

# Factores humanos y servicio al cliente

“estudio de caso”

**Ángela Niño de Urriago**

Psicóloga. Licenciada en educación. Especialista en Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional. Certificada en la metodología de Competencias. Docente Departamento de Ciencias Sociales. Pontificia Universidad Javeriana Cali – Colombia Correo anino@javerianacali.edu.co

Pontificia Universidad Javeriana Cali-Colombia

Recibido: 10/03/10

Aceptado: 30/03/10

## Resumen

El estudio realizado está compuesto por una intervención psicosocial en una empresa de comidas rápidas con respecto a la calidad del servicio al cliente, partiendo de un diagnóstico inicial hasta llegar a una intervención en capacitación y el establecimiento de nuevos perfiles por competencias para el cargo de vendedores. A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico se realizó una serie de capacitaciones según el protocolo de servicio diseñado y finalmente se establecieron las competencias requeridas para el cargo, adicionalmente se brindaron pautas para la selección del personal teniendo en cuenta el modelo de gestión por competencias. La evaluación se realiza a la luz de la calidad del Servicio al Cliente de los diferentes Puntos de Venta, siguiendo los pasos de la cadena de servicio.

---

Palabras claves  
empresa, servicio, competencias, calidad.

# Human factors and customer service

“case study”

## Abstract

The study is composed of a psychosocial intervention in a fast food company with respect to quality customer service, starting with an initial diagnosis until a training intervention and the establishment of new competency profiles for the office of vendors. From the results of the diagnosis was made as series of training service designed protocol and finally settled the skills required for the position in question were provided additional guidelines for the selection of staff taking into account the management model competency. The evaluation is done in light of the quality of customer service from different points of sale. The evaluation is done in light of the quality of customer service from different points of sale, following the steps in the service chain.

---

Key Words

company, service, expertise, quality

# Fatores humanos e serviço ao cliente

“estudo de caso”

## Resumo

O estudo realizado está composto por uma intervenção psicossocial numa empresa de comidas rápidas com respeito à qualidade do serviço ao cliente, partindo de um diagnóstico inicial até chegar a uma intervenção em capacitação e o estabelecimento de novos perfis por concorrências para o cargo de vendedores. A partir dos resultados obtidos no diagnóstico realizou-se uma série de capacitações segundo o protocolo de serviço desenhado e finalmente estabeleceram-se as concorrências requeridas para o cargo, adicionalmente brindaram-se pautas para a seleção do pessoal tendo em conta o modelo de gestão por concorrências. A avaliação realizou-se à luz da qualidade do Serviço ao Cliente dos diferentes Pontos de Venda, seguindo os passos da corrente de serviço.

---

Palavras chave:

empresa, serviço, concorrências, qualidade.

# Introducción

El presente estudio de caso permite conocer la aplicación de algunos conceptos centrales desarrollados en una empresa del sector de comidas rápidas, los cuales fueron presentados en los diferentes semestres cursados de la especialización Procesos Psicosociales para la Efectividad Organizacional. El trabajo surge del interés por brindar un mejor servicio al cliente, partiendo de una estrategia de actualización y afianzamiento de la imagen de la compañía a nivel nacional. El propósito entonces del estudio de caso fue identificar los factores asociados al servicio al cliente y con base en las debilidades, emprender una intervención. Los pasos realizados se esquematizan a continuación: Diagnóstico de Servicios-Intervención-Capacitación-Competencias para vendedores-Empresas (Contexto). En primera instancia se presenta una Contextualización de la empresa con base en su historia, elementos organizacionales y la identificación dentro la presentación académica como es la visión dentro de dos metáforas comparativas:

La organización como máquina y la organización como cultura. El análisis se hizo apoyado en las características de la empresa, su propósito, estructura, grado de institucionalización, temporalidad, grado de unicidad, tipo de tecnología y formas de regulación interna. Posteriormente se presenta una fase de intervención psicosocial realizada a nivel Nacional. En éste

caso, un proceso de capacitación en servicio al cliente, el cual parte de una etapa de diagnóstico mediante la metodología de cliente oculto hasta el establecimiento del protocolo del servicio para la organización.

Como plan de desarrollo y mantenimiento del servicio a nivel individual se identificaron las competencias para el servicio en el proceso de venta al igual que se propone ser evaluadas mediante Assessment Center, técnica en la selección de personal por competencias que consiste en la simulación de situaciones laborales reales mediante casos específicos de cada organización y de cada cargo, en compañía de otras técnicas también utilizadas para la medición de competencias.

## Enfoque de servicio al cliente

Según Wellington (1997), el enfoque de Servicio al Cliente inicia en Occidente con British Airways, aunque este retoma la propuesta de Scandinavian Airline, donde la necesidad de ser mas sensible con el cliente y de responderles cada día mejor los motiva a impulsar esta nueva disciplina.

Según Wellington (1997) citando a Kaizen existen líneas de servicios y la que en la actualidad esta siendo mas abordada es la de Servicio al Cliente, la cual es un medio para proveer una entrada conveniente fácilmente accesible a una compañía, y una forma para que la empresa responda inmediata y prácticamente a las actitudes

y quejas de los clientes; y si se tiene en cuenta adicionalmente que cada día más los clientes quieren sentir la comodidad y oportunidad de relacionarse con personas reales para contribuir a la fabricación de los productos o servicios que ellos mismos consumen. Siguiendo al autor, se debe tener en cuenta que la implementación de una Cultura de Servicio al Cliente debe brindarle un excelente Servicio al Cliente, siendo este el resultado de prácticas diarias y a largo plazo, no algo agregado, superficial u obligatorio. Y tiene como fin la satisfacción de las necesidades del cliente, a partir de escuchar y entender sus deseos y hacer todo para complacerlo, y satisfacer sus necesidades.

## Generalidades del Servicio

Alrededor de la palabra servicio se encuentran solo dos palabras claves: servicio y servir; vienen ambas del latín *servitium*, que significa esclavitud. Se ve enseguida la connotación peyorativa del término, en oposición total a la del producto. Por otra parte, encontramos en estas palabras, las nociones de acción y resultado, pero no existe una equivalente a producción para expresar el proceso de creación o fabricación del servicio. Por eso, ante esta falta, se propone un neologismo, el término de Servucción, que designa el proceso de creación del servicio.

## Servucción: Teoría de Sistemas

El sistema está constituido por dos elementos identificables de base que son las dos personas, el tercer elemento constituye la resultante de la interacción entre ellas.

## Carácter Recíproco

Es un proceso interactivo, pues hay repercusiones entre el sujeto 1 y el 2, así como en sus relaciones. La calidad del servicio es altamente dependiente de las situaciones y las condiciones psicológicas en las que se encuentran cada uno de los sujetos. Un mismo servicio, producido por las mismas personas, no presenta automáticamente una calidad estable en el tiempo.

## El Soporte Físico:

Recursos, instrumentos, objetos, muebles, dispensadores de gaseosas, equipos de cocina, equipos para el servicio (registradoras, máquinas). Entorno: localización, infraestructura del edificio, decorado.

El servicio es una experiencia y ésta en relación con la satisfacción y superación de las expectativas del servicio del cliente, es por ello que el enfoque y modelo adecuado se ha hecho en torno al estudio de desarrollo de la Relación con el cliente, la cual es variable y dinámica.



definen las organizaciones en el marco de la competitividad (Becker, Huselid y Ulrich, 2001). La persona más importante para la empresa, ya que gracias a él se puede lograr cumplir con los objetivos propuestos. La persona de quien depende la Compañía. El objeto de trabajo. Quien genera la oportunidad de ser atendido. La persona a quien nunca se le engaña. La persona que expone sus deseos y necesidades para ser satisfechas. Un ser humano con sentimientos, que merece un trato respetuoso y digno. Persona que requiere atención inmediata. Quien busca un lugar donde se sienta valorado y respetado.

## Tipos de Cliente

Clasificación del cliente de acuerdo con la ubicación:

**Cliente Interno:** Son todas las personas que trabajan directa e indirectamente para una empresa, que tienen necesidades por satisfacer.

**Cliente externo:** Es toda persona que necesita o desea el producto o servicio que la Compañía ofrece, para satisfacer una necesidad latente o manifiesta y que cuenta con capacidad económica y autonomía decisoria

Clasificación de cliente de acuerdo con su comportamiento: agresivo; quejador; dominante; ofensivo, arrogante, orgulloso, sabelotodo, crítico, comunicativo, charlatán, preguntón, simpático, inseguro, miedoso, tímido, callado.

## Servicio de Calidad al Cliente

Hay dos dimensiones principales que forman el servicio de calidad al cliente, la dimensión de procedimiento, que implica establecer sistemas y procedimientos para entregar servicios. Y la dimensión personal, que comprende la manera como el personal de servicio (usando sus aptitudes, comportamiento y habilidad de palabra), se relaciona con los clientes.

## Tipos de Servicio al cliente

A continuación se describen los tipos de atención al cliente que se han identificado y las diferentes percepciones que puede causar sobre el cliente:

**El congelador:** Refleja una operación que es baja en las dos dimensiones, este acercamiento congelado al cliente, le trasmite el mensaje *“usted no me importa”*. Donde la dimensión de procedimiento se caracteriza por ser lenta, inconsistente, desorganizada, caótica e inconveniente. Y la personal por ser, insensible, frío, impersonal, apático, reservado y desinteresado.

**La fábrica:** Refleja un servicio de procedimiento eficiente, pero un débil servicio personal. Es un acercamiento *“mecánico”*, el servicio le da a entender al cliente *“usted es un número y estamos aquí para procesarlo”*. Donde la dimensión de procedimiento se caracteriza por ser puntual,

eficiente y uniforme. Y la personal por ser, insensible, apática, reservada y desinteresada.

El zoológico amistoso: Es un servicio muy personal, pero le falta consistencia en el procedimiento. El mensaje que se le trasmite al cliente es el de *“nos esforzamos mucho, pero no sabemos lo que hacemos”*. Donde la dimensión de procedimiento se caracteriza por ser lento, inconsistente, desorganizado y caótico. Y la personal por ser personal, amistoso, interesado y gracioso.

## El Servicio de Calidad al Cliente

Representa el servicio de calidad al cliente, es firme en las dos dimensiones, da a entender al cliente *“nos interesa y le atendemos”*. Donde la dimensión de procedimiento se caracteriza por ser puntual, eficiente y uniforme. Y la personal por ser personal, amistoso, interesado y gracioso.

## La cadena del servicio: protocolo

Como resultado de la revisión bibliográfica realizada, se diseñó como punto de partida y criterios de medición en el diagnóstico, el siguiente protocolo de Servicio al Cliente. El cual describe los pasos a seguir en el servicio que se debe prestar a los clientes que visitan los diferentes puntos de ventas de LA EMPRESA DE COMIDAS RÁPIDAS

de este estudio. Una descripción más amplia del soporte teórico investigado acerca del tema de Servicio al Cliente se puede encontrar en el Anexo 1: Cuadernillo de la Capacitación, donde se encuentran referencias precisas sobre definiciones de Servicio, los tipos de servicio y el modo de actuar frente a una Queja.

## Entrenamiento y desarrollo del personal en Servicio al Cliente

Según Whitehill, A, citado por Chiavenato, I (1994, p 41a), *“el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro y fuera de trabajo”*. Siguiendo a Chiavenato, I (1994, p 414 y 415), la educación es toda influencia que el ser humano recibe del medio ambiente social durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados y la educación profesional es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional, dándose así en tres etapas:

1. Formación profesional: Es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión.
2. Perfeccionamiento o desarrollo profesional: Es la educación profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.

3. Entrenamiento: Es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo, función o determinada empresa.

Según Chiavenato I (1994), los objetivos del entrenamiento son, preparar al personal para la ejecución inmediata de sus tareas, propiciar oportunidades para el continuo desarrollo del personal, y cambiar la actitud de las personas, los cuales pueden llevar a crear un clima de trabajo más satisfactorio, aumentar la motivación del personal, y hacerlos más receptivos a la supervisión. Y así adoptar actitudes frente a los aspectos de la organización, que en este caso es desarrollar en los colaboradores competencias para mantener la Cultura de Servicio propuesta por la compañía en su visión y misión.

Al mismo tiempo el entrenamiento implica una política que reconoce esta actividad como responsabilidad de cada administrador y supervisor, por ello en este caso se dará a los administradores y demás jefes de equipo el entrenamiento necesario para que desarrollen en sus equipos competencias de servicio al cliente.

## Método

### Diseño

El estudio fue descriptivo de corte transversal (Montero y León, 2005).

## Participantes

Se realizó en una muestra representativa de los puntos de venta significativos a nivel nacional, en las siguientes ciudades Barranquilla, Buenaventura, Cali, Medellín, Bogotá y Armenia.

## Instrumentos

Las herramientas utilizadas fueron Filmaciones realizadas en el proceso de la venta, la Rejilla o Formato de Registro de Observación que contó con nueve categorías y cada una definida por indicadores o descriptores la cual fue estructurada de acuerdo a la cadena del servicio del negocio, permitiendo así, evaluar el servicio y establecer los comportamientos a nivel individual que identifican un excelente servicio. Igualmente, se realizó una encuesta de opinión a algunos de los clientes que estaban en el punto de venta. Este instrumento permitió identificar las percepciones de los clientes sobre la actitud de servicio, la calidad del producto, el ambiente, la caracterización del pedido, si se canta el pedido, la cuenta y el cambio, el tiempo que el cliente está dispuesto a esperar, y lo que le gustaría realizar o que se le ofreciera antes de llegar el pedido y por último las sugerencias. La filmación como la evaluación realizada a través de la rejilla de observación fue llevada a cabo por el personaje denominado Cliente Oculto, quienes tuvieron generalmente la siguiente caracterización: sujetos oriundos de cada ciudad, entre 21 y 27 años de edad, estudiantes universitarios y profesionales. Excepto en Buenaventura y Armenia que son



personas que trabajan en cada ciudad, en edades entre los 30 y 33 años.

El Registro de Observación,  
**Categorías evaluadas:**

- Recepción del cliente
- Anotación del pedido / Conocimiento del producto.
- Tiempo de atención.
- Actitud de servicio.
- Presentación del pedido / Calidad del producto.
- Atención continua
- Petición y recepción del pago.
- Cierre de la venta
- Presentación del local.

## Escala de calificación:

Para la clasificación cualitativa se estableció la siguiente escala con los siguientes criterios:

ALTO:	Mayor de 70.
MEDIO:	Entre 50 – 69. Medio – Bajo: 50 – 55. Medio – Medio: 56 – 60 Medio Alto: 61 – 69.
BAJO:	Menor de 49.

## Procedimiento

Se realizó la evaluación del Servicio a nivel nacional en diecisiete puntos de venta durante un mes aproximadamente, los cuales fueron identificados previamente bajo el criterio de importancia dado según el volumen de venta y ubicación geográfica. Se midieron los

comportamientos del vendedor durante el proceso de la venta mediante el programa de CLIENTE OCULTO o MYSTERY SHOPPER, el cual es una de las “herramientas de investigación para mejorar el servicio, los cuáles consisten en evaluaciones continuas del negocio en todos los puntos de contacto con el cliente, a través de investigadores que juegan el rol cliente final” (MORE Market & Opinion Research, diciembre 2009). Previa al proceso de la evaluación, se llevó a cabo observaciones en diferentes puntos de venta, por parte de la profesional encargada, sobre el proceso de la venta en sí, lo cual originó el perfeccionamiento de la rejilla de observación que tenía inicialmente, como también se ajustó la observación en el diseño de una encuesta, para ser desarrollada por otros clientes, que estaban en el punto de venta en el momento de la evaluación.

Los resultados obtenidos tenían el propósito de apoyar el cambio de imagen de la empresa de comidas rápidas y de permitir la identificación de necesidades de desarrollo en las diferentes áreas del Servicio, entre ellas la capacitación en los factores humanos o de los comportamientos relevantes que se evidencian y son de importancia durante el proceso de la venta, denominados los momentos de verdad.

## Resultados

Como consecuencia de las observaciones realizadas por medio de la Metodología del Cliente

Oculto, de las filmaciones hechas y de las encuestas de opinión de los clientes, se encontraron los siguientes resultados con respecto a las categorías de los Registros de Observación utilizados. Los datos están presentados teniendo como referencia los puntajes obtenidos promediando los resultados de los Puntos de Venta de cada ciudad, con respecto a las categorías evaluadas como son: Recepción del cliente,

anotación del pedido, tiempo de atención, actitud de servicio, presentación del pedido, atención continua, petición y recepción del pago, cierre de la venta y presentación del local. Posteriormente, se presentan los promedios de cada ciudad del consolidado de las entrevistas realizadas a los clientes sobre la calidad del servicio. Así mismo, aparecen los datos de las ciudades con los promedios más altos y los más bajos.

Recepción del cliente			Anotación del pedido conocimiento del producto		Tiempo de atención		Actitud del servicio		Presentación del pedido calidad del producto	
Ciudad	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
Medellín	92.5	Alto	70	Alto	100	Alto	72	Alto	68.75	Medio Alto
Bogotá	82.8	Alto	74.2	Alto	96	Alto	65	Medio Alto	76	Alto
Armenia	70	Alto	80	Alto	100	Alto	60	Medio Medio	75	Alto
Barranquilla	80	Alto	80	Alto	100	Alto	75	Alto	90	Alto
Cali	82	Alto	60	Medio Medio	96	Alto	64	Medio Alto	71	Alto
Buenaventura	70	Alto	30	Bajo	100	Alto	60	Medio Medio	75	Alto
Promedio general	79.55	Alto	65.7	Medio Alto	98.6	Alto	66	Medio Alto	75.95	Alto

Atención continua			Petición y recepción del pago		Cierre de la venta		Presentación del local		Opinión del cliente	
Ciudad	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel
Medellín	0	Bajo	25	Bajo	67.5	Medio Alto	75	Alto	77.5	Alto
Bogotá	10	Bajo	26	Bajo	54	Medio Medio	82	Alto	76	Alto
Armenia	0	Bajo	50	Medio Medio	40	Bajo	80	Alto	80	Alto
Barranquilla	0	Bajo	0	Bajo	40	Bajo	90	Alto	80	Alto
Cali	20	Bajo	36	Bajo	40	Bajo	72	Alto	70	Alto
Buenaventura	0	Bajo	50	Medio Medio	60	Medio Medio	70	Alto	80	Alto
Promedio general	5	Bajo	25.66	Bajo	50.25	Medio Medio	78.16	Alto	77.25	Alto

Calificación promedio según los criterios evaluados:

Criterio de evaluación	Puntaje	Nivel
Recepción del cliente	79.55	Alto
Anotación del pedido	65.7	Alto
Tiempo de atención	98.6	Alto
Actitud de servicio	66	Medio Alto
Presentación del pedido	75.96	Alto
Atención continua	5	Bajo
Petición y recepción del pago	25.66	Bajo
Cierre de la venta	50.25	Medio Medio
Presentación del local	78.16	Alto
Opinión del cliente	77.25	Alto

Tomando en cuenta los resultados globales obtenidos en cada una de los Puntos de Venta del país, se encontraron los siguientes resultados:

Los Puntos de Venta de mayores puntajes fueron:

Punto de Venta	Ciudad	Puntaje	Nivel
Chicó	Bogotá	83	Alto
Unicentro	Bogotá	74	Alto
Envigado	Medellín	73	Alto
Bolívar	Medellín	72	Alto
Normandía	Cali	70	Alto

La evaluación promedio general de la calidad del servicio por ciudades:

Está dada por los promedios de las diferentes categorías de las ciudades y está presentada de mayor a menor puntaje:

Ciudad	Puntaje	Nivel
Medellín	64.7	Medio Alto
Bogotá	64.2	Medio Alto
Armenia	64	Medio Alto
Barranquilla	63	Medio Alto
Cali	61	Medio Alto
Buenaventura	60	Medio Medio
Promedio General	62.8	Medio Alto

Los resultados encontrados evidencian diferencias entre los resultados de las diferentes categorías que fueron evaluadas de acuerdo a los pasos presentados en la cadena de servicio, es así como obtuvieron calificaciones bajas, las categorías de Atención continua y Petición y recepción del pago y aparecen con una alta calificación las categorías como Recepción del Cliente, Anotación del pedido, Tiempo de atención, Presentación del pedido y Presentación del local. Las que presentaron un puntaje medio fueron Actitud de servicio y Cierre de la venta.

Con respecto a las categorías que obtuvieron una baja calificación, se identificó la ausencia de comportamientos relacionados con la atención continua como preguntar si todo está al gusto del cliente y estar pendiente de posibles necesidades del cliente mientras éste come, no cumpliendo así con uno de los fundamentos básicos de la calidad en el servicio al cliente. Frente a esto Parasuraman et al. (1985, 1988), concluyeron que: calidad del servicio es igualar o sobrepasar las expectativas del cliente. Mientras que no se sobrepasen los estándares básicos de atención al cliente y se evidencie una verdadera actitud de servicio, las percepciones (maneras

como los clientes captan los servicios a través de los momentos de verdad) serán inferiores a las expectativas con las cuales llegaron a la EMPRESA DE COMIDAS RÁPIDAS, objeto de este estudio.

De igual manera, la Petición y Recepción del pago presenta deficiencias; aunque por lo general se observó que se canta el pedido, se encontró que en menor medida se canta la cantidad de pago recibida por el mesero y las vueltas, así mismo se observó que tampoco hubo una organización de los billetes al entregar el cambio.

Es importante anotar que aunque Cierre de la venta obtuvo una calificación promedio, es una categoría que debe ser mejorada con el propósito de mantener estándares superiores de servicio al cliente. Por lo anterior, indicadores como contacto visual al despedirse, sugerir al cliente regresar y preguntar al cliente su opinión sobre el servicio fueron temas a tratar en la intervención que se realizó al respecto, puesto que afectan las percepciones del cliente frente a su valoración del servicio prestado por la empresa.

Las demás categorías que presentaron resultados medio altos y altos, deben mantenerse y ser autoreforzadas constantemente por los mismos funcionarios de la organización, evidenciando así un verdadero servicio de calidad al cliente, siendo firme en dos dimensiones; dimensión de procedimiento donde el empleado se caracteriza por ser puntual, eficiente y uniforme y la dimensión personal, por ser personal, amistoso, interesado y gracioso. Conjugadas estas dos dimensiones se da a entender al cliente “nos interesa y le atendemos”.

Los datos arrojados por el diagnóstico nos dejan ver, de igual manera, que las ciudades donde se presentaron mejores resultados de atención al cliente fueron Medellín y Bogotá, teniendo en cuenta igualmente que si observamos los resultados de cada Punto de Venta, en la ciudad de Bogotá se presentan también lugares en los que obtuvieron las más bajas calificaciones y que en algunas ciudades se presentan tanto puntajes muy altos para un Punto de Venta como puntajes muy bajos para otros. Se puede concluir entonces, que la calidad del servicio prestado en la EMPRESA DE COMIDAS RÁPIDAS que estamos investigando, no depende del contexto global donde se encuentre o de su ubicación geográfica, sino más bien de aspectos inherentes a cada Punto de Venta, la estandarización de los procedimientos de servicio al cliente, la selección del personal y las características individuales y de aprendizaje de los empleados que allí laboran.

## Conclusiones

Según la revisión bibliográfica, las observaciones realizadas con la metodología del cliente oculto y la percepción de los clientes encuestados, se resaltan como ejes significativos en la prestación del servicio, características personales de los empleados que atienden al cliente. Todas estas características incluyen actitudes, comportamientos, puesta en práctica de procedimientos y conocimientos previamente aprendidos y habilidades, que traducidas al contexto

organizacional dan como resultado competencias tanto individuales como de relación interpersonal como destreza social, comunicación tanto verbal como escrita, sensibilidad social, adaptabilidad, empatía, influencia, persuasión, entre otras.

La intervención sobre los diferentes grupos significó un cambio en el quehacer de los empleados en el cual se continúa dando como fenómeno de una nueva Cultura orientada hacia el servicio al cliente, a partir de las competencias que se han identificado como relevantes para este tipo de cargo en la empresa de comidas rápidas objeto del presente estudio, por lo que se sigue ofreciendo una serie de actividades planeadas teniendo como punto de partida el Plan Estratégico de la Organización.

Se rescata en la importancia de las intervenciones, que deben presentar una serie de acciones planeadas, obedeciendo a conceptos claramente definidos, a la caracterización específica de la organización, de la población y a técnicas específicas que apoyen el proceso de cambio el cual constituye en menor o mayor grado el objetivo de las intervenciones, en este caso en el grupo de empleados anteriormente mencionados.

El adecuado desarrollo de esas competencias impacta de manera significativa aspectos del Servicio al Cliente y de la Calidad del Servicio, la percepción que el cliente tiene del servicio y la valoración que se le puede dar al servicio tanto desde el punto de vista del cliente como del mismo trabajador. Por lo anterior, es muy importante que además de reforzar estas competencias a través de procesos de capacitación, se establezcan

estrategias para la selección del personal más idóneo según las necesidades y expectativas que tiene la organización para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

## Referencias

- Becker, B.E., Huselid, M.A. y Ulrich, D. (2001). Making HR a Strategic Asset. Financial Times, November, 2001.
- Berry, Leonard L. (1996) *Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Chiavenato, I. (1981). *Administración de Recursos Humanos*. Primera Edición. México, D.F.: Ed. Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000) *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Primera Edición. Madrid: Ed. Mc. Graw Hill.
- Fernández, G., Cubeiro, J. Dalziel, M. (1996). *“Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos”*. Deusto: Ediciones Deusto S.A.
- Porras, J. (1988). *Análisis de Flujos. Método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional*. Adisson – Wesley Iberoamericana.
- Katz, B. (1989). *Como gerenciar el servicio al cliente*. Bogotá: Editorial Legis.

- Levy-Levoyer C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.
- Martín, W. B. (1991). *Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo*. México, D.F.: Editorial Trillas.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor.
- Montero, I., y León, O. (2005). Sistema de clasificación del método en los informes de investigación en psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud/ International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5, 115-127.
- Morgan, G. Imágenes de la organización. Madrid: Ediciones Alfaomega. S.A.
- Parasuman, A.; Berry, Leonard L. ;Zeithaml, Valerie A., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, 1985, 49, 4, 41-50.
- Rentería, E. (2004). De las intervenciones grupales a las intervenciones sociales. Un ensayo sobre el uso del conocimiento científico en el caso de las intervenciones profesionales. *Revista de Estudios Sociales*, 18, 37-49.
- Solarte, E. (1998). Como orientar su empresa hacia el servicio al cliente. Tomado y Adaptado de Marcus Buckingham, *Lo único que usted debe saber*. Bogotá: Norma.
- Wellington, P. (1997). Como brindar un servicio integral al cliente: lo mejor de las estrategias. Caracas: McGraw-Hill Interamericana.
- Willingham, R. (1996). *Escúchame soy tu cliente*. México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Zeithmal, V. y Bitner, M. (2002). *Marketing de servicios*. Madrid: Ed. McGraw-Hill.