Revista Electrónica de Psicología Iztacala

Universidad Nacional Autónoma de México

Vol. 18 No. 1 **Marzo de 2015**

DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN CONDUCTUAL PARA LA VALORACIÓN DE COMPETENCIAS ASOCIADAS AL SERVICIO AL CLIENTE EN COSTA RICA

Diego José Quirós Morales[1]
Escuela de Psicología
Grupo Investigación y Medida S.A.
Universidad Fidélitas De Costa Rica,.

RESUMEN

Actualmente, las organizaciones tienden a enfocarse hacia la satisfacción de sus clientes, por tanto se vuelve relevante la selección de personal competente para los puestos de servicio al cliente. El presente proyecto tuvo como objetivo el desarrollo de una herramienta de medición conductual para la valoración de competencias asociadas al servicio al cliente. Para la consecución del objetivo fueron entrevistados 51 sujetos, clasificados en 3 grupos: 25 Ejecutivos de Servicio al Cliente, 17 Usuarios de Servicio al Cliente y 9 Reclutadores de Personal para Servicio al Cliente, quienes fueron consultados sobre las características que deben poseer los ejecutivos de Servicio al Cliente. Posteriormente se procedió a la construcción de 4 constructos competenciales, los cuales fueron validados y posteriormente utilizados para el desarrollo de una herramienta de medición conductual la cuál fue piloteada en un total de 39 Ejecutivos de Servicio al Cliente. Los datos evidenciaron normalidad homogeneidad y confiabilidad aceptables.

Palabras Clave: servicio al cliente, selección de personal, competencias, medición conductual

[1] Máster en Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Socio-director Grupo Investigación y Medida S.A. y Docente de la Maestría en Gestión del Talento Humano, Escuela de Psicología, Universidad Fidélitas de Costa Rica. Correo electrónico: djquiros@gmail.com

DEVELOPMENT OF A MEASUREMENT TOOL FOR ASSESSING BEHAVIORAL SKILLS ASSOCIATES TO CUSTOMER SERVICE IN COSTA RICA

ABSTRACT

Currently, the global trend is to focus the organization towards customer satisfaction. That is why the selection becomes relevant competent staff to fill a very important and strategic position in organizations such as the customer service. This project aims to develop a measurement tool for assessing behavioral skills associated to customer service. To achieve the objective were interviewed 51 persons, classified into 3 groups: 25 Customer Service Executives, 17 users and 9 Customer Service Recruiters Staffing Services. These subjects were asked about the characteristics required executives Customer Service. With this information we proceeded to the construction of four constructs of competence, which were validated and subsequently used for the developing a behavioral measurement tool which was piloted in a total of 39 Customer Service Executives. The data showed acceptable normality and homogeneity reliability.

Keywords: customer service, personnel selection, competencies, behavioral measurement

La competencia y la necesidad de satisfacer las expectativas de los clientes adquieren cada vez más importancia e imponen requerimientos cada vez más fuertes sobre las empresas. Tales expectativas abarcan no solo el precio de la calidad de los productos o servicios, sino también la rapidez, confiabilidad y eficiencia de entrega. La calidad del servicio se ha convertido en nuestros días en un requisito imprescindible para competir a nivel mundial (Castellano y González, 2010) además de una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar ventaja competitiva sostenible (Berry, 2004, González-Audelo, Torres-Valdez, Miguel-Velasco y Ruiz-Alfaro, 2013).

Actualmente, la tendencia mundial es enfocar las organizaciones hacia la satisfacción de sus clientes. En distintos estudios se ha observado que la calidad de servicio mantiene relaciones estadísticamente significativas con la satisfacción de los clientes (Arasli, Mehtap-Smadi y Katircioglu, 2005; Jamal y Anaastasiadu, 2009; Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, Peiró y Moliner, 2010; Zhou, 2004).

El cliente ha dejado de ser quien "debe" adquirir nuestro producto o servicio, para convertirse en la persona que tiene libertad de escoger en el mercado aquello que más le satisfaga. El concepto de "cliente leal" se ha visto superado, pues el mundo cambia con tal rapidez que las personas se dan cuenta con mucha facilidad de la existencia de otros servicios o productos mejores que los que normalmente adquieren (Eduarte, 1999).

Por tanto, la importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad es cada vez más esencial en el mercado. Los consumidores son más exigentes y tienen una gran noción de lo que implica la calidad (Berry, 2004). La calidad se orienta hacia el mejoramiento e innovación de los procesos para proporcionar servicios diferenciados y desarrollar una organización de valor para el cliente. Involucra aspectos como: 1) mejorar e innovar procesos; 2) ofrecer un servicio con el que tanto la organización como su cliente logren experiencias positivas; 3) desarrollar una organización que garantice ventajas competitivas para el cliente, de manera que la experiencia se repita; y 4) ofrecer sistemas amables (fáciles de usar) al cliente (Elorriaga, Ferrer y Fuentetaja, 1997; Villalba-Sánchez, 2013).

Este fenómeno se desarrolla por la necesidad de las organizaciones de responder a la exigencia de los clientes, quienes ahora son más conocedores y más complejos en sus gustos, ahora saben exactamente lo que quieren de un producto o un servicio y, por su parte, los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente, por lo que el servicio se ha convertido en un medio poderoso para diferenciar a una empresa de sus competidores (Acuña, Machorro, Villafañez y Treviño, 2007).

Toda empresa cuenta con determinados parámetros que miden la calidad de sus productos o servicios, cuando las actividades no se están llevando a cabo eficientemente se salen de estos parámetros y traen como consecuencia repercusiones en la actividad principal de la empresa que se traduce reducción las ventas y, por lo tanto, de los beneficios. Estas variaciones que salen de los parámetros requeridos en muchos de los casos constituyen desviaciones

importantes en los procesos reduciendo la competitividad de la empresa, y puede formar una mala imagen de esta en el cliente impactando negativamente en el largo plazo (Acuña, Machorro, Villafañez y Treviño, 2007; Villalba-Sánchez, 2013).

Es por ello que se vuelve relevante la selección de personal competente para cubrir una posición tan importante y estratégica en las organizaciones como lo es la del servicio al cliente. Un profesional competente es el que utiliza los conocimientos, habilidades, actitudes y buen juicio asociados a su profesión para resolver adecuadamente las situaciones de su ejercicio. La competencia profesional abarcaría los aspectos necesarios para el desempeño de la profesión (Sellarès, et al, 2005).

Para proporcionar atención de alta calidad, los proveedores de servicios tienen que entender y respetar las necesidades, actitudes e inquietudes de sus clientes; y hay que tener en cuenta que las percepciones de estos últimos se ven afectadas a su vez por factores personales, sociales y culturales. Las opiniones de los clientes sobre la calidad afectan sus conductas antes y durante la obtención del servicio (Creel, Sass y Yinger, 2002).

La calidad del servicio de la empresa depende, en parte, de cómo se relaciona su personal con los clientes (Horovitz, 2007), por ende, las empresas que se distinguen por su calidad de servicio pueden exigir precios elevados por el mismo servicio que se encuentra en el mercado y obtener márgenes superiores de beneficios. Dichas empresas experimentan un crecimiento en épocas de prosperidad, al tiempo que son las que logran mantenerse en tiempos de recesión económica. También invierten comparativamente menos en publicidad que otras empresas de competencia, poseen índices inferiores de absentismo y mayores de permanencias en la planta (Horovitz y Jurigus, 1994). Por ello, invertir en el servicio al cliente se vuelve una estrategia que conduce a la rentabilidad de un negocio.

Aún así, más que hablar de calidad en el servicio, se debe hacer alusión a la cultura de servicio, en la que están inmersos los clientes externos en internos;

se hace necesario concientizar que el servicio es el resultado final de los esfuerzos de todas (o casi todas) las áreas de la organización y no solo del esfuerzo del personal de contacto con el cliente final. La interacción entre los empleados de contacto y los clientes influye sobre la satisfacción y lealtad del cliente (Brown y Lam, 2008), es así como muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta aunque sean acertadas si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente (Quijano, 2003).

Por ello, las organizaciones tienen que ser competentes en cuanto al servicio al cliente que brindan. Cuando se dice que un organismo, institución o cargo es competente en un tema, esto corresponde a la responsabilidad o actuación sobre un asunto. Con relación a un puesto de trabajo concreto, se puede hablar de las competencias necesarias para su desempeño. Entonces se hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona que lo ocupe debe poseer y aplicar para su correcto desempeño. Si se habla de una persona competente, es aquella que tiene capacidad y preparación para el desarrollo de su actividad (Sellarès, et al., 2005).

Las competencias están ligadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de los factores que describen confiablemente todas las características de una persona (McClelland, 1993). El desarrollo de las competencias laborales supone un proceso de definición de los aspectos críticos que garantizan el éxito de una tarea (Villalobos, Quirós y León, 2011).

La evaluación de competencias asociadas a un puesto no es nueva, es conocido que cuando un cliente se aproxima a recibir un servicio, califica (aunque no exprese su resultado) qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente (Quijano, 2003). Es claro que la participación del psicólogo organizacional es fundamental en este proceso, ya que su especialidad lo faculta para la intervención.

Además, la creciente empleabilidad de personal dedicado al servicio al cliente (un promedio de 16% por año de 2005 a 2009, según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censo -INEC-, 2010) fortalecen la importancia de la realización de un proceso de selección de personal asociado a este tipo de servicio. El correcto ejercicio del proceso de reclutamiento, específicamente en servicio al cliente, favorecería la rentabilidad organizacional y, por ende, podría impactar en la estabilidad laboral, esto además de las implicaciones positivas mencionadas en párrafos anteriores.

El presente proyecto gira en torno al desarrollo de una herramienta de medición conductual para la valoración de competencias asociadas al servicio al cliente. El desarrollo de la propuesta considera, además del componente teórico, las perspectivas de los ejecutivos de servicio al cliente, usuarios de servicio al cliente y reclutadores de personal para servicio al cliente.

MÉTODO

Tipo de estudio

El presente es un estudio mixto de alcance descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), ya que empleará técnicas tanto cualitativas como cuantitativas a fin de levantar la información que se requiere para el desarrollo de una herramienta de medición conductual para la valoración de competencias asociadas al servicio al cliente.

Para el desarrollo del proyecto se contó con un total de 90 sujetos participantes, todos residentes de la provincia de San José, Costa Rica, 45 hombres (50%) y 45 mujeres (50%). De la muestra total, 32 de las cuales se encuentran entre los 18 y los 25 años (35,5%), 35 entre los 16 y los 30 años (38,8%) y 23 entre los 31 y 52 años (25,7%). Presentan las siguientes escolaridades: primaria completa (5 sujetos equivalente a un 5,5%), secundaria incompleta (15 sujetos equivalente a un 16,7%), secundaria completa (10 sujetos equivalente a un 11,1%), universidad incompleta (24 sujetos equivalente a un 26,7%) y universidad completa (36 sujetos equivalente a un 40%), los cuales fueron divididos en tres muestras:

1) Usuarios de servicios (US), n=25; 2) Ejecutivos de servicio al cliente (ESAC), n=56 y 3) Reclutadores de ejecutivos de servicio al cliente (RESAC), n=9. En el caso de la muestra de ESAC, esta fue divida en dos. La primera muestra se utilizó para el desarrollo de la Fase 1 del proyecto (n=17), mientras que se la segunda muestra se utilizó en la Fase 4 del proyecto (n=39). Dichas muestras fueron independizadas para minimizar el riesgo de sesgo en los resultados. La distribución de frecuencias relativas y totales de las variables sociodemográficas valoradas en los sujetos participantes del estudio se describen en la Tabla 1. A continuación se presentan los criterios de inclusión y exclusión de cada muestra.

1) Usuarios de Servicios (US)

Criterios de inclusión

- Poseer titulación de Educación General Básica como grado académico mínimo
- Mayor de 18 años
- Haber concretado, de manera autónoma, al menos 15 compras o uso de servicios mediados por un ejecutivo de servicio al cliente.

Tabla 1.

Distribución de frecuencias relativas y totales de las variables sociodemográficas valoradas para el estudio.

Variables sociodemográficas		Grupo de origen de los sujetos participantes								Distribución Total[g]	
		Usuarios de servicios[a]		Ejecutivos de servicio al cliente[b,c]		Ejecutivos de servicio al cliente[d,e]		Reclutadores de ejecutivos de servicio al cliente[f]			
		F	%	*f*	%	*f*	%	*f*	%	*f*	%
Sexo	Femenino	17	68	6	35,3	16	41	6	66,7	45	50
	Masculino	8	32	11	64,7	23	59	3	33,3	45	50
Edad (años)	18 – 25	7	28	5	29,4	19	48,7	1	11,1	32	35,5
	26 – 30	14	56	11	64,7	6	15,4	4	44,4	35	38,8
	31 – 52	4	16	1	5,9	14	35,9	4	44,4	23	25,7
Escolaridad Máxima	Primaria completa	1	4	-	-	4	10,3	-	-	5	5,5
	Secundaria incompleta	-	-	1	5,9	14	35,9	-	-	15	16,7
	Secundaria completa	3	12	-	-	7	17,9	-	-	10	11,1
	Universidad incompleta	5	20	10	58,8	9	23,1	-	-	24	26,7
	Universidad completa	16	64	6	35,3	5	12,8	9	100	36	40

NOTA. Los datos indican frecuencias y porcentajes totales de la hilera según grupo de origen de los sujetos participantes y distribución total.
[a] *n* = 25
[b] *n* = 17
[c] Esta muestra de Ejecutivos de servicio al cliente fue considerada para la Fase 1 del proyecto
[d] *n* = 39
[e] Esta muestra de Ejecutivos de servicio al cliente fue considerada para la Fase 4 del proyecto
[f] *n* = 9
[g] *N* = 90

2) *Usuarios de Servicios (US)*

Criterios de inclusión

- Poseer titulación de Educación General Básica como grado académico mínimo
- Mayor de 18 años

- Haber concretado, de manera autónoma, al menos 15 compras o uso de servicios mediados por un ejecutivo de servicio al cliente.

Criterios de exclusión

- No poseer la Titulación de Educación General Básica como grado académico mínimo.
- Menor de 18 años.
- No haber concretado, de manera autónoma, al menos 15 compras o uso de servicios mediados por un ejecutivo de servicio al cliente.

3) Ejecutivos de servicio al cliente (ESAC)

Criterios de inclusión

- Tener una edad comprendida entre los 20 y los 35 años
- Tener al menos 1 año de experiencia continua en la ejecución del cargo de ejecutivo de servicio al cliente

Criterios de exclusión

- Tener menos de 20 años de edad o más de 35 años de edad
- Tener menos de 1 año de experiencia en la ejecución del cargo de ejecutivo de servicio al cliente

4) Reclutadores de ejecutivos de servicio al cliente (RESAC)

Criterios de inclusión

- Grado académico mínimo de Licenciatura en Psicología
- Tener al menos dos años de experiencia en reclutamiento
- Haber reclutado personal para servicio al cliente como máximo 12 meses antes del día de la entrevista

Criterios de exclusión

- Poseer como grado académico máximo Bachillerado en Psicología
- Poseer licenciatura en alguna carrera que no sea psicología
- Tener menos de dos años de experiencia en reclutamiento

- Haber reclutado personal para servicio al cliente en un período superior a los 12 meses previo a la entrevista

Fases del estudio

Fase 1

Definición de características críticas requeridas para el desarrollo de labores asociadas al servicio al cliente desde la perspectiva de tres grupos de actores del proceso

En esta fase se realizó un modelo de 360º que consideró el parecer de 25 Usuarios de servicios, 17 Ejecutivos de servicio al cliente y 9 Reclutadores de ejecutivos de servicio al cliente. Se les consultó mediante una encuesta abierta acerca de las características que debe poseer un Ejecutivo de servicio al cliente para el desarrollo de sus labore.

Para la valoración del servicio al cliente desde la perspectiva del usuario, se consultó: "Cuando usted requiere obtener un producto o servicio (personalmente o vía telefónica) de un proveedor (por ejemplo, una tienda de ropa o zapatos o soporte técnico para su celular o computadora). ¿Cuáles son las CINCO principales cualidades y conocimientos que usted esperaría que la persona que le atiende posea?"

Para la valoración del servicio al cliente desde la perspectiva del ejecutivo del servicio al cliente, se consultó:
"Cuando un cliente o usuario se presenta a su lugar de trabajo o le llama por teléfono. ¿Cuáles considera usted que son las CINCO principales cualidades y conocimientos que el cliente espera usted posea (que le permita brindar un buen servicio)?"

Para la valoración del servicio al cliente desde la perspectiva del reclutador del ejecutivo de servicio al cliente, se consultó:

"Teniendo presente que los negocios que brindan servicio al cliente son distintos por la naturaleza de su producto, pero que aun así los ejecutivos

deben poseer características genéricas para la correcta ejecución de sus labores. ¿Cuáles considera usted que son las CINCO principales competencias que el ejecutivo de servicio al cliente debe poseer (que le permita brindar un buen servicio)?"

La información obtenida fue procesada y analizada empleando el software cualitativo Atlas ti versión 5.0 Se contemplaron las siguientes 4 etapas:

1. Preparación y descripción del material obtenido a partir de las entrevistas.

Se organizó la información de tal forma que los datos a indagar sean detectables, ubicables y trazables.

2. Reducción de los datos.

Se redujo el volumen de los datos despejando los componentes (las variables) de interés para la investigación. Esto se realizó mediante la codificación

3. Aplicación del método de análisis.

Se procedió a la interpretación de los datos utilizando el método de emparejamiento, cotejando las categorías definidas de interés con la configuración empírica observada.

4. Análisis transversal.

Se verificó la réplica de resultados entre los diferentes casos y se procedió a la comparación de estos con el fin de captar si los modelos o patrones observados se reproducían y así generar agrupaciones por condición.

Fase 2

Operacionalización de constructos competenciales

Se desarrollaron los constructos competenciales asociados al servicio al cliente, realizando una triangulación que considera los resultados alcanzados en la Fase 1, literatura y el criterio profesional del ejecutor del proyecto y su asesor.

Fase 3

Validación de los constructos competenciales definidos

Se procedió a la validación de contenido y constructo con el fin de obtener evidencia que apoyara el uso de muestras de los niveles de las facetas como

adecuadas y representativas del universo (Cohen y Swerdlik, 2001). Se trabajó bajo las siguientes premisas conceptuales:

a. Validez de Contenido: Se refiere a la adecuación del muestreo del contenido de la prueba a lo que se supone va a medirse. Lo que se va a medir está adecuadamente representado en función del universo del cual se extrae.
b. Validez de Constructo: referida a que las puntuaciones de una prueba permitan realizar inferencias y se relacionen con un constructo.

Fase 4

Diseño, construcción, aplicación y análisis de la herramienta de medición conductual

Se procedió al desarrollo de la prueba auto-aplicada de nombre: "Consulta sobre conductas asociadas al servicio al cliente" (ver apéndice 1) a partir de los siguientes pasos:

a. Diseño de indicadores conductuales a partir de las escalas de valoración de anclaje conductual definidas para cada competencia.
b. Construcción de los ítems de la herramienta de medición conductual.
c. Validación de ítems definidos para la valoración de las competencias.
d. Aplicación del instrumento a ejecutivos de servicio al cliente por parte del ejecutor del proyecto.
e. Análisis estadístico de herramienta empleando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS por sus siglas en inglés) versión 17. Se implementaron las siguientes técnicas para la validación estadística de la herramienta:
    - Kolmogorov-Smirnov (D) y Levene: Las pruebas fueron utilizadas para determinar la normalidad y la homogeneidad de la varianza de la muestra, respectivamente. Estas fueron aplicadas a un índice general.
    - Alfa de Cronbach (α): Se utilizó con el fin de evaluar la confiabilidad del instrumento y los factores que la componen.

Variables

Servicio al cliente

Establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso de servicio. El objetivo es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización (Duque-Oliva, 2005).

Competencia

Característica subyacente en un individuo, y que está causalmente relacionada con un criterio de referencia efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o situación. Una característica subyacente implica que la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad, además permite predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas; la referencia "a causalmente relacionado" significa que la competencia causa o predice la conducta y el desempeño requiere una línea base de ejecución contra la cual es contrastada la actividad laboral de la persona (Spencer y Spencer, 1993).

Técnicas e Instrumentos

- Encuesta abierta (desarrollada en la Fase 1; ver Apéndices 1, 2 y 3).
- Prueba conductual auto-aplicada para la evaluación de constructos competenciales (desarrollada en la Fase 4; ver Apéndice 4).

RESULTADOS

El objetivo general del proyecto gira en torno al desarrollo de una herramienta de medición conductual para la valoración de competencias asociadas al servicio al cliente. Dicho proceso fue llevado a cabo en cuatro fases.

Para la Fase 1 (Definición de características críticas requeridas para el desarrollo de labores asociadas al servicio al cliente) se desarrollaron un total de 51 encuestas abiertas a hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 18 y 52 años de edad, con escolaridad mínima de Primaria completa y máxima de Universidad completa (ver Tabla 1.). De los 51 participantes

consultados 25 eran Usuarios de servicio (US), 17 Ejecutivos de servicio al cliente (ESAC) y 9 Reclutadores de ejecutivos de servicio al cliente (RESAC).

A los tres subgrupos de participantes se les solicitó que aportaran su parecer en cuanto a las cinco principales características que consideraban que un Ejecutivo de servicio al cliente debía poseer para el adecuado cumplimiento de sus labores (ver encuesta para cada subgrupo en Apéndices 1, 2 y 3). Es importante mencionar que se empleó el término característica como substituto de competencia, debido a que de los tres grupos de sujetos indagados, únicamente los RESAC podrían haber tenido algún manejo del concepto. Se optó por homologar la consulta hacia un concepto reconocible por todos los sujetos.

La información obtenida tanto de los US como los ESAC y RESAC fue procesada y codificada, resultando un listado de características que describieron el parecer por cada subgrupo consultado (ver Tablas 2). Se procedió a la integración de los listados de pareceres y a la agrupación de los códigos inicialmente definidos según las características de las respuestas y el objetivo general trazado para el presente proyecto (ver Tabla 3).

Tabla 2.

Características y frecuencia de mención por parte de los Usuarios de Servicios, Ejecutivos de Servicio al Cliente y Reclutadores de Ejecutivos de Servicio al Cliente.

Característica	Frecuencia de respuesta[a]			
	Usuarios de Servicios[b]	Ejecutivos de Servicio al Cliente[c]	Reclutadores de Ejecutivos de Servicio al Cliente[d]	Total[e]
Amabilidad	9	8	-	17
Asertividad	-	-	1	1
Atención	-	1	1	2
Autocontrol	-	-	2	2
Buena actitud	2	1	-	3
Comunicación	4	4	4	16
Confianza en sí mismo	-	-	1	1
Conocimiento del negocio	-	1	3	4
Conocimiento del producto	14	10	-	24
Conocimiento sobre su	1	-	-	1

Característica	Frecuencia de respuesta[a]			
	Usuarios de Servicios[b]	Ejecutivos de Servicio al Cliente[c]	Reclutadores de Ejecutivos de Servicio al Cliente[d]	Total[e]
trabajo				
Cordialidad en el trato al cliente	3	-	1	4
Cortesía	1	1	-	2
Disponibilidad en la atención al cliente	2	5	3	10
Disposición	1	1	-	2
Educación	3	1	-	4
Eficiencia	-	6	-	6
Empatía	-	-	1	1
Habilidades de negociación	-	-	1	1
Habilidades Sociales	1	-	2	3
Honestidad	4	1	-	5
Interés	3	-	-	3
Manejo del tiempo	-	-	1	1
Paciencia	2	1	-	3
Persuasión	1	-	-	1
Presentación Personal Apropiada	3	1	-	4
Proactividad	-	-	4	4
Resolver la necesidad del Cliente	8	7	3	18
Respeto	5	8	-	13
Seguridad en sí mismo	-	-	1	1

[a]Los valores asociados a cada código no representan la *n* de sujetos participantes ya que cada sujeto podía mencionar varios códigos.
[b]*n*=25 [c]*n*=17 [d]*n*=9
[e]Producto de la suma de las frecuencias alcanzadas por parte de Usuarios de Servicios, Ejecutivos de Servicio al Cliente y Reclutadores de Ejecutivos de Servicio al Cliente

Tabla 3.

Integración de códigos y frecuencia de mención por parte de los Usuarios de Servicio, Ejecutivos de Servicio al cliente y Reclutadores de Ejecutivos de Servicio al Cliente

Código inicial	Frecuencia[a,b]	Código Integrado
Amabilidad	17	Habilidades Sociales
Autocontrol	2	
Buena actitud	3	
Confianza en sí mismo	1	
Cordialidad en el trato al cliente	4	
Cortesía	2	
Educacion	4	
Empatía	1	
Habilidades Sociales	3	
Seguridad en sí mismo	1	
Asertividad	1	
Honestidad	5	
Paciencia	3	
Respeto	13	
Conocimiento del negocio	4	Conocimiento del negocio
Conocimiento del producto	24	
Conocimiento sobre su trabajo	1	
Presentación Personal apropiada	4	
Atención	2	Disponibilidad en la atención al cliente
Disponibilidad en la atención al cliente	10	
Disposición	2	
Interés	3	
Eficiencia	6	Ejecución de la tarea
Manejo del tiempo	1	
Proactividad	4	
Resolver la necesidad del Cliente	18	
Habilidades de negociación	1	Habilidades de negociación
Persuasión	1	
Comunicación	16	Comunicación

La Fase 2 (Operacionalización de constructos competenciales) implicó la definición de constructos competenciales a partir del insumo brindado por los US, ESAC y RESAC. Se procedió a la configuración de cuatro competencias a partir de los códigos integrados en la fase anterior: orientación al cliente, orientación a los resultados, negociación y comunicación. Cada competencia fue operacionalizada y se le asignaron sus niveles.

Posteriormente, en la Fase 3 del proyecto, se procedió a la exposición de los constructos competenciales definidos. Se contó con la presencia de un especialista en Recursos Humanos y un especialista en reclutamiento y

selección así como el ejecutor del proyecto. La validación consistió en la revisión técnica y metodológica de las fases 1 y 2. El producto de esta Fase 3 fueron las definiciones finales de los siguientes cuatro constructos competenciales.

Constructo competencial 1: Comunicación

Definición

Capacidad del individuo para intercambiar información por diferentes medios (verbal, no verbal) aportando agilidad y fluidez a las situaciones que enfrenta. Sabe cómo y cuándo preguntar para llevar adelante un propósito.

Niveles

5. Alto

   Escucha la información que se le provee, solicita más información de la facilitada en caso de considerarla necesaria para completar la tarea que se le asigna. Se comunica verbal y no verbalmente de manera concisa y clara verificando si ha comprendido lo que le han comunicado y si la respuesta facilitada ha sido comprendida por el receptor.

3. Medio

   Escucha la información que se le provee, sin solicitar ampliación de la misma, para el cumplimiento de su tarea. Se comunica de la manera que considera más apropiada sin verificar si su mensaje fue claro y conciso.

1. Bajo

   Escucha únicamente la información que considera necesaria para brindar una respuesta o atiende al cliente, sin escuchar a los requerimientos que le hace la otra persona. Se comunica de la manera que le parezca más adecuada a la situación sin cerciorarse si dejó claro su mensaje.

Constructo competencial 2: Orientación a los resultados

Definición

Disposición para tratar de resolver los problemas de manera exitosa y hacer esfuerzos para evaluar constantemente los propios resultados y mejorarlos en la medida de lo posible.

Niveles

5. Alto

   Identifica claramente cualquier oportunidad para cumplir con sus metas. En sus acciones corre riesgos calculados y enfrenta apropiadamente los obstáculos que se le presentan.

3. Medio

   Es capaz de fijarse metas, sin embargo, las acciones que emprende para alcanzarlas no siempre son efectivas; ante lo cual no intenta modificar su estrategia para obtener mejores resultados.

1. Bajo

   Se enfoca en la tarea, cumple con lo asignado. Necesita supervisión tanto en la ejecución de sus tareas como en el producto de estas.

Constructo competencial 3: Orientación al cliente

Definición

Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas.

Niveles

5. Alto

   Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de estos. Se cerciora de que el cliente esté satisfecho con el servicio recibido.

3. Medio

   Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Evalúa los niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a estos.

1. Bajo

   Explora las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ello resulte estrictamente necesario. Evalúa los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.

Constructo competencial 4: Negociación

Definición

Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos para todas las partes involucrados, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.

Niveles

5. Alto

   Busca soluciones mutuamente aceptables. Se asegura que todos estén conformes con el resultado obtenido producto del consenso.

3. Medio

   Dedica algún esfuerzo a llegar a consensos aceptables para ambas partes, de no ser así, prioriza por la necesidad de la empresa. Se adapta con facilidad a la postura que le facilite el cumplimiento de la tarea.

1. Bajo

   Generalmente busca siempre ganar. Solo le interesa asegurar su punto de vista.

Para la Fase 4 (Diseño, construcción, aplicación y análisis de la herramienta de medición conductual), fueron diseñados de dos a tres ítems conductuales por cada nivel establecido en las cuatro competencias definidas (ver Tabla 4.). Estos ítems fueron distribuidos aleatoriamente en un instrumento de medición que ofreció dos opciones de respuesta para cada uno de ellos: “no lo hago habitualmente” y “lo hago habitualmente”. Para la validación de la herramienta se procedió a su aplicación en un total de 39 sujetos hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 18 y 52 años de edad, con escolaridad mínima de Primaria completa y máxima de Universidad completa (la caracterización precisa se encuentra en la Tabla 1.).

Tabla 4.

Ítemes conductuales por nivel para cada competencia definida para el proyecto con el número de ítem asignado para efectos del instrumento de medición final.

	Nivel	Ítemes conductuales
Comunicación	Alto	1…escucho con atención su necesidad y solicito más información de la facilitada en caso de considerarla necesaria para resolver lo planteado. 9…me comunico verbal y no verbalmente de manera concisa y clara. 21…verifico haber comprendido la información que me brindan así como si me han comprendido la respuesta que he dado.
	Medio	13…escucho la información que me da, pero no amplío o profundizo en mayores detalles. 25…me comunico de la manera que considero más apropiada, sin tener completa seguridad de que mi mensaje fue claro y conciso.
	Bajo	17…escucho únicamente la información que considero necesaria para brindar una respuesta. 5…respondo a las preguntas que me hace (de acuerdo al protocolo de mi lugar de trabajo o a mi buen parecer), pero NO compruebo la claridad del mensaje que le doy.
Orientación a los resultados	Alto	2…identifico claramente cualquier oportunidad que me permita resolver su necesidad 10…asumo riesgos que me permiten resolver su necesidad de la manera más satisfactoria para él. 22…resuelvo los obstáculos que se le presentan.
	Medio	14…soy capaz de fijarme metas, sin embargo, mis acciones para alcanzarlas no siempre son efectivas. 26…cuando el resultado de mi trabajo no es el esperado, modifico la forma en la que ha venido haciendo las cosas con el fin de obtener un mejor resultado.
	Bajo	18…me enfoco en la tarea a resolver, cumplo únicamente con lo que se me solicita. 6…solicito apoyo de mi supervisor para resolver la necesidad planteada.
Orientación al cliente	Alto	3…exploro sus necesidades e inquietudes, brindando un trato personalizado que demuestre mi interés en él. 11…me cercioro de que esté satisfecho con el servicio que recibe.
	Medio	15…exploro sus necesidades e inquietudes en la medida que ello resulte esencial para cumplimiento de mis labores. 23…evalúo los niveles de su satisfacción en forma general, sin hacer énfasis en la atención brindad a cada uno de ellos.

	Bajo	7…evalúo sus niveles de satisfacción bajo criterios poco rigurosos en relación con mi trabajo. 19… y debemos negociar, me aseguro que mi punto de vista prevalezca.
Negociación	Alto	4…al negociar, busco soluciones que sean aceptables tanto para mí como para él. 12…y debemos negociar, me aseguro que tanto él como yo, estemos conformes con el resultado obtenido.
	Medio	16…y debemos negociar, dedico algún esfuerzo para llegar a consensos aceptables tanto para él como para mí, de no ser así, priorizo por la necesidad de la empresa. 24…y debemos negociar, me adapto con facilidad a la postura que me facilite el cumplimiento de la tarea.
	Bajo	20…busco siempre ganar en una negociación. 8… y debemos negociar, me aseguro que mi punto de vista prevalezca.

Los datos fueron procesados y analizados empleando el Software Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS por sus siglas en inglés) versión 17. Los resultados indicaron que los valores se distribuyeron de manera homogénea [Levene $_{(1,\ 37)}$=0,66; p=0,42], siguiendo una curva normal (D=0,82; p=0,51) y alcanzando una confiabilidad inicial de 0,70 (α=0,70). Se procedió al análisis de correlación interna de los ítems donde se identifica que el reactivo 13, 17 y 18 presentaban correlaciones inversas, lo cual obligó a su exclusión del análisis. Se ejecutó el análisis sin los ítems antes mencionados, los valores continuaron distribuyéndose de manera homogénea [Levene $_{(1,\ 37)}$=1,52; p=0,22] y siguiendo una curva normal (D=1,18; p=0,11) elevándose su confiabilidad a 0,75 (α=0,75). Para la reformulación de los ítems 13, 17 y 18 con miras al instrumento final se procedió a la entrevista de dos de los participantes de la muestra, a los cuales se les realiza consulta directa sobre la interpretación de los ítems que resultaron con valores adversos y se coteja su versión contra el objetivo inicial del cuestionamiento. A partir de este insumo, los ítems fueron reformulados e incluidos en la versión final del instrumento (ver Apéndice 4.).

Para la calificación del instrumento de medición se realiza en función de las conductas presentes por parte del evaluado considerando de manera independiente cada competencia. En el caso en el que el respondiente

presente conductas tanto de nivel bajo, medio y alto en su evaluación (por mencionar un posible escenario), se considerará la conducta más alta presente en el instrumento, ya que se parte de la premisa de que la conducta más exitosa (la más alta) conllevaría la superación de las conductas que con menor nivel.

DISCUSIÓN

En la presente discusión se realizará un análisis de las perspectivas desde las cuales se obtuvo el insumo para el desarrollo del proyecto. Así mismo, se discutirá sobre los constructos competenciales definidos así como la pertinencia del empleo de la medición conductual.

Para el desarrollo de la herramienta de medición conductual para la valoración de competencias asociadas al servicio al cliente se ha considerado la perspectiva tanto de usuarios de servicios, como de ejecutivos de servicio al cliente y de reclutadores de ejecutivos de servicio al cliente. La participación de esta triada se da a partir del rol de cada uno de ellos en el tema en cuestión y como sus perspectivas son válidas considerando sus objetivos particulares, pero en función de un proceso común. A nivel internacional existen estudios que han trabajado sobre el tópico de servicio al cliente desde variadas perspectivas (Morillo-Moreno, 2009; Pérez y Parra, 2007; Brown y Maxwell, 2002; Piccoli, Brohman, Watson y Parasuraman, 2009; Villalba-Sánchez, 2013), enfocándose principalmente en la tres consideradas para el presente estudio.

Sobre la relación entre el ejecutivo de servicio al cliente y el usuario, Kotler (2000) plantea que esta puede facilitar u obstaculizar el proceso de desarrollo de un servicio. Expone además que es responsabilidad del ejecutivo de servicio al cliente resolver cualquier contingencia que se presente, pero también es importante un diseño del servicio que permita contar con las condiciones organizacionales que faciliten la interrelación. Este tipo de condiciones son las que un reclutador de ejecutivos de servicio al cliente conoce y utiliza como

criterio al determinar las competencias que este debe tener para trabajar en la organización.

Sobre la misma línea, Acuña, Machorro, Villafañez y Treviño (2007), consideran importante la experiencia del sujeto que recibe el servicio, porque en función de ella el cliente emite un juicio de valor respaldado por los hechos que lo van a llevar a tomar una decisión favorable o desfavorable con respecto a la empresa, grupo o persona que realiza el servicio.

El ejecutivo que brinda el servicio tiene claridad de que su puesto consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que la organización pueda alcanzar sus objetivos. Estas tareas deben ser desarrolladas con calidad. La calidad en el servicio es un concepto que como tal es probable que el cliente no lo visualice, sin embargo toma en cuenta cada uno de los elementos que lo conforman para tomar una decisión (Acuña, Machorro, Villafañez y Treviño, 2007).

Para Albacete, Fuentes y Lórens (2007) y García (2001) la calidad ha evolucionado al igual que la realidad económica. El desarrollo de la industria de los servicios ha impulsado al desarrollo de un concepto de calidad orientado hacia la óptica del cliente.

Elementos como las actitudes, comportamiento y aspectos emocionales de los usuarios han tomado importancia en el análisis de la calidad del servicio y han incorporando variables como las expectativas y percepciones donde el cliente es la figura central, el juez y eje de la calidad (Albacete, 2004).

Desde la perspectiva de la organización, es importante considerar que el proceso de globalización acelerado ha tenido un impacto a nivel de mercado y, por ende, de los clientes, quienes ahora son más conocedores y más complejos en sus gustos, ahora saben exactamente lo que quieren de un producto o un servicio, y por su parte los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente, por lo que el servicio se ha convertido en un medio poderoso para

diferenciar a una empresa de sus competidores (Acuña, Machorro, Villafañez y Treviño, 2007). Para ello debe contarse con un equipo que desarrolle apropiadamente el servicio al cliente, siendo el seleccionador de personal un eslabón importante en la consecución del objetivo.

Entonces, a partir de la perspectiva de usuarios de servicios, ejecutivos de servicio al cliente así como reclutadores de ejecutivos de servicio al cliente se definieron las características que debe poseer un ejecutivo de servicio al cliente. Los resultados alcanzados a partir de esta consulta direccionaron hacia la construcción de cuatro constructos competenciales: comunicación, orientación a los resultados, orientación al cliente, negociación. Adicionalmente, es importante mencionar que las tres perspectivas valoradas indicaron que el conocimiento del negocio es esencial en el servicio al cliente, pero esta característica no puede ser identificada *a priori* en un proceso de selección, más bien esta se desarrollaría fundamentada en los cuatro constructos competenciales mencionados anteriormente.

El desarrollo de constructos competenciales como estrategia para la definición de características requeridas por los ejecutivos de servicio al cliente, se fundamentó principalmente en la funcionalidad de estas. La competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de todos estos aspectos en el desempeño de una actividad laboral concreta (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent, 1993). Fueron definidas en función de comportamientos observables, lo cual permite, a partir de su medición y retroalimentación, el desempeño eficaz y eficiente de una actividad laboral concreta, favoreciendo la mejora del rendimiento, seguridad y satisfacción de los empleados y como consecuencia, la eficacia, eficiencia y competitividad de la empresa (López, Berrocal y Pereda, 2002).

Las competencias definidas en el presente estudio como resultado del proceso de consulta, coinciden con otros estudios realizados en materia de servicio a cliente. Zárraga, Molina, Ruíz y Corona (2012), realizaron una propuesta de un modelo para mejorar la competitividad en el servicio de los guías de turistas en la ciudad de Cancún, dicho modelo pretendía garantizar los estándares de

calidad en los procesos de servicio de los guías turísticos, identificando características tales como organización, actitud hacia el servicio, compromiso e interacción con otras personas.

Estevez (2010), plantea la comunicación, el empoderamiento, el conocimiento de la organización, la propiedad con la que se conduzca el facilitador y la negociación como las competencias básicas que un representante de servicio al cliente debe poseer como base para ofrecer un buen servicio. Temkin (2010), por su parte, considera que se necesita más que una ambición y unos pocos cambios superficiales para crear una diferenciación duradera en cuanto al tema de servicio al cliente, identifica cuatro competencias que las empresas deben dominar con el fin de construir y mantener la diferenciación de la experiencia del cliente, liderazgo, compromiso, relación con el cliente y compromiso de marca (responsabilidad en cuanto a lo que se promete a los clientes).

Brown y Maxwell (2002), realizaron un análisis desde la perspectiva de una organización así como las percepciones de sus empleados en torno al servicio al cliente que se brinda desde lo centros de llamadas en el Reino Unido. Consideran que un agente de servicio al cliente debe ser eficiente, amable y contar con habilidades de comunicación que le permitan establecer empatía con el cliente al cual le brinda el servicio. Este estudio es el que presenta mayor equivalencia de resultados alcanzados en el presente proyecto tanto a nivel de alcances como metodológico. Alves-Torres, Marreiro-das Chagas y Duarte-de Araújo (2012), consideran que el sujeto encargado de brindar servicio debe tener afinidad con las labores que desempeña, saber comunicar con eficiencia, actuar con principios éticos, ser eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos. Debe poseer equilibrio emocional para tomar decisiones y lidiar con situaciones de conflicto.

Acuña, Machorro, Villafañez y Treviño (2007), consideran que el factor de la atención al cliente engloba aspectos que abarcan desde la misma atención hasta elementos como la eficiencia en los trámites que se realizan que hagan

sentir al cliente una atención personalizada y de calidad, con claridad en la comunicación que establece con este.

Las coincidencias en cuanto a hallazgos, en materia de características asociadas a los ejecutivos de servicio al cliente, entre los estudios anteriormente mencionados y el presente reporte, se extiende además hacia el objetivo principal al que llevaría una selección de ejecutivos de servicio al cliente a partir de una correcta caracterización de los mismos: la calidad del servicio. La calidad del servicio es esencial para las organizaciones, en virtud de que solo a través de ella, estas pueden lograr el mantenimiento de la confianza de sus clientes y la captación de clientes potenciales (Albrecht y Bradford, 1998), repercute directamente en sus beneficios finales y constituye uno de los medios por los cuales se da la diferenciación en el mercado (Horovitz, 1997). Adicionalmente se ve favorecida la imagen del negocio, ya que un cliente conforme con la atención, será capaz de contarle a su círculo social, laboral, familiar, etc., la experiencia que tuvo. Un cliente satisfecho realizará publicidad “gratuita” (Díaz, 2008).

La correcta valoración de competencias asociadas al servicio al cliente es fundamental para la elección de sujetos que cumplan con los criterios que favorezcan el alcance de la calidad en el servicio. La obtención de indicadores conductuales que nos permitan inferir un comportamiento futuro se alinea con los principios teóricos de la conducta.

En todas las ramas de la ciencia encontramos variables latentes, también identificadas como factores o constructos, y variables observadas, llamadas también variables medidas o indicadores. Las variables latentes son construcciones o elaboraciones teóricas acerca de procesos o eventos que no son observables a simple vista (como los constructos competenciales definidos), sino que deben inferirse a través de la presencia de eventos o acciones (por ejemplo, los indicadores conductuales asociados a los constructos) (Corral, 1997).

En el contexto de la teoría de la conducta, esta caracterización refiere al hecho de que una variable latente no hace alusión a objetos, eventos u ocurrencias (las cuales serían variables observadas), sino, como lo señala Ribes (1998), a colecciones de eventos que al correlacionarse conforman tendencias o disposiciones hacia un fenómeno particular. Es este caso preciso, indicadores que orienten a la selección de candidatos con condiciones mínimas necesarias para brindar un servicio al cliente de calidad.

Dado que no es posible registrar, por ejemplo, una función psicológica al margen de múltiples indicadores, esta variable latente debe inferirse buscando una correspondencia entre los eventos observados, agrupándolos en categorías que corresponden con el constructo en cuestión (la competencia). No obstante esto no implica que una variable latente tenga una existencia al margen de comportamientos o interacciones entre un organismo y su ambiente, tal y como las corrientes mentalistas sugieren. De esta manera, la variable latente de interés se define operacionalmente en términos de comportamientos que -se cree- deben representarla (Bryne, 1994).

La corriente conductual no habla de rasgos sino de probabilidad de respuesta conductual ante estímulos específicos. Está determinada por el ambiente, el aparato genético y el aprendizaje. No supone estados internos inobservables. Al medirse los indicadores conductuales, se considera también, ante que estímulos ocurre (Vargas y Ibáñez, 1998). Es por ello que el levantamiento de evidencia conductual a través de la escala contextualiza las acciones consultadas.

A pesar de que el registro del comportamiento ocupa un lugar privilegiado en las discusiones metodológicas de los analistas experimentales, uno de los aspectos relevantes es el de la evaluación de las medidas (adecuación, confiabilidad, validez, pertinencia, etc.). A partir de esta es que se da la aceptación de los datos y finalmente su interpretación (Forero y López, 1997).

Los datos conductuales en un momento dado pueden corresponder a otra escala de medida (como es el caso de la presente metodología), si solo

identifica la presencia o ausencia de una conducta, o clasifica varios tipos de respuesta; en cualquier caso el investigador deberá tener en cuenta las características de sus mediciones antes de iniciar el análisis estadístico y la interpretación de los datos (Forero y López, 1997).

CONCLUSIONES

- Se identificaron las principales características asociadas al servicio al cliente a partir de la consulta realizada a usuarios de servicios, ejecutivos de servicio al cliente y reclutadores de ejecutivos de servicio al cliente.
- Se definieron, desarrollaron y validaron cuatro constructos competenciales en función de las características asociadas al servicio al cliente: comunicación, orientación a los resultados, orientación al cliente, negociación.
- Se alcanzó el diseño de una herramienta válida y confiable para la valoración de indicadores conductuales derivados de los constructos competenciales definidos para los ejecutivos de servicio al cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Acuña, B., Machorro, A., Villafañez, A. y Treviño, H. (2007). La calidad en el servicio como ventaja competitiva de una empresa automotriz, en el mercado local de Orizaba. *The Institute for Business and Finance Research - Global Conference on Business and Finance Proceedings*, *2*(1), 287-291.

Albacete, C. (2004). *Calidad de servicio en alojamientos rurales*. España: Universidad de Granada.

Albacete, C., Fuentes, M. y Lórens, F. (2007). "Service quality measurement in rural accomodation." *Annals of Tourism Research*, *34(*1) 45-65.

Albrecht, K. y Bradford, L. (1998). *La excelencia en el Servicio: ¡Conozca y comprenda a sus clientes!*. Colombia: 3R Editores LTD.

Alves-Torres, T., Marreiro-das Chagas, M. y Duarte-de Araújo, M.A. (2012). Competencias y habilidades necesarias de los gestores de hoteles de lujo y super lujo: Un estudio de caso en el Polo Turístico Vía Costeira, Natal, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo, 21*, 604-620.

Arasli, H., Mehtap-Smadi, S., y Katircioglu, S.T. (2005). Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry. *Managing Service Quality, 15*, 41-47.

Berry, L. (2004). *¡Un buen servicio ya no basta!*. Latinoamerica: Editorial Norma.

Brown, S. P., y Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationship linking employee satisfaction to customer responses. Journal *of Retailing, 3*, 243-255.

Brown, G. y Maxwell, G. (2002). Customer Service in UK call centres: organisational perspectives and employee perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services, 9*, 309-316.

Bryne, B.M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows.* England: Sage Publications.

Castellano, S. y González, P. (2010). Calidad de servicio en farmacias tradicionales y de autoservicio: Estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia, 15*(52), 570-590.

Corral, V. (1997). Modelos de variables latentes para la investigación conductual. *Acta Comportamentalia, 3*(2), 171-190.

Creel, L., Sass,C. y Yinger, N. (2002). *La calidad centrada en el cliente: perspectivas de los clientes y obstáculos para recibir atención*. Estados Unidos de América: Population Reference Bureau.

Díaz, P. (2008). *El servicio al cliente y sus beneficios*. Recuperado de www.miclienteyyo.com.ar/el-servicio-al-cliente-y-sus-beneficios/

Duque-Oliva, E.J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales, 25*, 64-80.

Eduarte, A. (1999). Calidad en el servicio al cliente. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social, 7*(1), 1-7.

Elorriaga, J., Ferrer, R. y Fuentetaja, A. (enero-febrero 1997). Atención al cliente y calidad del servicio. *Siglo Cero, 28*(1), 3-22.

Estevez, M.J. (2010). *Customer Service Core Competencies*. Recuperado de http://michaeljestevez.blogspot.com/2010/03/creating-and-promoting-superior.html

Forero, D. y López, W. (1997). Medición y análisis de datos conductuales. *Suma Psicológica, 4*(1), 1-15.

García, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid: Editorial Síntesis.

González-Audelo, G., Torres-Valdez, J.C., Miguel-Velasco, A.E. y Ruiz-Alfaro, I.M. (2013). Evaluación de la calidad del servicio de hospedaje a través del modelo SERVQUAL (segmento extranjero del destino turístico de Oaxaca). *Chiapas Academia Journals, 5*(3), 604-609.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5a.ed). México: McGraw-Hill.

Horovitz, J. y Jurigus, M. (1994). *La satisfacción total del cliente*. España: Ediciones Folio.

Horovitz, J. (1997). *La calidad del servicio*. España: McGraw-Hill

Horovitz, J. (2007). *Los secretos del servicio al cliente Movimientos de la dirección para obtener resultados con los clientes*. España: Prentice Hall.

Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC (2010). www.inec.go.cr

Jamal, A., y Anaastasiadu, K., (2009). Investigating the effects of service quality dimensions and expertise on loyalty. *European Journal of Marketing, 43*, 398-420.

Kotler, P. (2000). *Mercadotecnia: Dirección de Marketing*. (8a.ed.). España: Prentice-Hall.

Le Boterf, G., Barzuchetti, S. y Vincent, T. (1993). *Como gestionar la calidad de la formación.* España: Gestión 2000.

López, M., Berrocal, F. y Pereda, S. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. Dirección y organización: *Revista de dirección, organización y administración de empresas, 28*, 43-53.

McClelland, D.C. (1993). *Introduction en Spencer L.M. y S.M. Competence at Work.* Unite States of America: John Wiley and Sons.

Morillo-Moreno, M.C. (2009). La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del estado Mérida. *Economía, XXXIV, 27*, 199-223.

Pérez, J. y Parra, C. (2007). Evaluación y análisis de la calidad de un servicio de apoyo desde la perspectiva del usuario: El primer paso hacia la confiabilidad. Industrial *Data, 10(*1), 70-79.

Quijano, V. (2003). ¿Qué es la calidad en el servicio?. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidadeser.htm

Piccoli, G., Brohman, K., Watson, R.T. y Parasuraman, A. (2009). Process completeness: Strategies for aligning service systems with customers' service needs. *Business Horizons, 52*, 367-376.

Ribes, E. (1998). Teoría de la Conducta: logros, avances y tareas pendientes. *Acta Comportamentalia, 6(Monográfico),* 127-147.

Sánchez-Hernández, R., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M, y Moliner, C. (2010). Linking functional and relational service quality to customer satisfaction and loyalty: differences between men and women. *Psychological Reports, 106*, 1-13.

Sellarès, J., Bosch, C., Florensa, E., de Serdio, E., Gorroñogoitia, A., Medina, E. y Medina, M. (2005). *Evaluación de la competencia. Reto o necesidad*. Recuperado de http://www.semfyc.es/es/actividades/publicaciones/documentos-semfyc/docum018.html

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work. Models of Superior Performance*. United States of America: John Wiley y Sons, Inc.

Temkin, B. (2010). *Temkin Group Insight Report: The four customer experience core competencies: assess your strengths and gaps*. United States: Temkin Group.

Vargas, J. y Ibáñez, E. (1998).La Evaluación Conductual. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala, 1*(2). Recuperado de

http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/numerodos/laevaluacionconductual.html

Villalba-Sánchez, C. (2013). La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. *Punto de Vista, V.IV* (7), 51-72.

Villalobos, A., Quirós, D. y León, G. (2011). Algunas consideraciones teóricas y metodológicas para el desarrollo de un modelo de competencias críticas (MCC): un enfoque operante. *Avances en Psicología Latinoamericana, 29*(1) 62-76.

Zárraga, L., Molina, V.M., Ruíz, J.G. y Corona, E. (2012). Propuesta de un modelo para mejorar la competitividad en el servicio de los guías de turistas en la ciudad de Cancún. *Revista Internacional Administración y Finanzas,5*(2),101-112.

Zhou, L. (2004). A dimension-specific analysis of performance-only measurement of service quality and satisfaction in China's retail banking. *The Journal of Services Marketing, 18*, 534-546.

APÉNDICE 1.

Consulta sobre conductas asociadas al servicio al cliente
Desarrollada por: Diego Quirós-Morales

Datos Básicos

Sexo: ( ) Hombre ( ) Mujer Edad:_____

Lugar de trabajo:_____ Puesto que ocupa:_____

Escolaridad Máxima: ( )Escuela completa ( )Colegio incompleto ( )Colegio completo
( )Universidad incompleta ( )Universidad completa

Instrucciones

Estimado colaborador. A continuación encontrará una serie de afirmaciones que representan conductas asociadas al servicio al cliente. El objetivo de la consulta es valorar la frecuencia con la que ocurren este tipo de conductas. Sus repuestas son totalmente confidenciales, no existen respuestas correctas ni incorrectas y no están asociadas a ningún tipo de valoración con "nota". Cada afirmación debe leerse como continuación de la consigna inicial ("CUANDO LE BRINDO ATENCIÓN A UN CLIENTE…"). Seleccione solo UNA OPCIÓN de respuesta por consigna. Se le agradece su aporte.

	CUANDO LE BRINDO ATENCIÓN A UN CLIENTE…	NO LO HAGO HABITUALMENTE	LO HAGO HABITUALMENTE
1.	…escucho con atención su necesidad y solicito más información de la facilitada en caso de considerarla necesaria para resolver lo planteado.		
2.	…identifico claramente cualquier oportunidad que me permita resolver su necesidad		
3.	…exploro sus necesidades e inquietudes, brindando un trato personalizado que demuestre mi interés en él.		
4.	…al negociar, busco soluciones que sean aceptables tanto para mí como para él		
5.	…respondo a las preguntas que me hace (de acuerdo al protocolo de mi lugar de trabajo o a mi buen parecer), pero NO compruebo la claridad del mensaje que le doy		
6.	…solicito apoyo de mi supervisor para resolver la necesidad planteada.		
7.	…evalúo sus niveles de satisfacción bajo criterios poco rigurosos en relación con mi trabajo.		
8.	… y debemos negociar, me aseguro que mi punto de vista prevalezca.		
9.	…me comunico verbal y no verbalmente de manera concisa y clara.		
10.	…asumo riesgos que me permiten resolver su necesidad de la manera más satisfactoria para él.		
11.	…me cercioro de que esté satisfecho con el servicio que recibe.		
12.	…y debemos negociar, me aseguro que tanto él como yo, estemos conformes con el resultado obtenido.		
13.	…y me comunica su necesidad, no amplío o profundizo en mayores detalles.		
14.	…soy capaz de fijarme metas, sin embargo, mis acciones para alcanzarlas no siempre son efectivas.		
15.	…exploro sus necesidades e inquietudes en la medida que ello resulte esencial para cumplimiento de mis labores.		
16.	…y debemos negociar, dedico algún esfuerzo para llegar a		

CUANDO LE BRINDO ATENCIÓN A UN CLIENTE…		NO LO HAGO HABITUALMENTE	LO HAGO HABITUALMENTE
	consensos aceptables tanto para él como para mí, de no ser así, priorizo por la necesidad de la empresa.		
17.	…escucho únicamente la información que considero necesaria para brindar una respuesta.		
18.	…cumplo únicamente con lo que se me solicita, sin ampliar el servicio que brindo.		
19.	…exploro sus necesidades e inquietudes solo cuando es estrictamente necesario.		
20.	…busco siempre ganar en una negociación.		
21.	…verifico haber comprendido la información que me brindan así como si me han comprendido la respuesta que he dado.		
22.	…resuelvo los obstáculos que se le presentan.		
23.	…evalúo los niveles de su satisfacción en forma general, sin hacer énfasis en la atención brindad a cada uno de ellos.		
24.	…y debemos negociar, me adapto con facilidad a la postura que me facilite el cumplimiento de la tarea.		
25.	…me comunico de la manera que considero más apropiada, sin tener completa seguridad de que mi mensaje fue claro y conciso.		
26.	…cuando el resultado de mi trabajo no es el esperado, modifico la forma en la que ha venido haciendo las cosas con el fin de obtener un mejor resultado.		