

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y HUMANIDADES
PROGRAMA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL



**“PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO QUE BRINDA PRO AVANCE Y
NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SUS USUARIOS,
AREQUIPA - 2013”**

Tesis presentada por las Bachilleres:

MARIA ANGELA NIETO VARGAS

PAMELA ARIANET ZORRILLA VILLALVA

para optar el Título Profesional de:

Licenciadas en Comunicación Social

Mención en:

Comunicación Empresarial

y Relaciones Públicas

AREQUIPA – PERÚ

2013

DEDICATORIA

*Esta tesis se la dedicamos a Dios, quien
supo guiarnos por el buen camino, darnos fuerzas para
seguir adelante y no desmayar ante los
problemas que se presentaban, enseñándonos a encarar las
adversidades sin perder nunca la dignidad
ni desfallecer en el intento.*

A nuestra familia, por ellos somos lo que somos.

*Para nuestros padres: Víctor y Julia, Raúl y Eleana, por su
apoyo incondicional, sus consejos, comprensión, amor
en los momentos más difíciles, y por ayudarnos con los recursos necesarios
para estudiar. Nos han dado todo lo que somos como personas, nuestros
valores, nuestros principios, nuestro carácter,
empeño, nuestra perseverancia, y coraje
para conseguir nuestros objetivos.*

INDICE

RESUMEN	01
SUMMARY	02
INTRODUCCIÓN	03

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. El Problema	
1.1 Enunciado	05
1.2 Operacionalización de las variables e indicadores	05
1.3 Interrogantes	06
2. Justificación	06
3. Objetivos	07
4. Hipótesis	07
5. Marco de Referencia	
5.1 Marco Teórico	
5.1.1. Relaciones Públicas	08
5.1.1.1. Historia de las Relaciones Públicas	11
5.1.1.2. Imagen Corporativa	14
5.1.2. Los Catorce Puntos de Deming	15
5.1.3. Calidad de Servicio	23

5.1.3.1. Calidad técnica versus calidad funcional	23
5.1.3.2. La calidad como actitud	24
5.1.3.3. Modelo conceptual de calidad del servicio	24
5.1.3.4. Definición de GAP	26
5.1.4. Ficha Técnica o de Observación	35
5.1.5. El Modelo Servqual	37
5.1.6. Modelo de Brechas	42
5.1.7. La Satisfacción del Cliente	46
5.1.7.1. La teoría de los dos factores en la Satisfacción del Cliente	44
5.1.7.2. Medición de la Calidad del Servicio	48
5.1.7.3. Medición de la Satisfacción de los usuarios	50
5.2 Marco Empresarial	
5.2.1. Pro Avance	51
5.3 Antecedentes del Problema	54

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Técnica e Instrumento	
2.1.1. Técnica	57
2.1.2. Instrumento	57
2.2. Campo de Verificación	
2.2.1. Ámbito de Localización	57
2.2.2. Unidades de Estudio	57

2.3. Estrategias de la Recolección de la Información	
2.3.1. Criterios y Procedimientos de Recolección de datos	57
2.3.2. Procesamiento de la Información	58
CRONOGRAMA	58
CAPITULO III: RESULTADOS	
3.1. Servqual	60
3.2.1 Fiabilidad	60
3.2.2. Capacidad de Respuesta	68
3.2.3. Seguridad	80
3.2.4. Empatía	92
3.2.5. Elementos Tangibles	102
3.2.6. Necesidades	116
3.2.7. Expectativas	118
CONCLUSIONES	120
SUGERENCIAS	121
REFERENCIAS	122
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS	124

RESUMEN

La presente tesis analiza la percepción de la calidad de servicios de PRO AVANCE y el nivel de satisfacción de sus usuarios. Así mismo hace énfasis en la necesidad de contar con una estrategia como medio para alcanzar los objetivos y mejorar el posicionamiento en el mercado.

Estos indicadores fueron empleados para mostrar la relación y la diferencia entre la percepción de la calidad de servicio con el nivel de satisfacción que tienen los usuarios de PRO AVANCE, puesto que estos indicadores permiten observar la diferencia de interés que existe entre la institución educativa y los usuarios de ésta.

En el primer capítulo se plantea la problemática, se establece el objetivo general y los objetivos específicos de la presente tesis, así como la justificación, operacionalización de variables, interrogantes e hipótesis.

Este capítulo también incluye el marco teórico, donde se detallan los temas relacionados con la problemática de la tesis y la importancia que tiene el estudio entre la percepción de la calidad de servicio y el nivel de satisfacción, se presentan los métodos empleados para evaluar el desempeño de la institución educativa, además, se exponen los datos históricos de PRO AVANCE, se cita la misión y visión de ésta, así como una descripción de los servicios que brinda.

En el segundo capítulo, se indica cómo es que se formuló la muestra y los instrumentos de investigación que utilizamos en esta tesis.

En el tercer capítulo, se muestran los resultados, las tabulaciones e interpretaciones de éstos, tanto de la ficha de observación como del cuestionario Servqual.

Al finalizar se presentan las conclusiones, que se obtienen tras la investigación. Se responde el objetivo general y los objetivos específicos de la tesis; como punto final se enuncian las sugerencias y se adjuntan los anexos.

SUMMARY

This thesis analyzes the perception of quality of services in PRO ADVANCE and the level of user satisfaction. It also emphasizes the need for a strategy as a means to achieve objectives and improve market positioning.

These indicators were used to show the relationship and the difference between the perception quality of service regarding to the level of satisfaction, users are familiarized with PRO ADVANCE, since these indicators permit to observe interest to note the difference between the educational institution and users from this.

In the first chapter there is the study case, is shown by setting up the general and specific objectives respectively of the present research and at the same time the justification, the performing of variables, questioning and hypotheses.

Moreover this chapter also includes the theoretical framework, which describes the issues related to the problem of the thesis and the importance of the study of the perception of quality of service and satisfaction. These are the methods used to evaluate the performance educational institution by presenting the pro advance historical data, wich mention the mission and vision and a description of the services provided.

In the second chapter the sample and research tools are indicated as the procedure and the tests used.

In the third chapter, the results, tabulations and interpretations are shown, both the tab and the Servqual questionnaire observation are indicated.

The conclusions are indicated after the research.

It meets the general and specific objectives of the thesis, as set forth endpoint suggestions and annexes attached.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como principal propósito analizar la relación que existe entre la calidad de servicio educativo que ofrece la Institución educativa PRO AVANCE y el nivel de satisfacción que esta genera en sus usuarios; asimismo se pretende evaluar la calidad de servicio educativo que perciben los usuarios, determinar el nivel de satisfacción de los usuarios respecto a la calidad de servicio, y por último precisar la relación que existe entre el nivel de calidad de servicio educativo y nivel de satisfacción de sus usuarios.

De este modo, todo el planteamiento y desarrollo de la tesis de investigación se fundamenta en 3 interrogantes principales que dan sentido y forma a nuestro planteamiento.

Así, el sentido final de esta tesis es lograr analizar la percepción de la calidad de servicio en PRO AVANCE adquiriendo de este modo el nivel de satisfacción de sus usuarios. No cabe duda que la comunicación, en el seno mismo de la empresa, adquiere un papel de notable importancia, llegando a ser, incluso, decisivo para el óptimo desarrollo de esta entidad industrial.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. EL PROBLEMA:

1.1. Enunciado

PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO QUE BRINDA PRO AVANCE Y NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SUS USUARIOS, AREQUIPA 2013.

1.2. Operacionalización de las Variables e Indicadores

VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES
Independiente: Calidad de Servicio	Fiabilidad	Cumplimiento de promesas Solución de problemas Garantía del servicio
	Capacidad de respuesta	Disposición del personal (servicialidad) Rapidez en la atención
	Seguridad	Credibilidad Confianza Competencia del personal Amabilidad
	Empatía	Atención personalizada Comprensión de las necesidades del cliente Accesibilidad del servicio
	Elementos tangibles	Apariencia de: Instalaciones físicas Materiales de Comunicación Equipo y Tecnología Personal
Dependiente: Nivel de satisfacción	Necesidades	Alta Media Baja
	Expectativas	Supera lo esperado Es lo esperado Por debajo de lo esperado

1.3. Interrogantes

- ¿Cuál es el nivel de percepción que tienen los usuarios de PRO AVANCE sobre la calidad de sus servicios?
- ¿Qué nivel de satisfacción muestran los usuarios de PRO AVANCE respecto al servicio que brinda este Centro?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la calidad de servicio que brinda PRO AVANCE y el nivel de satisfacción de sus usuarios?

2. JUSTIFICACIÓN

PRO AVANCE, es una institución que brinda capacitación y consultorías empresariales desde hace 10 años, asimismo podemos decir, que ha ido ganando un posicionamiento y reconocimiento en el mercado profesional, también se encarga de promover la excelencia e innovación de los procesos de gestión y programas de capacitación; y de este modo, lograr ser socios estratégicos, optimizando la gestión de negocios y al potencial humano que contribuye al crecimiento y desarrollo sostenible de la actividad empresarial del país.

El Comunicador Social está consciente que la relación existente entre la calidad y la satisfacción de los usuarios de un servicio, es una poderosa arma estratégica para las empresas e instituciones, además de ser, un excelente tema de investigación.

La globalización impone que las instituciones educativas, sean también competitivas, ya que para mantenerse en el mercado deberán hacer uso de estrategias que mejoren la calidad de su servicio para dar satisfacción a sus usuarios, ya que solamente ellos les permitirán mantenerse en el mercado de hoy.

Es así que a través de este trabajo de investigación se pretende que PRO AVANCE, cuente con un valioso aporte que le permitirá establecer científicamente, la relación entre la calidad de servicio que brinda, y el nivel de satisfacción de sus usuarios; elemento que además contribuirá a la apropiada toma de decisiones para superar

las expectativas que su mercado potencial tiene, acerca de esta institución de esta organización.

La percepción de la calidad de un servicio y el nivel de satisfacción del usuario; son elementos importantes de la imagen institucional, cuya gestión profesional compete profesionalmente al Comunicador Social; particularmente a quienes trabajan en Comunicación Empresarial y Relaciones Públicas.

3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

- Analizar la relación entre la calidad de servicio educativo que brinda PRO AVANCE y el nivel de satisfacción de sus usuarios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Evaluar la calidad del servicio educativo de PRO AVANCE percibida por sus usuarios.
- Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios de PRO AVANCE respecto a la calidad de servicio que brinda esta institución educativa.
- Precisar la relación que existe entre la percepción del nivel de calidad de servicio educativo de PRO AVANCE y el nivel de satisfacción de sus usuarios.

4. HIPÓTESIS

Dado que, desde hace ya algún tiempo, tanto la investigación académica como la práctica empresarial vienen sugiriendo, que un elevado nivel en la calidad de los servicios conlleva un alto grado de satisfacción en los usuarios, asimismo, un bajo nivel en la calidad de los servicios traerá también bajo grado de satisfacción, en los usuarios.

Es probable que exista una relación directa entre la calidad del servicio educativo de PRO AVANCE y el nivel de satisfacción de sus usuarios; de modo tal que los usuarios que perciban un alto nivel de calidad, sientan mejor satisfechas sus necesidades y expectativas de capacitación profesional.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. MARCO TEÓRICO

5.1.1. RELACIONES PÚBLICAS

Las **Relaciones Públicas**¹ son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en los mismos en acciones presentes y futuras.

Su misión es generar un vínculo entre la organización, la comunicación y los públicos relacionados, además de convencer e integrar de manera positiva, para lo cual utiliza diferentes estrategias, técnicas e instrumentos.

Es una disciplina en desarrollo que emplea métodos y teorías de la publicidad, marketing, diseño, comunicación, política, psicología, sociología, periodismo, entre otras ramas y profesiones.

Al igual que los sistemas o departamentos de inteligencia militares o gubernamentales, funcionan bajo la premisa de "mientras más información se posea, más acertadas serán las acciones y decisiones", es por esto que es fundamental para todo profesional de relaciones públicas el estar altamente informado de todo el acontecer que pueda estar vinculado directa o indirectamente a su organización o proyecto.

¹ ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA: Relaciones Públicas, recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_p%C3%BAblicas

Hay una gran cantidad de tratadistas de las relaciones públicas que a lo largo del tiempo abogan por una disciplina asociada a los aspectos gerenciales y comunicativos de cualquier tipo de organización. Por ello, apuestan por vincular a las relaciones públicas con la dirección estratégica de las organizaciones de cualquier naturaleza, para lo cual parece necesario, por un lado, autorizar la entrada de la disciplina en la coalición dominante o informando directamente a la dirección ejecutiva de la organización y entender, por otro, que las relaciones públicas son una función de gestión separada de otras funciones de las organizaciones.

Aunque el concepto relaciones está implícito en la expresión relaciones públicas, pocos han sido los especialistas del área que se han atrevido a definirlo cuidadosamente o a desarrollar mediciones fiables de los resultados de las relaciones. Las relaciones públicas vanguardistas se sostienen en los trabajos sobre las variables de relación de doble flujo (bidireccionales): comunicación (dimensión del diálogo), entendimiento (conocimiento compartido), acuerdo (actitudes compartidas) y comportamiento complementario en el tiempo.

Algunos intentan comparar la investigación y la teoría de las relaciones públicas desarrollada en Europa con lo que se ha hecho en Estados Unidos, y observan intereses y estructuras comunes en la construcción de teorías, así como numerosas adopciones por parte de Europa de teorías y enfoques procedentes de Estados Unidos.

Pero también se perciben diferencias sustanciales, por ejemplo en el área de la investigación: el principal entendimiento acerca de relaciones públicas dentro de la comunidad científica europea puede ser algo diferente de la de Estados Unidos en varios elementos importantes, esto es, en la manera de nombrar, en el significado y en la pertinencia de los conceptos “relación” y “comunicación”.

FUNCIONES

Toda actividad de relaciones públicas está pensada en la Comunicación Estratégica basada en Investigación, Planificación, Comunicación y Evaluación (IPCE) y dentro de sus finalidades está la gestión de la imagen corporativa, mediante el desempeño de las siguientes funciones:

- **Gestión de las comunicaciones internas:** es de suma importancia conocer a los recursos humanos de la institución y que éstos a su vez conozcan las políticas institucionales, ya que no se puede comunicar aquello que se desconoce.
- **Gestión de las comunicaciones externas:** toda institución debe darse a conocer a sí misma y a su accionariado. Esto se logra a través de la vinculación con otras instituciones, tanto industriales como financieras, gubernamentales y medios de comunicación.
- **Funciones humanísticas:** resulta fundamental que la información que se transmita sea siempre veraz, ya que la confianza del público es la que permite el crecimiento institucional.
- **Análisis y comprensión de la opinión pública:** Edward Bernays, considerado el padre de las relaciones públicas, afirmaba que es necesario persuadir (no manipular) a la opinión pública para ordenar el caos en que está inmersa. Es esencial comprender a la opinión pública para poder luego actuar sobre ella.
- **Trabajo conjunto con otras disciplinas y áreas:** el trabajo de toda relación pública debe tener una sólida base humanista con formación en psicología, sociología y relaciones humanas. Se trabaja con personas y por ende es necesario comprenderlas.

También es importante el intercambio con otras áreas dentro de la comunicación como pueden ser la publicidad o el marketing. Si bien estas últimas tienen fines netamente comerciales, debe existir una coherencia entre los mensajes emitidos por unas y por otras para así colaborar a alcanzar los fines institucionales.

Las herramientas de las que se valen las relaciones públicas para cumplir con sus objetivos y funciones son muchas y diversas:

- La organización de eventos
- Planes de responsabilidad social
- Relaciones con los medios de comunicación
- Diarios: permite a la organización acceder al público general.
- Revistas: permite acceder a públicos más y mejor segmentados.
- Radio: permite transmitir información instantáneamente las 24 horas del día.
- Televisión: Otorga gran notoriedad a la institución.
- Internet: Se puede trabajar sobre el sitio web institucional o con la versión en línea de diversos medios.

Cabe recordar que para poder enviar cualquier información a los diversos medios es indispensable que ésta cuente con valor de noticia y se adapte a las características del medio en cuestión.

5.1.1.1. Historia de las Relaciones Públicas

Puede decirse que las relaciones públicas se remontan a la antigüedad, pues ya en las sociedades tribales eran utilizadas en cierto modo para promover el respeto a la autoridad del jefe.

En la Antigua Grecia se fomentaba la discusión pública en el ágora y se persuadía al público haciendo uso del teatro. Los romanos introdujeron dos vocablos propios de la profesión: la *Respública* ('cosa pública') y la *Vox Populi* ('voz del pueblo'). Tras la caída del Imperio Romano y siguió una época de oscurantismo durante la Edad Media donde el desarrollo de las relaciones públicas fue casi nulo, pues no se permitía el libre debate de ideas.

Sin embargo, el Renacimiento trajo consigo la libertad de expresión y el libre intercambio de ideas que dieron gran impulso a la profesión, la cual creció sin cesar.

Sin duda, el país que más favoreció el crecimiento de las relaciones públicas desde esta época hasta la Segunda Guerra Mundial fue Estados Unidos. Se distinguen las siguientes etapas en esta época:

- 1600-1800: Este es un periodo marcado por las luchas por la independencia. Las relaciones públicas sirvieron tanto a los fines de los colonos, quienes buscaban fomentar su independencia a través de diversos medios (entre ellos la prensa, el teatro, folletos), como a Gran Bretaña, que intentaba controlar a las colonias.
- 1800-1865: Este período se caracteriza por la creciente importancia que adquiere la opinión pública. Se debatían diversos temas: la esclavitud, el sufragio femenino, el laicismo, etcétera, y la incipiente prensa de masas era el vehículo de todas esas ideas.
- 1865-1900: Esta época estuvo marcada por una depresión económica que afectó terriblemente la imagen de los industriales. No se tenía conciencia de la importancia de contar con el favor del público y se hacía un uso indiscriminado de las «falsas noticias» redactadas por los agentes de prensa.
- 1900-1919: Nace la figura de Ivy Lee como padre práctico de las relaciones públicas. Lee contribuyó sobremanera al crecimiento de la profesión, puesto que inició una política de puertas abiertas destinada a informar al público. Humanizó la profesión y dio cuenta de la importancia de hacer concordar la información pública con la privada. En 1917, Wilson como presidente electo de los Estados Unidos de América crea el Comité de Información Pública (también denominado Comité Creel), destinado a lograr que los ciudadanos estadounidenses apoyaran la entrada del país en la Primera Guerra Mundial, en lo que fue una clara utilización de las relaciones públicas con fines políticos. Cabe destacar que Wilson había llegado a la Casa Blanca bajo un programa político basado en la no intervención militar, lo que puso las cosas bastante difíciles a la Comisión Creel (conocida también como el Comité de los 12 sabios).
- 1919-1929: En este período destaca la figura de Edward Bernays como padre teórico de la profesión. Escribió varios libros delimitando las funciones y alcances de

la misma y dedicó muchos esfuerzos a hacer relaciones públicas de las relaciones públicas, es decir, a mejorar la imagen de la profesión.

El trabajo de Bernays destacó por la importancia que otorgó a la necesidad de escuchar al público y trabajar en función de sus necesidades.

- 1929-1941: Las relaciones públicas cobran gran importancia, ya que tras la Gran Depresión se hace sumamente necesario reivindicar a las empresas y explicar su contribución al sistema económico.

En Europa las relaciones públicas no crecen con la misma intensidad que en Estados Unidos debido a la presencia de gobiernos totalitarios que impidieron el desarrollo de la disciplina.

Posteriormente destacan los siguientes hitos:

- Justo en 1946, con la caída de estos regímenes totalitarios europeos, surgen las asociaciones nacionales que agrupan a los profesionales de las relaciones públicas. La primera de ellas se creó en los Países Bajos.

- En 1948 Gran Bretaña crea el Instituto de Relaciones Públicas.

- En los años 1950 surgieron asociaciones en Grecia, Bélgica, Suiza, Italia y España, entre otros países.

- En 1955 se funda la Asociación Internacional de Relaciones Públicas (IPRA).

- En los años 1960 las asociaciones se agrupan en una organización, la Confederación Europea de Relaciones Públicas (CERP).

- En 1960 se crea la FIARP (Federación Interamericana de Relaciones Públicas), reconocida por la OEA.

- En 1984 se convierte en la CONFIARP (Confederación Interamericana de Relaciones Públicas) al sumarse España.

- En 2001 Natalia Martini crea el Primer Portal de Relaciones Públicas (RRPPnet).

Las relaciones públicas trabajan con diversos **intangibles**:

- **Identidad:** Es el ser de la organización, aquello que la caracteriza y diferencia del resto. Sobre esta identidad trabajan las relaciones públicas, básicamente gestionando otros dos intangibles: la cultura organizacional y la filosofía.
- **Filosofía:** Plantea el objetivo global de la organización y el modo de llegar a él. Establece una misión (el beneficio que la organización proporciona a su público), valores (por los cuales se rige la organización) y visión (a dónde quiere llegar, que debe ser un objetivo difícil de alcanzar pero no utópico).
- **Cultura:** Se da por el proceder o modo de actuar de la organización en su conjunto. Tiene que ver con los valores que se fomenten y el modo de orientar la actuación de la organización.
- **Imagen:** Es aquella representación que la organización desea construir en los *stakeholders*² con los cuales la organización se relaciona o construye vínculos comunicativos.
- **Reputación:** Es aquella representación mental que se hace el público sobre una organización a través de las experiencias (directas o indirectas) que hayan tenido con la misma y de la forma como la organización se comunica con sus stakeholders.

5.1.1.2. Imagen corporativa

La imagen no se gestiona directamente, ya que es propiedad del público, sino que los profesionales de las relaciones públicas la gestionan indirectamente, trabajando sobre la identidad.

Para llevar a cabo dicha gestión es necesario en primer lugar auditar la imagen, es decir, conocer qué imagen tiene el público sobre la organización. Esto se logra estudiando la notoriedad de la organización (cuán conocida o desconocida es) y también mediante el uso de encuestas, entrevistas, grupos focales, etcétera.

² Stakeholders: Quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Cualquier persona o entidad que es afectada o concernida por las actividades o la marcha de una organización.

Luego es necesario planificar para establecer, teniendo en cuenta la imagen actual, cuál es la imagen que se desea obtener y el modo para llevarlo a cabo.

Los beneficios principales que proporciona una imagen bien definida son:

- La identificación de la organización
- La diferenciación
- La referencialidad
- La preferencia: éste suele ser el principal objetivo al gestionar la imagen, que el público elija esta organización.

5.1.2. LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING ³

Los logros de Deming son reconocidos mundialmente.

Se ha logrado establecer que al utilizar los principios de Deming la calidad aumenta y por lo tanto bajan los costos y los ahorros se le pueden pasar al consumidor.

Cuando los clientes obtienen productos de calidad las compañías logran aumentar sus ingresos y al lograr esto la economía crece.

1.- Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:

"El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento".

Este primer principio es válido y seguirá siendo válido de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará. Leímos en una revista española que hoy día la I&D debía convertirse en I&D&I, investigar, desarrollar e innovar permanentemente. Algunos todavía aplicamos el título de ese artículo:

"Que inventen ellos", refiriéndose al logro de los alemanes y otros países en época de Franco.

³ Libro: Como salir de la crisis, Autor: William E. Deming

2.- Adoptar la nueva filosofía:

"Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables".

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa. De suerte uno de los principios de ISO 9000 los establece: "La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta". Lamentablemente muchas empresas pasan de una a otra filosofía, buscan afanosamente afuera, teniendo a lo interior de la empresa mucho que descubrir.

3.- No depender más de la inspección masiva:

"Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se re elaboran. Una y otra práctica son innecesariamente costosas. En realidad la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso".

Este principio fue mal comprendido. Recordamos una empresa que aplicando el principio al pie de la letra, redujo de 20 a 4 sus inspectores de calidad con el consiguiente problema en el deterioro de la calidad de sus productos. La inspección NUNCA se elimina, se hace innecesaria, lo cual se logra por el crecimiento de su personal, por el control de sus procesos. Si una empresa tiene problemas de calidad, no solo debería inspeccionar al 100%, sino no hasta el 400% para asegurarse de que no lleguen productos defectuosos al mercado.

El mismo Deming nos lo recomendaba. Una vez recibimos en CR una visita de un conocido japonés, líder en Calidad Total. Cuando se le preguntó qué ¿cuántas empresas estaban en Calidad Total, en CR?, respondió que ninguna, pues de todas

las que había visto, no encontró una sola gráfica de control, razón por la cual consideró que no había control de sus procesos y por lo tanto seguían con la inspección masiva de sus productos.

4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio:

"Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo".

Como gerente de materiales en varias empresas multinacionales aprendimos varias lecciones de lo que es cambiar de proveedor, concluyendo que el costo de un producto no es el precio de compra sino el precio de uso. Una materia prima que se adquiere de un proveedor nuevo, por más que se encuentre en la lista de proveedores aprobados, famosa hoy día, causará grandes pérdidas hasta que el proceso es ajustado y el resto de insumos se acoplan a la nueva materia prima. Si es difícil obtener la misma calidad en dos lotes diferentes de un mismo proveedor, con mucho más razón en dos proveedores distintos.

Algunas empresas se soportaron en este principio para desarrollar el concepto de "Proveedor Único", creyendo que ahora iban a tener un solo proveedor para todos sus productos. Lo que promovió el Dr. Deming fue una "fuente única para cada producto".

5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio

"La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad".

Además de la mejora continua de los productos deben mejorarse los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos. El estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6

sigma (3.4 defectos por millón), hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado.

Este aspecto es reforzado concretamente en la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: "La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección".

Muy pocas empresas utilizan o comprenden el concepto del Cpk (Índice de capacidad de proceso) y su relación con la variabilidad del proceso mismo medido por medio de la varianza.

6.- Instituir la capacitación en el trabajo:

"Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo"

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en su propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto incremental como radicalmente.

Primero tener conocimiento de lo que se hace, más allá de seguir el procedimiento, el mecánico que sepa de mecánica, el soldador de soldadura, etc. ISO 9000 lo confirma en 6.2 cuando establece que "el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas".

"La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;

- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
 - d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
- Hoy día la capacitación va de degeneración en degeneración. Cada persona que se entrena se degenera el conocimiento.

7.- Instituir el liderazgo:

"La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual".

Es mucho lo que se ha escrito sobre el tema, y hay coincidencia en la necesidad del involucramiento del líder para que las cosas cambien, por eso no es necesario profundizar. En un análisis de relación causa efecto que hicimos en un grupo de trabajo con respecto a los 8 principios de ISO 9000:2000, concluimos que el disparador de todo el esfuerzo es el liderazgo. Desarrollar líderes a todos los niveles es obligación del líder superior, quitar el temor de que si son mejores entonces termina botándolo a él.

"Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización".

8.- Desterrar el temor:

"Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura"

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en qué consiste el cambio, son pocos los gerentes

que dan muestra de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando sobre metas inalcanzables, culpando a subordinados de la falta de capacidad de los procesos que son de responsabilidad gerencial. Nos decía Ishikawa que el 85% de los problemas son responsabilidad de la Gerencia, pocos entienden lo que esto significa. Desterrar el temor a equivocarse. Como lamentamos en las capacitaciones al interno de la empresa, como en presencia del superior, nadie se atreve a hablar, preguntar o menos cuestionar, eso sí causa pena. Apenas este sale del salón las preguntas y cuestionamientos afloran por miles.

9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff

"Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causar problemas a otro."

Aunque Hammer y Champy lo utilizaron como caballo de batalla en su famosa reingeniería, ésta se concentró en los despidos de personal, perdiéndose la gran oportunidad para derribar barreras entre departamentos que se olvidan que la batalla no es interna sino contra una competencia que no da tregua y unos clientes que no están dispuestos a exigir menos que lo mejor. Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy día el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado de mencionar que el problema es de "organigrama", es de poder, guste o no.

10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral:

"Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas".

Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación. Algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose del mejoramiento continuo de la calidad y el servicio. ¿Por qué cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas?

11.- Eliminar las cuotas numéricas:

"Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa".

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentrará en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Que se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas normales. Se alcanzan las metas y nadie analiza por qué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

"La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras".

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometen errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas. Fallas en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el reconocer los logros, en estudiar las causas de falla, en la ausencia de procesos de mejora continua. Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la Misión y Visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La participación es la forma de hacer valioso a una persona.

13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:

"Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas".

Este principio es complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

14.- Tomar medidas para lograr la transformación

"Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los Catorce puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos".

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe ser algo más que llamar al consultor, nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose de primero, cumpliendo su tarea. Aquellas empresas que hoy día nos dejan satisfacción en nuestra labor como consultores, son aquellas en donde el Gerente General fue el pilar del cambio, establecía buenos lineamientos, motivada a su gente, se comprometía. El mejor consultor no sustituye un mal gerente.

5.1.3. CALIDAD DE SERVICIO ⁴

El servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. En el caso que nos ocupa hay que entender el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio.

En la medida en que las organizaciones tengan más dificultades para encontrar ventajas con las que competir, mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera.

5.1.3.1. Calidad técnica versus calidad funcional

Calidad técnica: el cliente valora en la transacción el resultado técnico del proceso, es decir, qué es lo que recibe. Puede ser medida de una manera bastante objetiva.

Calidad funcional: es el juicio del consumidor sobre la superioridad o excelencia general del producto o servicio. En la calidad del servicio toma especial relevancia el

⁴ Wellins, Richard, 1991, Jossey-Bass Publisher, USA.

cómo se desarrolla y cómo se recibe el proceso productivo y no tan sólo el qué se recibe.

Por la calidad técnica se obtiene un producto / servicio final enriquecido cuantitativamente, con la calidad funcional se produce una superioridad en la forma de entregar la prestación principal, ya que el cliente no quiere solamente una solución a la medida, desea además información, asesoramiento, apoyo e involucración por parte del proveedor.

5.1.3.2. La calidad como actitud ⁵

La calidad del servicio también ha sido descrita como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente con la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción.

Al cliente le resulta más difícil valorar la calidad relacionada con el servicio debido a la intangibilidad del mismo. Por eso la evaluación debe resultar de la comparación de las expectativas con el desempeño del servicio recibido, fijándose para ello tanto en el resultado del proceso como en la forma en la que se desarrolla el mismo.

La diferencia entre calidad del servicio y satisfacción no está del todo clara, si bien se ha generalizado la idea de que la primera se obtiene tras una larga y completa evaluación, mientras que la segunda es la medida de una transacción específica.

5.1.3.3. Modelo conceptual de calidad del servicio

Un modelo de calidad del servicio no es más que una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el nivel de calidad alcanzado por una organización desde el punto de vista de sus clientes.

⁵ BLOG PUCP: Marketing de Servicios, Artículo – La Medición de la Satisfacción del Usuario; recopilado de: <http://blog.pucp.edu.pe/media/avatar/276.pdf>

Factores que influyen en el servicio esperado

1. Comunicación boca a boca: la opinión que se forma el potencial cliente depende de lo que oye decir sobre él a otros consumidores.
2. Necesidades personales: las características y circunstancias personales de cada cliente modifican las expectativas que se puede llegar a crear.
3. Experiencias anteriores: las expectativas que tienen los clientes que no han utilizado nunca el servicio no suelen ser las mismas que las de aquellos que ya han experimentado con el uso de ese servicio o con otro de características similares.
4. Comunicación externa: se refiere a los mensajes directos e indirectos que lanzan las empresas a sus clientes, de los cuales merece la pena destacar el precio.

A continuación pasamos a analizar los cinco gaps propuestos en su trabajo origen y sus consecuencias.



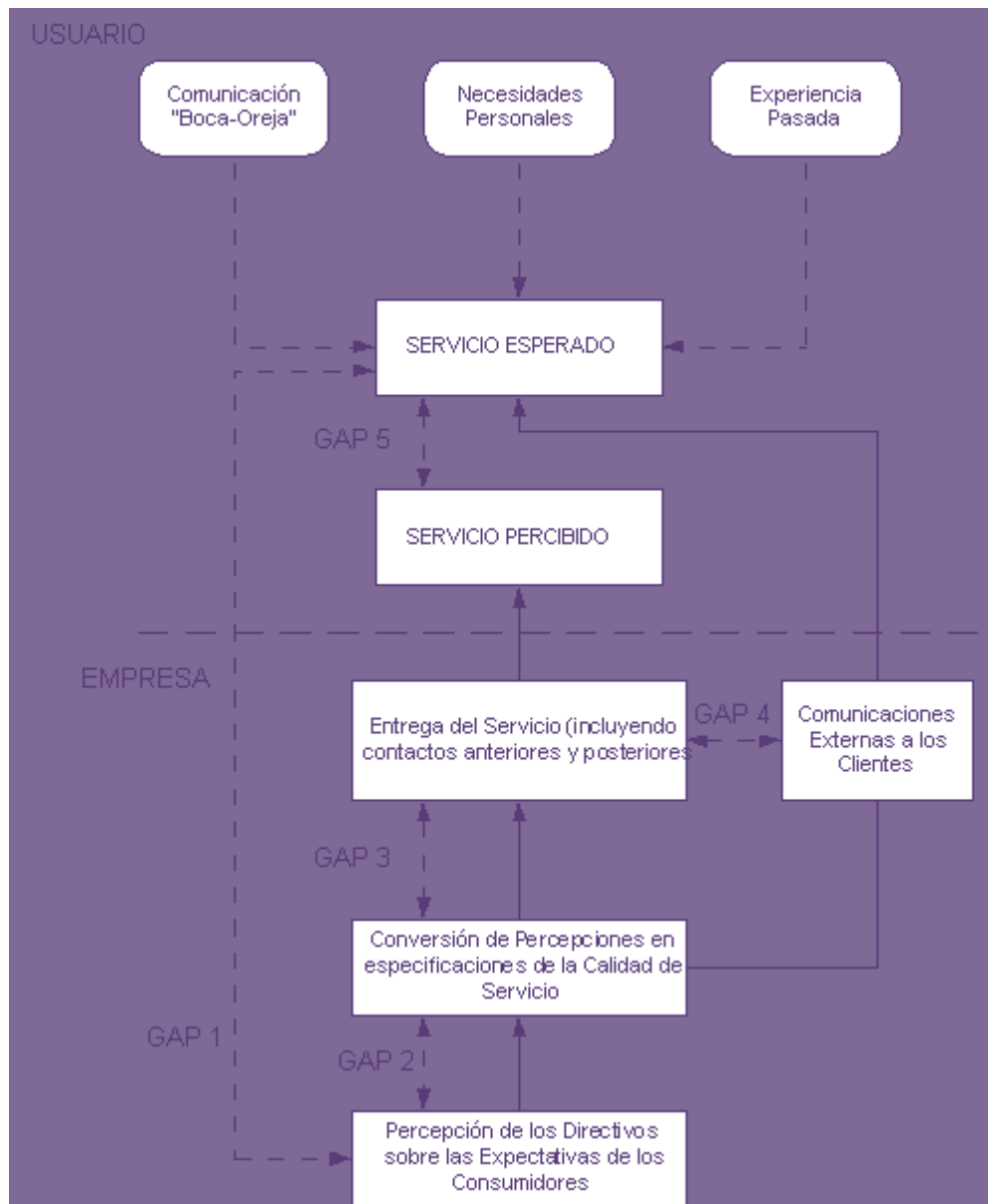


Figura 1: Fuente: PARASURAMAN; ZEITHAML Y BERRY (1985)

5.1.3.4. Definición de GAP ⁶

Se llama gap (del inglés: hueco, vacío, brecha) a una ruptura en la continuidad en la línea del precio respecto al tiempo. Se produce cuándo el precio experimenta un movimiento acentuado hacia arriba o hacia abajo sin que haya operaciones entre el precio anterior y el precio actual.

⁶ Definición de GAP: pág. Comunidad Forex: <http://www.efxto.com/terminologia/tag/categorias/terminos/>

Los gaps ocurren por diversos motivos, desde presiones de compra y venta del mercado a publicaciones importantes de datos económicos que provocan una falta de liquidez temporal no pudiéndose completar transacciones en un determinado rango de precios. De esta forma el precio salta de un valor a otro sin pasar por las cotizaciones intermedias. Los gaps más frecuentes se deben a la publicación de indicadores económicos clave y más normalmente a eventos de fin de semana.

GAP 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones que la empresa tiene sobre esas expectativas. Una de las principales razones por las que la calidad de servicio puede ser percibida como deficiente es no saber con precisión que es lo que los clientes esperan.

El GAP 1, Gap de Información de Marketing, es el único que traspasa la frontera que separa a los clientes de los proveedores del servicio y surge cuando las empresas de servicios no conocen con antelación que aspectos son indicativos de alta calidad para el cliente, cuales son imprescindibles para satisfacer sus necesidades y que niveles de prestación se requieren para ofrecer un servicio de calidad.

GAP 2: Discrepancia entre la percepción que los directivos tienen sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones de calidad. Hay ocasiones en las que aún teniendo información suficiente y precisa sobre qué es lo que los clientes esperan, las empresas de servicios no logran cubrir esas expectativas. Ello puede ser debido a que las especificaciones de calidad de los servicios no son consecuentes con las percepciones que se tienen acerca de las expectativas de los clientes. Es decir que las percepciones no se traducen en estándares orientados al cliente.

Que se sepa lo que los consumidores quieren, pero no se convierta ese conocimiento en directrices claras y concisas para la prestación de los servicios puede deberse a varias razones: que los responsables de la fijación de estándares consideren que las expectativas de los clientes son poco realistas y no razonables, difíciles por tanto de satisfacer, que asuman que es demasiado complicado prever la demanda; que crean que la variabilidad inherente a los servicios hace inviable la estandarización; que no

hay un proceso formal de establecimiento de objetivos o que se fijen los estándares atendiendo a los intereses de la empresa y no de sus clientes.

GAP 3: Discrepancia entre las especificaciones de calidad y el servicio realmente ofrecido. Conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un elevado nivel de calidad de servicio. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de producción y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (persona, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento. El origen de esta deficiencia se encuentra, entre otras en las siguientes causas: especificaciones demasiado complicadas o rígidas, desajuste entre empleados y funciones, ambigüedad en la definición de los papeles a desempeñar en la empresa, especificaciones incoherentes con la cultura empresarial o empleados que no están de acuerdo con ellas y se sienten atrapados entre los clientes y la empresa, lo que da lugar a conflictos funcionales; inadecuados sistemas de supervisión control y recompensa, tecnología inapropiada que dificulta que las actuaciones se realicen conforme a las especificaciones, ausencia de sentimiento de trabajo en equipo o falta de sincronización de la oferta y la demanda.

GAP 4: Discrepancia entre el servicio real y lo que se comunica a los clientes sobre él. Este gap significa que las promesas hechas a los clientes a través de la comunicación de Marketing no son consecuentes con el servicio suministrado. La información que los clientes reciben a través de la publicidad, el personal de ventas o cualquier otro medio de comunicación puede elevar sus expectativas, con lo que superarlas resultará más difícil.

Este modelo muestra cómo surge la calidad de los servicios y cuáles son los pasos que se deben considerar al analizar y planificar la misma. En la parte superior se

recogen aspectos relaciones con el cliente o usuario, el cual en función de sus necesidades personales, sus experiencias previas y las informaciones que ha recibido, se forma unas expectativas sobre el servicio que va a recibir. La parte inferior incluye sobre el servicio que va a recibir.

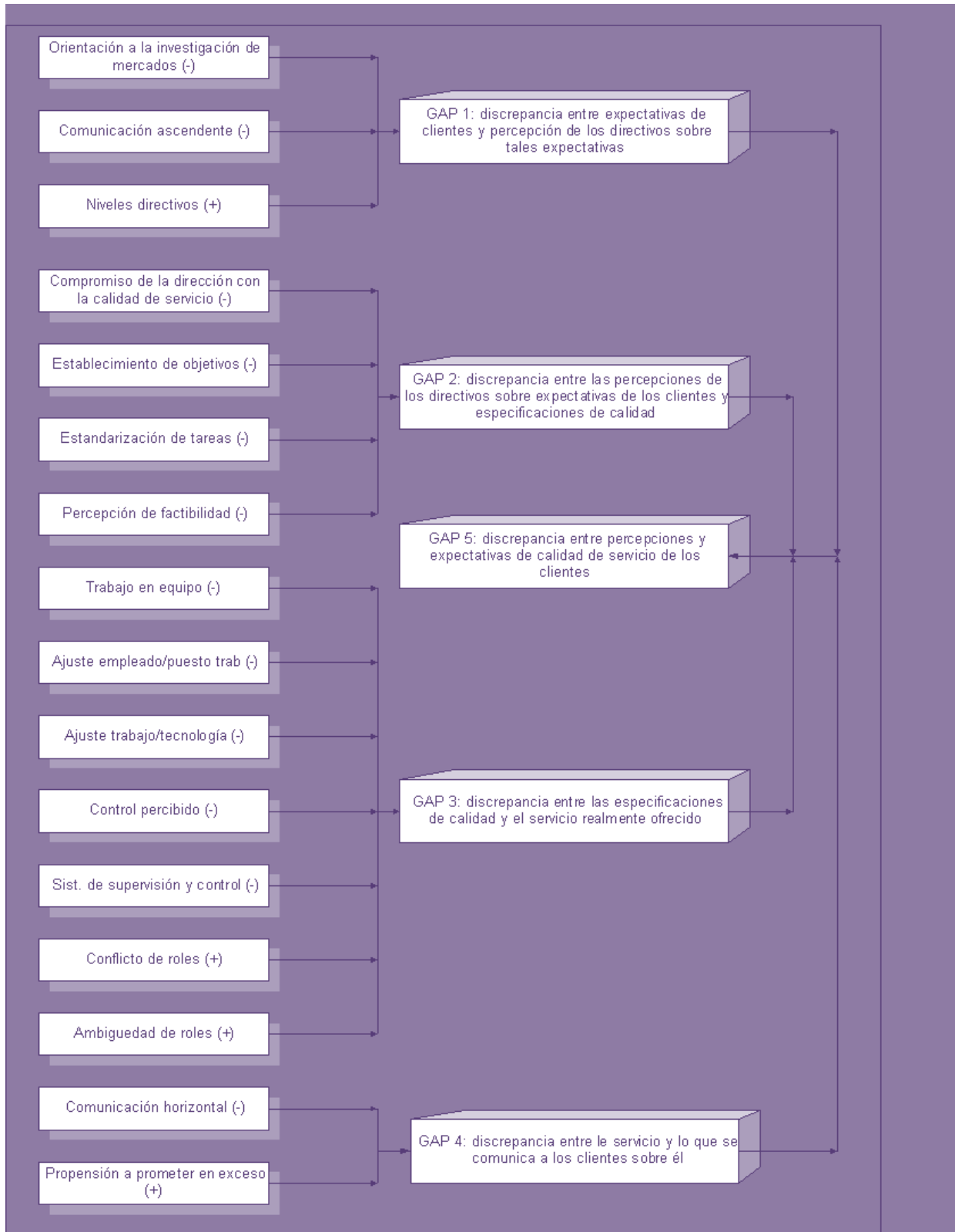
La parte inferior incluye fenómenos relativos al proveedor del servicio, concretamente se expone como las percepciones de los directivos sobre las expectativas del cliente guían las decisiones que tiene que tomar la organización sobre las especificaciones de la calidad de los servicios en el momento de su comunicación y entrega.

Finalmente, observamos como la existencia de una deficiencia de la calidad percibida en los servicios puede estar originada por cualquiera de las otras discrepancias o una combinación de ellas. Luego la clave para cerrar el GAP 5, la diferencia entre las expectativas y percepciones de los consumidores, está en cerrar los restantes gaps del modelo: $GAP 5 = f(GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4)$.

En un trabajo complementario a los mencionados, los autores amplían el modelo original, profundizando en las causas o factores que provocan cada uno de los cuatro Gaps anteriormente señalados y determinan su tamaño, estableciendo un conjunto de hipótesis que se recogen de forma resumida en la *Figura 2*.



Figura 2: Modelo ampliado de calidad de servicio



Fuente: adaptado de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988)

Nota: el símbolo (+) indica que, de acuerdo con los autores, el factor de que se trate se relaciona positivamente con el gap analizado, mientras el símbolo (-) señala que la relación es negativa.

El Modelo de las deficiencias tiene su fortaleza frente a otros similares por que reúne todos los aspectos básicos de una manera sintética y fácil de comprender y aplicar. Estudiosos en el tema realizan una comparación entre dos tendencias desarrolladas en cuanto a calidad de servicio se refiere, la escuela norteamericana y la escuela nórdica. La síntesis de los modelos desarrollados contempla 5 Gaps básicos que pueden ser resumidos de la siguiente manera (Fernández, Serrano, Sarabia, 1997).

GAP Estratégico (GAP 1)

La primera fase del proceso estratégico, fase de análisis, incluye tanto el diagnóstico – interno y externo - de la empresa en relación con la calidad como la consideración de la misión, valores y objetivos de los distintos grupos que la integran. Por lo tanto, este primer gap recogería las discrepancias o inconsistencias entre la elección de la empresa sobre cuáles son sus prioridades competitivas y los aspectos de la oferta global del servicio que son considerados prioritarios por sus clientes. Estos últimos se concretan en las dimensiones de calidad más relevantes para los mismos.

GAP Técnico de diseño (GAP 2)

Continuando con el proceso estratégico, es necesario formular la estrategia en los diferentes niveles (corporativo, competitivo y funcional) para luego proceder a planificar los aspectos técnicos o tangibles del servicio en consonancia con las prioridades estratégicas previamente seleccionadas. En consecuencia este segundo gap surgiría cuando la empresa no es capaz de traducir en su proceso de formulación y planificación estratégica los aspectos claves para el cliente en especificaciones de servicio, o dicho de otra manera, cuando el diseño del servicio no se ajusta a las expectativas y necesidades del cliente.

Gap Funcional o de Ejecución (GAP 3)

La implantación de la estrategia sería el paso siguiente, con lo que este gap puede entenderse como la diferencia entre el servicio planificado y el efectivamente realizado. Para minimizar este gap resulta esencial que la empresa haya sido capaz, en la fase anterior, de establecer unos estándares que respondan a las expectativas de los clientes pero que también sean realizables por parte de la empresa, teniendo en cuenta la dotación de recursos tangibles e intangibles, disponibles en la misma. No hay que olvidar que, de acuerdo con la actual visión de la empresa basada en los recursos, la obtención de resultados dispares por parte de empresas que han formulado una misma estrategia puede explicarse por sus diferentes capacidades a la hora de gestionar dicha estrategia

Gap de Relaciones Externas (GAP 4)

Para cerrar el ciclo estratégico no basta con el proceso de control implícito en el gap de ejecución, sino que sería necesario incorporar el efecto que sobre las expectativas de los clientes tiene la discrepancia que puede existir entre la imagen corporativa, en relación con la calidad, que la empresa transmite al conjunto de agentes externos y el servicio que realmente es capaz de ofrecer. En este sentido la imagen corporativa se configura no sólo como resultado de las actividades tradicionales de marketing sino también a partir de múltiples formas de influencia en el exterior (aspectos sociales, culturales, competitivos, etc.). Este gap incorpora una orientación hacia el cliente propia de la filosofía de la calidad pero que ha venido recibiendo escaso interés en el ámbito de la dirección de empresas. Con él se estaría estableciendo un proceso de feed-back que nos devolvería al gap estratégico.

Gap Global (GAP 5)

Finalmente el gap global es el resultado de la inadecuada gestión de los cuatro anteriores y se plasma en la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.

Una vez establecida esta primera definición de los gaps del modelo estratégico de gestión de calidad, el paso siguiente, previo a la operativización del mismo, es identificar los principales factores que influyen en cada uno de los gaps.

Figura 3: Modelo estratégico de gestión de calidad de servicios

GAP ESTRATÉGICO	<p>Diagnóstico estratégico</p> <p>Cantidad y calidad de la información disponible sobre expectativas de clientes</p> <p>Compromiso de la dirección con la calidad</p>
GAP TÉCNICO	<p>Procesos de formulación y planificación estratégica de la calidad</p> <p>Diseño organizativo de la empresa</p>
GAP FUNCIONAL	<p>Tipo de cultura y liderazgo empresarial</p> <p>Disponibilidad de mecanismos de control del cumplimiento de especificaciones</p>
GAP RELACIONES EXTERNAS	<p>Veracidad de la comunicación externa</p> <p>Coordinación con integrantes cadena de valor</p> <p>Disponibilidad información sobre efectos de la estrategia en imagen corporativa</p>
GAP GLOBAL	<p>F (gap estratégico, gap técnico, gap funcional, gap relaciones externas)</p>

Fuente: Adaptado de (Fernández, Serrano, Sarabia 1997)

El gap estratégico depende de la calidad del diagnóstico o análisis estratégico realizado por la dirección de la empresa. Habida cuenta que en esta fase es necesario no sólo contemplar los aspectos externos – con especial referencia a la información sobre las expectativas de los clientes, tanto reales como potenciales, y los aspectos de la oferta global considerados prioritarios por ellos- sino también los internos –

dotación de recursos y capacidades de la empresa que condiciona, entre otros factores, la viabilidad de las diferentes alternativas estratégicas; sistema de calidad actual y sus características; valores, objetivos y prioridades de la compañía .

El gap técnico, por su lado, estaría condicionado por los procesos de formulación y, sobre todo, de planificación se especifican tanto los objetivos a alcanzar como los medios a emplear para ello, tanto tangibles como intangibles. Estas decisiones están indisolublemente unidas a las de estructura y diseño organizativo en todas sus dimensiones.

El gap funcional se ve influido por dos cuestiones muy diferentes. Por una parte, el tipo de cultura y liderazgo existente dentro de la empresa que va a condicionar la actitud, disponibilidad, motivación, comportamiento, etc. del personal de la empresa y, muy especialmente, de aquel que está en contacto directo con el cliente. Todos estos aspectos son esenciales de cara a la ejecución o prestación efectiva del servicio. El diseño del sistema de comunicaciones internas, muy vinculado al gap anterior, resulta igualmente vital en el funcional. Por otra parte, para poder conocer el servicio efectivamente prestado es imprescindible disponer de mecanismos de medición y control del cumplimiento de las especificaciones de calidad, con una orientación claramente preventiva y de mejora continua.

El gap de relaciones externas incluye factores en los dos sentidos de la comunicación externa. En la circulación de información hacia el exterior es imprescindible que la empresa transmita confianza en que es capaz de cumplir lo que promete a sus clientes. Igualmente, debe ser capaz de transmitir con claridad al resto de integrantes de la cadena de valor sus prioridades en materia de calidad.

En el otro sentido, la empresa debe ser capaz de obtener información cierta sobre los efectos que en la imagen corporativa, e indirectamente en las expectativas y preferencias de los clientes, tienen sus actuaciones a todos los niveles.

El gap global, como ya se ha comentado, es el que surge como consecuencia de los gaps anteriores. Por lo tanto, resulta imprescindible que la dirección de la empresa

realice una adecuada gestión de todo el proceso que permita minimizar los diferentes gaps e, indirectamente, el gap global.

5.1.4 FICHA TÉCNICA O DE OBSERVACIÓN ⁷

Una ficha técnica o de observación es un documento en forma de sumario que contiene la descripción de las características de un objeto, material, proceso o programa de manera detallada. Los contenidos varían dependiendo del producto, servicio o entidad descrita, pero en general suele contener datos como el nombre, características físicas, el modo de uso o elaboración, propiedades distintivas y especificaciones técnicas.

La correcta redacción de la ficha técnica es importante para garantizar la satisfacción del consumidor, especialmente en los casos donde la incorrecta utilización de un producto puede resultar en daños personales o materiales o responsabilidades civiles o penales.

Una ficha técnica puede también ser una serie de preguntas acerca de un tema específico facilitando así su reconocimiento a nivel general.

Una ficha técnica o de observación intenta obtener la mayor información de algo, (sujeto) observándolo.

La ficha puede ser de gran duración o corta duración en el tiempo. Las características del sujeto a observar determinarán las características de la ficha. Por ejemplo: la observación del clima en un lugar deberá considerar, a lo menos,

- Superficie o extensión territorial
- Periodo durante el cual se observara
- Variables, (cosas que se observarán); Temperatura, humedad, saturación del aire, transparencia atmosférica etc.

⁷ Gestión y auditoría de la calidad para las organizaciones públicas - Federico Atehortúa Hurtado, sección: Ficha Técnica.

Por lo poco que te he podido participar puedes ver que una ficha de observación, que permita hacer una buena observación, es un poco más estructurada que lo que te podría dar una comunicación de este tipo.

La ficha técnica o de observación es considerada como una especie de procedimiento de investigación, el cual consiste básicamente en poder utilizar instrumentos adecuados para poder establecer una relación entre la hipótesis y los hechos reales, a través de la observación científica, también de la investigación sistematizada y ordenada.

Los instrumentos que utiliza la ficha de observación para poder registrar la descripción detallada de las cosas observadas e investigadas, además se considera también que este instrumento hace posible la recolección de datos, basado en un objetivo específico, en el cual se determinan variables específicas.

Cabe mencionar que la ficha de observación es aquel documento mediante el que es posible también tener toda la información posible de algún tema en particular, puede ser la información sobre alguien o sobre algo, esta obtención de datos son el resultado de la observación. Se considera que una ficha de observación puede durar gran o corta cantidad de tiempo.

Generalmente las características que posee una ficha de observación se llegan a determinar a través de la observación del área, el desempeño, el tiempo, las variables.



AMBIENTE	FACILIDADES DE COMUNICACIONES					FACILIDADES INFORMÁTICAS Y AUDIOVISUALES									SOFTWARE		FACILIDADES TRADICIONALES	
	TELEF.	FAX	SIST. RADIO	INTER.	INTRA.	PC	IMPR	SCAN.	CAÑÓN	PROY. TRAN.	TV+ GRAB.	SIST. AUDIO	VIDEO CONF.	PA. ELEC.	MS OTROS	SOFT. LIBRE	PIZARRA MÓVIL	OTROS
RECEPCIÓN	X	X		X	X	X	X								X			X
AUDITORIO	X		X	X		X			X	X	X	X	X		X		X	
SALA 1	X		X	X		X			X	X	X	X	X	X	X		X	
SALA 2	X		X	X		X			X	X	X	X	X		X		X	

Ejemplo de Ficha de Observación

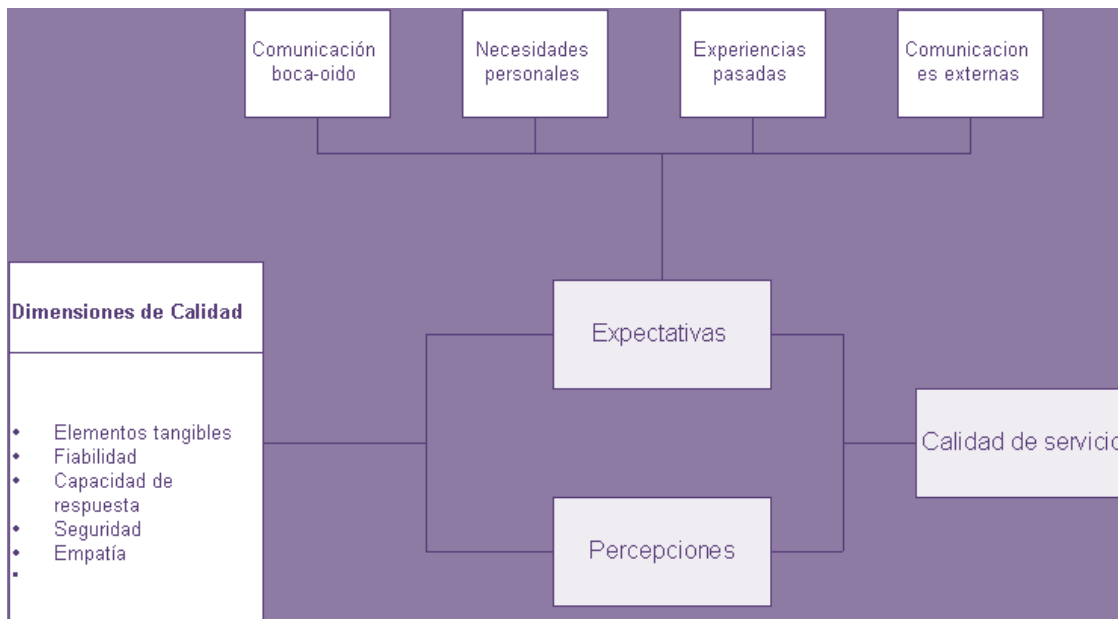
5.1.5. EL MODELO SERVQUAL

La creciente importancia que representa el sector de servicios en las economías de todo el mundo ha sido, sin duda, la causa principal del aumento de la literatura sobre el marketing de los servicios en general. En ella se han tratado profusamente diferentes temas en los últimos años, uno de los cuales ha sido la medida de la calidad de servicio.

Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio siendo el SERVQUAL (PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985, 1988) y el SERVPERF (CRONIN Y TAYLOR, 1992) los que mayor número de trabajos ha aportado a la literatura sobre el tema. La principal diferencia entre ambos modelos se centra en la escala empleada: el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones.

El modelo SERVQUAL fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio manufacturados. En la figura 4 se resume el modelo.

Figura 4: Modelo SERVQUAL



Fuente: Extraído de Zeithaml, Parasuraman y Berry 1993)

El modelo SERVQUAL⁸ define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes del servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará negativamente (positivamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean inferiores (superiores) a las expectativas que tenía.

Por ello, las compañías de servicios en las que uno de sus objetivos es la diferenciación mediante un servicio de calidad, deben prestar especial interés al hecho de superar las expectativas de sus clientes.

Si la calidad de servicio es función de la diferencia entre percepciones y expectativas, tan importante será la gestión de unas como de otras. Para su mejor comprensión, Parasuraman analizó cuáles eran los principales condicionantes en la formación de las expectativas. Tras su análisis, concluyeron que estos condicionantes eran la comunicación boca-oído entre diferentes usuarios del servicio, las necesidades propias que desea satisfacer cada cliente con el servicio que va a recibir, las

⁸ PÁGINA INFORMATIVA AITEO CONSULTORES: El modelo Servqual de Calidad de Servicios recopilado de: <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

experiencias pasadas que pueda tener del mismo o similares servicios, y la comunicación externa que realiza la empresa proveedora del servicio, usualmente a través de publicidad o acciones promocionales. Parasuraman propuso como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad de servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. En el cuadro 1 se presenta el significado de cada una de estas dimensiones.

Cuadro 1: Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL

Dimensión	Significado
Elementos tangibles (T)	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación
Fiabilidad (RY)	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa
Capacidad de respuesta (R)	Deseo de ayudar a los clientes y de servirles de forma rápida
Seguridad (A)	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad para transmitir confianza al cliente
Empatía (E)	Atención individualizada al cliente

Estas cinco dimensiones se desagregaron en 22 ítems que muestra a continuación como el modelo SERVQUAL modificado.

DIMENSIÓN 1: ELEMENTOS TANGIBLES

Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación

1. La empresa de servicios tiene equipos de apariencia moderna.
2. Las instalaciones físicas de la empresa de servicios son visualmente atractivas
3. Los empleados de la empresa de servicios tienen apariencia pulcra.
4. Los elementos materiales (folletos, estados de cuenta y similares) son visualmente atractivos.

DIMENSIÓN 2: FIABILIDAD

Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y Cuidadosa

5. Cuando la empresa de servicios promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
6. Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo.
7. La empresa realiza bien el servicio la primera vez
8. La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido
9. La empresa de servicios insiste en mantener registros exentos de errores

DIMENSIÓN 3: CAPACIDAD DE RESPUESTA

Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio

10. Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
11. Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
12. Los empleados de la empresa de servicios siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes
13. Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

DIMENSIÓN 4: SEGURIDAD

Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza

14. El comportamiento de los empleados de la empresa de servicios transmite confianza a sus clientes
15. Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa de servicios.
16. Los empleados de la empresa de servicios son siempre amables con los clientes.
17. Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

DIMENSIÓN 5: EMPATÍA

Atención Individualizada que ofrecen las Empresas a los Consumidores

18. La empresa de servicios da a sus clientes una atención individualizada.
19. La empresa de servicios tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
20. La empresa de servicios tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.
21. La empresa de servicios se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.
22. La empresa de servicios comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Las dimensiones anteriores se obtuvieron tras realizar un análisis factorial de las puntuaciones (P-E) de los 22 ítems de la calidad de servicio incluidos en los cuestionarios utilizados para medir las apreciaciones de los clientes que integraron la muestra de su estudio empírico; los ítems habían sido previamente identificados mediante reuniones con grupos de clientes de diferentes tipos de servicio.

5.1.6. MODELO DE BRECHAS ⁹

El modelo de brechas permite gestionar la calidad de los servicios, logrando que la diferencia entre las expectativas del cliente y las percepciones generadas por el servicio entregado por la empresa, sea prácticamente nula.

“Esto no es lo que quería”, “Yo no pagué por esto”, “Nunca más vuelvo a contratar algo en esta compañía...” Quién no se ha sentido defraudado alguna vez por el servicio finalmente recibido. El gran problema es que aún son muchas las organizaciones que no logran disminuir la insatisfacción de sus clientes, por mucho que reconozcan su importancia. Sin embargo, la tarea no es imposible, la clave está en descubrir cuáles son las verdaderas expectativas que tienen las personas con respecto al servicio deseado y de qué forma perciben finalmente ese servicio. Cabe recordar que las brechas son las diferencias entre el servicio esperado (expectativas) y el servicio recibido (percepciones). Y por lo tanto, cuando hablamos de poner en ejecución un Modelo de Brechas nos referimos a la necesidad de develar las principales fuentes de inconsistencias que existen en la organización y que afectan directamente la calidad percibida en el servicio.

La idea básica de este modelo es que la brecha total o brecha del cliente se compone de varios desajustes producidos durante el proceso de generación del servicio: la concepción, el diseño, la comunicación y la entrega o ejecución.

Administrar bien la brecha del cliente significa por una parte satisfacer sus necesidades verdaderas, mejorar su disposición al servicio y generar relaciones de largo plazo. Y por otra, garantizar un uso eficiente de los recursos que asegure valor para los accionistas.

⁹ SLIDESHARE: Modelo de Brechas sobre la calidad de servicios de Daniel Naranjo, recopilado de: <http://www.slideshare.net/dfnaranjo/modelo-de-las-brechas-sobre-la-calidad-en-el-servicio>

Si simplificamos la expectativa del cliente en una lista de atributos buscados, podríamos explicar la brecha total del cliente como compuesta por cuatro brechas parciales. Ellas son:

Brecha 1 (comercial), implica no saber lo que el cliente espera. Es decir, la lista de atributos buscada por los clientes en la prestación del servicio no coincide con la lista de atributos que la compañía está intentando entregar.

Esta brecha puede ser producida por varios factores: investigación de mercado inadecuada o insuficiente; falta de comunicación ascendente desde la zona de contacto; insuficiencia del enfoque en la relación y una mala gestión de la recuperación del servicio.

Brecha 2 (Diseño) Procesos y estándares de servicio inadecuados. Los atributos que la compañía está intentando entregar no se generan con los diseños de los procesos de atención y de operaciones que la compañía tiene en funcionamiento.

Aún predomina entre los ejecutivos la creencia que lo central en la gestión de servicios es que su personal atienda amable y empáticamente, descuidando muchas veces la atención a aspectos operativos y críticos que deben asegurarse. Desde esta creencia, no se valoran los esfuerzos por estandarizar las operaciones de la zona de contacto y los procesos que le dan apoyo, generando una precariedad en el soporte e incertidumbre que de hecho obstaculiza alcanzar las expectativas en el personal de atención a los clientes y debilita su convicción y confianza.

Brecha 3 (Gestión) Las operaciones no entregan los estándares que el diseño de los procesos ha hecho posible. Esta brecha es provocada por la ejecución misma del servicio y deriva de la incapacidad de los directivos para gestionar el diseño y el desempeño de los empleados.

Entre las fuentes que generan esta brecha están las deficiencias en la política de recursos humanos, como la selección ineficaz, bajo apoyo tecnológico, sistemas de evaluación y compensación inadecuados, falta de facultades y capacitación del Personal en Contacto (PEC).

Asimismo, esta brecha puede originarse en una inadecuada gestión de la participación de los clientes en el servicio, mala coordinación o gestión de terceros que tienen contacto con los clientes (call center, fuerzas de venta, empresas de seguridad, etc.), o una capacidad de oferta desbalanceada de la demanda.

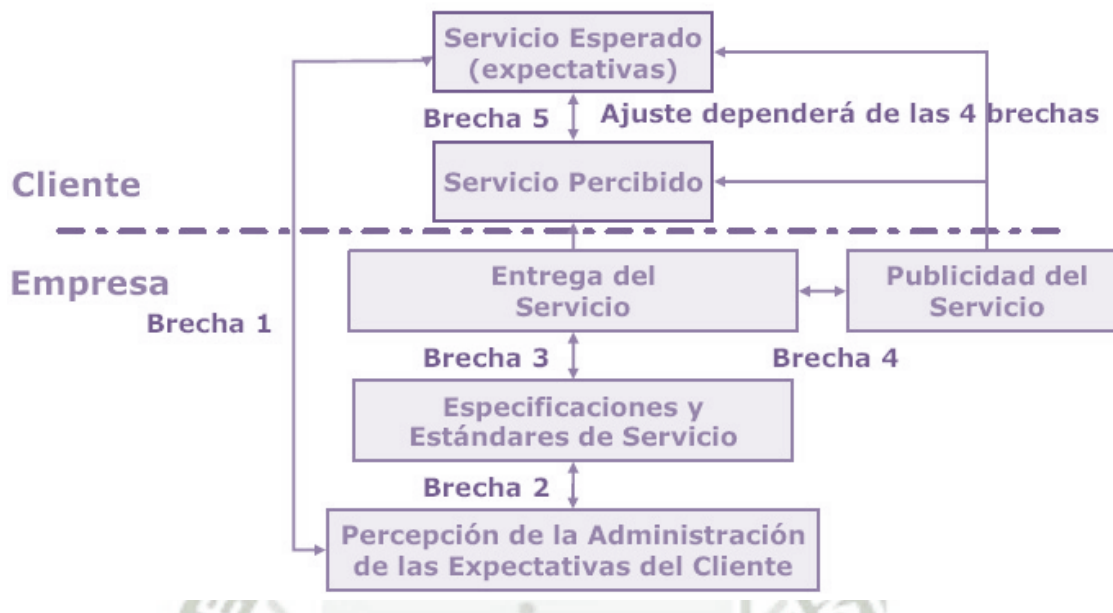
Brecha 4 (Comunicación) El desempeño no responde a las promesas de publicidad, de la fuerza de venta o de las promociones.

Esta brecha se produce principalmente por la sobre-promesa de las comunicaciones externas, lo cual eleva las expectativas del cliente y dificulta su satisfacción. Esta distorsión tiene sus fuentes en varios aspectos: descoordinación en las comunicaciones de marketing (interno-externo); promociones y comunicaciones que privilegian la convocatoria en lugar de la satisfacción; promesas exageradas, ya sea a través de la publicidad o los canales de venta; y en general, comunicaciones horizontales ineficientes.

A pesar de que las percepciones del cliente son evaluaciones subjetivas sobre un servicio y pueden no coincidir con las evaluaciones del personal, ni con las medidas operacionales objetivas u otras observaciones, son siempre la forma en que el cliente medirá el desempeño respecto de sus expectativas creadas, y será este juicio la base de su comportamiento futuro.

Entender cómo el cliente hace sus juicios aún cuando “se equivoque”, es fundamental para la gestión de la calidad. Y no cerrar la brecha del cliente, es la base de la insatisfacción de éste y el principal bloqueo de su lealtad.

Modelo de Brechas



En resumen decimos que:¹⁰

- El modelo de brechas pretende indicar las principales fuentes de inconsistencias que existen en la organización y que afectan directamente la calidad en el servicio.
- La brecha general (brecha 1) se explica por la diferencia entre la percepción de las expectativas del usuario (lo que la administración cree que el usuario espera recibir) y las expectativas reales de los clientes (servicio esperado).
- La brecha de diseño se explica por la diferencia entre las expectativas del usuario y las especificaciones para diseñar el servicio. La brecha 3 existe entre la diferencia del diseño y la entrega misma.

Asimismo, la brecha 4 nace de la publicidad generada y lo que se espera en la entrega. La brecha 5 estará dada por el servicio percibido por el usuario y el servicio esperado.

Es importante reconocer estas brechas, ya que su levantamiento y gestión ayuda directamente a cumplir con las promesas realizadas, y que en definitiva exista alineación entre las expectativas del usuario, el diseño y la ejecución misma del servicio.

5.1.7. LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

De las numerosas definiciones existentes de satisfacción del cliente (Howard y Sheth, 1969; Hunt, 1977; Oliver, 1981; Churchill y Surprenant, 1982; Kotler y Dubois, 1993/4; Evrard, 1993/4), en este trabajo vamos a considerar la dada por que define la satisfacción del cliente como "un estado psicológico resultado de un proceso de compra y de consumo", por ser muy general y no incluir la base de referencia con la que el cliente compara su experiencia de compra y de consumo, que es objeto de controversia entre los investigadores.

¹⁰ CLASS-Libro Cultura y Gestión de Servicios: El modelo de Brechas, recopilado de: <http://uai.eclass.cl/comunidad/articulo/10926/el-modelo-de-brechas>

La satisfacción del cliente va unida a cada transacción específica, a diferencia de la actitud hacia un producto o servicio que es general y puede existir sin que haya habido una experiencia personal de compra y de consumo concreta.

La calidad de servicio percibida es similar a la actitud hacia un servicio y no está vinculada a cada transacción específica como la satisfacción del cliente, sino que es una valoración global o de conjunto del servicio.

5.1.7.1. La Teoría de los dos Factores en la Satisfacción del Cliente ¹¹

La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente sostiene que unas dimensiones de los productos o servicios están relacionadas con la satisfacción del cliente, y otras muy diferentes están relacionadas con la insatisfacción del cliente.

Ninguna de estas 4 investigaciones concluye que existan dimensiones que sólo produzcan satisfacción o que sólo produzcan insatisfacción, aunque si hay dimensiones asociadas a la satisfacción o a la insatisfacción.

Aunque todos estos estudios utilizan el método del incidente crítico, el análisis de los datos realizados (y por tanto, las dimensiones obtenidas), los productos y/o servicios estudiados y los segmentos de clientes analizados son distintos.

En Swan y Combs (1976) y Maddox (1981), que son investigaciones que únicamente estudian productos, la clasificación de algunos de sus aspectos en dimensiones instrumental es, vinculadas a la insatisfacción, y dimensiones simbólicas, vinculadas a la satisfacción, plantea cierta ambigüedad, lo que hace que los resultados obtenidos dependan de la forma en que se resuelva la misma.

Bitner, Booms y Tetreault (1990) y Silvestro y Johnston (1990), que sólo estudian servicios, analizan directamente la relación de esos aspectos de los servicios con la

¹¹ LIBRO ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Capítulo – Satisfacción y Expectativas del cliente, Ed: 22 de febrero del 2009

satisfacción y la insatisfacción del cliente, sin clasificarlos previamente en dimensiones instrumentales o simbólicas.

Bitner, Booms y Tetreault (1990), que se centra en las interacciones personales entre los clientes y los empleados de la línea caliente en contactos con 3 tipos de servicios distintos, identifica comportamientos y sucesos específicos, que describen los contactos satisfactorios e insatisfactorios con un servicio, más que dimensiones generales. En este estudio se encuentran relaciones estadísticamente significativas entre el tipo de incidente y los grupos y las categorías, que recogen los citados comportamientos y sucesos. Silvestro y Johnston (1990) no valida las hipótesis de que hay dos tipos distintos de factores de calidad, higiénicos y de crecimiento, proponiendo un nuevo enfoque que sostiene la existencia de 3 tipos de factores de calidad: factores higiénicos (son factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su prestación causará insatisfacción al cliente), factores de crecimiento (cuya prestación dará lugar a satisfacción en el cliente, y en los que un fallo en su prestación no causará necesariamente insatisfacción) y factores de doble umbral (factores que son esperados por el cliente, en los que un fallo en su prestación causará insatisfacción, y cuya prestación por encima de cierto nivel dará lugar a satisfacción en el cliente). Los autores también señalan que el analizar de forma conjunta sectores y segmentos de mercado muy dispares puede influir en la polarización satisfacción-insatisfacción de cada dimensión.

FIGURA 1: COMPARACIÓN ENTRE LA TEORÍA TRADICIONAL Y LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES.



5.1.7.2. Medición de la Calidad del Servicio

De acuerdo a Seto (2005), algunos de los modelos de medición de la calidad del servicio de mayor difusión son el modelo de diferencias entre expectativas y percepciones, el modelo de las cinco dimensiones o criterios, el modelo integral de las brechas sobre la calidad del servicio, la escala de Servqual ideada por los investigadores Valarie Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard Berry, difundida en sus numerosas publicaciones (vease, por ejemplo, 1993, 1988), y la escala de Servpref ideada por Cronin y Taylor (1994). Según Seto (2005), la escala Servpref se originó como una crítica a la escala de Servqual, dado que para Cronin y Taylor (1992) esta última es objeto de algunas objeciones referidas a su capacidad de pronóstico, a la validez de sus cinco dimensiones, y especialmente a la extensión de la misma.

Por ello, según Cronin y Taylor (1994), Servpref se basa solo en el resultado del servicio sin considerar las expectativas del cliente. Sin embargo, para Seto (2005), uno de los modelos más importantes para medir la calidad del servicio y de mayor difusión continua es la escala de Servqual; Hoffman y Bateson (2002) han considerado estas críticas constructivas para mejorar y adaptarse, y sigue siendo usado no como único instrumento sino como punto de partida valioso para evaluar la calidad en los servicios dado que resume los modelos de diferencias entre percepciones y expectativas y el de las cinco dimensiones de la calidad del servicio.

Además, Servqual se basa en cuestionarios aplicados de manera directa a los usuarios, e incorporan aspectos cuantitativos y cualitativos. Para Lovelock y Wirtz (2008) y los pioneros en la evaluación de la calidad de los servicios (Zeithaml *et al.*, 1993) las medidas de desempeño desde la óptica del cliente ofrecen múltiples ventajas. Por estas razones, en el presente estudio se considero pertinente la aplicación de dicho método para la medición de la calidad del servicio personal en las agencias bancarias.

La escala de Servqual, en torno a las cinco dimensiones de la calidad del servicio (responsabilidad, confiabilidad, seguridad, empatía y tangibilidad) contiene 22 declaraciones que intentan recolectar y medir con una escala de 6 niveles las expectativas de un excelente servicio y luego recolectar las percepciones sobre las mismas dimensiones de los servicios recibidos. Una vez obtenidas las mediciones de las expectativas y las percepciones de los usuarios, se continua el análisis con la metodología utilizada por Zeithaml *et al.* (1993) para la escala de Servqual, donde se comparan las percepciones y las expectativas del servicio por cada una de las 22 declaraciones.

A estas diferencias se les conoce como puntuaciones de Servqual (Cuadro 5), que fueron calculadas para cada uno de los usuarios del servicio encuestados y para cada una de las 22 declaraciones establecidas en la escala de Servqual del cuadro 7. Las puntuaciones Servqual de las 22 declaraciones para cada usuario de la agencia encuestado fueron agrupadas en cinco dimensiones de calidad del servicio para ser luego promediadas (total puntuación/cantidad de declaraciones). Seguidamente, esta puntuación calculada para cada dimensión fue promediada para la totalidad de usuarios encuestados. De estos cálculos se obtuvieron los niveles de calidad asociada (puntuaciones de Servqual) por cada criterio o dimensión.

En el criterio *confiabilidad* los usuarios de las agencias presentan expectativas más altas que las percepciones experimentadas durante la prestación del servicio, razón por la cual las puntuaciones de Servqual resultaron negativas.

5.1.7.3. Medición de la Satisfacción de los Usuarios

Evolución de la calidad

La abundante literatura de los últimos años sobre el tema de la calidad puede hacer pensar que se trata de un concepto nuevo. Sin embargo, desde sus orígenes el ser humano ha tratado de corregir y mejorar todas las actividades que lleva a cabo, ya sean deportivas, económicas, sociales, etc. El espíritu de superación, unido a la satisfacción que reporta, conduce a comportamientos que tienden a evitar los errores y a perfeccionar lo que previamente se podía dar por bueno.

La calidad asociada a las organizaciones empresariales ha sufrido una importante evolución en las últimas décadas. En un principio la calidad se asociaba con las secciones de inspección y control, donde a través de un análisis estadístico se trataba de determinar si la producción cumplía con los estándares de calidad previamente establecidos. El objetivo básico en estos casos consistía en conseguir niveles aceptables de errores en la fase de producción. Posteriormente, el concepto de calidad se extendió a todas las fases de la vida de un producto o servicio, desde su concepción o diseño hasta su fabricación y posterior uso por parte del cliente, siendo el lema "Cero Defectos".

En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que además tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es la que se conoce como "Calidad del Servicio".

5.2 MARCO EMPRESARIAL

5.2.1. PRO AVANCE ¹²

PRO AVANCE es un Centro de Capacitación y Consultoría Empresarial, creada el 23 de febrero de 2003, como PRO AVANCE EIRL, año el que también fue reconocida como Centro de Capacitación a través de la Resolución Directoral 0917 del Ministerio de Educación. A partir del 5 de enero de 2005 se realizó la transformación de EIRL a SAC.

La decisión de formar la empresa surge a través de la necesidad de servicios de capacitación y consultoría empresarial orientada a empresas ya constituidas y para aquellas personas que desean incursionar en los negocios propios. PRO AVANCE se ha especializado en brindar capacitación y consultoría en temas técnico productivos, estrategia y gestión, que opera a nivel de la región sur.

Teniendo como convenios institucionales ha: Cámara e Industria de Arequipa, Universidad La Salle, Universidad Arturo Pratt de Chile, entre otros.

Misión:

PRO AVANCE es un centro de capacitación y consultoría empresarial que desde su creación en el año 2003, tiene como objetivo principal brindar el apoyo necesario a las diferentes organizaciones e instituciones públicas y privadas de la región en lograr sus objetivos.

La oferta de nuestros servicios y productos están enfocados a fomentar el crecimiento empresarial, con el compromiso de un servicio confiable y oportuno.

Visión:

Convertirnos en una empresa líder del sur del Perú, que aporte y promueva el desarrollo de la región, apoyando tanto a organizaciones públicas y privadas en

¹² Página Principal de PRO AVANCE, recopilado de: <http://www.proavance.com/>

elevar su competitividad y rentabilidad, a través de un servicio serio y profesional poniendo a disposición de sus clientes herramientas y metodologías apropiadas para cada una de las necesidades, tanto en el ámbito rural como el urbano.

STAFF

Directora: Ing. Edith Choque Sandoval

Ingeniera alimentaria de profesión, dedicada varios años a la elaboración y ejecución de programas de capacitación para empresarios y emprendedores. Cuenta con una especialidad en la elaboración de proyectos de desarrollo en la Universidad Complutense (Madrid – España) 2007.

Se desempeñó como Coordinadora Académica del CESEM (Centro de Servicios Empresariales) de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.

Socia fundadora del Centro de Capacitación y Consultoría empresarial PRO AVANCE en el año 2003.

Gerente: Ing. Armando Romero Riega

Ingeniero electrónico de profesión, graduado en la Universidad de Colonia – Alemania y con especialidad en comercio exterior y negocios internacionales. Dedicado hace varios años al desarrollo de consultorías tanto a nivel local nacional e internacional, especializado en relaciones comerciales internacionales.

Fue el Encargado de Negocios para Sudamérica de la Empresa Consultora alemana InnoGmbH, fue también Secretario Técnico del CESEM (Centro de Servicios Empresariales) de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.

ESTRUCTURA DE OPERACIONES: ¹³

¹³ Archivos de PRO AVANCE, entregados por la Directora



Asimismo, ofrecen sus servicios en:

OPTIMIZACIÓN DE NEGOCIOS:

Ayudan a sus usuarios a obtener la mayor rentabilidad de sus negocios:

- Elaboración de planes de negocio
- Mejora en el sistema administrativo y organizativo de la empresa.
- Implementación de sistemas de gestión a medida.
- Asesoría financiera
- Asesoría en servicio al cliente
- Asesoría en recursos humanos
- Reorganización empresarial
- Asesoría y evaluación financiera.

Y consideran la **CAPACITACIÓN:**

Como base fundamental en el proceso de crecimiento de la empresa, PRO AVANCE ofrece programas de capacitación a la medida:

- Diplomados
- Cursos de Extensión
- Cursos IN HOUSE
- Conferencias
- Seminarios

5.3 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Se ha indagado en las bibliotecas de la Universidad Católica de Santa María, Universidad Católica San Pablo, Universidad Nacional de San Agustín y en Internet y se ha comprobado que no existen temas relacionados al que se plantea en la ciudad de Arequipa.

Sin embargo, se encontraron tesis similares tales como la de: Orlando Flavio Herrera Menéndez, para optar el título profesional de Comunicación Social, con mención en Marketing Comunicacional y Relaciones Publicas, Arequipa Perú, 2010.

- Título: Características del Marketing de Servicios en relación a la percepción, expectativas y nivel de satisfacción de los usuarios de la EPS Sedapar S.A., 2010.
- Dicho proyecto plantea permitir un conocimiento objetivo sobre el conjunto de actividades que realiza la empresa y así poder determinar el grado de satisfacción de los usuarios como los parámetros que definen el servicio, conjugando la percepción sobre el nivel de servicio, con la importancia de los atributos.
- Objetivo: Conocer las características del marketing de servicios de la EPS Sedapar S.A.

También se encontró la Tesis presentada por: María Victoria Requena Ponce y Gabriela Carolina Serrano López, para optar el título de Licenciada en Ciencias Sociales, con mención en Recursos Humanos, Caracas Venezuela, 2007.

- Título; Calidad de servicio desde la perspectiva del cliente, usuario y auto-percepción de empresas de captación de talento, 2007
- Esta investigación tiene como finalidad estudiar cómo es la calidad de servicio desde la perspectiva de los usuarios, para llevar a cabo el estudio se empleó un tipo de investigación descriptivo.

- Objetivo: Determinar la Calidad de Servicio desde la perspectiva de los clientes, usuario del proceso y la autopercepción de las empresas de captación de talento.
- Conclusiones:
 - En la calidad de servicio prestada por las empresas cazadoras hacia los clientes se puede observar en la dimensión tangibilidad que aunque los gerentes generales creen que están prestando un buen servicio con un 61% es muy de acuerdo, no lo es porque las organizaciones difieren en este porcentaje colocando 60% en de acuerdo, es decir, según los gerentes generales las organizaciones están percibiendo.
 - La calidad de servicio ofrecida por las empresas captadoras de talento hacia los candidatos o usuarios del proceso, también cuenta con una diferencia de medias significativa al nivel de .05 de 1,03333.

Tesis presentada por: María Alejandra Estremadoyro Yañez, para optar el título profesional de Licenciada en Comunicación Social, con mención en Marketing Comunicacional, Arequipa Perú, 2012.

- Título: Percepción de los estudiantes de la Universidad Católica de Santa María sobre la Marca Perú, Arequipa, 2012.
- Su estudio busca conocer las percepciones que tienen los estudiantes de la UCSM, sobre la nueva Marca Perú, ya que se entiende que ellos serán los profesionales que la utilizarán. De la misma manera, busca conocer si ellos consideran que la creación y difusión de la Marca Perú tiene alguna ventaja, y si ésta resulta excitante para los estudiantes desde un punto visual, así como por su mensaje significado.
- Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento que tienen los estudiantes de UCSM, respecto a la Marca Perú.



2.1. TÉCNICA E INSTRUMENTO

2.1.1. Técnica:

- Encuesta

2.1.2. Instrumento:

- Cuestionario

2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.2.1. Ámbito de Localización:

En las instalaciones de PRO AVANCE – Arequipa, situada en la calle, Alfonso Ugarte 211, en el distrito de Yanahuara.

2.2.2. Unidades de Estudio

A. Universo

490 usuarios semestralmente.

B. Muestra

Se utilizará una muestra probabilística con un margen de error del 5%. La selección de la muestra será al azar simple, considerando la proporcionalidad en relación al universo.

$$\begin{array}{ccccccc}
 N \times 400 & & 490 \times 400 & & 196000 & & \\
 n = \frac{\quad}{N + 399} & \rightarrow & n = \frac{\quad}{490 + 399} & \rightarrow & n = \frac{196000}{889} & \rightarrow & n = 220.4724 \rightarrow \mathbf{220}
 \end{array}$$

2.3. ESTRATEGIAS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

2.3.1. Criterios y procedimientos de recolección de datos

- Solicitud de autorización para la ejecución del estudio de investigación.
- Diseño de los instrumentos de recolección de datos.
- Validación de los instrumentos de recolección de datos a través de una prueba piloto.

- Aplicación del cuestionario y ficha de observación definitivos.

2.3.2. Procesamiento de la información

- Tabulación de resultados.
- Vaciado de datos a tablas y gráficas estadísticas.
- Procesamiento estadístico de los resultados.
- Análisis e interpretación de resultados.
- Formulación de conclusiones y sugerencias.
- Elaboración del informe final.

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Preparación del Plan	■	■	■	■												
Aprobación del Plan					■											
Trabajo de Campo						■	■									
Vaciado y Tabulación								■								
Análisis e interpretación de Resultados.9								■	■							
Elaboración del Borrador									■	■						
Presentación del Borrador											■	■				
Aprobación del Borrador													■	■		



1. FIABILIDAD

TABLA 1

PRO AVANCE ES UNA INSTITUCIÓN FIABLE

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nada fiable	1	0.45
Poco fiable	1	0.45
Regularmente fiable	37	16.83
Fiable	123	55.91
Muy fiable	58	26.36
TOTAL	220	100

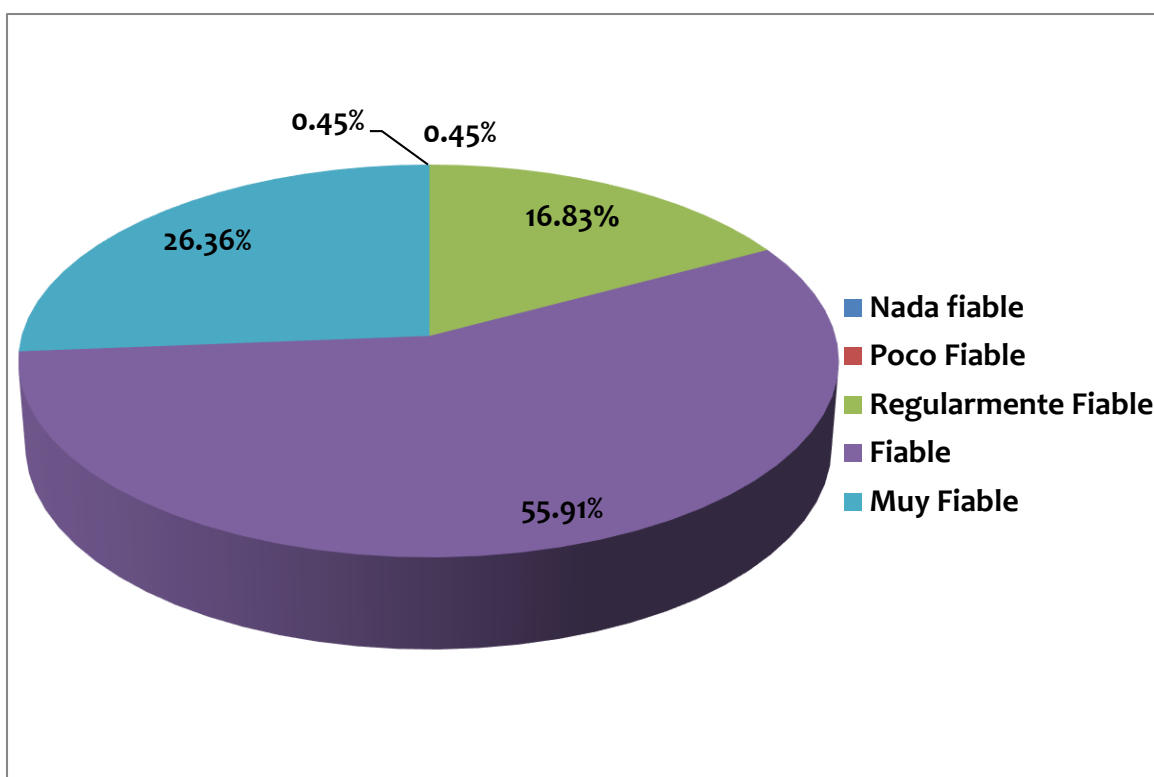
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 55.91%, es decir 123 alumnos opinan que la institución es fiable.
- Un 26.36% (58 alumnos) opina que la institución es muy fiable.
- El 16.83% (37 alumnos) de los encuestados asegura que la institución es regularmente fiable en cuanto a la prestación de sus servicios educativos.

Podemos interpretar que, en general, los estudiantes tienen una opinión favorable sobre la fiabilidad de la institución educativa PRO AVANCE; es decir, es una institución en la que se puede confiar.

GRÁFICO 1



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 2
**EL PERSONAL OFRECE MÁS DE UNA SOLUCIÓN AL INCONVENIENTE QUE
PRESENTE EL ALUMNO**

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna solución	1	0.45
Pocas soluciones	1	0.45
Algunas soluciones	50	22.73
Varias soluciones	129	58.64
Muchas soluciones	39	17.73
TOTAL	220	100

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

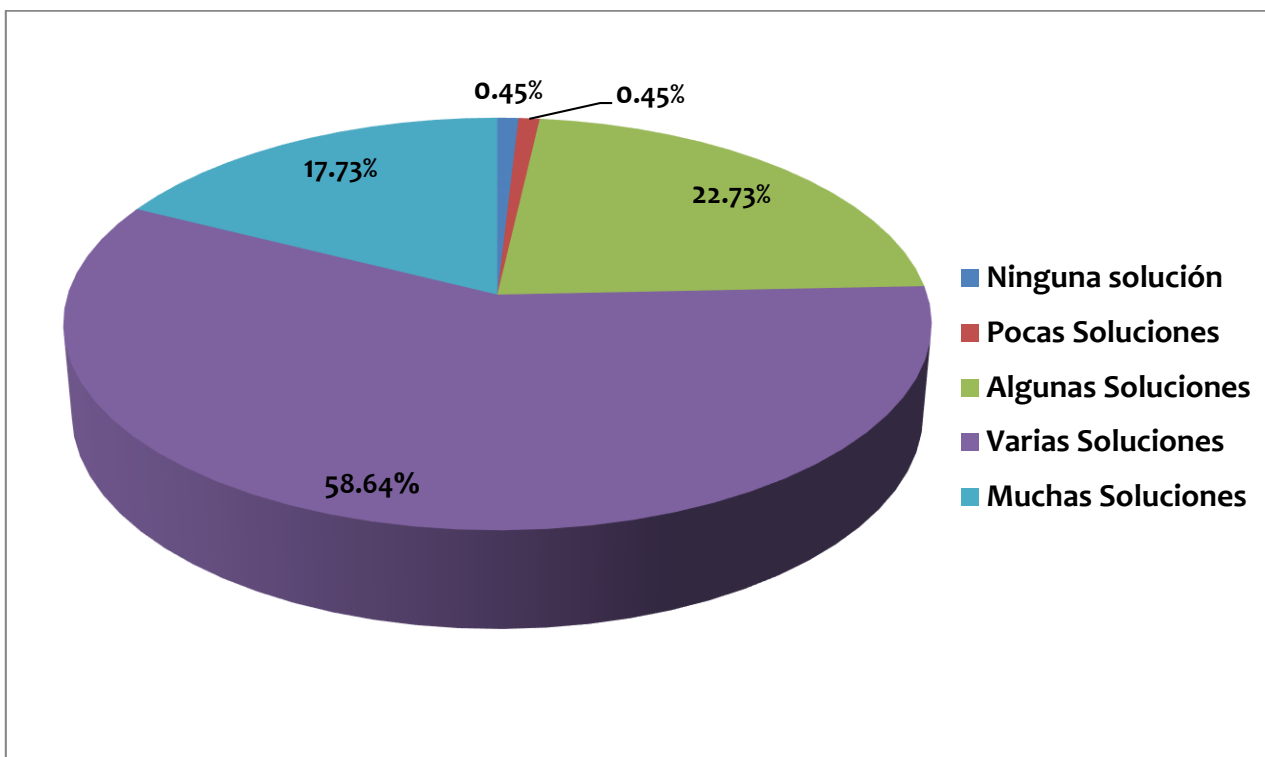
La mayoría de personas encuestadas (58.64%) que corresponde a 129 alumnos, opina que el personal de PRO AVANCE brinda varias soluciones ante los inconvenientes que presenten los alumnos.

El 22.73%, representados por 50 alumnos de los encuestados indicó que el personal de PRO AVANCE ofrecen algunas soluciones a los inconvenientes se presenten en cada uno de los alumnos.

Un 17.73% correspondiente a 39 alumnos encuestados, considera el personal de la Institución brinda muchas soluciones ante cualquier inconveniente presentado.

En la tabla anterior señalamos que, la mayoría de los alumnos considera que PRO AVANCE ofrece diversas soluciones ante cualquier inconveniente que presente el alumno.

GRÁFICO 2



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 3

PRO AVANCE ES UNA INSTITUCIÓN SERIA

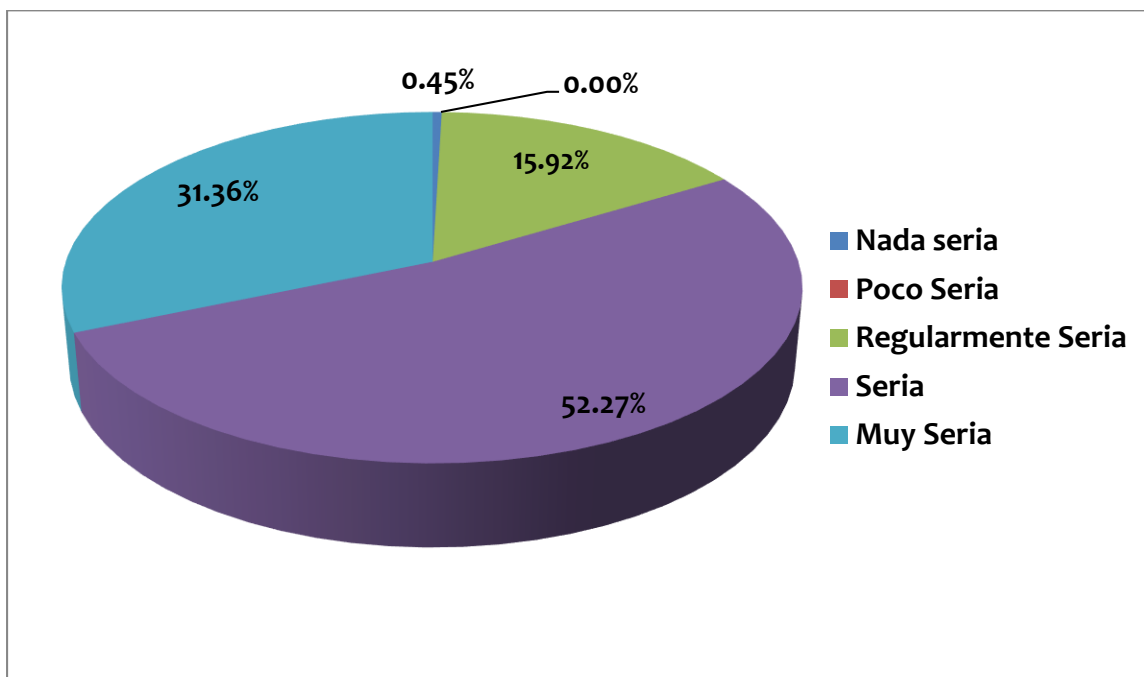
Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nada seria	1	0.45
Poco seria	0	0
Regularmente seria	35	15.92
Seria	115	52.27
Muy seria	69	31.36
TOTAL	220	100

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

- En cuanto a la seriedad de la institución, 115 alumnos encuestados (52.27%) consideran que PRO AVANCE es una Institución seria; es decir.
- El 31.36% correspondiente a 69 estudiantes de los encuestados califica la institución como muy seria; por otro lado el 15.92% establece que es una institución regularmente seria.

Podemos interpretar lo siguiente, el porcentaje mayoritario opina que PRO AVANCE es una institución educativa seria.

GRÁFICO 3



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 4

AL FINALIZAR EL DIPLOMADO, RECIBES LO PROMETIDO

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Para nada	0	0
Casi Nada	3	1.36
Regularmente	30	13.64
En su mayoría	156	70.91
Completamente	31	14.09
TOTAL	220	100

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

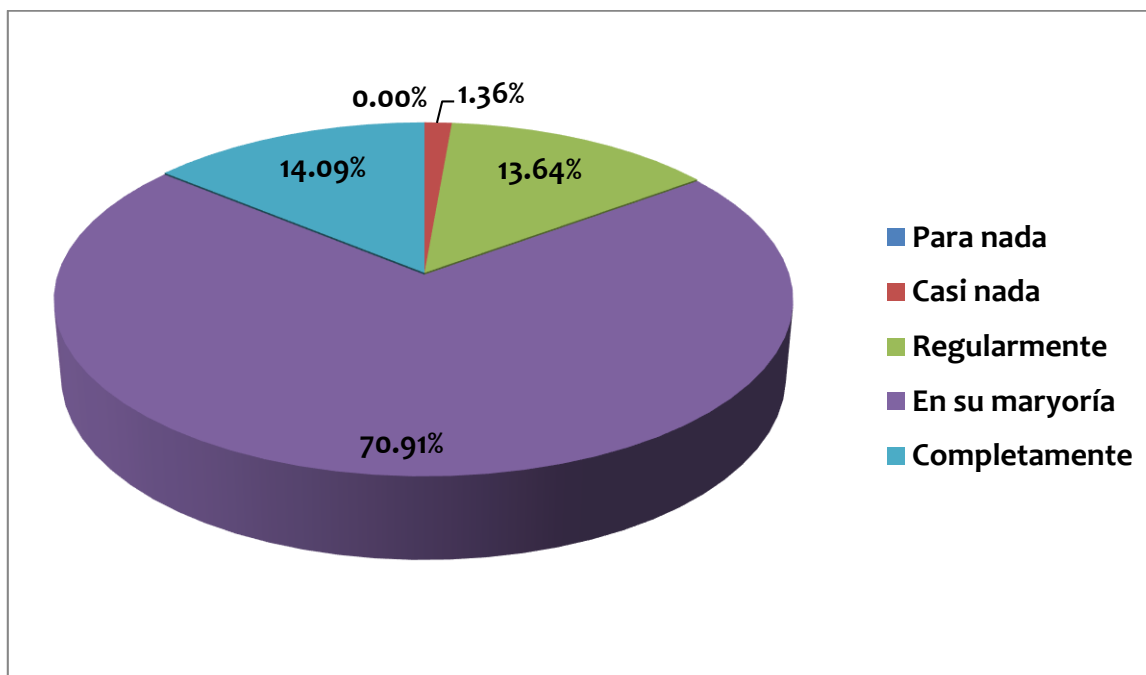
El porcentaje más alto de las personas encuestadas (70.91%) que corresponde a 156 alumnos, opina que al finalizar el diplomado recibe lo prometido en su mayor totalidad; por lo que consideramos que, los alumnos de los distintos diplomados culminan dichos estudios de manera satisfactoria.

El 14.09%, representados por 31 alumnos de los encuestados indicó que el diplomado satisface completamente lo prometido.

Un 13.64% correspondiente a 30 alumnos encuestados, califica como regular el servicio que ofrece el diplomado en PRO AVANCE.

De acuerdo a la tabla señalamos que, la mayoría de los alumnos considera que al finalizar el diplomado, recibe lo prometido a su mayor totalidad.

GRÁFICO 4



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

2. CAPACIDAD DE RESPUESTA

TABLA 5

¿QUÉ DISPOSICIÓN MUESTRA EL PERSONAL AL ATENDERLO?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna disposición	1	0.45
Poca disposición	1	0.45
Disposición regular	21	9.55
Buena disposición	106	48.19
Excelente disposición	91	41.36
TOTAL	220	100

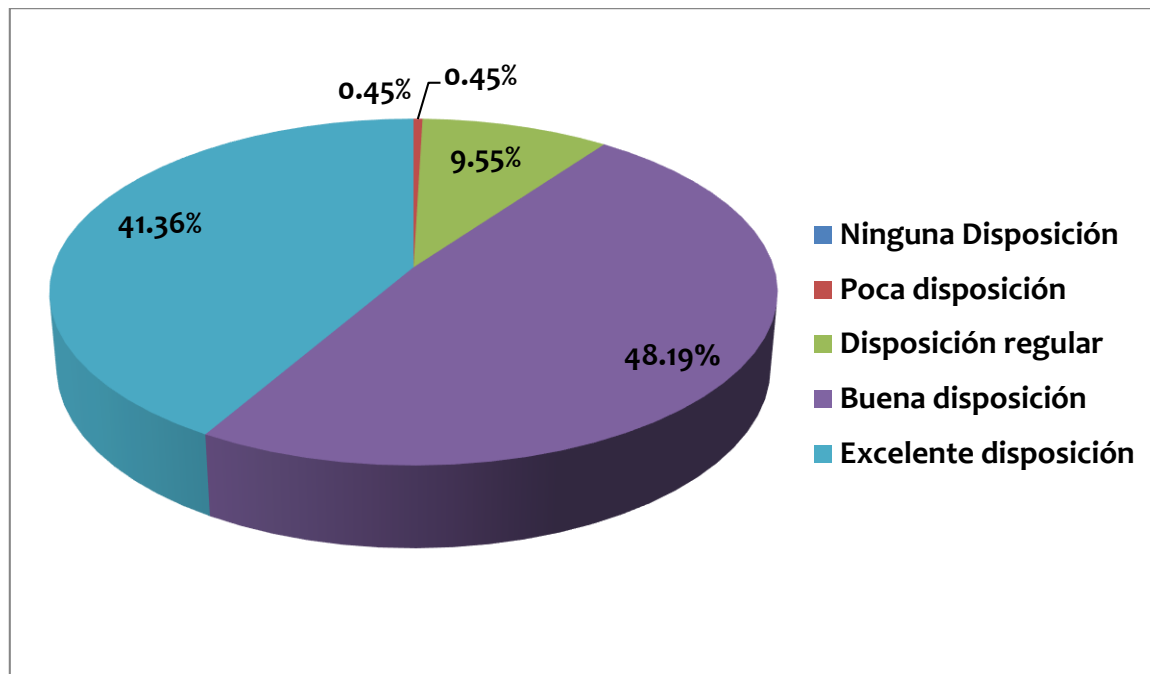
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

En cuanto a la disposición del personal para atender, 106 alumnos encuestados (48.19%) consideran que PRO AVANCE atiende con buena disposición.

El 41.36% correspondiente a 91 estudiantes de los encuestados califica al personal de la Institución con una excelente disposición, mientras que el 9.55% correspondiente a 21 alumnos establece que el personal brinda una disposición regular.

Conforme se indicó en el cuadro anterior interpretamos que, el porcentaje mayoritario de alumnos opina que, PRO AVANCE es una Institución donde el personal ofrece buena disposición al momento de dirigirse a ellos.

GRÁFICO 5



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 6

EL PERSONAL REALIZA EL SERVICIO CON RAPIDEZ

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Muy Lento	1	0.45
Lento	3	1.36
Regular	45	20.45
Rápida	116	52.74
Muy Rápida	55	25
TOTAL	220	100

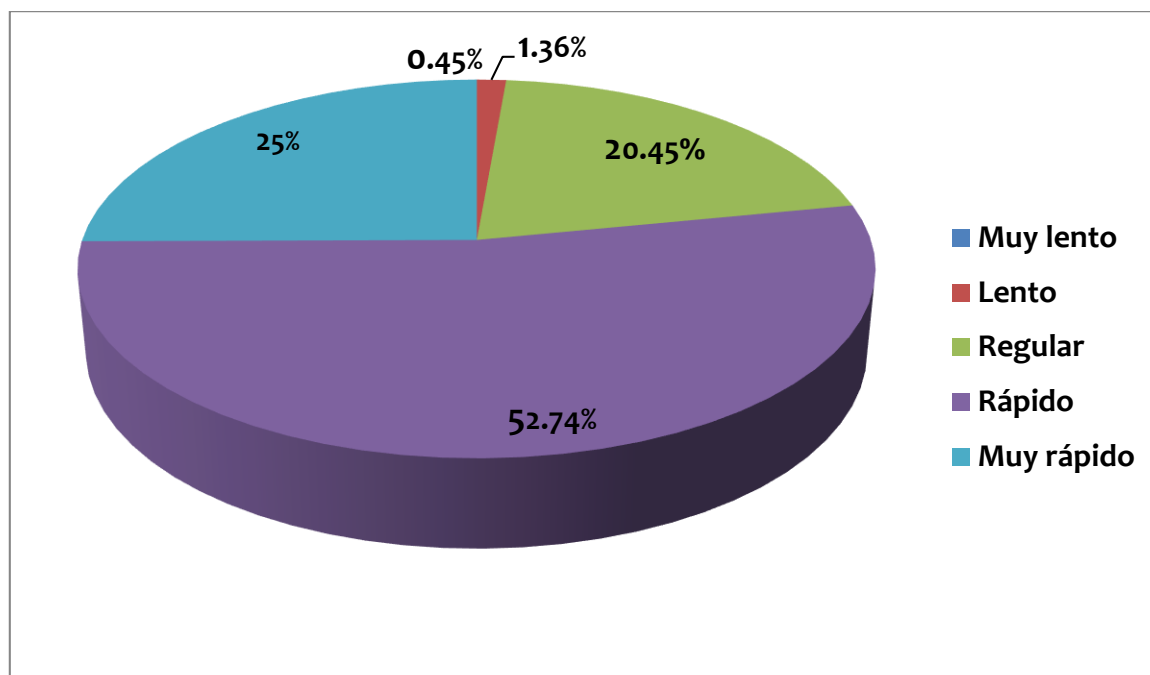
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 52.74%, es decir 116 alumnos opinan que el personal de PRO AVANCE ofrece rapidez en las respuestas a sus peticiones.
- Un 25% (55 alumnos) opina que la institución brinda velozmente respuestas a sus consultas.
- El 20.45% (45 alumnos) de los encuestados asegura que la institución actúa de manera regular ante la respuesta a sus peticiones y/o consultas.

Previo al cuadro informativo, señalamos que, la mayoría de los estudiantes tienen una opinión positiva sobre la rapidez en las respuestas a las consultas y/o peticiones respecto a cada uno de los alumnos.

GRÁFICO 6



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 7

EL PERSONAL BRINDA RESPUESTAS CLARAS Y BREVES

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	2	0.91
Usualmente	31	14.09
Casi Siempre	116	52.73
Siempre	71	32.27
TOTAL	220	100

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

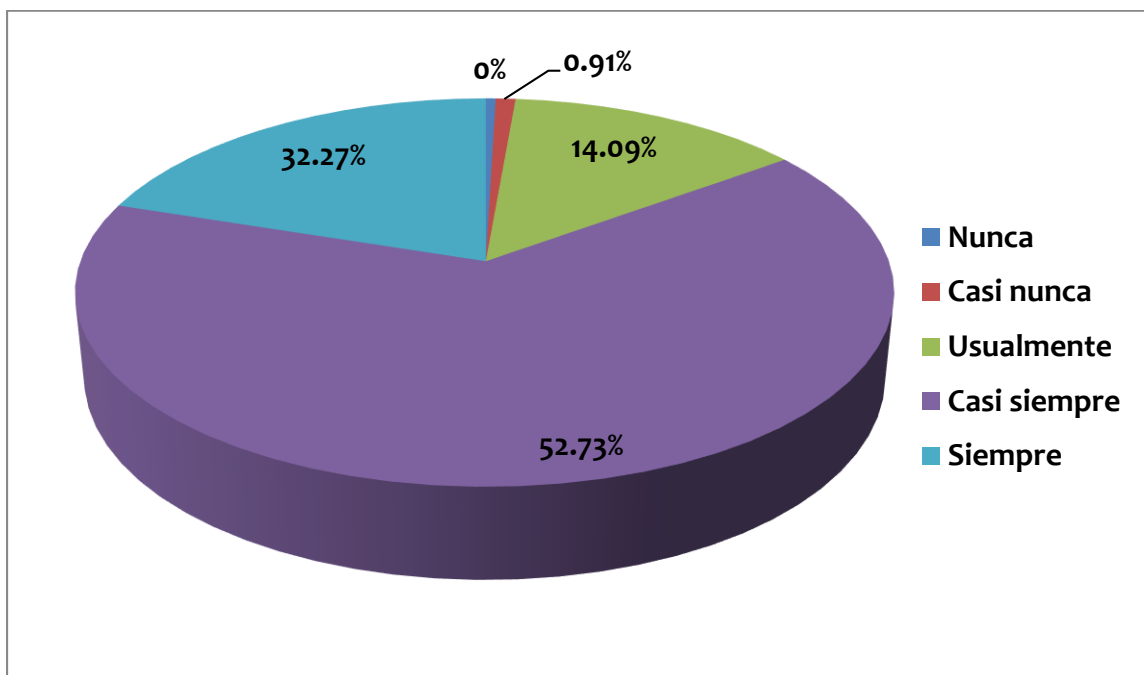
El porcentaje más alto de las personas encuestadas (52.73%) que corresponde a 116 alumnos, opina que el personal se refiere casi siempre con respuestas claras y breves.

El 32.27%, representados por 71 alumnos indicó que el personal siempre responde de manera clara y breve ante alguna dificultad en el alumno.

Un 14.09% correspondiente a 31 alumnos encuestados, opina que usualmente el personal en PRO AVANCE ofrece respuestas claras y breves.

Analizando estas respuestas, decimos que, la mayoría de alumnos considera que casi siempre, reciben respuestas claras y breves de parte del personal de PRO AVANCE respecto a cualquier inconveniente que se les presente.

GRÁFICO 7



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 8

**LA DISPOSICIÓN DEL PERSONAL AL ESCUCHAR SUS CONSULTAS Y/O DUDAS
ES:**

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna disposición	0	0
Poca disposición	3	1.36
Disposición regular	43	19.55
Buena disposición	98	44.54
Excelente disposición	76	34.55
TOTAL	220	100

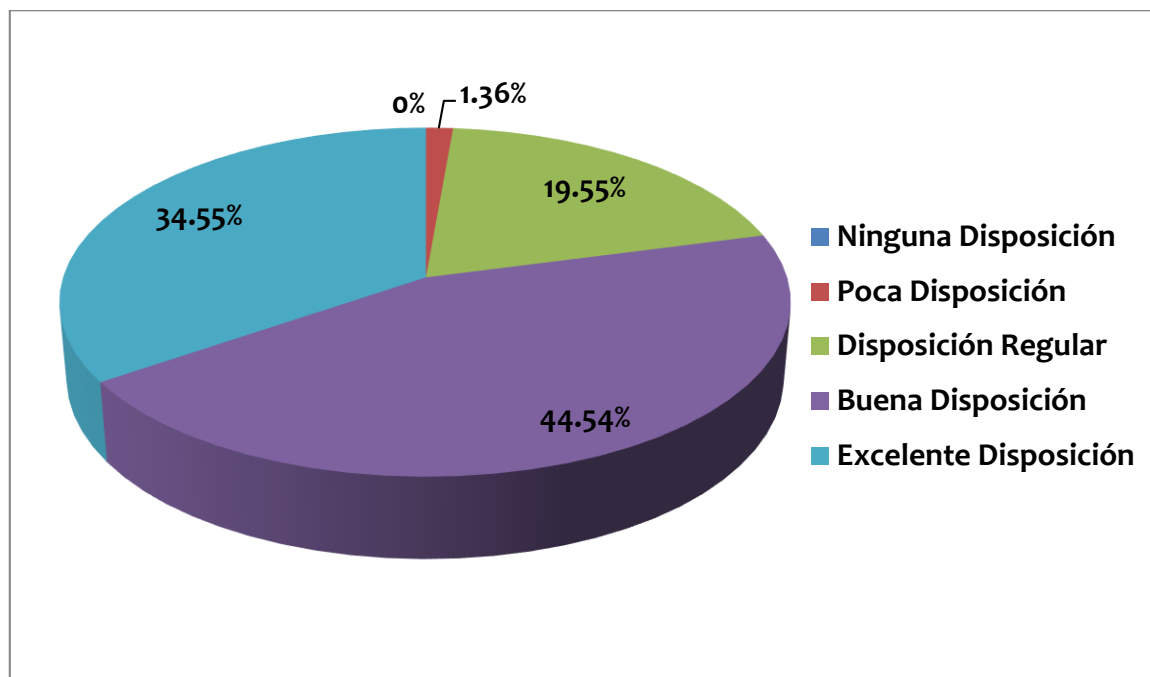
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

En cuanto a la disposición del personal para atender, 98 alumnos encuestados (44.54%) consideran que PRO AVANCE atiende con buena disposición al momento de escuchar alguna consulta o duda.

El 34.55% correspondiente a 76 encuestados, califica al personal de la institución con una excelente disposición, mientras que el 19.55% correspondiente a 43 alumnos establece que el personal brinda una disposición regular.

Con esto interpretamos que, el porcentaje mayoritario opina que PRO AVANCE es una institución educativa donde el personal brinda una buena disposición al escuchar sus consultas o cualquier duda que el alumno tenga.

GRÁFICO 8



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 9

EL PERSONAL BRINDA INFORMACIÓN EXACTA

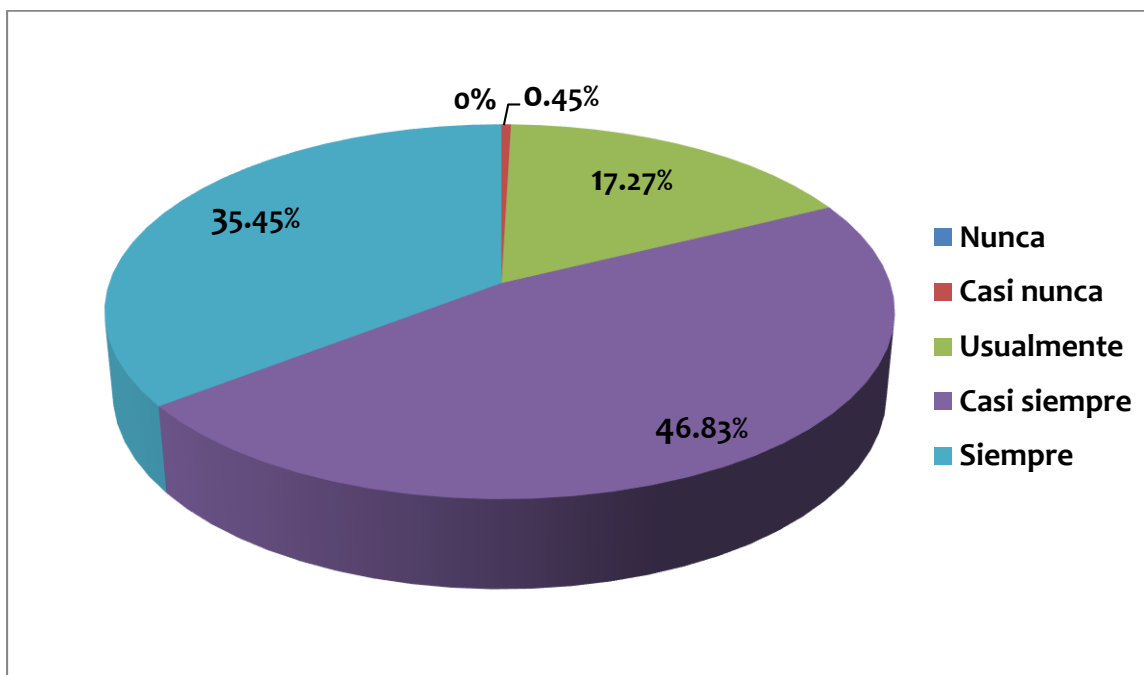
Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	1	0.45
Usualmente	38	17.27
Casi siempre	103	46.83
Siempre	78	35.45
TOTAL	220	100

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

- La mayoría de personas encuestadas (46.83%) que corresponde a 103 alumnos, opina que el personal de PRO AVANCE casi siempre brinda información de manera exacta.
- El 35.45%, representados por 78 alumnos de los encuestados indicó que el personal de PRO AVANCE ofrece siempre información exacta a sus alumnos.
- Un 17.27% correspondiente a 38 alumnos encuestados, considera que el personal de la institución usualmente brinda Información exacta a los estudiantes.

Señalamos que, la información que brinda el personal de PRO AVANCE casi siempre es exacta al momento de despejar cualquier duda o consulta ya sea en servicios administrativos como educativos.

GRÁFICO 9



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 10

EL PERSONAL ESTÁ CAPACITADO PARA RESOLVER INQUIETUDES

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nada capacitado	0	0%
Poco capacitado	2	0.91%
Regularmente capacitado	31	14.09%
Capacitado	112	50.91%
Muy capacitado	75	34.09%
TOTAL	220	100%

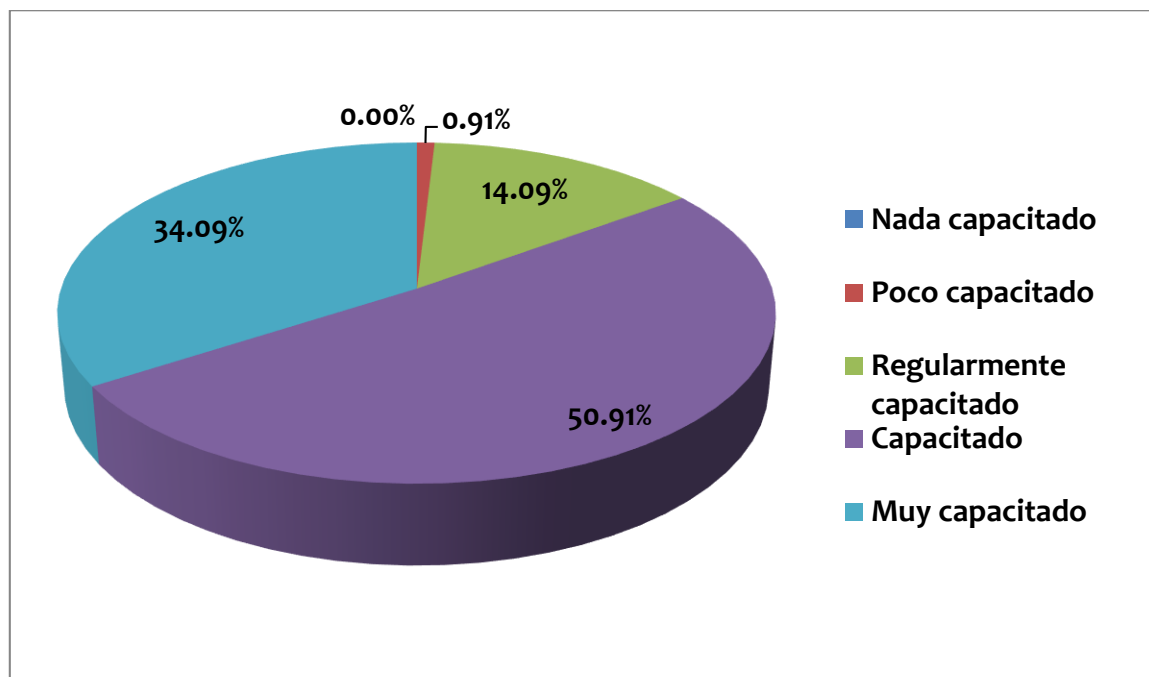
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 50.91%, es decir 112 alumnos opinan que el personal de la institución se encuentra capacitado en lo que a resolver inquietudes se refiere.
- Un 34.09% (75 alumnos) opina que el personal se encuentra muy capacitado al resolver las inquietudes que presenten cada uno de los alumnos.
- El 14.09% (31 alumnos) de los encuestados asegura que el personal de PRO AVANCE está regularmente capacitado en su trabajo cuando se refiere a resolver inquietudes.

De acuerdo a la tabla anterior indicamos que, los alumnos tienen una opinión favorable sobre el nivel de capacitación del personal de PRO AVANCE para resolver sus inquietudes o dudas.

GRÁFICO 10



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

3. SEGURIDAD

TABLA 11

¿CONSIDERA QUE EL SERVICIO QUE OFRECE PRO AVANCE ES SEGURO?

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nada seguro	0	0
Poco Seguro	2	0.91
Regularmente seguro	28	12.73
Seguro	112	50.91
Muy seguro	78	35.45
TOTAL	220	100

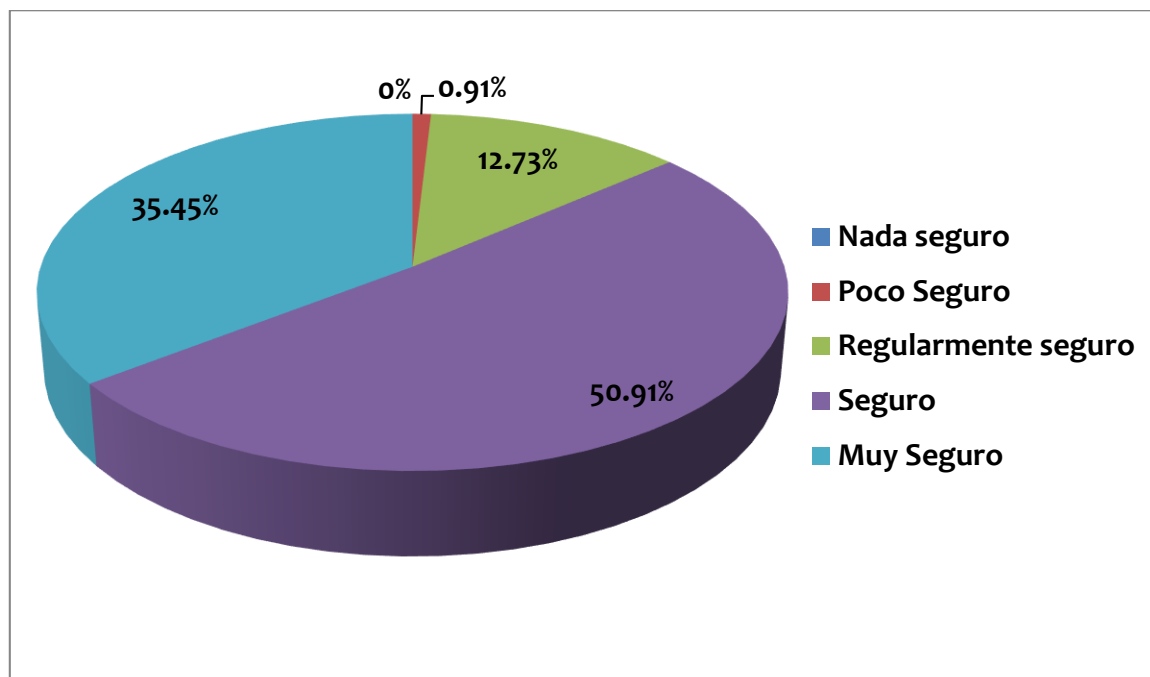
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

En cuanto a la seguridad por el servicio ofrecido por PRO AVANCE decimos que, 112 alumnos encuestados (50.91%) consideran seguro el servicio brindado por PRO AVANCE.

El 35.45% correspondiente a 78 encuestados califica a PRO AVANCE como una institución muy segura, mientras que el 12.73% correspondiente a 28 alumnos establece que PRO AVANCE ofrece un servicio regularmente seguro.

A todo esto indicamos que, el porcentaje mayoritario establece que PRO AVANCE es una institución que brinda educación y capacitación de manera segura.

GRÁFICO 11



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 12

CREDIBILIDAD EN LO QUE OFRECE PRO AVANCE

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nada creíble	0	0
Poco creíble	4	1.82
Medianamente creíble	26	11.82
Creíble	126	57.27
Muy creíble	64	29.09
TOTAL	220	100

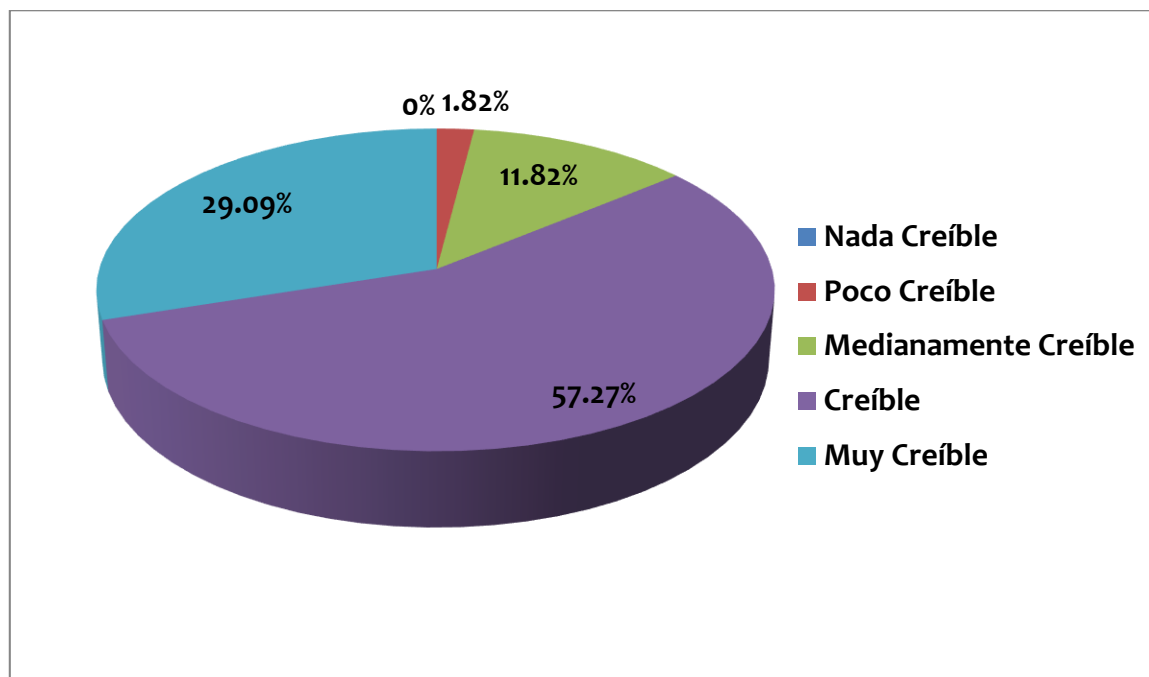
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos analizamos que:

- Un 57.27%, es decir 126 alumnos opinan que PRO AVANCE es una institución creíble en su enseñanza.
- Un 29.09% (64 alumnos) opina que la institución muy creíble en el servicio educativo brindado en PRO AVANCE.
- El 11.82% (26 alumnos) de los encuestados opina que la institución es medianamente creíble.

Debido a los datos previos, interpretamos que, los alumnos tienen una opinión muy favorable sobre la credibilidad del servicio brindado en PRO AVANCE; ya que consideran que la institución es creíble.

GRÁFICO 12



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 13

CONFÍA UD. QUE RECIBIRÁ LO OFRECIDO AL MOMENTO DE LA INSCRIPCIÓN

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
No confío	0	0
Confío poco	2	0.91
Confío medianamente	16	7.27
Confío	127	57.73
Confío mucho	75	34.09
TOTAL	220	100

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

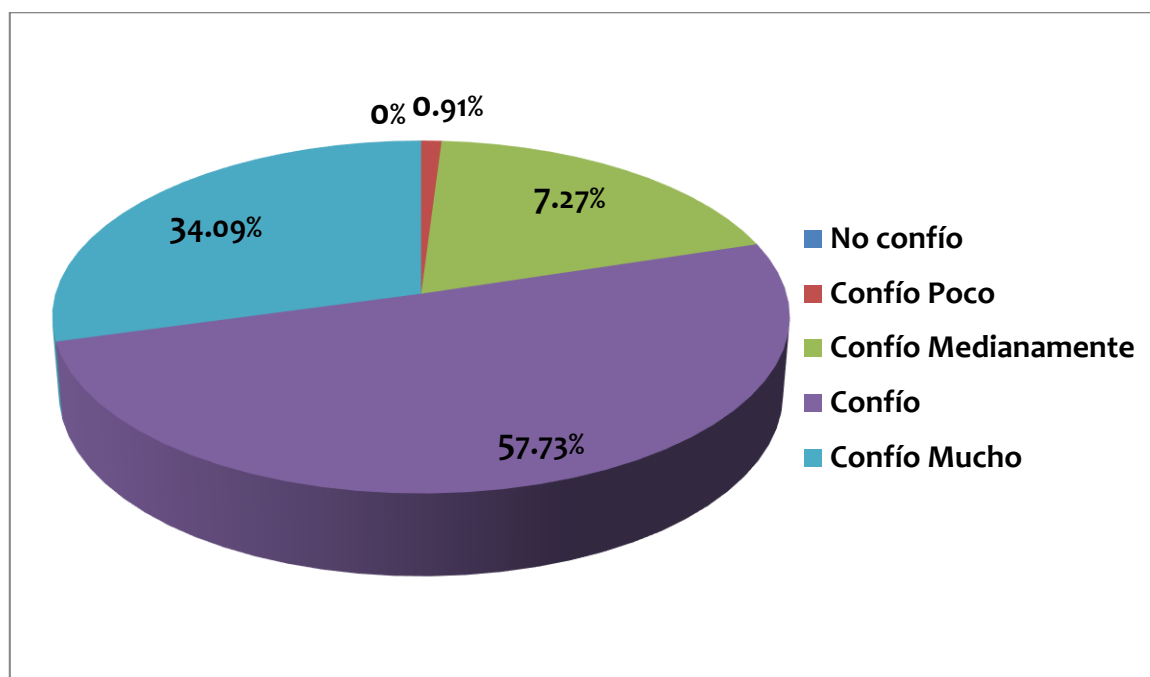
La mayoría de personas encuestadas (57.73%) que corresponde a 127 alumnos, confía en que recibirá lo ofrecido previamente.

El 34.09%, representados por 75 alumnos de los encuestados indicó que confía mucho en que recibirá lo que le ofrecieron al inicio.

Un 7.27% correspondiente a 16 alumnos encuestados, confía medianamente en el servicio educativo que brinda PRO AVANCE.

Podemos interpretar que, los alumnos consideran que el servicio que brinda la institución educativa PRO AVANCE, genera confianza en ellos desde el momento de la inscripción.

GRÁFICO 13



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 14

CONFÍA UD. EN LOS CONVENIOS DE PRO AVANCE

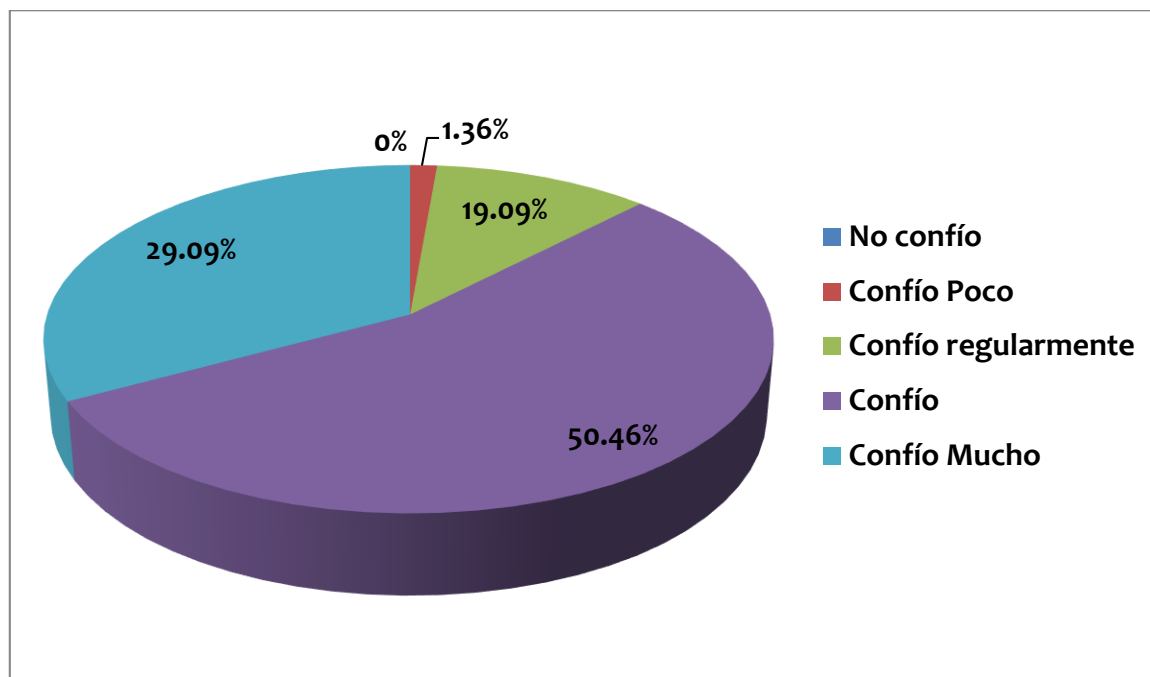
Valoración	Frecuencia	Porcentaje
No confío	0	0
Confío poco	3	1.36
Confío regularmente	42	19.09
Confío	111	50.46
Confío mucho	64	29.09
TOTAL	220	100

Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

- 111 alumnos encuestados (50.46%) confían en los diplomados; que vienen acompañados de un reconocimiento propio debido a los convenios ofrecidos previamente.
- El 29.09% correspondiente a 64 encuestados confía mucho en PRO AVANCE debido a sus convenios.

Señalamos que, el porcentaje mayoritario opina que PRO AVANCE es una institución educativa que brinda confianza a sus usuarios acerca de cada convenio que ofrece desde el momento de la inscripción.

GRÁFICO 14



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 15

EL PERSONAL ES COMPETENTE EN TODO MOMENTO

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Casi nunca	1	0.45
Algunas veces	38	17.27
Casi siempre	110	50
Siempre	71	32.27
TOTAL	220	100

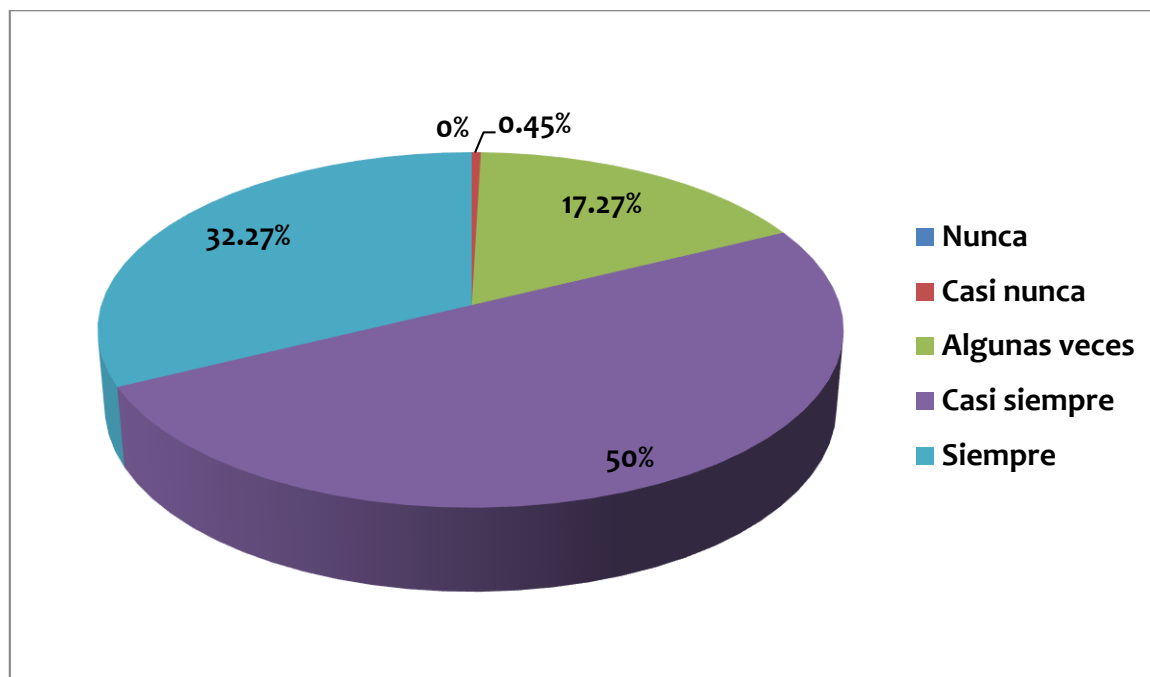
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 50% que es equivalente a 110 alumnos encuestados afirman que el personal de PRO AVANCE es competente casi siempre.
- Un 32.27% que es equivalente a 71 alumnos afirman que el personal de PRO AVANCE es competente siempre.
- Un 17.27% que es equivalente a 38 alumnos afirman que el personal de PRO AVANCE es competente sólo algunas veces.

De acuerdo a la tabla decimos que, los alumnos tienen una opinión favorable sobre la competitividad del personal de PRO AVANCE.

GRÁFICO 15



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 16

PERSONAL DE PRO AVANCE SE EXPRESA DE MANERA AMABLE

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0.45
Casi nunca	0	0
Algunas veces	21	9.55
Casi siempre	111	50.45
Siempre	87	39.55
TOTAL	220	100

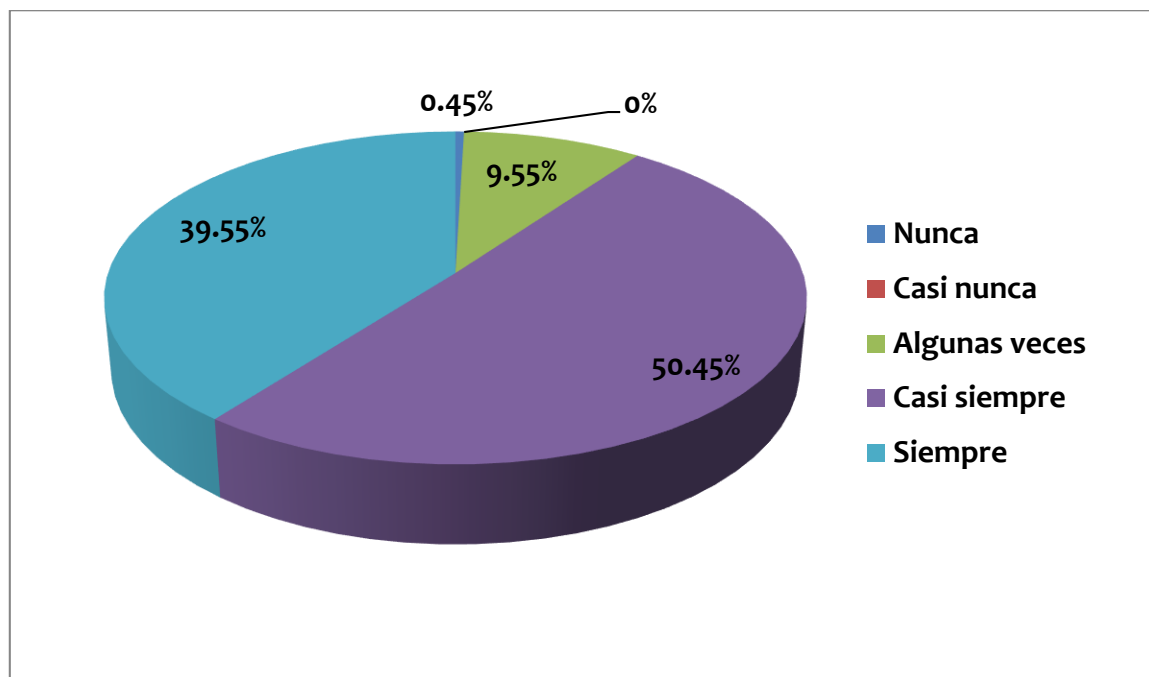
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 50.45% que es equivalente a 111 alumnos encuestados afirman que el personal de PRO AVANCE casi siempre se expresa de manera amable.
- Un 39.55% que es equivalente a 87 alumnos afirman que el personal de PRO AVANCE se expresa de manera amable siempre.
- Un 9.55% que es equivalente a 21 alumnos afirman que el personal de PRO AVANCE algunas veces se expresa de manera amable.

Según la tabla expuesta señalamos que, más del 50% de los alumnos tienen una opinión positiva sobre la manera amable con la que se expresa el personal de PRO AVANCE.

GRÁFICO 16



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

4. EMPATÍA

TABLA 17

EN PRO AVANCE LA ATENCIÓN DEL PERSONAL ES PERSONALIZADA

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Pocas veces	1	045
Algunas veces	40	18.18
Muchas veces	86	39.10
Siempre	93	42.27
TOTAL	220	100

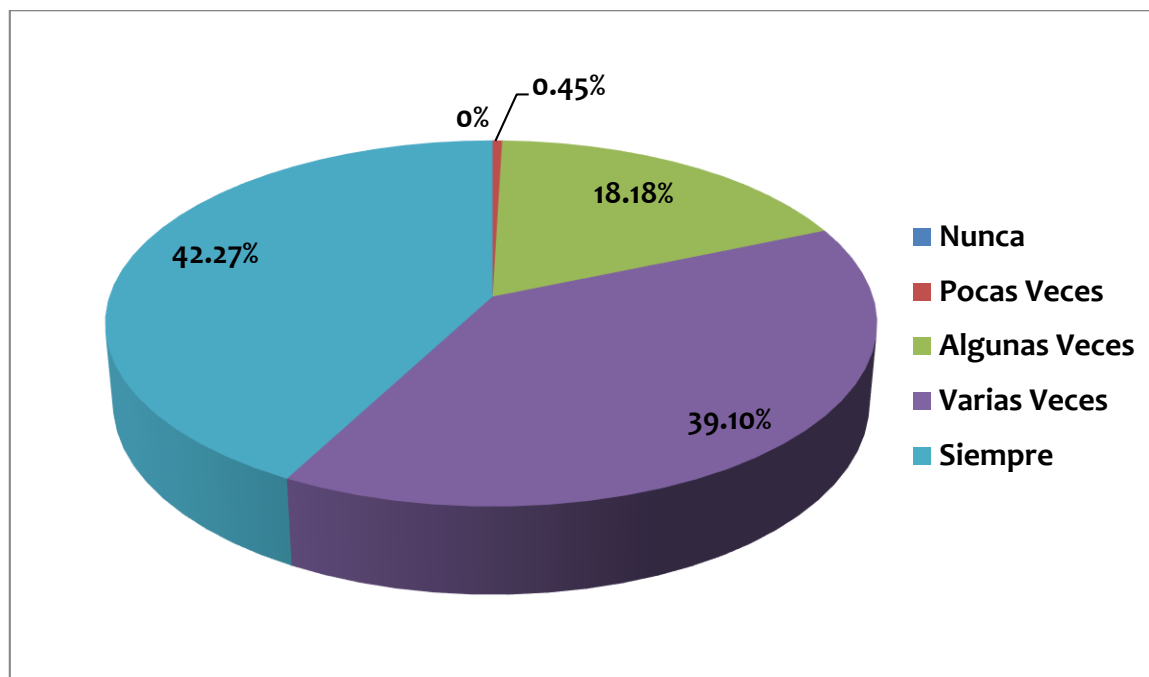
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 42.27% que es equivalente a 93 alumnos encuestados afirman que la atención de PRO AVANCE siempre es personalizada
- Un 39.10% que es equivalente a 86 alumnos indicó que la atención de PRO AVANCE muchas veces es personalizada.
- Un 18.18% que es equivalente a 40 alumnos afirman que la atención de PRO AVANCE algunas veces es personalizada.

Interpretamos que, los alumnos tienen una opinión favorable sobre la atención de PRO AVANCE ya que indican que el personal siempre los atiende de manera personalizada.

GRÁFICO 17



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 18

EL PERSONAL COMPRENDE LAS NECESIDADES QUE UD. SOLICITA

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0.45
Pocas veces	1	0.45
Algunas veces	46	20.93
Varias veces	100	45.45
Siempre	72	32.72
TOTAL	220	100

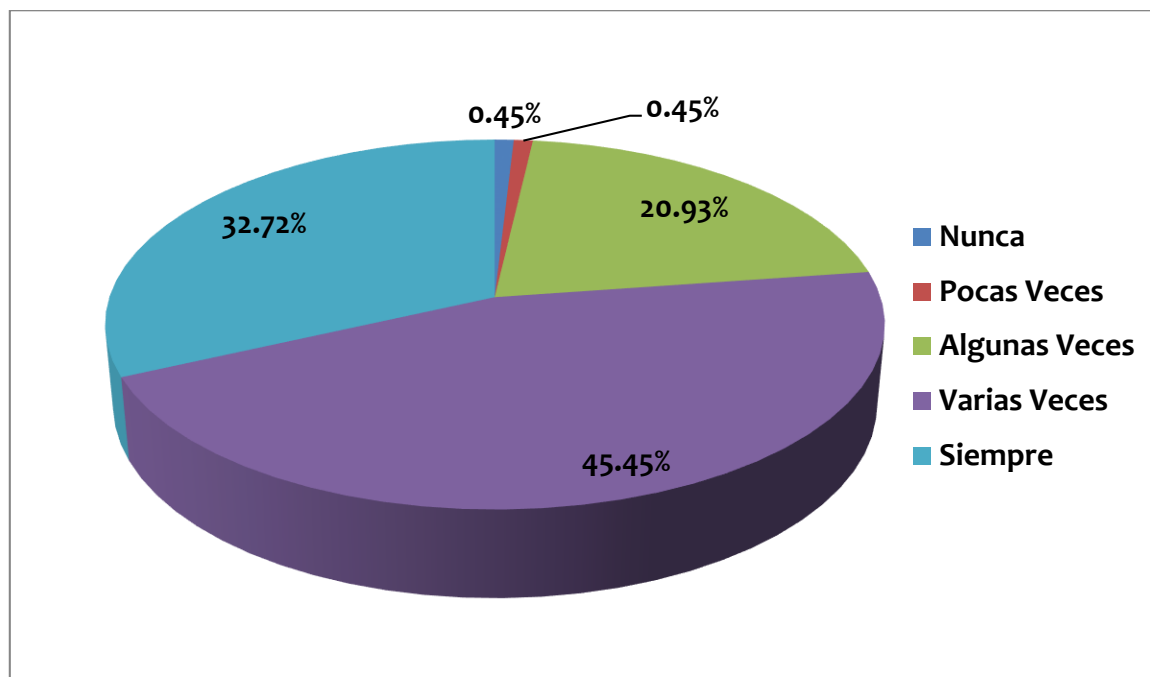
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 32.72% que es equivalente a 72 alumnos encuestados afirman que el personal de PRO AVANCE comprende varias veces las necesidades que el alumno requiere.
- Un 45.45% que es equivalente a 100 alumnos afirman que el personal de PRO AVANCE comprende las necesidades que el alumno requiere siempre.
- Un 20.93% que es equivalente a 46 alumnos afirman que el personal de PRO AVANCE algunas veces comprende las necesidades que el alumno requiere.

Como resultado decimos que, los alumnos consideran que el personal de PRO AVANCE comprende muchas veces las necesidades que ellos solicitan.

GRÁFICO 18



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 19

EL PERSONAL COLABORA EN CADA MOMENTO QUE UD. LO SOLICITE

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0
Pocas veces	3	1.36
Regularmente	42	19.10
Varias veces	104	47.27
Siempre	71	32.27
TOTAL	220	100

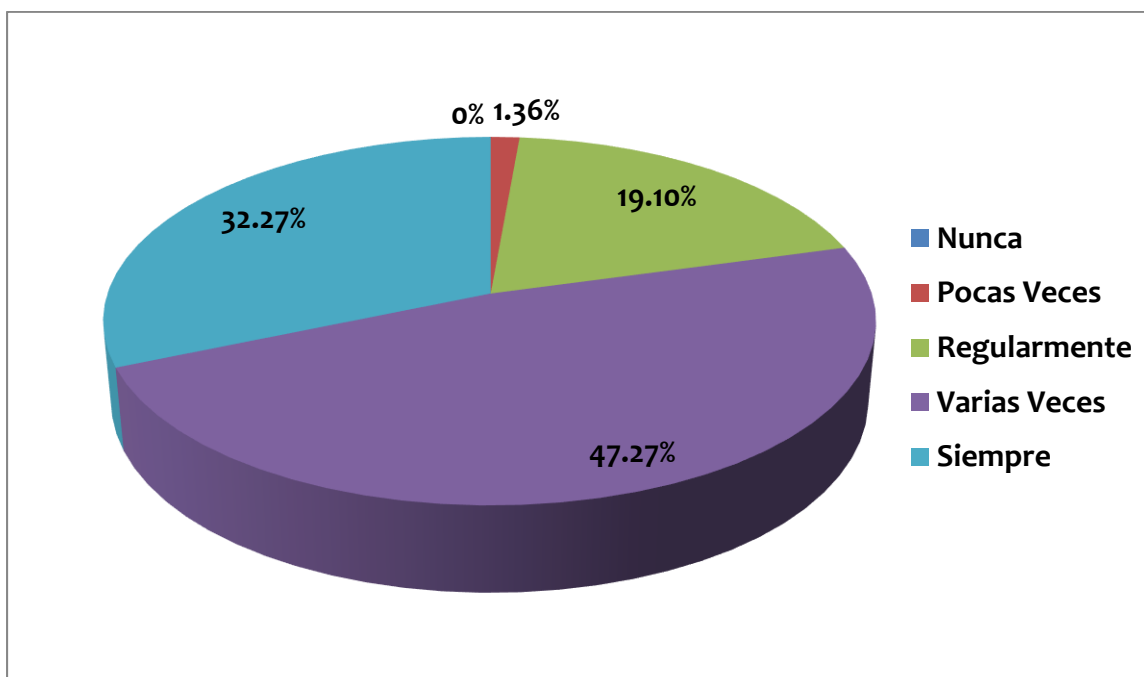
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 47.27% que es equivalente a 104 alumnos encuestados afirman que el personal de PRO AVANCE varias veces colabora en el momento que el alumno lo precise.
- Un 32.27% que es equivalente a 71 alumnos afirman que el personal de PRO AVANCE siempre se presta en el momento que el alumno lo precise
- Un 19.10% que es equivalente a 42 alumnos afirman que el personal de PRO AVANCE se presta cada que el alumno lo precise regularmente.

Por los resultados de la tabla interpretamos que, los alumnos tienen muy buena opinión sobre el personal de PRO AVANCE con respecto a la colaboración que tenga cada vez que lo soliciten.

GRÁFICO 19



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 20

ACCESIBILIDAD DE LOS SERVICIOS DE PRO AVANCE

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nada accesible	1	0.45
Poco accesible	0	0
Regularmente accesible	43	19.55
Accesible	113	51.36
Muy accesible	63	28.64
TOTAL	220	100

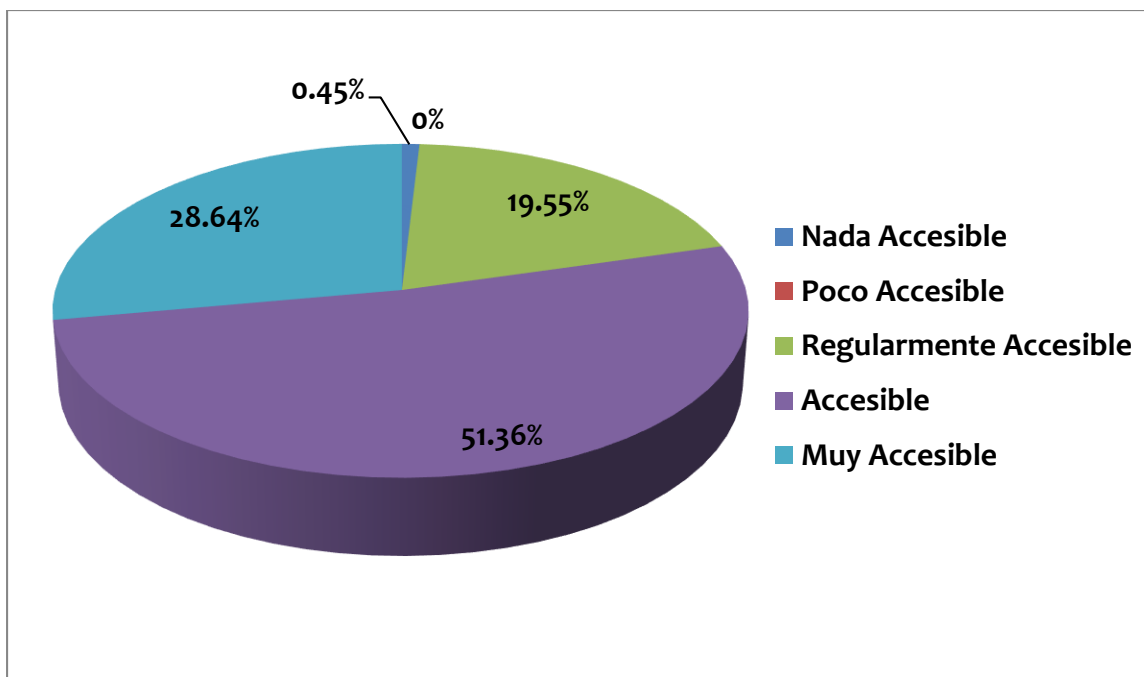
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 51.36% que es equivalente a 113 alumnos encuestados afirman que PRO AVANCE se muestra accesible con sus servicios.
- Un 28.64% que es equivalente a 63 alumnos afirman que PRO AVANCE se muestra muy accesible con sus servicios.
- Un 19.55% que es equivalente a 43 alumnos afirma que PRO AVANCE se muestra regularmente accesible con sus servicios.

Observando los resultados decimos que, los alumnos tienen una muy buena opinión sobre PRO AVANCE pues consideran que los servicios son accesibles la mayor parte del tiempo.

GRÁFICO 20



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 21

SIENTE UD. EMPATÍA CON EL TRATO QUE OFRECE PRO AVANCE

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0.45
Casi nunca	0	0
A veces	31	14.10
Casi siempre	89	40.45
Siempre	99	45
TOTAL	220	100

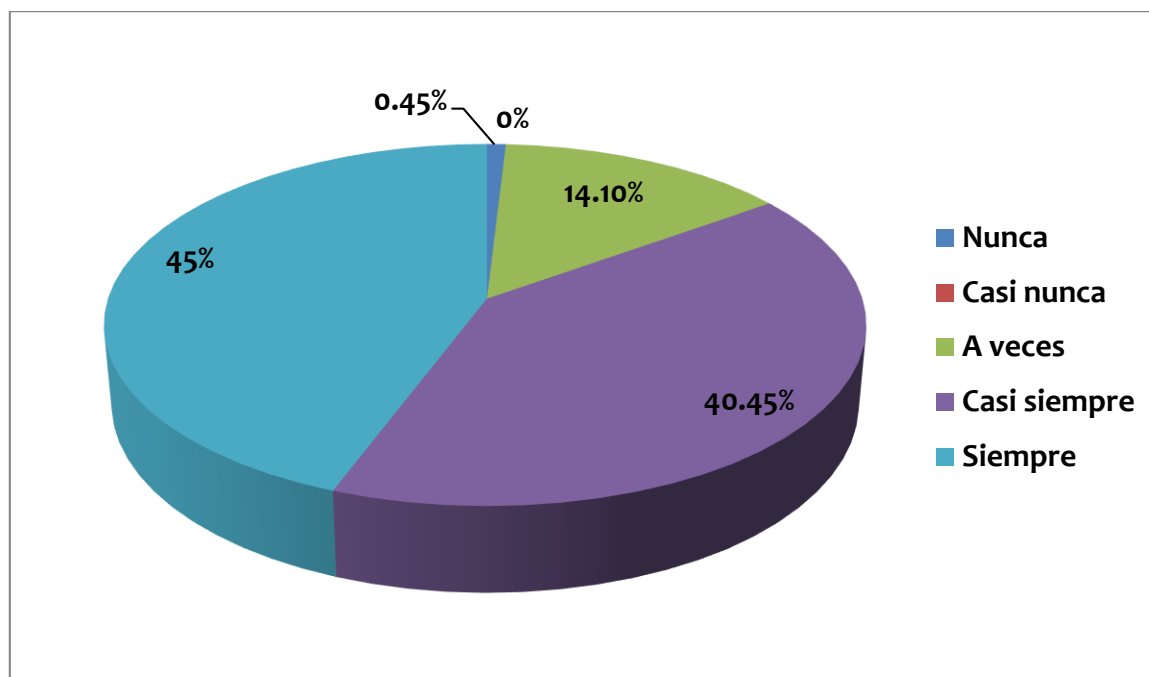
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 45% que es equivalente a 99 alumnos encuestados afirman que siempre sienten empatía con el trato que brinda PRO AVANCE.
- Un 40.45% que es equivalente a 89 alumnos afirman que casi siempre sienten empatía con el trato que brinda PRO AVANCE.
- Un 14.10% que es equivalente a 31 alumnos afirman que a veces sienten empatía con el trato que brinda PRO AVANCE.

De acuerdo a la tabla observamos que, más del 80% de los alumnos tienen una opinión positiva sobre la empatía que demuestra el personal de PRO AVANCE, ya que consideran que la mayoría del tiempo son atendidos con empatía.

GRÁFICO 21



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

5. ELEMENTOS TANGIBLES

TABLA 22

PRO AVANCE POSEE INSTALACIONES VISUALMENTE ATRACTIVAS

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nada atractivas	2	0.91
Poco atractivas	8	3.64
Medianamente atractivas	60	27.27
Atractivas	110	50
Muy atractivas	40	18.18
TOTAL	220	100

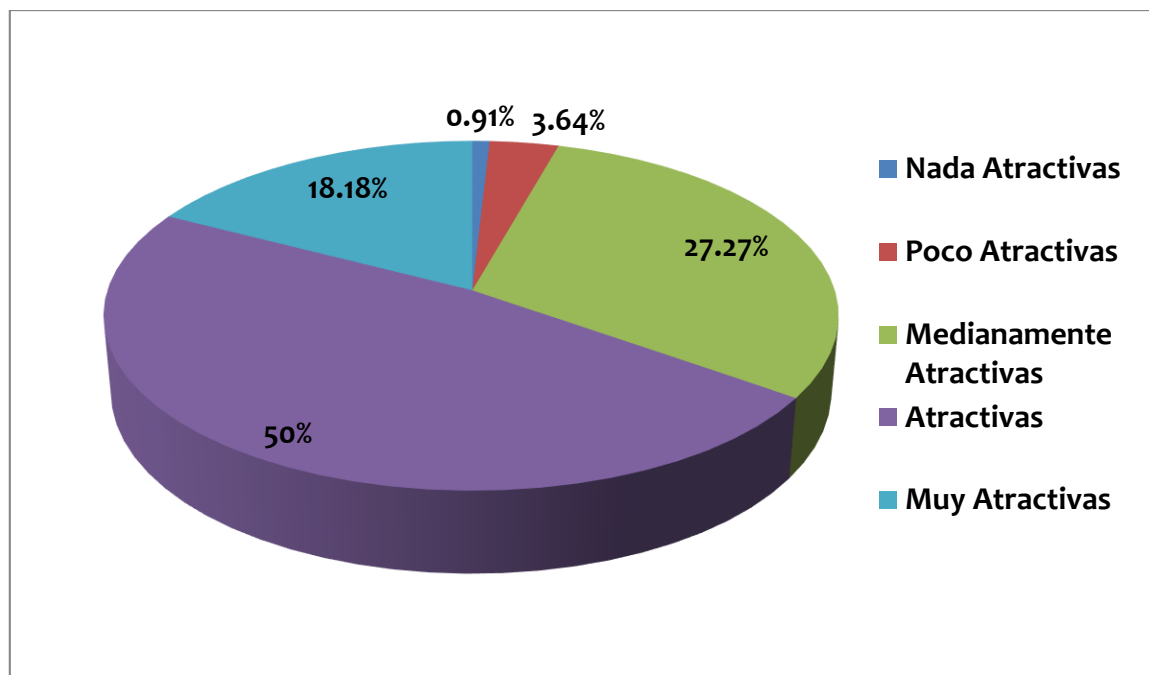
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 50% que es equivalente a 110 alumnos consideran que PRO AVANCE posee instalaciones visualmente atractivas.
- Un 27.27% es equivalente a 60 alumnos consideran que PRO AVANCE posee instalaciones medianamente atractivas para los alumnos.
- Un 18.18% correspondiente a 40 alumnos consideran que la institución posee instalaciones visualmente muy atractivas.

En resumen a todos estos resultados podemos decir que, más del 50% de los alumnos tienen una opinión favorable sobre el atractivo de las instalaciones de PRO AVANCE.

GRÁFICO 22



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 23

ESTA UD. CONFORME CON LA MODERNIDAD DE LAS AULAS

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
------------	------------	------------

Inconforme	1	0.45
Poco conforme	14	6.36
Regularmente conforme	70	31.82
Conforme	112	50.92
Muy conforme	23	10.45
TOTAL	220	100

Fuente:

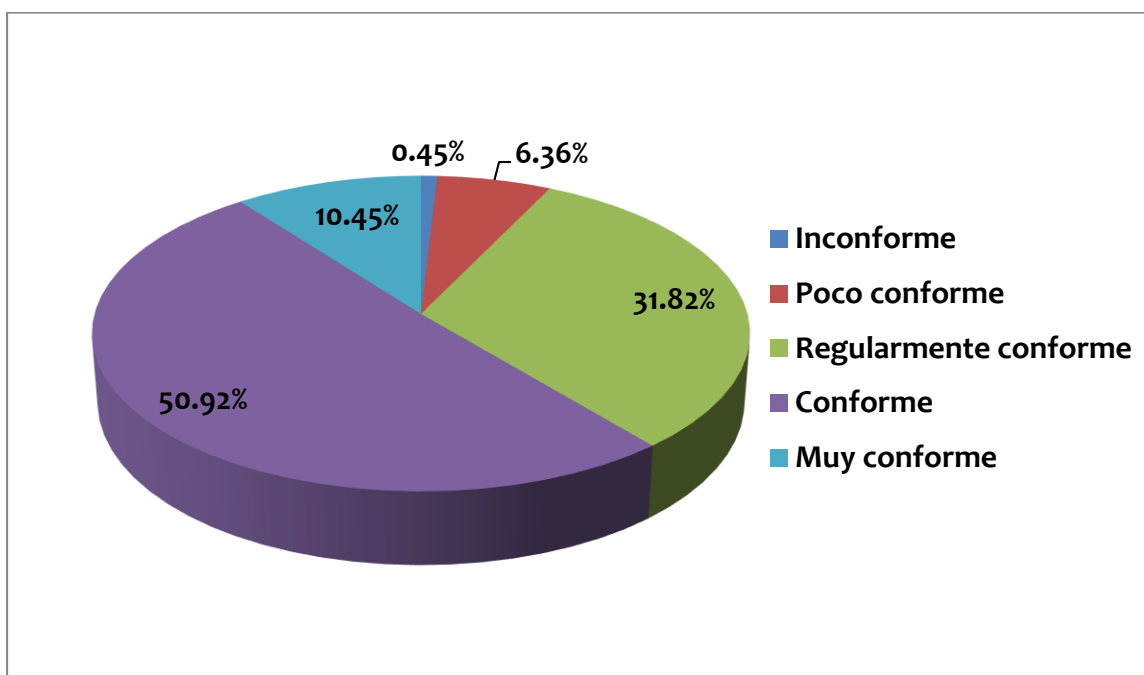
Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 50.92% que es equivalente a 112 alumnos está conforme con la modernidad de las aulas que tiene PRO AVANCE.
- Un 31.82% que es equivalente a 70 alumnos está regularmente conforme con la modernidad de las aulas.
- Un 10.45% que es equivalente a 23 alumnos está muy conforme con la modernidad de las aulas que tiene PRO AVANCE.

Con estos porcentajes interpretamos que más del 50% de los alumnos está conforme con la modernidad de las aulas en PRO AVANCE.

GRÁFICO 23



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 24

SIENTE UD. QUE LAS AULAS EN PRO AVANCE SON CÓMODAS

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
------------	------------	------------

Incómodas	0	0
Poco cómodas	16	7.27
Regularmente cómodas	37	16.82
Cómodas	132	60
Muy cómodas	35	15.91
TOTAL	220	100

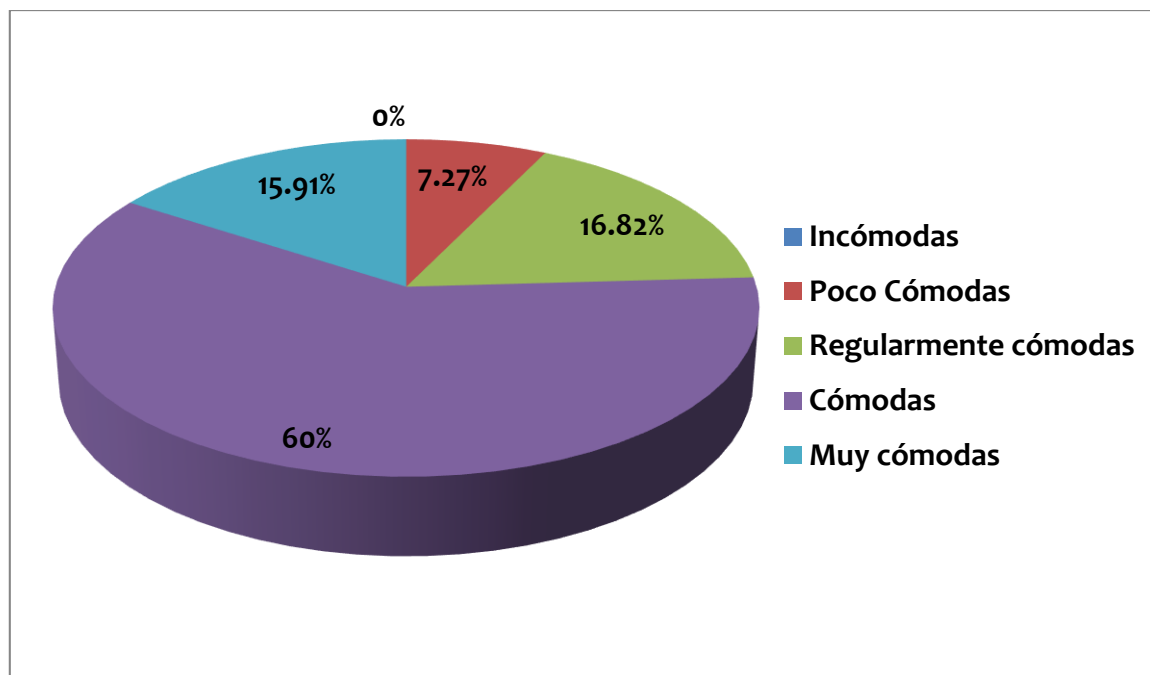
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 60% que es equivalente a 132 alumnos siente que las aulas de PRO AVANCE son cómodas.
- Un 16.82% que es equivalente a 37 alumnos siente que las aulas de PRO AVANCE son regularmente cómodas.
- Un 15.91% que es equivalente a 35 alumnos siente que las aulas de PRO AVANCE son muy cómodas.

Observando los resultados, deducimos que el mayor porcentaje de los alumnos siente que las aulas de PRO AVANCE son cómodas para el dictado de cada clase.

GRÁFICO 24



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABA 25

SE ENCUENTRA UD. CONFORME CON LA LIMPIEZA DE LAS AULAS

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Inconforme	1	0.45
Poco conforme	2	0.91
Regularmente conforme	28	12.73
Conforme	97	44.09
Muy conforme	92	41.82
TOTAL	220	100

Fuente:

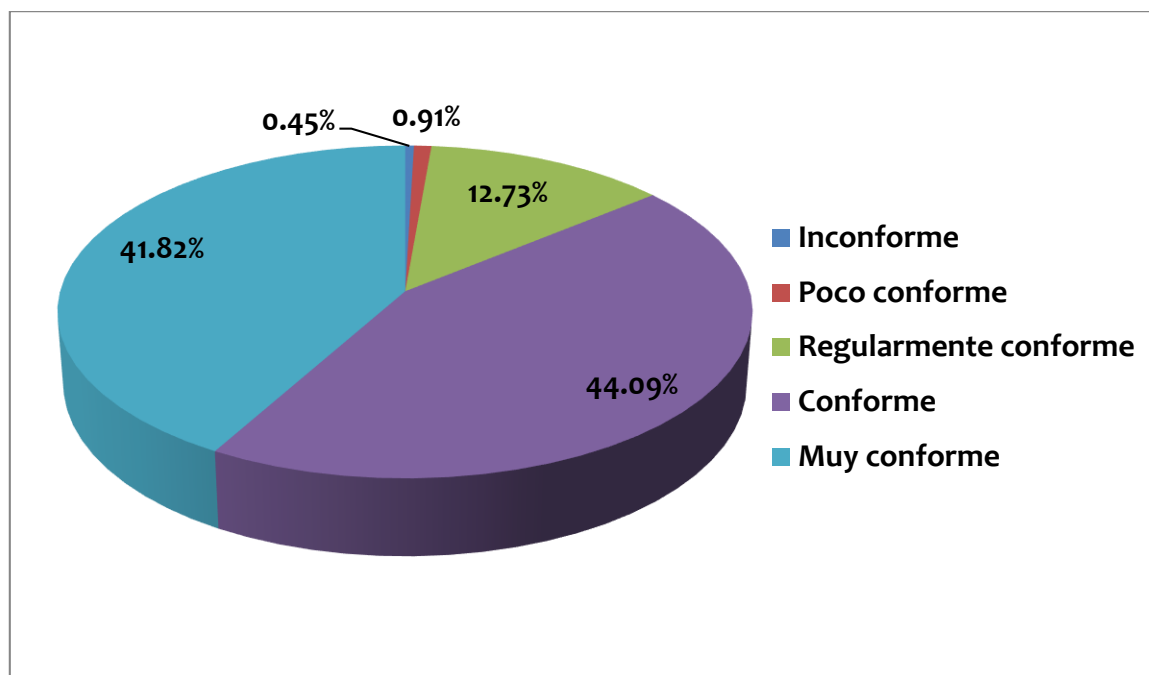
Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 44.09% que es equivalente a 97 alumnos está conforme con la limpieza de las aulas de PRO AVANCE.
- Un 41.82% que es equivalente a 92 alumnos está muy conforme con la limpieza de las aulas de PRO AVANCE
- Un 12.73% que es equivalente a 28 alumnos está regularmente conforme con la limpieza de las aulas de PRO AVANCE.

Como resultado final llegamos a la deducción que un porcentaje elevado de alumnos están conformes con la limpieza de las aulas de la Institución Educativa PRO AVANCE.

GRÁFICO 25



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 26

LAS AULAS CUENTAN CON EL EQUIPAMIENTO CORRECTO PARA DICTADO DE CLASES

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Mal equipado	0	0
Poco equipado	6	2.73
Regularmente equipado	46	20.91
Equipado	121	55
Bien equipado	47	21.36
TOTAL	220	100

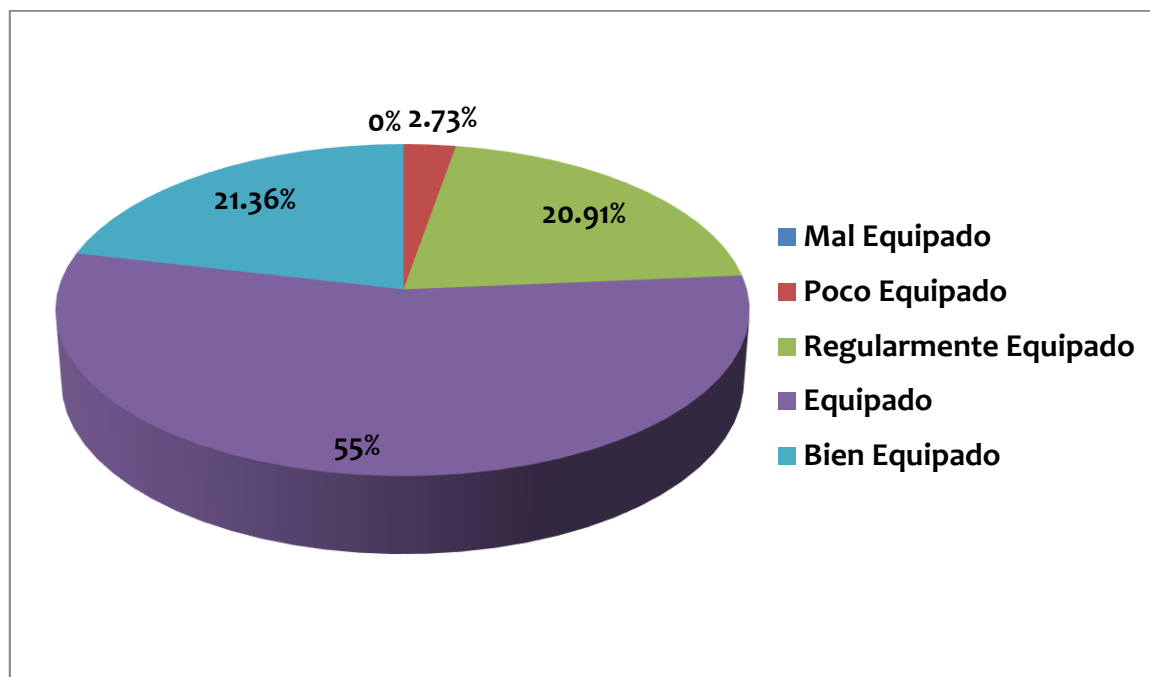
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 55% que es equivalente a 121 alumnos considera que las aulas de PRO AVANCE están equipadas para el dictado de clases.
- Un 21.36% que es equivalente a 47 alumnos considera que las aulas de PRO AVANCE cuenta con un buen equipamiento para el dictado de clases.
- Un 20.91% que es equivalente a 46 alumnos considera que las aulas de PRO AVANCE están regularmente equipadas para el dictado de clases.

Respecto a lo señalado anteriormente, se puede decir que más del 50% de los alumnos considera que las aulas en PRO AVANCE tienen un adecuado equipamiento para el dictado de clases.

GRÁFICO 26



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 27

EL PERSONAL DOCENTE DE PRO AVANCE MUESTRA PULCRITUD

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nada pulcro	0	0
Poco pulcro	2	0.91
Medianamente pulcro	19	8.64
Pulcro	97	44.09
Muy pulcro	102	46.36
TOTAL	220	100

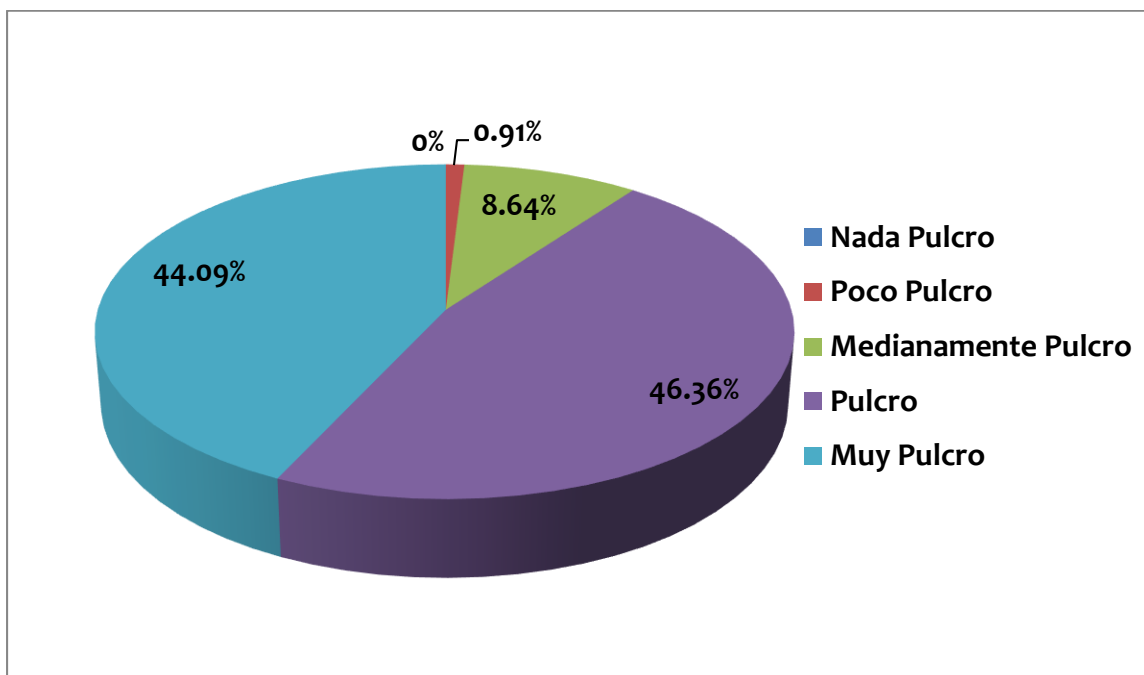
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- El 46.36% de alumnos encuestados considera que el personal docente en PRO AVANCE se muestra muy pulcro en todo momento.
- El 44.09% de alumnos, correspondiente a 97 personas indica que el personal docente es pulcro.
- El 8.64% que es equivalente a 19 alumnos considera que el docente de PRO AVANCE es medianamente pulcro.

A todo esto se interpreta que, un buen porcentaje de alumnos considera que los docentes en PRO AVANCE son muy pulcros al presentarse en la institución para el dictado de clases.

GRÁFICO 27



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

TABLA 28

EL PERSONAL ADMINISTRATIVO SE MUESTRA CON PULCRITUD

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nada pulcro	1	0.45
Poco pulcro	1	0.45
Medianamente pulcro	16	7.28
Pulcro	101	45.91
Muy pulcro	101	45.91
TOTAL	220	100

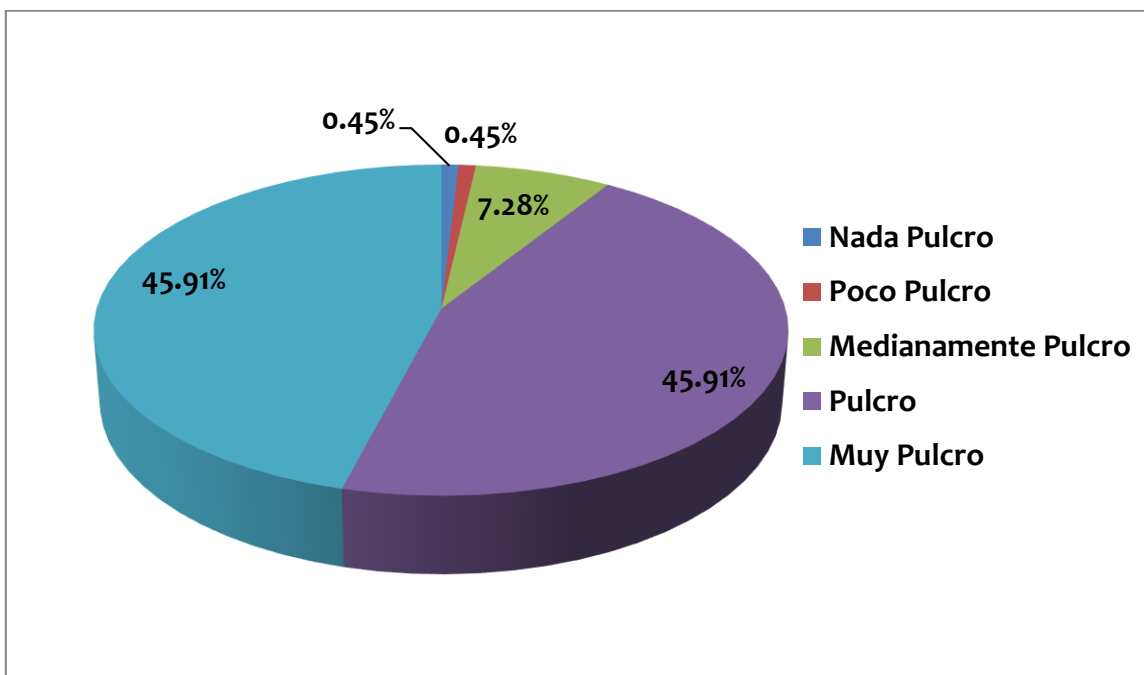
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 45.91% que es equivalente a 101 alumnos considera que el personal administrativo de PRO AVANCE es muy pulcro.
- Asimismo, un 45.91% que es equivalente a 101 alumnos considera que el personal administrativo de PRO AVANCE es pulcro.
- Un 7.28% que es equivalente a 16 alumnos considera que el personal administrativo de PRO AVANCE es medianamente pulcro.

A todo esto se interpreta que, un buen porcentaje de alumnos considera que el personal administrativo en PRO AVANCE es muy pulcro al dirigirse a ellos.

GRÁFICO 28



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

6. NECESIDADES

TABLA 29

EN CUANTO A NIVEL DE SATISFACCIÓN, CONSIDERA UD. QUE PRO AVANCE
SATISFACE SUS NECESIDADES

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Baja	27	12.27
Media	143	65
Alta	50	22.73
TOTAL	220	100

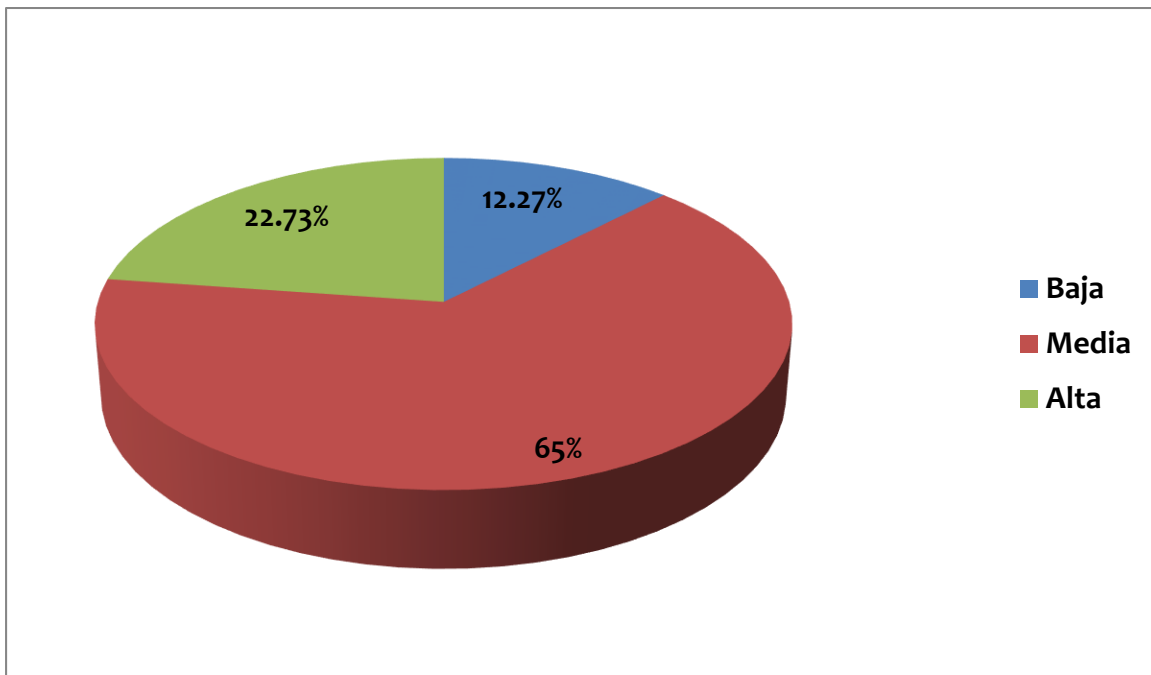
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 65% que es equivalente a 143 alumnos considera que PRO AVANCE satisface sus necesidades en un grado medio.
- Un 22.73% que es equivalente a 50 alumnos considera que PRO AVANCE satisface con un alto grado sus necesidades.
- Un 12.27% que es equivalente a 27 alumnos considera que PRO AVANCE satisface sus necesidades en un bajo nivel.

Señalamos que, en cuanto al nivel de satisfacción, los alumnos consideran que PRO AVANCE cumple con sus necesidades en un nivel medio alto, por lo que, podemos indicar que los alumnos se encuentran satisfechos.

GRÁFICO 29



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

7. EXPECTATIVAS

TABLA 30

EN CUANTO A NIVEL DE SATISFACCIÓN, CONSIDERA UD. QUE PRO AVANCE CUMPLE
CON SUS EXPECTATIVAS

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Por debajo de lo esperado	31	14.09
Es lo esperado	148	67.27
Supera lo esperado	41	18.64
TOTAL	220	100

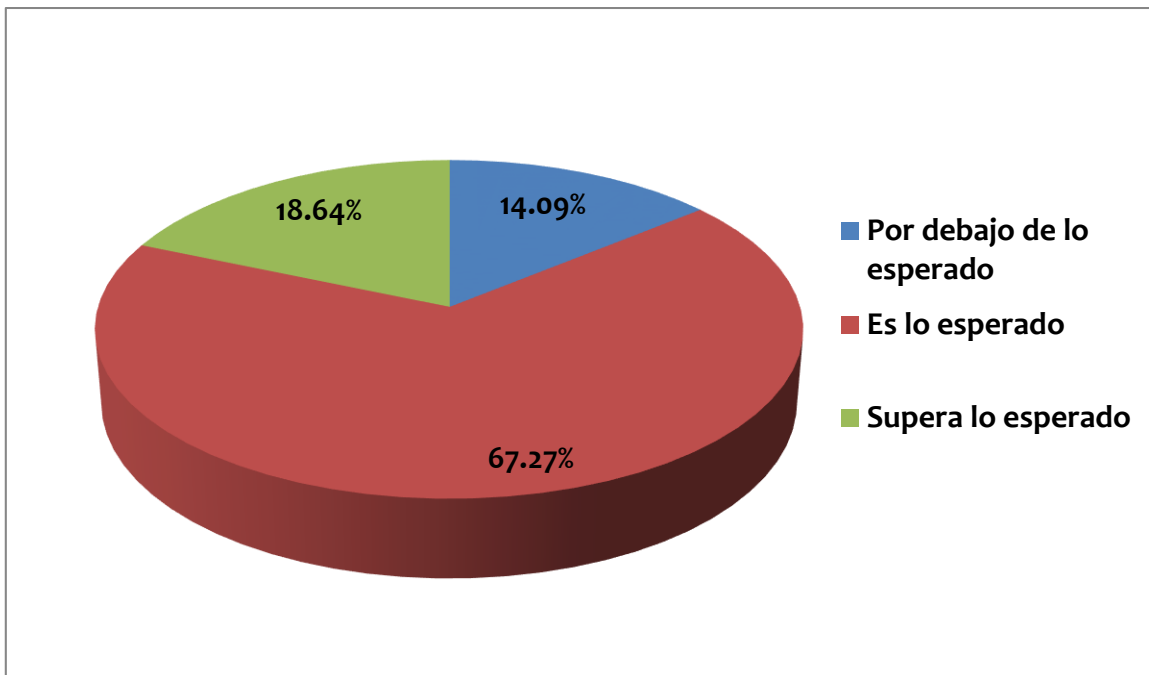
Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

Según los resultados del cuestionario aplicado a los alumnos:

- Un 67.27% que es equivalente a 148 alumnos consideran que PRO AVANCE en cuanto al cumplimiento de sus expectativas es lo esperado.
- Un 18.64% que es equivalente a 41 alumnos consideran que PRO AVANCE supera lo esperado en cuanto a sus expectativas
- Un 13.18% que es equivalente a 29 alumnos considera que el nivel de satisfacción que PRO AVANCE les brinda, en relación a sus expectativas, está por debajo de lo esperado.

Como se puede observar en estos resultados, la valoración que los entrevistados dan al nivel de satisfacción de los servicios de PRO AVANCE, es alta; con lo que comprobamos que sus expectativas son superadas.

GRÁFICO 30



Fuente: Encuesta aplicada por las autoras, 2013

CONCLUSIONES

PRIMERA.- La relación existente entre la calidad del servicio educativo de PRO AVANCE y el nivel de satisfacción de los usuarios es considerada por los entrevistados, como óptima.

SEGUNDA.- La percepción de la gran mayoría de los entrevistados sobre la calidad brindada por PRO AVANCE en sus servicios educativos, es satisfactoria.

TERCERA.- El 85.9% de los entrevistados, considera que PRO AVANCE satisface plenamente sus expectativas.



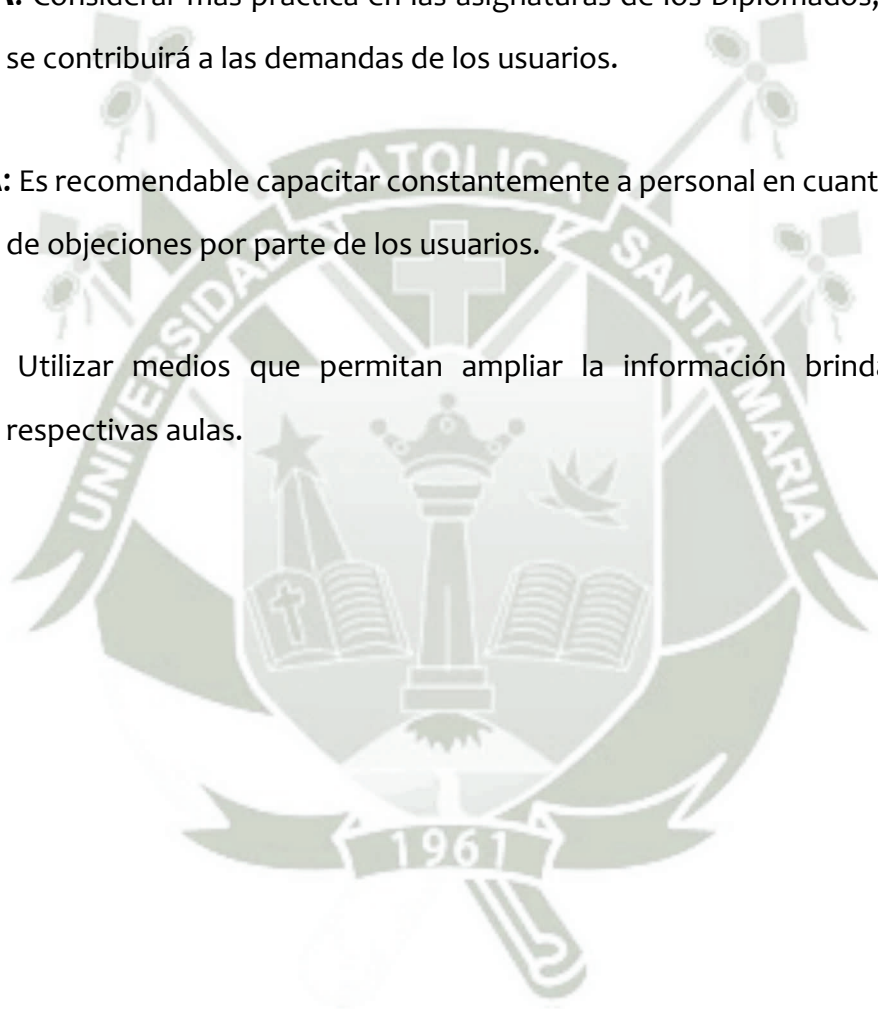
SUGERENCIAS

PRIMERA: Consideramos que PRO AVANCE debería mejorar los elementos tangibles, es decir, modernizar los medios de ayuda al proceso de enseñanza, tales como material visual, escrito y multimediales.

SEGUNDA: Considerar más práctica en las asignaturas de los Diplomados, con lo que se contribuirá a las demandas de los usuarios.

TERCERA: Es recomendable capacitar constantemente a personal en cuanto al manejo de objeciones por parte de los usuarios.

CUARTA: Utilizar medios que permitan ampliar la información brindada en las respectivas aulas.



REFERENCIAS

- Stakeholders: Quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. Cualquier persona o entidad que es afectada o concernida por las actividades o la marcha de una organización.
- Orlando Flavio Herrera Menéndez; tesis: Características del Marketing de Servicios en relación a la percepción, expectativas y nivel de satisfacción de los usuarios de la EPS Sedapar S.A., 2010.
- María Alejandra Estremadoyro Yañez , tesis: Percepción de los estudiantes de la Universidad Católica de Santa María sobre la Marca Perú, Arequipa, 2012.
- María Victoria Requena Ponce y Gabriela Carolina Serrano López, tesis: Calidad de servicio desde la perspectiva del cliente, usuario y auto-percepción de empresas de captación de talento, 2007
- PÁGINA INFORMATIVA AITEO CONSULTORES: El modelo Servqual de Calidad de Servicios recopilado de: <http://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>
- Página Principal de PRO AVANCE, recopilado de: <http://www.proavance.com/>

BIBLIOGRAFIA

- ARCEO, J.L. (Coord.) (2004): *Las Relaciones Públicas en España*. Madrid, McGraw Hill. ISBN 84-481-4183-0.
- BLOG PUCP: Marketing de Servicios, Artículo – La Medición de la Satisfacción del Usuario; recopilado de: <http://blog.pucp.edu.pe/media/avatar/276.pdf>
- Bolaños Barrera, Ricardo. *Calidad en el servicio*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>
- Como salir de la crisis, William E. Deming
- Cabren, Robert (2003): *El cliente es el rey*. Barcelona. España. Editorial Gestión 2000.
- E CLASS-Libro Cultura y Gestión de Servicios: El modelo de Brechas, recopilado de: <http://uai.eclass.cl/comunidad/articulo/10926/el-modelo-de-brechas>
- ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA: Relaciones Públicas, recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_p%C3%BAblicas
- LIBRO: Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa, Capítulo La teoría de los dos factores en la satisfacción del cliente, pág. 54 y , pág. 57
- LIBRO ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Capítulo – Satisfacción y Expectativas del cliente, Ed: 22 de febrero del 2009
- Martínez, Ricardo José (2001): *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente*.
- MONOGRAFIAS.COM: 14 Principios de Deming, recopilado de: <http://www.monografias.com/trabajos14/principios-deming/principios-deming.shtml>
- Moreno-Luzón, M. D., Peris, F. J. y González, T. F. (2001): *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones: Teoría y estudio de casos*, Prentice-Hall. Valencia, España.
- Wellins, Richard, 1991, *Jossey-Bass Publisher*, USA.

ANEXOS



CUESTIONARIO

Somos Bachilleres del Programa de Comunicación Social de la Universidad Católica de Santa María y estamos realizando un trabajo de investigación para determinar la Percepción de la Calidad de Servicio Educativo que brinda PRO AVANCE y el Nivel de Satisfacción de sus usuarios. Por favor, responder con la mayor sinceridad, ¡GRACIAS!

Marque la calificación que considere conveniente de acuerdo a sus percepciones, teniendo en cuenta que 5 es el mejor puntaje y 1 el más bajo.

FIABILIDAD

1. PRO AVANCE es una institución fiable.	1	2	3	4	5
2. El personal ofrece más de una solución al inconveniente que presente el alumno.	1	2	3	4	5
3. PRO AVANCE es una institución seria.	1	2	3	4	5
4. Al finalizar el diplomado, recibe Ud. lo prometido.	1	2	3	4	5

CAPACIDAD DE RESPUESTA

5. ¿Qué disposición muestra el personal al atenderlo?.	1	2	3	4	5
6. El personal realiza el servicio con rapidez.	1	2	3	4	5
7. El personal brinda respuestas claras y breves.	1	2	3	4	5
8. La disposición del personal al escuchar sus consultas o dudas es.	1	2	3	4	5
9. El personal brinda información exacta.	1	2	3	4	5
10. El personal está capacitado para resolver las inquietudes.	1	2	3	4	5

SEGURIDAD

11. ¿Considera que el servicio que ofrece PRO AVANCE es seguro?.	1	2	3	4	5
12. Credibilidad en lo que ofrece PRO AVANCE.	1	2	3	4	5
13. Confía Ud. que recibirá lo ofrecido previamente.	1	2	3	4	5
14. Confía Ud. con los convenios de PRO AVANCE.	1	2	3	4	5
15. El personal es competente en todo momento.	1	2	3	4	5
16. El personal se expresa de manera amable.	1	2	3	4	5

EMPATÍA

17. En PRO AVANCE, la atención del personal es personalizada.	1	2	3	4	5
18. El personal comprende las necesidades que Ud. solicita.	1	2	3	4	5
19. El personal colabora en cada momento que Ud. lo solicita.	1	2	3	4	5
20. Accesibilidad de los servicios de PRO AVANCE.	1	2	3	4	5
21. Siente Ud. Empatía con el trato que ofrece PRO AVANCE.	1	2	3	4	5

ELEMENTOS TANGIBLES

22. PRO AVANCE posee instalaciones visualmente atractivas.	1	2	3	4	5
23. Está Ud. conforme con la modernidad de las aulas.	1	2	3	4	5
24. Siente Ud. que las aulas en PRO AVANCE son cómodas.	1	2	3	4	5
25. Se encuentra Ud. conforme con la limpieza de las aulas.	1	2	3	4	5
26. Las aulas cuentan con el equipamiento correcto para el dictado de clases.	1	2	3	4	5
27. El personal docente de PRO AVANCE muestra pulcritud.	1	2	3	4	5

28. El personal administrativo se muestra con pulcritud.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

NECESIDADES

29. En cuanto a nivel de satisfacción, considera Ud. que PRO
AVANCE satisface sus necesidades.

1	2	3
---	---	---

EXPECTATIVAS

30. En cuanto a nivel de satisfacción, considera Ud. que PRO
AVANCE cumple con sus expectativas.

1	2	3
---	---	---

