándose en algunos estudios realizados que las recomendaciones de los clientes contribuyen del 25 al 31 % en las ventas de la compañía [Thomas, 1990], ya que es un factor importante a la hora de seleccionar la compañía. Así mismo, el cliente que tiene un problema con una empresa le contará al respecto a 9 o 10 personas, pero solo le dirá a 4 o 5 personas sobre una buena experiencia, por lo que no se debe olvidar que así como una recomendación trae consigo efectos positivos, los comentarios negativos dañan en gran medida la imagen de la compañía, y precisamente las buenas recomendaciones se obtienen de un servicio de calidad

Así pues es vital que la administración de los restaurantes se enfoque en satisfacer a sus clientes, ya que el cliente es el cimiento de la empresa y el factor que les permite perdurar [Martinez 1999]. Para muchas organizaciones, la calidad en el servicio es el factor clave para asegurar su permanencia en el mercado, así como su rentabilidad, ya que los clientes al recibir servicios que van de acuerdo a sus necesidades, sienten un estímulo de satisfacción que repercute directamente en el deseo de querer realizar una transacción posterior con la misma organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos los clientes se sienten satisfechos con el servicio recibido de los restaurantes, pero este puede ser mejorado, mediante la mejora en los elementos que tuvieron una correlación positiva con laguna de las dimensiones evaluadas por el cliente.

Otros datos relevantes encontrados en la matriz de correlación (Tabla 4.4) es que el coeficiente de correlación entre el grado de satisfacción y la confiabilidad es alto, lo cual se debe que ésta dimensión fue la catalogada como el elemento más importante dentro de este tipo de instituciones. Lo interesante de este resultado es que Berry [Berry 1996] comenta que es la característica más importante al juzgar la calidad del servicio dado, por lo que se puede probar que los hallazgos encontrados en esta investigación corroboran los datos empíricos establecidos con anterioridad por otras investigaciones realizadas a diferentes empresas del mundo. Se puede concluir basándose en la bibliografía consultada y los datos hallados en este proyecto que la confiabilidad es un principio central del servicio calidad. Un servicio poco confiable es un mal servicio, independientemente de sus atributos. La amabilidad del personal de contacto con los clientes de nada sirve cuando el servicio no es confiable. Es por ello que la confiabilidad debe ser una de las piedras angulares de toda estrategia eficaz de servicio.

De acuerdo con el procedimiento de pruebas de hipótesis (estadístico), arrojó que:

- La Hipótesis de Investigación h1 *El entrenamiento esta relacionado positiva y significativamente con la confiabilidad del servicio*, se demostró que es correcta, ya que se rechazó H_0 , siendo en consecuencia H_1 verdadera
- La Hipótesis de Investigación h2 *El trabajo en equipo esta relacionado positiva y significativamente con la velocidad de respuesta en el servicio*, se demostró que es correcta, ya que se rechazó H_0 , siendo en consecuencia H_1 verdadera.
- La Hipótesis de Investigación h3 *El establecimiento de políticas y procedimientos esta relacionado positiva y significativamente con el Aseguramiento del servicio*, se demostró que es correcta, ya que se rechazó H_0 , siendo en consecuencia H_1 verdadera.
- La Hipótesis de Investigación h4 *El trabajo en equipo esta relacionado positiva y significativamente con la velocidad de respuesta en el servicio*, no pudo ser demostrada ya que no se rechazó H_0 , por lo que no hay evidencia suficiente para tomar H_1 , y ante esta falta de evidencia estadística me quedo con H_0 .
- la Hipótesis de Investigación h5 *La satisfacción de los clientes esta relacionada positiva y significativamente con las referencias que brindan a los clientes potenciales*, se demostró que es correcta, ya que se rechazó H_0 , siendo en consecuencia H_1 verdadera.

5.3 Futuras líneas de investigación

Con el fin de ser seguimiento al presente proyecto de investigación, se sugieren algunas opciones para ser estudiadas en trabajos futuros:

- Realizar el proyecto de investigación con una muestra más grande de restaurantes.
- Realizar el estudio en otras empresas del sector servicio (Por ejemplo farmacias con presencia local comparándolas contra farmacias con presencia nacional)
- Llevar a cabo una investigación que incluya los 8 elementos del servicio interno.
- Aplicación organizaciones sin lucro.

ANEXOS

Anexo # 1

¡Gracias por tu colaboración!

INSTRUCCIÓN: A continuación se presentan cuatro características seleccionadas para evaluar la operación interna del Restaurante. Es importante que evalúe cada una de ellas contestando las siguientes preguntas de acuerdo a la escala indicada en cada sección, así como justificar sus respuestas dadas. **NR (no respuesta)** se contesta cuando no se posee información para responder.

EQUIPOS DE TRABAJO						
CARACTERÍSTICA	EVALUACIÓN					
	TOTAL DESACUERDO			TOTAL ACUERDO		
• En mi área laboral se propicia el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5	NR
• Mi equipo de trabajo facilita y mejora mi actividad laboral.	1	2	3	4	5	NR
• Mi relación con mi equipo de trabajo es satisfactoria.	1	2	3	4	5	NR
• La interacción entre mi equipo de trabajo con otros equipos de trabajo, es satisfactoria	1	2	3	4	5	NR

CAPACITACIÓN						
CARACTERÍSTICA	EVALUACIÓN					
	TOTAL DESACUERDO			TOTAL ACUERDO		
• El nuevo personal recibe una capacitación satisfactoria al momento de ingresar al Restaurant.	1	2	3	4	5	NR
• Se recibe una adecuada capacitación cuando surgen cambios importantes en mi departamento y el Restaurant.	1	2	3	4	5	NR
• El tema, instructor y el horario de los cursos de capacitación motivan mi asistencia y aprendizaje.	1	2	3	4	5	NR
• El Restaurant ofrece cursos de capacitación de acuerdo a mis necesidades laborales.	1	2	3	4	5	NR
• Me siento muy bien capacitado para desempeñar las funciones que requiere mi área de trabajo.	1	2	3	4	5	NR

RECONOCIMIENTOS Y RECOMPENSAS						
CARACTERÍSTICA	EVALUACIÓN					
	TOTAL DESACUERDO			TOTAL ACUERDO		
• Existe el reconocimiento por haber realizado un buen trabajo.	1	2	3	4	5	NR
• El Restaurant recompensa (monetarias y no monetarias) el buen trabajo realizado por una persona o departamento en particular.	1	2	3	4	5	NR
• Me siento satisfecho con el sistema de reconocimiento y recompensas que maneja el Restaurant.	1	2	3	4	5	NR

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS						
CARACTERÍSTICA	EVALUACIÓN					NR
	TOTAL DESACUERDO	2	3	4	TOTAL ACUERDO	
• Las políticas y procedimientos que maneja el Restaurant son claras y oportunas	1	2	3	4	5	NR
• Las políticas y procedimientos que maneja el Restaurant se comunican oportunamente.	1	2	3	4	5	NR
• Las políticas y procedimientos de mi departamento son fáciles de llevar a cabo.	1	2	3	4	5	NR
• Las políticas y procedimientos de mi departamento se comunican clara y oportunamente.	1	2	3	4	5	NR
• En mi departamento las políticas y procedimientos facilitan el ofrecimiento del servicio.	1	2	3	4	5	NR

Departamento/área al que pertenece: _____
 Tiempo de laborar en el Restaurant: _____

Edad: _____
 Sexo: _____

Anexo # 2

Cuestionario SERVQUAL

Instrucciones: El siguiente cuestionario está orientado a conocer su punto de vista acerca del servicio que ofrece la compañía. Para cada cuestionario responda lo que percibió después de haber recibido el servicio con respecto a lo que esperaba. MUCHAS GRACIAS!

1. El equipo con que cuenta el restaurant luce moderno de lo que esperaba.
Mucho más Igual Mucho menos
2. Las instalaciones físicas del restaurant lucen atractivas lo que esperaba.
Mucho más Igual Mucho menos
3. El arreglo de los empleados del restaurant es de lo que esperaba.
Mucho mejor Igual Mucho peor
4. Los materiales de comunicación asociados con el servicio del restaurant (menú, centros de mesa etc.) son atractivos de lo que esperaba.
Mucho más Igual Mucho menos
5. El restaurant cumplió con el servicio prometido en un tiempo al que esperaba.
Mucho menor Igual Mucho más
6. Cuando se le presenta un problema a un cliente del restaurant, el interés mostrado por éste en ayudar a resolverlo es de lo que esperaba.
Mucho mayor Igual Mucho menor
7. La capacidad del restaurant para brindar el servicio correcto a la primera es de lo que esperaba.
Mucho mayor Igual Mucho menor
8. La capacidad del restaurant para brindar el servicio en el tiempo establecido es de lo que esperaba.
Mucho mayor Igual Mucho menor
9. El restaurant insiste en registros (como la cuenta, la orden, etc.) libres de error de lo que esperaba.
Mucho mas Igual Mucho menos
10. La exactitud de los empleados del restaurant para comunicar a sus clientes cuándo se llevará a cabo el servicio es de lo que esperaba.
Mucho mejor Igual Mucho peor
11. Los empleados del restaurant tienen la capacidad de ofrecer el servicio de lo que esperaba.
Mucho mejor Igual Mucho peor

12. Los empleados del restaurant están dispuestos a ayudar a los clientes de lo que esperaba.
Mucho mas Igual Mucho menos

13. El nivel de trabajo de los empleados del restaurant hace que den respuesta a mis peticiones rápido de lo que esperaba.
Mucho mas Igual Mucho menos

14. El comportamiento de los empleados del restaurant infunde confianza de la que esperaba.
Mucho mas Igual Mucho menos

15. La limpieza e higiene del restaurant lo hizo sentir seguro de lo que esperaba.
Mucho mas Igual Mucho menos

16. Los empleados del restaurant son consistentemente amables de lo que esperaba.
Mucho mas Igual Mucho menos

17. Los empleados del restaurant están preparados para contestar sus dudas rápido de lo que esperaba.
Mucho mas Igual Mucho menos

18. Los horarios que tiene el restaurant son accesibles de lo que esperaba.
Mucho mas Igual Mucho menos

19. El grado de atención personalizada que brinda el restaurant es de lo que esperaba.
Mucho mayor Igual Mucho menor

20. El restaurant vela por los intereses de sus clientes de lo que esperaba.
Mucho mas Igual Mucho menos

21. Los empleados del restaurant entienden las necesidades específicas de sus clientes de lo que esperaba.
menos Mucho mas Igual Mucho

Instrucciones: Abajo se encuentran listadas cinco características del restaurante y los servicios que ellas ofrecen. Queremos conocer que tan importante es cada una de éstas características cuando evalúas la calidad en el servicio de una compañía. Por favor reparte 100 puntos entre las cinco características de acuerdo a la importancia que cada una tiene para ti. Mientras mas importante sea una característica para ti debes de asignar una mayor cantidad de puntos a ésta por favor asegúrate que la suma total de los puntos sea 100.

1. La apariencia física de las instalaciones, el equipo, el personal y los materiales de comunicación _____ Puntos

2. La habilidad de la compañía para desarrollar el servicio prometido de manera fiable y precisa _____ Puntos

3. El deseo de la compañía de ayudar a sus clientes y proveer el servicio de manera rápida _____ Puntos

4. El conocimiento y habilidad de los empleados de la compañía y su habilidad para infundir confianza _____ Puntos

5. El cuidado y atención individualizada que la compañía provee a sus clientes _____ Puntos

Recomendaría usted el Restaurante a otras personas Si No Sexo Femenino Masculino Edad _____

Bibliografía

Aduna Mondragón A. Patricia; 1999 Salvador García M. Silvia *Antología de capacitación y desarrollo de personal. Un enfoque estratégico* UAM México

Albrecht K.; Bradford J. L. 1990 *La calidad en el servicio*. Editorial Legia. México

Albrecht K.; Zemke R. 1985 *Service America: Doing business in the new Economy* Homewood, IL Down Jones Irwin

ASQC, American Society for Quality Control. 1987 *Quality Systems Terminology*. ASQC. Milwaukee

Babich, P. Diciembre 1992 *Customer Satisfaction: How Good is Enough?*. Quality Progress. pp 65 – 74

Berry, L. 1996 *Un buen servicio ya no basta* Editorial Norma Colombia

Berry, L.; Parasuraman, A. 1991 *Marketing Service* The Free Press Canada

Bhote, K.; 1995 *It's Customer Loyalty Stupid. Nurturing and Measuring What Really Matters*; National Productivity Review. Verano pp. 39 – 59 -----

Brecka, J. Diciembre 1994 *The Quality Forum X: Quality 2000 – The Next Decade of Progress*. Quality Progress.

Butterfield, R. W. 1991 *Quality Service Pure and Simple*. ASQC Quality Press. USA

Cárdenas, R. 1992 *Como lograr la calidad en Bienes y Servicios*. Ed. Limusa 1992

Carman, J. M. *Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions*. Journal of retailing. Vol. 66 No. 1 pp. 35 – 55 1990

Carr, C. *La vanguardia del servicio al cliente* Ed. Días de Santos 1992 Madrid

Carlzon, J. 1991 *El Momento de la Verdad*. Ed. Díaz de Santos. Madrid

Chang, R.; Kelly, K. 1996 *Satisfacer primero a los clientes internos*. Ed. Gránica. Argentina

Chaston, I. 1993 *Customer Focused Marketing* Mc Graw Hill England

Cobra M.; Zwarg A. Flavio. 1991 *Marketing de Servicios*. Mc Graw Hill. México DF

Dart, J.; Freeman, K. Enero 1994 *Dissatisfaction Responses Styles Among Clients of Profesional Accounting Firms*. Journal of Business Research.. pp. 75 – 81

Davis, J. R.; Davis, A. B. 1998 *Effective Training Strategies* Berret – Koehler USA 1998

Davis, R.; Rosegrant, S.; Watkins, M. Febrero 1995 *Managing the Link Between Measurement and Compensation*. Quality Progress.. pp. 101 –106

DeSouza, G. Marzo/Abril 1992 *Designing a Customer Retention Plan*. The Journal of Business Strategy.. pp. 24 - 28

Flanagan, T. A.; Fredericks J. O. 1993 *Improving Company Performance Through Customer – Satisfaction Measurement and Management*. National Productivity Review.

Fontenot, G.; Behara, R.; Gresham, A. Diciembre 1994 *Six Sigma in Customer Loyalty*. Quality Progress. pp. 73 – 76

Furlong, C. B. 1993 *Marketing for Keeps* John Wiley & Sons, INC: USA

Ginebra, A.; Arana, R. 1990 *Dirección por Servicio: La otra calidad*. Ed. Mc Graw Hill. México

Goldstein, Irvin L. 1989 *Training and Development in Organizations* Jossey – Bass blishers USA

Hallowell, R.; Schlesinger, L. A; Zornitsky, J; 1998 *Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Managemenet* Harvard Business School 1998

Havener, C. L. Noviembre 1993. *Improving the Quality of Quality*. Quality Progress.. pp. 41 – 44

Hernandez, K. J. 1994 *Adaptación y Aplicación del Instrumento SERVQUAL para Evaluar la Calidad en el Servicio que ofrecen los empleados en una institución gubernamental*. Tesis de Maestría. ITESM, Monterrey, N.L.

Heskett, J. L.; Jones, T. O.; Loveman, G. W.; Sasser Jr., W. E.; Schlesinger, L. A. Marzo/Abril 1994 *Putting The Service – Profit Chain to Work*. Harvard Business Review.. pp. 164 – 174

Heskett, J. L.; Sasser, W. E. Jr; Hart, W. L. C. 1990 *Service Breakthroughs Changing The Rules of the Game* The Free Press USA

Horovitz, J. 1990 *Winning Ways: Achieving Zero Defect Service*. Ed. Productivity Press 1990

Horovitz, J. J.; Panak M. 1993 *La Satisfacción Total del Cliente* Mc Graw Hill España

Innis, D. E.; Lalonde, B. J. 1994 *Customer Service: The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Market Share*. Journal of Business Logistics.

Jones, T. O.; Sasser Jr W. E. Noviembre/Diciembre 1995 *Why Satisfied Customer Defect*. Harvard Business Review.. pp. 88 – 89

Juran, J.M. 1987 *Manual de Control de Calidad*. Madrid

Kelly, S. W.; Davis, M. A. Diciembre 1994 *Antecedents To Customer Expectations for Service Recovery*. Journal of The Academy of Marketing Science.. pp. 52 – 61

Koenes, A 1995 *La lealtad de sus clientes, el activo mas importante de su empresa*. Ed. Díaz de Santos. España

Kotler, P. 1991 *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall. USA

L. Steinmetz, 1969 Lawrence *Age: Unrecognized Enigma of Executive Development* Management of personal Quarterly

Lele, M. M. 1989 *El cliente es la clave* Ediciones Díaz de Santos S.A. España

Liswood, L. A. 1990 *Serving Them Right Innovative & Powerful Customer Retention Strategies*. Ed. Harper Business

- Lovelock, C. H. 1991 *Services Marketing*. Prentice Hall. USA 1991 -----
- Luna C. R. 1996 *Desarrollo de estrategias de calidad para mejorar la satisfacción y lealtad de los clientes* ITESM
- Luther, D. B. April 2 1990 *Continuous Quality Improvement: The Everwidening Network* keynote address delivered at the Conference Board's Third Annual Quality Conference New York
- Maqueda, L. J.; Llaguno, M. J. 1995 *Marketing Estratégico para Empresas de Servicio* Díaz de Santos España
- Marítnez L., D. 1997 *Metodología de Análisis de la calidad en el servicio al cliente y su relación con los costos de calidad*. ITESM Campus Monterrey
- Martínez R., J.; Solé L. de B.; Carvajal, P. 1999 *Fidelizando Cientes* EADA Gestión España
- Mentser, J. G.; Krapgel, R. 1989 *Phisycal Distribution Service: A fundamental Marketing Concept*. Journal of the Academy of Marketing Science. pp. 53 – 62.
- Mercedes, S. S.; García, M. S. ; Aduna, M. A. 1999 *Antología de capacitación y desarrollo de personal. Un enfoque estratégico* UAM México
- Mulder, M; Nijhof, W. J.; Brinkerhoff, R. O. 1995 *Corporate Training for Effective Performance* Kluwer Academic Publishers USA
- Myers, K; Buckman, J. Diciembre 1992 *Beyond the Smile: Improving Service Quality at the Grass Roots*. Quality Progress.. pp. 55 – 59
- M. Whitehill, A. Jr. 1995 *Personnel Relations*. MC Graw Hill New York
- Omachonu, V.; Ross, J. 1995 *Principios de Calidad Total*. Ed. Diana. México
- O'Brien, L.; Mayo/Junio 1995 *Do Rewards Really Create Loyalty* Harvard Business Review.. pp. 75 – 82
- Peel, M. 1990 *El servicio al Cliente* Ediciones Deusto España 1990
- Picazo, L. R.; Martínez, F. 1991 *Ingeniería de Servicios*. Mc Graw Hill. México
- R. Davis, J. 1998 *Efective Training Strategies*. Berret Koehler

Richardson, T. A. Septiembre 1994 *Measuring Customer Satisfaction Whit IS Service*. Capacity Management Review.

Rozum, J. Octubre 1994 *A way to Improve Customer Satisfaction*. Quality Progress. . pp. 67 – 71

Rosander A. C 1992. *La Búsqueda de la Calidad en los Servicios*. Ed. Díaz de Santos; Madrid

Roth, W. F. Jr. 1983 *Work and Rewards* Ed. Praeger USA

Schneider, B.; Bowen, D. 1995 *Winning the Service Game*. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts

Schneider, B.; Gunnarson, S.K.; Niles – Jolly, K. Marzo 1994 *Crating Climate and Cukture of Success* Organizational Dynamics

Schlesinger, L.A; Zornitsky, J.; Hallowell, R. 1998 *Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Managemenet* Harvard Business School

Sherman, A.; Bohlander, G.; Snell, S. 1996 *Managing Human Resources* South Western College Publishing

Silva P., Ma. E. 2000 *Adaptación y aplicación del Instrumento SERVQUAL y el modelo del servicio interno de calidad en un hospital del área metropolitana de Monterrey*. ITESM

Smith, D. K. 1996 *El cambio esta en tus manos*. Prentice Hall México 1996

Stagliano, R. F.; Richards, J. D. Junio 1993 *Determining Customer Satisfaction in Healthcare*. Journal of Quality and Participation. pp. 22 – 23

Sugiyama, T. Julio 1994 *Futire Issues in Customer Satisfaction and TQC Enviroment* Societas Qualitatis, pp 2 – 3

Taguchi, G.1987 *Introduction to Quality Engineering*. Asian Productivity Organization.

Thomas, R. E. 1990 *Strategy is different in service business*. Harvard Business Review

Thoshiyuki M.. July 1994 *Future Issues in Customer Satisfaction and TQC in a New Enviroment* Societas Qualitas., pp. 2-3

Tiosvold, D. 1994 *Team Organization an Enduring Competitive Advantage*. Edit Wiley England

Trawick, F.; Swan, J. E. Julio 1994 *A model of Industrial Satisfaction/Complaining Behavior*. Industrial Marketing management.. pp. 2-3

Webster, F. E. Jr 1993 *Market Driven Management* Johns Wiley & Sons Inc USA

Wellins, R. S.; Byham, W. C.; Dixon G. R. 1994 *Inside Teams* Jossey – Bas Publishers USA

Wilson, T. B. 1999 *Rewards that Drive High Performance* AMACOM USA

W., W. W. *Personnel Administration*. The Ronald Press. New York 1952

Zeithmal, V.; Parasuraman, A.; Berry L. September – October 1988 *The service Quality Puzzle* Bussiness Horizons pp. 35 – 43.

Zeithmal, V.; Parasuraman, A.; Berry L. 1990 *Delivering Quality Services*. The Free Press. USA

Zemke, R.; Chip, B *Service Wisdom Creating and Maintaining the Customer Service*. Edge Lakewood Books; Minneapolis 1989

Zurbia B. Augusto. *Evaluación de la Calidad en el servicio al cliente de la tienda de cómputo del sistema ITESM por medio del Modelo SERVQUAL*. ITESM Campus Monterrey, enero 1998

Centro de Información-Biblioteca



30002005918156