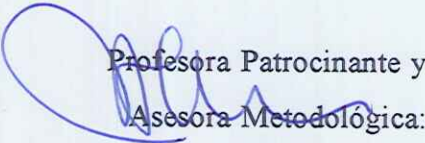


Universidad de Chile
Facultad de Ciencias Sociales
Carrera de Psicología

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGA:

CLIMA DE SERVICIO:

DESARROLLO DE UN INSTRUMENTO PARA SU EVALUACIÓN


Profesora Patrocinante y
Asesora Metodológica:

Elisabeth Wenk Wehmeyer

Profesional Colaborador:

Patricio Polizzi Rivetto

Alumna Autora:

Pamela Arluciaga Correa

*A Florencia y Álvaro,
por permitirme robarles momentos irrecuperables.*

AGRADECIMIENTOS...

... A mis padres, sin cuyo apoyo desde el comienzo de esta larga carrera, este momento no sería posible.

La finalización de este trabajo representa el esfuerzo y la colaboración de muchas personas que han confiado en mí y me han ayudado de diferentes maneras a concretar esta etapa de mi vida.

Entre ellas, es preciso mencionar en forma muy destacada a Patricio Polizzi R., ya que sin su fundamental aporte y colaboración, este trabajo sencillamente no existiría.

Gracias especialmente también, a Elisabeth Wenk Wehmeyer, por su iluminadora mirada teórica y su comprensión en los momentos difíciles.

Gracias a todas las personas que prestaron su apoyo emocional, sus conocimientos o su colaboración cuando recurrí a ellos: a Manuel Becerra, a Leticia Müller, a Mónica Sánchez, a Claudio Ortíz, a Patricio Arluciaga y a Martín Arluciaga.

Gracias también en último término, a la empresa que confiando en este proyecto facilitó las condiciones para poder llevarlo a cabo. Gracias al señor Juan José Morales, en particular, por su especial colaboración y a todas las personas que en forma anónima participaron de este estudio.

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	i
I EL CLIMA ORGANIZACIONAL	1
1. Enfoques del Clima Organizacional	1
2. La Validez de las Percepciones	5
3. La Agrupación de Datos	6
4. Diferencias entre Clima Organizacional y otros Conceptos	8
5. El Enfoque Estratégico del Clima	13
II LOS SERVICIOS	15
1. Naturaleza y Clasificación de los Servicios	15
2. Organizaciones de Servicios	19
III CALIDAD DE SERVICIO	20
1. La Perspectiva del Cliente	21
2. La Perspectiva del Proveedor	25
IV EL CLIMA DE SERVICIO	36
1. Definición de Clima de Servicio	36
2. Organizaciones de Servicios y Clima de Servicio	37
3. La Relación CDS - Calidad de Servicio Percibida	38
4. La Relación ARH - Calidad de Servicio Percibida	39
5. Las Investigaciones sobre el Clima de Servicio	41
6. Las Variables del Clima de Servicio	54

V	METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	55
	1. Objetivos del Estudio	55
	2. Especificaciones Metodológicas del Proyecto	56
	3. Redacción y Estructuración de los Ítemes	57
	4. Validez	58
	5. Confiabilidad	59
VI	ANÁLISIS DE RESULTADOS	61
	1. Las variables seleccionadas	61
	2. Redacción de Ítemes	74
	3. Evaluación de Jueces Expertos	74
	4. Aplicación a una Muestra de Desarrollo	79
	5. Procedimiento de Administración	86
	6. Resultados de la Aplicación	90
VII	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	100
VIII	CONCLUSIONES	108
	BIBLIOGRAFÍA	110

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El Clima de Servicio es un concepto desarrollado a partir de una manera relativamente nueva de concebir el clima organizacional, como es el enfoque estratégico.

Esta conceptualización implica que las mediciones y diagnósticos de clima deben centrarse en un aspecto específico, que sea relevante para la organización e incluso crítico para su éxito.

El presente trabajo aborda el Clima de Servicio, entendiendo por tal las percepciones de los individuos sobre características de su ambiente de trabajo que se relacionan con condiciones favorables a la entrega de un servicio de calidad por parte de la empresa a sus clientes.

En relación al servicio como foco estratégico para la evaluación del clima, es cierto que para que los clientes perciban que están recibiendo un servicio de calidad, es necesario que la organización completa se oriente hacia este tema, abarcando incluso ámbitos que no están directamente relacionados con la distribución del servicio, como son las prácticas de recursos humanos.

Más aún, se ha considerado que un clima positivo de recursos humanos es, en cierto sentido, la base para un Clima de Servicio.

Debido a esta tan cercana relación entre ambos tipos de condiciones organizacionales, las últimas conceptualizaciones disponibles han afirmado que es necesario evaluar las dos si se desea obtener un diagnóstico de lo que es en forma más amplia y global, el Clima de Servicio.

Siguiendo esta proposición, el presente estudio ha tomado el modelo que incluye factores relacionados con la entrega del servicio más directamente, y factores vinculados con la

administración de recursos humanos, ampliando en base a lo encontrado en diversos estudios, la conceptualización inicial.

En concreto, se presenta como marco teórico una revisión de los temas de clima organizacional, de las organizaciones de servicios y de los diferentes tipos de servicios.

También se exponen los elementos que componen la teoría principal sobre calidad de servicio, y los temas abordados en diferentes investigaciones sobre clima de servicio, desde sus primeras conceptualizaciones hasta su concepción final como un constructo integrado por elementos de calidad de servicio y de recursos humanos.

En base a esta revisión, se construyen las definiciones conceptuales a partir de las cuales se desarrolla el instrumento para medir el Clima de Servicio, que es el objetivo de esta memoria, debido a que se trata de una investigación metodológica, destinada a generar tecnología propia de la Psicología Organizacional.

Posteriormente se muestran los procedimientos metodológicos utilizados en la construcción y aplicación del cuestionario, y a continuación se detallan los análisis estadísticos aplicados a los datos obtenidos.

Producto de estos análisis, como verá el lector, surgen interrogantes de investigación que requieren estudios en profundidad.

Finalmente, se discuten los resultados obtenidos y se plantean las interrogantes que sería interesante ver respondidas por investigaciones posteriores, de manera de obtener -a partir del presente trabajo y por medio de futuros estudios- un instrumento para evaluar el Clima de Servicio en organizaciones del medio nacional, dentro del rubro financiero.

I EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio del clima organizacional a lo largo de su historia ha generado una abundante literatura. Innumerables artículos y publicaciones han tratado el clima de las organizaciones desde el origen de este concepto en la década de los sesenta.

Una revisión de estos textos puede aportar interesantes antecedentes a quienquiera que desee estudiar el tema. Sin embargo, para los propósitos del presente trabajo se entregará -a modo de marco teórico- sólo una síntesis de los diferentes enfoques y definiciones, y de los planteamientos más relevantes en el desarrollo del concepto de clima organizacional.

1. ENFOQUES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el curso de los treinta años transcurridos desde el origen del concepto, ha aparecido una gran cantidad de definiciones de lo que se debe entender por clima organizacional, de cuáles son las dimensiones o variables que incluye y de qué tipos de clima pueden encontrarse. Muchos de los autores que se interesaron por el tema construyeron su propia estructura teórica sobre la base de modificaciones a postulados anteriores, centrándose en aspectos metodológicos para el estudio del constructo más que intentando converger en una definición común de éste.

Dentro de este poblado ámbito teórico, algunos investigadores se han dedicado a elaborar una síntesis conceptual de su abundante literatura. Siguiendo a James y Jones (en Luc Brunet, 1992) es posible acceder a una delimitación de ciertas líneas de investigación o enfoques dentro de los cuales clasifica la gran mayoría de las definiciones existentes sobre el clima organizacional.

Tomando la categorización de estos autores, se distinguen tres perspectivas para el estudio del clima organizacional, en función de: (a) el modo de evaluación del clima y (b) los atributos que se evalúan.

- a) El modo de evaluación del clima se refiere a si se trata de una medición "*objetiva*" o de una medición "*perceptible*", es decir, si se evalúan características organizacionales que son independientes del observador o si, por el contrario, se evalúan aspectos que están sujetos en alguna medida a la apreciación de un observador.
- b) Los atributos evaluados se dividen en *organizacionales* y *personales*, según se refieran a facetas de la organización o de los individuos que pertenecen a ella.

Por combinación de estas categorías aparecen tres clases de medidas diferentes del clima (realmente cuatro, de las cuales sólo tres son significativas para estos estudios): la medida objetiva de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales, y la medida perceptiva de los atributos individuales.

		<i>Atributos</i>	
		Organizacionales	Individuales
<i>Evaluación</i>	Objetiva	<i>A</i>	-
	Perceptiva	<i>C</i>	<i>B</i>

Figura 1.1: *Enfoques para el estudio del Clima Organizacional.*

1.1 La medida objetiva de los atributos organizacionales.

Según este enfoque del clima organizacional, existe una serie de atributos de la organización que: (a) describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, estructura de cargos, etc.; (b) son relativamente estables en el tiempo; y (c) influyen el comportamiento de los individuos dentro de ésta.

Esta apreciación del clima organizacional evalúa características objetivas de las empresas, como la tasa de rotación, el número de accidentes, el ausentismo, etc., con una orientación a las cifras de que se dispone, evitando hacer inferencias sobre las relaciones de unas variables con otras.

A este enfoque se pueden atribuir dos limitaciones importantes: que el número de variables por estudiar es demasiado numeroso para abordarlas todas y que se deja de lado una variable fundamental en el comportamiento de los individuos en el trabajo, que es la evaluación que ellos hacen de su situación en éste.

1.2 La medida perceptiva de los atributos individuales.

Este enfoque asimila el estudio del clima organizacional a la evaluación de ciertas características individuales como los valores, creencias, motivaciones, etc., y al grado en que la organización los satisface, constituyendo así una definición deductiva, que no es estable en el tiempo ni homogénea dentro de un departamento o sección de la organización, sino que varía de acuerdo al estado de ánimo de los individuos que la componen.

Como queda de manifiesto en lo anterior, este enfoque entiende el clima como una función casi exclusiva de variables individuales y cae, por lo tanto, dentro del nivel de análisis individual más que organizacional, asemejándose en mucho al constructo

de satisfacción laboral¹, tanto en lo teórico como en la forma que adopta su evaluación en la práctica.

1.3 La medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Este enfoque constituye una suerte de punto intermedio entre las posiciones anteriores, ya que conjuga la óptica supra-individual con la apreciación dependiente del juicio de un observador, en este caso, los individuos miembros de la organización.

Desde esta perspectiva, son los individuos quienes realizan una evaluación, la cual se construye a partir de la información proveniente del medio organizacional, en conjunto con las características personales de los individuos y con la interacción de estos dos elementos. Vale decir, esta definición origina tres grupos de variables en torno al clima organizacional: las provenientes de la organización, las provenientes del individuo, y aquellas resultantes de la relación entre estas dos, como la satisfacción laboral y la productividad (Luc Brunet, 1987).

Respecto a estos enfoques, es preciso señalar que para efectos del presente estudio se considerará como marco de trabajo a este último, ya que es el que incluye la siguiente definición de Clima Organizacional:

*"(...) las percepciones que tienen los funcionarios de los eventos, prácticas y procedimientos, y las clases de conductas que son recompensadas, apoyadas y esperadas en un ambiente."*²

¹ En la siguiente sección de este capítulo se entregan elementos teóricos para la distinción del concepto de clima organizacional con los de satisfacción laboral y cultura organizacional.

² Schneider, Benjamin, 1990. "The climate for service: an application of the climate construct". Organizational Climate and Culture, Cap. 11, pp.2.

Es claro que -como con otros conceptos- la historia y la evolución del constructo de clima organizacional están ligadas a la realización de estudios sobre el tema.

Si se considera lo que actualmente se entiende por investigación de Clima Organizacional, surgen dos temas de gran relevancia en la comprensión de las características fundamentales de este concepto: (a) el tema de las percepciones como dato válido, y (b) el tema de la agrupación de datos.

2. LA VALIDEZ DE LAS PERCEPCIONES

En relación al último enfoque expuesto (enfoque perceptivo de los atributos organizacionales, el que interesa al desarrollo de este estudio), es bien sabido que -con anterioridad a 1965- los investigadores adscribían una etiqueta de clima a sus propias percepciones sobre un determinado ambiente de trabajo.

No fue sino hasta la segunda mitad de esa década que las percepciones de quienes pertenecían a un ambiente de trabajo fueron incorporadas de manera explícita a las mediciones de clima organizacional, asumiéndose una conexión entre las percepciones de los individuos y su conducta.

Esta perspectiva aún subsiste, y las percepciones siguen siendo el dato básico en las investigaciones y diagnósticos sobre clima organizacional, a pesar del surgimiento periódico de cuestionamientos sobre su validez y confiabilidad.

En apoyo a esta forma de estudiar -y concebir finalmente- el clima de las organizaciones, puede recurrirse a evidencia relativamente reciente de investigaciones que muestran su validez contra juicios externos, como la expuesta por Schneider et als. en 1980.

En esta investigación, cuyos resultados fueron replicados cinco años más tarde por otro grupo de investigadores -también con Schneider a la cabeza- (Schneider y Bowen, 1985), se muestra una correlación de .71 entre las percepciones de los clientes de la calidad del servicio y la percepción de los empleados de una fuerte orientación de la gerencia hacia el servicio; y una correlación de .67 entre las percepciones de los clientes de la calidad del servicio y las percepciones de los empleados de cómo se sienten los clientes respecto de la calidad del servicio que reciben, tanto a nivel general (evaluación global de la calidad), como a nivel de factores específicos (factores que componen la percepción de calidad).

Además, el reporte de la investigación llevada a cabo por Schneider y Bowen (1985), entrega evidencia de la confiabilidad de las percepciones interevaluadores, con valores de entre .69 y .92

3. LA AGRUPACIÓN DE DATOS

Otro asunto que ha surgido, con relativa frecuencia, a la discusión científica en relación al Clima Organizacional, es la agrupación de datos. Es decir, los niveles válidos o significativos para la agrupación de los datos recolectados en los estudios de clima.

Si bien actualmente parece obvio que los datos de los estudios de clima, las percepciones, provienen de los individuos, no es tan obvio bajo qué condiciones estos datos pueden ser agrupados. Al respecto, Schneider (op.cit.) señala que las percepciones pueden ser agrupadas a cualquier nivel teóricamente significativo de análisis, siempre que se entregue a los respondentes una estructura de referencia apropiada para el nivel de análisis al que serán usados los datos.

La distinción implícita en esta conclusión es entre "unidad de dato" y "unidad de análisis". Evidentemente la unidad de dato no puede ser otra que el individuo; sin embargo, esos datos pueden decir cosas significativas respecto a grupos, equipos de trabajo, departamentos o unidades de una empresa, e incluso organizaciones. Esto, a condición que:

- 1) Tengan sentido conceptual, y
- 2) En el momento de la recolección de los datos se entregue a los individuos respondientes una estructura de referencia sobre el nivel al cual serán analizados y utilizados los datos.

Por ejemplo; si una afirmación de una encuesta propone: "*Creo que mi trabajo es creativo*", las respuestas que se obtengan no podrán ser agrupadas para muchos respondientes en empleos muy diferentes, ni menos generar un puntaje **organizacional** de creatividad en el trabajo, ya que esto carecería de sentido teórico, y no proporciona una referencia concreta a los respondientes sobre el nivel al que serán utilizados los datos.

Por otro lado, si se tiene el ítem: "*El gerente de esta sucursal mantiene una relación cordial con todos sus empleados*", sí es posible obtener un puntaje de sucursal, por ejemplo. Es decir, es posible calcular un puntaje que tenga sentido a nivel de sucursal sobre las percepciones de la actitud del gerente hacia las relaciones con sus empleados, sin importar cuántos empleados respondan a esta afirmación.

Estos dos asuntos, la validez de las percepciones y los niveles significativos de agrupación y análisis de los datos, son parte fundamental del marco conceptual y metodológico que sustenta el desarrollo de la mayoría de los esfuerzos de investigación y de diagnóstico del clima organizacional en la actualidad, así como lo son del cuestionario para la evaluación del clima organizacional de servicio, de que trata este estudio.

4. DIFERENCIAS ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y OTROS CONCEPTOS

El uso de la expresión CLIMA ORGANIZACIONAL y la elaboración de este principio comenzó -como ya se expuso- en la década del 60, y a pesar de su copiosa literatura, prosigue en status cuestionable respecto de otros dos constructos: satisfacción laboral y cultura organizacional.

4.1 Clima Organizacional y Cultura Organizacional.

*"El debate sobre cultura y clima organizacional en muchas formas es un ejemplo clásico de las diferencias metodológicas que oscurecen una similitud sustantiva. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar como al cómo estudiarlo."*³

Esta cita resume claramente el pensamiento desarrollado por Denison en relación a ambos conceptos recogiendo, de este modo, una inquietud muchas veces planteada en la literatura sobre organizaciones. Denison asume que el método y el enfoque deben ser de importancia secundaria para el fenómeno fundamental.

Si bien es cierto que el debate clima-cultura se origina en tradiciones epistemológicas diferentes (los estudiosos del clima se centraron más en mediciones, cifras, estadísticas, etc., mientras que los de la cultura asumieron su tarea por medio de estudios y notas de campo), existiendo esta clara diferencia en el cómo estudiar el fenómeno; algunos autores han pretendido obviar el cómo y centrarse en el qué, intentando beneficiarse de la complementación de ambas perspectivas.

Como ha sido planteado por Denison (op cit): "(...) ambos conceptos se refieren a lo

³ Daniel Denison, 1991. "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional", pp. 20.

que se podría llamar la naturaleza percibida y lógica del ambiente social interno de una organización humana⁴.

En este sentido, es posible reconocer similitudes de fondo entre ambos constructos:

- 1) Tanto el clima como la cultura se concentran en características comportamentales a nivel organizacional. Es decir, las unidades organizacionales son un nivel viable de análisis del comportamiento, lo que supone cierto grado de consistencia e integración comportamental dentro de un sistema organizacional.
- 2) Ambos se refieren a una amplia gama de fenómenos. Los investigadores de la cultura organizacional se interesaron más por las hipótesis fundamentales, y los del clima por los procedimientos reales y los patrones de conducta que sostienen esas hipótesis. Esto último no siempre permite una interpretación inequívoca en la práctica, lo que ha contribuido a generar considerable superposición entre ambas perspectivas.
- 3) Ambos comparten un problema semejante: tienen que explicar la forma como las características comportamentales de un sistema afectan la conducta de los individuos, y al mismo tiempo explicar la forma en que la conducta de los individuos, con el tiempo, crea las características de un sistema organizacional.

En base a estas similitudes y a la complementariedad de sus enfoques, Denison plantea una división del dominio del clima y la cultura en tres niveles, que trascienden sus límites convencionales y los transforman en una cadena de elementos relacionados:

⁴ D. Denison: "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional", pág. 27.

- 1° los valores y creencias que fundamentan las acciones,
- 2° los patrones de conducta que reflejan y refuerzan esos valores, y
- 3° el conjunto de condiciones creadas por estos patrones de conducta, dentro de los cuales deben funcionar los miembros de la organización.

Las diferencias que reflejan estos niveles de observación pueden aprovecharse básicamente aplicando distintas metodologías a las distintas etapas de un estudio (comenzar con métodos cualitativos y luego aplicar otros cuantitativos, por ejemplo) o aplicando estas diferentes perspectivas a la explicación de un fenómeno: "una metáfora del clima de Lewin podría ser muy apropiada para explicar el impacto a corto plazo de una situación organizacional sobre un individuo, mientras que la creación a largo plazo de esa situación se podría entender mejor a través de una metáfora de la cultura."⁵

4.2 Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Si bien el mayor debate teórico se relaciona con la distinción entre Clima y Cultura Organizacional, también existe cierto cuestionamiento sobre la distinción entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.

A esta inquietud, varios autores han dado una solución postulando que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción laboral, es decir, postulan al clima organizacional como variable interviniente y a la satisfacción laboral como variable de resultado final.

Según Brunet, "cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de

⁵ Daniel Denison, op. cit., pp. 30.

una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho"⁶.

Varios autores han demostrado esta relación, indicando además que existen diferencias para las dimensiones del clima y los tipos de satisfacción engendradas.

Las principales dimensiones del clima organizacional implicadas en la relación que se postula con la satisfacción laboral son: las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, la cohesión del grupo de trabajo, el grado de implicación en la tarea, y el apoyo dado por la dirección o gerencia. Por ejemplo, Vollner (citado en Brunet, 1992), mostró que el ambiente organizacional tiene un efecto en la satisfacción y la productividad de los investigadores científicos; Lyon e Ivancevich (en Brunet, 1992) encontraron que las dimensiones del clima que influyen en la satisfacción son diferentes para las enfermeras y el personal administrativo de un hospital.

Otro estudio, llevado a cabo por LaFollete y Sims (en Brunet, 1992), en relación a las dimensiones del clima identificadas por Litwin y Stringer en 1968, mostró que la satisfacción laboral está relacionada con todas las dimensiones del clima organizacional.

A la crítica original en relación a la redundancia entre los conceptos de clima y satisfacción laboral, Brunet responde que ésta puede encontrarse ligada a la utilización de instrumentos y metodologías inadecuadas: muchos investigadores construyeron sus escalas de evaluación de clima con ítemes de otras destinadas a evaluar satisfacción o liderazgo, o se sirvieron de metodologías usadas en estudios de satisfacción, en que la respuesta emotiva está muy presente.

⁶ Luc Brunet, 1992.

Con todo, la distinción entre ambos conceptos es clara, y puede describirse en términos de dos aspectos: la cualidad cognitiva versus afectiva de estas respuestas, y el nivel de análisis al que se consideran las respuestas.

- 1° El clima se refiere a la percepción de las condiciones de trabajo o de la organización (siendo una respuesta sólo cognitiva), y la satisfacción implica una evaluación de tales condiciones (representando el aspecto afectivo de la percepción).
- 2° Mientras que en el clima la unidad de análisis puede ser la organización, así como el departamento, el grupo o el equipo de trabajo, existiendo una separación entre la unidad de dato y la unidad de análisis, en la satisfacción laboral, la única unidad de dato y de análisis posible es la individual.

Estas conclusiones, así como las de la sección anterior, muestran claramente que existe una distinción conceptual y metodológica entre clima organizacional y satisfacción laboral, por un lado, y entre clima organizacional y cultura, por otro; y permiten establecer un marco de referencia teórica para el desarrollo de este trabajo.

En cuanto a la naturaleza de las variables que interesa medir a través del cuestionario que se presenta, es claro que se refieren a aquellas de índole comportamental y normativo, representadas por los niveles 2° y 3° de Denison, para su división propuesta del ámbito del clima y la cultura organizacional.

Por otro lado, en base a las últimas distinciones presentadas en esta sección entre clima organizacional y satisfacción laboral, es posible establecer desde ya que el presente estudio - cuyo desarrollo mostrará con toda claridad más adelante- se interesa en evaluar las percepciones (y no las emociones) de los individuos respecto de determinadas condiciones organizacionales; y a un nivel macro respecto del individuo o unidad de dato, que se detallará más adelante, en la sección correspondiente a la metodología.

5. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL CLIMA

En un trabajo de Benjamin Schneider denominado "*The Climate for Service: An Application of the Climate Construct*" (Schneider, 1990), este autor plantea que el estudio del concepto se ha desarrollado siempre con un foco de interés implícito en mente.

Partiendo de este supuesto, y re-examinando los estudios de Clima, reflexiona Schneider, es posible advertir, por ejemplo, que la pionera investigación de Litwin y Stringer enfatizaba el clima para la expresión de las necesidades de poder, logro y afiliación, en un intento por mostrar cómo la presión ambiental favorece o inhibe la expresión de determinadas necesidades psicológicas.

Del mismo modo otros autores, como Argyris (quien en su primera investigación se focalizó en "el tipo correcto de clima"), y Lewin, Lippitt y White (quienes se centraron en los estilos de liderazgo y las clases de clima social que ellos pueden crear), han tenido siempre *un tema o foco de interés* para el estudio del clima organizacional, aunque de manera inadvertida (Schneider, 1990).

Junto con ellos, otros muchos autores han reconocido la importancia de delimitar un área temática para el estudio del clima, probablemente -como señala Schneider- motivados por la necesidad de facilitar su tarea de investigación. Por ejemplo, Zohar se interesó en el clima para la seguridad (1980); Littwin y Stringer se abocaron al clima de motivación (1968), Banas estudió el clima para la calidad (1988), y Delbecq y Mills estudiaron el clima para la innovación. (en op. cit.)

Así, el estudio del constructo de clima organizacional, al centrarse en un tema específico, adopta una modalidad "*estratégica*".

Desde esta perspectiva, el clima organizacional puede definirse de la siguiente manera:

"(...) las percepciones que tienen los funcionarios de los eventos, prácticas y procedimientos (o rutinas) y las clases de conductas que son recompensadas, apoyadas y esperadas (o recompensas) en un ambiente".⁷

De acuerdo con esta definición, y desde la perspectiva estratégica, el estudio del clima consiste en identificar las rutinas y recompensas que se relacionan con el criterio en estudio, es decir, aquellas que son conceptualmente apropiadas para lograr el objetivo estratégico de interés, y en evaluar su presencia en la organización.

Es decir, las percepciones de las rutinas y recompensas asociadas con los focos particulares de interés (seguridad, servicio, etc.) constituyen el clima de un ambiente con respecto a esos focos.

En este caso, la evaluación del clima de servicio consiste, por lo tanto, en identificar las percepciones de las rutinas y recompensas asociadas al servicio, pues éstas constituirían el clima de un ambiente con respecto al servicio.

⁷ A los eventos, prácticas y procedimientos, Schneider y sus colegas los denominan **rutinas de un ambiente**. A las conductas que son recompensadas, apoyadas y esperadas, las denominan **recompensas o premios de un ambiente**.

II LOS SERVICIOS

1. NATURALEZA Y CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Actualmente, es un hecho ampliamente reconocido que los servicios se caracterizan por su intangibilidad, argumento formulado por Shostack (en Schneider, 1990) a partir de una escasa literatura al respecto. Debido a esta diferencia fundamental respecto de los bienes caracterizados por su tangibilidad -plantea esta autora-, se requiere pensar nuevas formas de comercializarlos, en comparación a los bienes o productos.

Esta idea está muy claramente expresada por Philip Kotler. Según este autor, un servicio puede definirse como:

"cualquier acto o ejecución que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico".^{1 2}

En la literatura sobre servicios es posible encontrar descripciones sobre las características fundamentales de éstos en la forma de continuos, donde un extremo es la existencia de un bien puro, y el otro la de un servicio puro. Entre estos dos polos hay una amplia gama de ofertas al mercado variando sobre la proporción en que incluyen servicios al cliente.

El componente de servicio puede ser una parte menor o mayor de la oferta total:

¹ Kotler, 1991, pp. 3.

² Esta definición, además de mostrar las características centrales de los servicios, ejemplifica la realidad de la teorización sobre éstos: su distinción con respecto a los bienes.

1. Un bien tangible puro: La oferta consiste en un bien, un producto puro, como por ejemplo: un jabón, una bebida, un bombón, etc.

2. Un bien tangible con servicios acoplados: La oferta incluye además del producto, uno o más servicios que pueden incrementar el interés de los consumidores, como es el caso de un automóvil que se ofrece con garantía, instrucciones de servicio y mantenimiento, etc.

En este caso, es sabido que mientras más sofisticado tecnológicamente sea un producto, más dependerán sus ventas de la calidad y disponibilidad de los servicios complementarios, léase salas de exhibición, distribución, reparación, mantenimiento, entrenamiento al usuario, etc.).

3. Un servicio principal con productos o servicios menores complementarios. La oferta principal, un servicio, se acompaña de servicios o bienes de apoyo. Es el caso de los pasajeros de una aerolínea, que compran un servicio de transporte básicamente intangible, pero con ciertos tangibles implicados, como la comida y la bebida a bordo, el talón del pasaje, y probablemente una revista de la aerolínea.

4. Un servicio puro. La oferta consiste exclusivamente en un servicio, como por ejemplo, la psicoterapia.

Es el caso de lo expuesto por Schneider y Bowen (1992), y por Kotler (1991), al plantear que el continuo clave en que difieren los servicios respecto de los bienes es el de *intangibilidad*. Como resultado de la intangibilidad relativa de los bienes, la transacción realizada por un consumidor produce más bien una *experiencia* que algo que pueda ser mostrado a otros, operado o conducido posteriormente.

Existen otras dos facetas que diferencian a un servicio de un bien:

- * *Participación del cliente* en la producción del servicio: la participación del cliente se traduce en que, en un extremo del continuo, un servicio no existe si el consumidor no lo recibe (por ejemplo, al usar un cajero automático, al asistir a un concierto, al consultar a un médico, etc.). Es decir, los clientes participan activamente en la producción de muchos de los servicios que reciben.

- * *Simultaneidad*. La simultaneidad implica que, por lo general, no es el caso que los servicios puedan inventariarse o almacenarse para un uso posterior, sino que son producidos y consumidos en un acto simultáneo, sin mediar tiempo alguno. La simultaneidad es uno de los aspectos que más conflictos trae a las organizaciones de servicios, dificultando el control de la gestión con los clientes.

Kotler plantea otras dimensiones que distinguen los servicios de los bienes, además de la intangibilidad, que guardan cierta semejanza con las expuestas por Schneider y Bowen, aunque con menor claridad en los límites entre una y otra dimensión:

- * *Inseparabilidad*: El servicio prestado es inseparable de quien lo provee, lo que es muy notorio en el caso de servicios de entretenimiento y profesionales. Aquí, los consumidores están muy interesados en quien es el proveedor, ya que esta persona es parte del servicio.

- * *Variabilidad*: Los servicios dependen de quien los dé, así como de cuándo y dónde son dados. Los clientes reconocen esta variabilidad y estarán alertas a detectar al mejor proveedor del servicio que requieran.

- * *Perecibilidad*: Los servicios no pueden ser almacenados, lo que es un problema cuando la demanda no es estable. Cuando la demanda fluctúa es difícil abastecer de los recursos humanos y materiales necesarios, o por lo menos costoso, ya que requiere que la empresa cuente con infraestructura con capacidad para absorber la demanda de

los períodos más exigentes, lo que deja esos recursos ociosos la mayor parte del tiempo, cuando la demanda es la habitual.

Existen otras categorizaciones más amplias sobre los servicios, que son utilizadas en ocasiones y que pueden servir para segmentar un universo y delimitar una muestra para estudios con este tipo de organizaciones:

- a) Los servicios pueden variar desde centrados en las personas a centrados en equipos. Dentro de los centrados en equipos, es posible distinguir aquellos automáticos de aquellos que deben ser monitoreados por operadores entrenados o no entrenados. Los basados en las personas también varían de acuerdo a si son proporcionados por personas no entrenadas, entrenadas o profesionales.
- b) Algunos servicios requieren la presencia del cliente, no todos. Por ejemplo, una cirugía precisa, indiscutiblemente, la presencia del cliente, pero la reparación de un automóvil no. Si el cliente requiere estar presente, el proveedor del servicio debe pensar en sus necesidades, ambientando el lugar físico donde presta el servicio a sus clientes.
- c) Los servicios también difieren en si cubren una necesidad personal (servicios personales), o una necesidad de negocios (servicios empresariales). Muchos médicos valoran de manera diferente sus servicios si los prestan a pacientes privados que si hay de por medio un contrato colectivo con una compañía.
- d) Por último, los proveedores varían en sus objetivos comerciales (de lucro o sin fines de lucro) y en la propiedad (pública o privada). Al cruzar estas dos categorías surgen cuatro tipos diferentes de organizaciones de servicios, cuyos programas de marketing y políticas organizacionales serán también muy disímiles.

2. ORGANIZACIONES DE SERVICIOS

La caracterización de los servicios en términos de los continuos y dimensiones antes descritos abre un dominio de acciones y gestiones específicas para este sector, de manera que lo que se denominó en un comienzo "marketing de servicios" ha dado lugar a una disciplina completamente diferenciada cuya literatura se conoce actualmente como "administración de servicios".

Estos textos incluyen secciones como: marketing de servicios, administración de recursos humanos de servicios, y administración de operaciones de servicios, reconociendo de modo implícito las particulares problemáticas que enfrentan estas organizaciones.

Este reconocimiento ha surgido en función del enorme desarrollo experimentado por la industria de servicios en la década pasada, y de la creciente competencia en el sector productivo (de bienes), cuya estrategia de diferenciación se vincula actualmente a los servicios asociados que ofrecen al mercado.

Hoy en día ya no se venden sólo automóviles, sino un servicio integral post-venta, ni computadores, sino con servicios de asesoría, soporte y mantenimiento conexos. Debido a esto, todo aquello que se diga sobre organizaciones de servicios es, en alguna medida, aplicable a aquellas que ofrecen bienes con servicios asociados o complementarios a sus consumidores.

El auge en la oferta de servicios -y, por lo tanto de las empresas del sector servicios- ha hecho evidente cuán crítico puede ser el servicio para la efectividad organizacional, y ha generado todo un movimiento de evaluación del servicio ofrecido por la empresas.

Este tema es tratado como Calidad del Servicio, en la abundante y creciente literatura que trata el qué y el cómo de los determinantes de un buen servicio al cliente.

III CALIDAD DE SERVICIO

El tema de la calidad del servicio ha comenzado a ocupar la mente de los gerentes y administradores de manera creciente desde la década de los 80.

En los Estados Unidos, la situación ocurrida con las empresas manufactureras -su crisis frente a los productos extranjeros producidos a un menor costo y con mejor calidad- es un fantasma que amenaza continuamente y que ha servido de estímulo al desarrollo de sistemas y procedimientos para prestar servicios competitivos en el mercado, en cuanto a oportunidad, costos y, por supuesto, calidad.

Así, la evaluación de la calidad del servicio constituye un tópico fundamental de las agendas de los ejecutivos de las empresas que quieren sobrevivir.

La investigación en este tema ha aportado algunos modelos y pautas a considerar en la implementación de esfuerzos de mejoramiento del servicio ofrecido por las organizaciones a sus clientes.

Uno de estos modelos -al cual adscribe como marco teórico el presente estudio- corresponde al desarrollado por tres autores: Leonard Berry, Valerie Zeithaml y A. Parasuraman, en una serie de artículos en los que exponen una investigación que llevan a cabo en etapas, desde 1983, en torno a la calidad del servicio.

En la primera y segunda fases de esta investigación, se abocaron a la visión del cliente sobre la calidad del servicio, identificando los factores que utilizan ellos para evaluar el servicio, y desarrollando y refinando un instrumento para realizar estas mediciones, conocido con el nombre de **SERVQUAL**.

Posteriormente se enfocaron en el lado del proveedor del servicio, proponiendo factores que inciden positiva y negativamente en la calidad del servicio entregado, y sometiendo estas proposiciones a contrastación empírica.

1. LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

Berry, Parasuraman y Zeithaml (1988), consideran que la calidad del servicio no puede definirse sino como satisfacer las expectativas de los clientes respecto al servicio, planteando que:

*"(...) la calidad (del servicio) es la conformidad a las especificaciones del cliente; es la definición de calidad del cliente, no de la gerencia lo que cuenta"*¹.

Siguiendo con la línea de razonamiento de estos autores, los clientes evalúan la calidad del servicio comparando **lo que desean con lo que efectivamente reciben**.

Lo que esperan o desean los clientes, es decir, sus expectativas, cubren cinco áreas:

- * **Tangibles:** Son las instalaciones físicas, el equipamiento, la apariencia del personal, etc.

- * **Confiabilidad:** Es la habilidad para prestar el servicio de manera confiable, precisa y consistente.²

¹ Berry, Parasuraman y Zeithaml, 1988, pp.2.

² Estudios llevados a cabo por estos autores en diversos tipos de organizaciones de servicios revelan que la dimensión más relevante es la de confiabilidad: entre el 61% y el 42% de los clientes consideraron a esta dimensión como la más importante, en un primer estudio. La réplica arrojó resultados similares: los clientes de un banco

- * **Responsividad:** El deseo de proporcionar un servicio oportuno y ayudar al cliente.
- * **Seguridad:** Son los conocimientos, la cortesía y la habilidad de los empleados para producir confianza.
- * **Empatía:** Significa otorgar una atención preocupada e individualizada a los clientes.

Las expectativas de los clientes en relación a estos aspectos específicos de los servicios fueron examinadas en investigaciones cualitativas de grupo focal, cuyos principales y más sólidos hallazgos son los siguientes (Parasuraman et als., 1991):

1.1 El cliente espera lo fundamental del servicio:

Los clientes esperan que las empresas de servicios hagan lo que se supone que hacen, a un nivel proporcionado con el precio que están pagando.

A pesar de que en el mundo empresarial se comenta que los clientes se están volviendo cada día más exigentes y demandantes, la investigación produjo muy poca evidencia de expectativas extravagantes o extremas: los clientes, en general, esperan un rendimiento elemental y realista.

Un factor que incide en las expectativas de los clientes es el precio que pagan por un servicio: mientras más alto es el precio más exigentes se vuelven, aunque consideran que un bajo precio no es una excusa legítima para un mal servicio.

consideraron en un 57% que era la dimensión clave.

Estos datos son reveladores, ya que dicen a los proveedores de servicios que las expectativas de los clientes no son nada descabellado, simplemente desean recibir el servicio ofrecido de manera precisa y consistente.

1.2 El proceso de servicio es clave para exceder las expectativas del cliente:

Como anteriormente se expuso, las expectativas de los clientes pueden categorizarse en cinco dimensiones, a saber, tangibles, confiabilidad, responsividad, seguridad y empatía.

De estas dimensiones, la confiabilidad es la única que se puede experimentar una vez recibido el servicio, por lo que se la denomina **dimensión de resultado**. Del mismo modo, tangibles, responsividad, empatía y seguridad, son dimensiones que se experimentan durante la recepción del servicio, y es por eso que se las denomina **dimensiones de proceso**.

En relación a esto, si los clientes esperan lo básico de un servicio, están aludiendo a la confiabilidad. Esto significa que suministrando el servicio que se supone que prestan, las empresas sólo cumplen con satisfacer las expectativas de sus clientes. Sin embargo, donde tienen una oportunidad de sorprender a los clientes es en el proceso del servicio, tomando la iniciativa para proveer un servicio más allá de lo que el cliente espera.

1.3 Las expectativas del cliente tienen dos niveles y son dinámicas:

La investigación sugiere que las expectativas del cliente tienen dos niveles: (a) el **nivel deseado**, que es el que el cliente espera recibir, que es una mezcla entre lo que el cliente cree que *puede ser* y lo que *debería ser*; y (b) el **nivel adecuado**, que es lo que el cliente encuentra aceptable, basado en parte en lo que cree que será.

Separando ambos niveles existe una **zona de tolerancia**, que se expande y se contrae dependiendo de ciertas situaciones. Puede variar de un cliente a otro, e incluso de un encuentro a otro para el mismo cliente.

Debido a que los clientes evalúan la *confiabilidad del servicio* como su esencia y tienden a tener expectativas más altas y menos flexibles de ella, es probable que la zona de tolerancia para esta dimensión sea más pequeña que para las dimensiones de proceso, para un mismo servicio.

Entre los factores que pueden afectar el nivel de servicio deseado, y por lo tanto el tamaño de la zona de tolerancia, están:

- * la experiencia del cliente: mientras más experimentado sea un cliente, más alto será su nivel de servicio deseado, pues más altas serán sus expectativas.
- * el aumento del nivel de servicio deseado de un socio o cliente del cual se depende o con el cual se trabaja, puede también hacer elevar las expectativas de servicio deseado.

Los niveles de servicio adecuado del cliente pueden ser influidos por elementos más específicos, siendo más variables.

Por ejemplo, pueden reflejarse en ellos:

- * El número de alternativas de servicio que percibe un cliente incide directamente en aumentar el nivel de servicio adecuado, reduciendo la zona de tolerancia.
- * Situaciones de emergencias y de restablecimiento de fallas también elevan temporalmente las expectativas de servicio adecuado, angostando la zona de tolerancia.

1.4 Los clientes desean una relación:

Muchos de los clientes entrevistados manifestaron deseos de sostener una relación estable, cercana y personalizada con sus proveedores de servicios. Desean comunicarse con alguien que los conozca, que se preocupe por ellos.

La mayoría de estas expectativas son desilusionadas a poco andar, pues las empresas utilizan un marketing de relaciones que en la práctica se desmiente, ya que no hay una real relación entre los representantes de estas empresas y sus consumidores. La preocupación termina al firmar el contrato, cuando es ese el momento en que debería comenzar.

A pesar de la importancia teórica de la calidad del servicio y del reconocimiento que se le da a nivel de gerencia, las empresas difícilmente logran llevar a la práctica este ideal: entregar un servicio de calidad.

2. LA PERSPECTIVA DEL PROVEEDOR:

Berry, Parasuraman y Zeithaml, han desarrollado un modelo de Calidad del Servicio en base a Brechas (Zeithaml et als., 1988; Parasuraman et als., 1991), el cual es de utilidad para identificar y analizar los factores que impiden a las organizaciones proveer un servicio de calidad, a pesar de desearlo y de hacer esfuerzos serios por lograrlo.

En este modelo se proponen identificar los constructos teóricos de comportamiento organizacional que afectan el tamaño y dirección de las brechas de servicio.

En una etapa siguiente de su investigación, estas brechas y los constructos explicativos propuestos son sometidos a contrastación empírica, en un esquema de variables dependientes (brechas) y variables independientes (constructos teóricos).

A continuación se presenta el Modelo Extendido de la Calidad de Servicio derivado de las conclusiones de la investigación empírica.

2.1 Brecha de investigación de mercado:

Diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la gerencia de las expectativas de los clientes.

Los ejecutivos de las empresas pueden no siempre comprender las características que definen una alta calidad de servicio, qué requisitos debe reunir un servicio para alcanzar las expectativas de los clientes, o qué nivel deben cumplir esos requisitos para entregar una alta calidad de servicio.

Debido a la intangibilidad de los servicios hay pocas señales concretas para los ejecutivos acerca de lo que los clientes esperan, por lo cual la brecha entre las expectativas de los clientes y lo que los gerentes piensan que son esas expectativas debería ser mayor en estas empresas que en las productivas.

El tamaño de la brecha 1 se postula como una función de:

- a) La orientación de la investigación de mercado: la evidencia indica que las organizaciones de servicios dan más importancia a las operaciones que a la orientación al cliente, en aplicaciones concretas como la investigación de mercado. Debido a que la investigación de mercado es un medio clave e irremplazable para conocer las expectativas y percepciones de los clientes, el tamaño de la brecha 1 dependerá en gran medida de la cantidad de esta investigación que sea llevada a cabo por la empresa.

Aunque una empresa no invierta en investigación de mercado, la información proveniente de los clientes podría ser incorporada a la administración si los

gerentes pasaran algún tiempo "en la línea", tomando contacto con las condiciones de distribución del servicio y los problemas cotidianos que allí se generan. Es decir, el grado en que los altos gerentes interactúan directamente con los clientes se relaciona inversamente con el tamaño de la brecha 1.

- b) La comunicación ascendente: Investigaciones recientes sugieren que los empleados de contacto directo con los clientes conocen perfectamente las expectativas de los clientes y sus evaluaciones de la calidad del servicio (Schneider y Bowen, 1985).

Por lo tanto, el grado de conocimiento que tienen los altos ejecutivos de las necesidades y percepciones de sus clientes puede depender en gran medida de la calidad y disponibilidad de los canales ascendentes de comunicación. La investigación dio apoyo significativo para esta proposición.

- c) Los niveles de administración: Mientras mayor es el número de estratos entre el personal de contacto con el cliente (el emisor del mensaje) y la alta gerencia (el receptor deseado de los mensajes), más grande debería ser la brecha 1. Demasiados niveles de administración inhiben y distorsionan una comunicación eficiente de la información relevante sobre expectativas y percepciones de los clientes en relación al servicio de la empresa. En la fase empírica de la investigación quedó de manifiesto esta relación inversa entre la cantidad de niveles de administración y la percepción de calidad del servicio de parte de los clientes.

2.2 Brecha de los estándares:

Diferencia entre las percepciones de la administración de las expectativas de los clientes y las especificaciones de la calidad del servicio.

Una variedad de factores pueden incidir en el hecho de que exista discrepancia entre las percepciones de las expectativas de los clientes y las especificaciones realmente establecidas para el servicio. Estos factores se agrupan en cuatro constructos teóricos, de los cuales los tres primeros demostraron ser particularmente determinantes del tamaño de la brecha y, de ellos, el primero ha sido el de mayor peso:

- a) Compromiso de la administración hacia la calidad en el servicio: El énfasis en otros objetivos, como la ganancia a corto plazo y la reducción de costos entran en conflicto con el énfasis en la calidad del servicio. Variables específicas relacionadas con el compromiso de la administración con la calidad del servicio incluyen: la proporción de recursos comprometidos en la calidad del servicio, la existencia de un programa de calidad, y el grado en que los gerentes creen que sus esfuerzos por mejorar la calidad del servicio serán reconocidos y recompensados en la organización.

- b) Establecimiento de metas: El establecimiento de metas mejora el rendimiento y la posibilidad de control. Estas metas deben ser diseñadas considerando las características que las hagan eficientes: específicas, aceptadas, que cubren importantes dimensiones del trabajo, revisadas con apropiada retroalimentación, medibles, cambiantes pero realistas y asociadas a las características individuales.
El desarrollo de las metas de servicio involucra definir la calidad del servicio de una forma que permita a los proveedores comprender lo que los gerentes quieren entregar.

- c) Estandarización de la tarea: Para que la administración pueda traducir sus percepciones en estándares efectivos de rendimiento, se requiere que las tareas a ser ejecutadas puedan ser estandarizadas o rutinizadas. Si los trabajos son rutinas, es fácil establecer reglas, normas y estándares para su realización. La estandarización de tareas se relaciona con la construcción y utilización de tecnología: (a) la llamada tecnología dura, en la cual se sustituye trabajo humano por máquinas (de cajeros automáticos, lavadoras de autos, de rayos X en los aeropuertos, etc.); (b) la tecnología blanda, o mejoramiento de los métodos de trabajo (paquetes de viajes de turismo, mesones de ensaladas en los restaurantes, etc.); y (c) la combinación de ambos sistemas. Estos sistemas de tecnología permiten homogeneizar el servicio entregado. Si es posible estandarizar tareas en la distribución de los servicios de una empresa, disminuirá el tamaño de la brecha 2.
- d) Percepción de factibilidad: Los estudios llevados a cabo revelan que mientras mayor es la percepción de los gerentes de que las expectativas de los clientes no pueden ser alcanzadas mayor es el tamaño de la brecha 2. Los gerentes deben creer en la posibilidad que tiene su organización de reunir las especificaciones de calidad del servicio y de alcanzar las expectativas de sus clientes, de manera económica. Mientras esto no suceda, la brecha del compromiso con la calidad seguirá minando sus esfuerzos por mejorar la calidad del servicio.

2.3 Brecha de la ejecución del servicio:

Diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio y el servicio realmente entregado.

Se refiere al grado en que los proveedores del servicio (los empleados de contacto con el cliente en las organizaciones de servicios) son incapaces de -o reacios a- ejecutar el servicio en el nivel esperado por la gerencia.

Los constructos teóricos que se relacionan con el tamaño de esta brecha son:

- a) Equipos de trabajo: Es importante que los empleados perciban que se esfuerzan por una meta común, junto a otros empleados, a sus jefes directos y a la gerencia.
- b) Ajuste entre el empleado y el trabajo: Frecuentemente ocurre que el personal de contacto con el cliente es el del nivel más bajo en la organización, y el peor pagado, lo cual da lugar a que carezcan de las destrezas, del lenguaje y de la preparación para servir eficientemente a sus clientes.
Además, muchas empresas de servicios tienen una alta rotación entre este personal y desean cubrir rápidamente estas vacantes, sin poner demasiada atención al proceso de selección.
- c) Ajuste entre la tecnología y el trabajo: El entregar un servicio de alta calidad también depende de los medios tecnológicos con que se cuente. La adecuación y confiabilidad de las herramientas utilizadas para prestar un servicio puede influir en la calidad de éste.

- d) Control percibido: Las reacciones de los individuos ante situaciones estresantes dependen de si ellos pueden controlar esa situación. De este modo, niveles más bajos de estrés conducen a niveles más altos de rendimiento.

Para los empleados de servicios esta percepción tiene que ver con la medida en que disponen de la facultad para decidir sobre situaciones en que se compromete la calidad de un servicio.

Aunque un empleado esté comprometido, si no dispone del control de la situación y debe esperar la aprobación de diversas unidades de la organización para gestionar un servicio, no podrá actuar eficientemente con el consumidor. El control percibido también es función del grado en que las reglas y procedimientos organizacionales limitan la flexibilidad de los empleados para satisfacer las demandas de los clientes.

Por último, el control percibido depende de la predictibilidad de la demanda del servicio, aspecto que constituye un gran problema en las empresas de servicios.

- e) Sistemas de control de la supervisión: Si una organización evalúa el rendimiento de un empleado en términos cuantitativos exclusivamente, puede estar entorpeciendo la entrega de calidad del servicio. En ocasiones, el rendimiento en cuanto a productividad no es suficiente para valorar el desempeño de un empleado. Para estos casos es necesario considerar además del cuánto, el cómo, es decir, variables comportamentales del desempeño de índole cualitativo.

- f) Conflicto de roles: El rol de un empleado asociado a una determinada posición en la empresa está definido en términos de las expectativas y demandas de otros que interactúan con él, o que están interesados en cómo se desempeñe, por ejemplo, los clientes, la alta gerencia, supervisores, etc.

Si las expectativas de estas personas son demasiado exigentes o incompatibles, se crea un conflicto de roles.

Otra forma en que se puede crear un conflicto de roles es instaurando excesivos procedimientos o trámites internos, que interfieren con la ejecución del trabajo propiamente tal.

Si una persona no tiene claro a qué demandas debe responder o cuáles son consideradas prioritarias, no podrá prestar un servicio de calidad, o no lo hará de manera consistente.

g) Ambigüedad de roles: Ocurre cuando los empleados no disponen de la información necesaria para desempeñar sus funciones.

La frecuencia, calidad y exactitud de la comunicación descendente, es decir, aquella destinada por los gerentes o jefes al personal de un nivel más bajo en la empresa para dirigir su comportamiento, influye en la disminución o aumento de la ambigüedad de roles.

También el entrenamiento proporcionado por la empresa puede ayudar a los empleados a comprender qué es lo que se espera exactamente de ellos y cómo serán evaluados.

De todos estos factores, el Trabajo en Equipo resultó ser el predictor más potente y crítico. Todos los otros, a excepción de Sistemas de Control de la Supervisión -el cual no recibió virtualmente ningún apoyo-, también mostraron cierta importancia en predecir el tamaño de la brecha.

Respecto del moderado apoyo que recibieron los factores Conflicto de Rol y Ambigüedad de Rol, los autores comentan que además de las relaciones estadísticas con los otros constructos, que pueden encubrir su efecto, cierto grado de stress de rol es inherente a las organizaciones de servicios, por lo cual la gerencia debería considerar esto y no intentar reducirlo más allá de cierto punto, sino invertir esos recursos en fomentar otros factores que sí tienen incidencia en la percepción de la

calidad del servicio de los clientes, como por ejemplo, atraer, seleccionar y contratar personal apto (ajuste trabajo empleado).

2.4 Brecha de comunicación:

Diferencia entre la entrega del servicio y lo que es comunicado acerca del servicio a los clientes.

Las expectativas de calidad del servicio de los clientes pueden ser afectadas por las comunicaciones de la empresa, y dentro de ellas, por su publicidad.

La discrepancia entre las comunicaciones externas de la empresa, o la falta de información a los clientes sobre aspectos claves para su buen servicio, distorsionan en un sentido no deseado las percepciones de los clientes.

Se postula que dos factores influirán el tamaño de esta brecha:

- a) Comunicación horizontal: El propósito básico de la comunicación horizontal es coordinar a las personas y departamentos de manera que las metas organizacionales sean alcanzadas.

La comunicación horizontal puede darse en varias formas:

- * Si una empresa tiene un departamento de publicidad o agencia, debe existir coordinación entre lo que esta área promete a través de la divulgación publicitaria y lo que la gente de contacto sabe que puede llevarse a cabo realmente. De lo contrario, el personal de contacto podría no estar en condiciones de responder a la imagen de la empresa presentada en los anuncios.
- * Si una empresa no tiene un área de publicidad, esta relación de comunicación horizontal se dará entre la fuerza de venta y el personal

de contacto. En ocasiones, la gente de ventas, con tal de obtener una orden de compra promete más de lo que es factible entregar, fomentando las expectativas de los clientes, y aumentando por lo tanto el tamaño de la brecha.

Un aspecto obvio de la coordinación requerida es la homogeneidad de políticas y procedimientos entre las distintas sucursales. Si una empresa dispone de varias salidas, los clientes esperarán un servicio similar en todas ellas, llámense sucursales o sedes, por ejemplo. Si ellos esperan de una sucursal específica algo diferente de lo que se les dará, aumentará el tamaño de la brecha.

- b) Propensión a la sobre-promesa: Aunque intuitivamente la sobre-promesa debería tener el efecto de elevar las expectativas de los clientes más allá de lo que es posible entregarle, produciendo por lo tanto una discrepancia entre lo esperado y lo que se percibe realmente, los datos empíricos no señalan que exista una relación significativa entre este factor, originalmente incluido en el modelo, y la percepción de los clientes de la calidad del servicio.

Esto podría deberse, como plantean los autores, a que la "propensión a" no implica una sobre-promesa real. Del mismo modo que una baja "propensión a", no tiene que significar necesariamente que la sobre-promesa no ocurra.

2.5 Brecha de la calidad del servicio:

Diferencia entre las expectativas y las percepciones de la Calidad del Servicio de los clientes.

Esta quinta brecha se define como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes, y depende del tamaño y dirección de las cuatro brechas asociadas a la entrega de calidad de servicio, ya descritas.

Los trabajos empíricos llevados a cabo muestran un apoyo moderado a la factibilidad de este constructo, a pesar de su viabilidad aparente. Las brechas 3 y 4 tuvieron relaciones significativas con este, y no así las 1 y 2.

No obstante estos resultados, la información que reúne el modelo es una gran orientación para implementar procesos de mejoramiento en las empresas de servicios, considerando que se requeriría investigación adicional en muestras diferentes para apoyar estos hallazgos o la relación original propuesta.

IV EL CLIMA DE SERVICIO.

Como se expuso anteriormente, la investigación sobre Clima Organizacional se ha desarrollado siempre con un foco de interés en mente (ver Cap. I).

El asumir explícitamente esta postura *estratégica* frente a la investigación, ha significado un gran avance, en términos de las posibilidades de cambio que ofrece a las organizaciones.

Si un agente interno o externo inicia un diagnóstico del Clima de Servicio en una empresa, éste consistirá en identificar las percepciones de las rutinas (eventos, prácticas y procedimientos) y recompensas (conductas apoyadas, esperadas y recompensadas) asociadas al servicio, pues éstas constituyen el clima del ambiente con respecto al servicio. Así, si se detecta que la orientación al servicio no es la deseada, existen pistas claras sobre qué elementos intervenir y en qué sentido hacerlo, para cambiar la focalización de los esfuerzos de gestión organizacional hacia el tema del servicio.

1. DEFINICIÓN DE CLIMA DE SERVICIO

Antes de profundizar en otros aspectos del tema, es necesario entregar la definición de Clima de Servicio (CDS) que se asumirá en adelante, proporcionada por Schneider y Bowen en su artículo "*The Service Organization: Human Resources is Crucial*" (1993). Según estos autores, el CDS es:

"(...) las percepciones de los empleados de que (a) las prácticas y procedimientos facilitan la entrega de la excelencia en el servicio, y (b) la administración recompensa, apoya y espera una excelencia en el servicio".¹

2. ORGANIZACIONES DE SERVICIOS Y CLIMA DE SERVICIO

Las características de los servicios descritas anteriormente (ver Cap. II) generan un sinnúmero de situaciones, las que constituyen problemáticas particulares para las empresas de servicios.

Concretamente, su cualidad de simultaneidad, propuesta por Schneider, significa que la administración de las organizaciones de servicios tiene el problema de asegurar alta calidad de servicio sin la facultad para controlar o chequear qué está dando realmente a los clientes: una vez que el encuentro de servicio se ha iniciado, el servicio es producido, dado, consumido y experimentado en una secuencia ininterrumpida.

Debido a que carece de la facultad para controlar esta secuencia de acontecimientos una vez que ha comenzado, la administración de las organizaciones de servicios tiene que crear condiciones tales, que las rutinas y recompensas de la organización focalicen las energías y competencia de los empleados en la excelencia de servicio: **el Clima de Servicio sirve como un eficiente sustituto del control gerencial.**

En apoyo a esta tesis, existen estudios llevados a cabo hace más de una década, que muestran la significativa correlación existente entre el Clima de Servicio y las evaluaciones de los clientes de la calidad del servicio recibido.

¹ Schneider y Bowen, 1993, pp. 1.

Estos estudios refieren respaldo empírico para el siguiente razonamiento:

"Cuando los empleados ven que sus organizaciones tienen una fuerte orientación hacia el servicio, los clientes reportan experiencias de servicio más positivas"².

3. LA RELACIÓN CDS - CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA

Aunque empíricamente la relación entre el Clima de Servicio y la evaluación de la calidad del servicio recibido por los clientes ha sido probada en repetidas ocasiones³, también existe fundamento teórico para su aceptación.

Los elementos teóricos que explican -desde la perspectiva de los investigadores que trabajan con B. Schneider- la correlación encontrada en la práctica, dicen relación con la cercanía física y psicológica que se da en las empresas de servicios, entre sus empleados y sus clientes.

Los servicios son intercambios cara a cara, donde la **experiencia** es lo fundamental, y donde la forma, estilo o manera como se entregue es lo que contribuye a dar al cliente una impresión general de la calidad del servicio de la empresa: ser servido es más que una transacción comercial, es una experiencia psicológica y personal.

² Schneider y Bowen, 1993, pp. 1.

³ Ver: "The Service Organizations: Climate is crucial", Parkington y Schneider, 1979; "Percepción de los empleados y clientes del servicio en bancos", Schneider, Parkington y Buxton, 1980; y "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", 1985.

Esto hace que el clima de la organización sea visible, perceptible o transparente, en alguna medida, a los clientes.

Muchos servicios son juzgados por cualidades aparentemente tangenciales (lo que evidentemente no ocurre con empresas productoras de bienes, donde la calidad es juzgada principalmente por el bien adquirido), aspectos que son experimentados por el cliente durante la entrega del servicio. El Clima de Servicio es el origen de muchas de esas señales (Schneider y Bowen, 1993).

Un hecho importante, derivado de esta línea de pensamiento, es que los especialistas de marketing han comenzado a preocuparse no sólo de quienes distribuyen el servicio -los empleados-, sino del contexto organizacional completo, al considerar la experiencia de servicio de los clientes, tema que se volverá a tratar más adelante.

4. LA RELACIÓN ARH - CALIDAD DE SERVICIO PERCIBIDA

La importancia de la administración de recursos humanos en la calidad del servicio entregado, es un argumento que se sustenta en un par de conclusiones derivadas de la investigación sobre CDS y Calidad de Servicio:

- 1) La presencia de los clientes durante la producción de servicios transforma a estas organizaciones en sistemas abiertos, es decir, en sistemas que tienen sólo un límite débil y permeable que los separa de su ambiente, representado en este caso por los encuentros de servicio, o "momentos de la verdad" entre los empleados y los clientes de este tipo de organizaciones.

- 2) El clima de una organización debe destacar la importancia de la calidad del servicio a través de toda la organización, no sólo para los empleados de contacto con el cliente.

Estudios llevados a cabo por Schneider y sus colaboradores muestran que las percepciones de los empleados del clima de servicio y las experiencias con la ARH al interior de sus organizaciones se reflejan en cómo sus clientes experimentan el servicio.

Este hecho los llevó a afirmar que los gerentes, en su búsqueda de calidad en el servicio, necesitan crear dos climas diferentes, pero sin embargo muy relacionados: un clima de servicio y un clima para el bienestar de los empleados; el primero centrado en aspectos que favorecen la satisfacción del cliente, y el segundo centrado en la satisfacción de las necesidades de los empleados mediante las prácticas de RRHH.

Es más, Schneider y sus colegas han llegado a afirmar que el clima para el bienestar de los empleados sirve como base para la creación de un clima de servicio.

En una formulación posterior, Schneider plantea incluso que los estudios de clima de servicio requieren de una estrategia de investigación que explore *simultáneamente* las prácticas y procedimientos que combinados crean el clima de servicio para los empleados y las prácticas y procedimientos que combinados crean el clima de servicio para los clientes.

Siguiendo su razonamiento, la capacidad de una organización para entregar una experiencia de servicio de alta calidad es, de este modo, función de las experiencias de los empleados tanto como función de las experiencias de los clientes.

Tomando la postura recién expuesta de Schneider sobre la necesidad de incorporar simultáneamente en los diagnósticos de clima el estudio de las percepciones que él denomina como pertenecientes al CDS y las correspondientes a prácticas de recursos humanos, el presente trabajo incluye variables relacionadas con ambos temas.

A continuación se exponen las principales investigaciones en torno a este asunto, mostrando la evolución que ha experimentado la conceptualización del CDS, desde la consideración de factores vinculados exclusivamente a la distribución del servicio mismo, a la inclusión de factores o variables relacionados con la ARH.

5. LAS INVESTIGACIONES SOBRE EL CLIMA DE SERVICIO

La investigación sobre Clima de Servicio, así como su conceptualización, no es demasiado abundante. Pocos autores se han dedicado a trabajar en la línea explotada por investigadores como Schneider. Debido a esto, la labor de estudio y análisis de las variables del CDS es limitada en cuanto al número y variedad de fuentes disponibles.

Tal como se mostró en el proyecto de este trabajo y como ha sido evidente a lo largo de esta exposición, las principales líneas de investigación en este tema son la iniciada por Schneider y sus colegas, y la expuesta por Burke, Borucki y Hurley.

A continuación se exponen los planteamientos de estos autores.

5.1 LA INVESTIGACIÓN DE SCHNEIDER, PARKINGTON Y BUXTON.

En el año 1980, estos autores condujeron una investigación en 23 sucursales de un banco, para evaluar las prácticas y procedimientos de las empresas de servicios, en relación a su efectividad organizacional, entendiéndose por tal la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

Se realizaron entrevistas con empleados y clientes para determinar los temas que estos grupos consideraban significativos en relación al servicio. Posteriormente, y en base a la información obtenida en las entrevistas, se construyó una encuesta para cada grupo que fue enviada por correo a 263 empleados de las 23 sucursales y a 13.800 clientes.

La encuesta a empleados: Esta encuesta incluyó ítemes sobre los temas generales y específicos identificados por los mismos empleados. En el nivel más abstracto, los empleados hablaron de una *orientación entusiasta v/s una orientación burocrática hacia el servicio*. Respecto a la orientación entusiasta se tocaron temas referidos a la filosofía de la sucursal sobre una forma flexible y abierta de compromiso con los clientes. La orientación burocrática se relacionó con lo usualmente atribuido a este término: énfasis exagerado en el cumplimiento de las reglas, exigencia de actuar de acuerdo a procedimientos rutinarios, etc., asuntos todos que desviaban la atención desde las necesidades de los clientes a la mantención del *status quo*.

En un nivel más específico, los empleados hablaron sobre: el grado en que los gerentes asumían las funciones gerenciales tradicionales (planeamiento, coordinación, fijación de objetivos y establecimiento de rutinas); el grado en el cual el esfuerzo extra por satisfacer a los clientes era recompensado; y el grado en el cual había en la sucursal un intento activo por retener a los clientes.

Los temas anteriormente mencionados se consideraron como asuntos intra-sucursal. Otros temas se calificaron como asuntos extra-sucursal. Estos tienen que ver con mecanismos de apoyo a la sucursal por parte del sistema bancario mayor. Se señalaron y definieron cuatro sistemas de apoyo: (1) Apoyo de Personal; (2) Apoyo de

Procesamiento Central; (3) Apoyo de Marketing; y (4) Apoyo de Insumos y Equipos. En la encuesta a empleados también se incluyó un ítem de opción múltiple en que debían calificar cómo pensaban ellos que los clientes de su sucursal veían la calidad general del servicio prestado por esa sucursal.

La encuesta a clientes: Los clientes distinguieron diez facetas del servicio de las sucursales: (1) Cortesía de los cajeros; (2) Cortesía de los vigilantes; (3) Competencia de los cajeros; (4) Personal adecuado; (5) Administración de la sucursal; (6) Servicios de administración; (7) Conveniencia; (8) Cambio de personal; (9) Venta; y (10) Actitudes de los empleados. Esta encuesta también incluyó un ítem sobre la calidad general del servicio de la sucursal.

RESULTADOS:

Los resultados más interesantes de este estudio se refieren -en primer lugar- a la relación encontrada entre las evaluaciones de la calidad general del servicio ofrecido y las visiones de los clientes del servicio recibido, que alcanzó un $r=.67$, con un $p>.01$. Otras relaciones importantes son las encontradas entre la evaluación de la calidad general del servicio recibido y ciertas dimensiones de la orientación de servicio de la sucursal. Además, las percepciones de los empleados de dos de los sistemas de apoyo se relacionaron positivamente con la evaluación de los clientes del servicio recibido. Estos datos se muestran en la tabla:

Dimensión Encuesta a Empleados	Relación con Evaluación de Servicio recibido
Orientación entusiasta hacia el servicio	.71
Funciones gerenciales	.54
Apoyo de personal	.46
Apoyo de equipamiento/insumos	.50

En resumen, estos resultados apoyan una de las hipótesis planteadas en el estudio sobre la sensibilidad de los empleados a las percepciones de los clientes en relación al servicio, además de mostrar que las percepciones de los empleados de las prácticas y procedimientos orientados al servicio se relacionan con las percepciones de los clientes de la calidad general del servicio.

En lo que respecta al presente trabajo, es posible rescatar esta última conclusión: existe correlación entre el CDS y las evaluaciones de los clientes de la calidad de servicio recibida.

A pesar que los índices de correlación realmente significativos son pocos, y que su valor es sólo moderado, la metodología y la conceptualización a la base son tomadas posteriormente en un estudio encabezado también por Schneider.

5.2 LA INVESTIGACIÓN DE SCHNEIDER Y BOWEN.

En 1985, estos autores entregaron un reporte sobre su estudio *Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension*.

En él, intentan básicamente replicar los resultados obtenidos en el estudio ya descrito, además de los de una investigación previa sobre discrepancia entre la orientación de servicio de los empleados y sus percepciones sobre la orientación de servicio de la administración de la sucursal en relación al stress de rol, a la satisfacción, a sus intenciones de rotación, niveles de frustración, y percepciones de la evaluación de calidad del servicio hechas por los clientes (Parkington y Schneider, 1979, en Schneider y Bowen, 1985).

Específicamente, en relación a los temas que interesan a esta memoria, este estudio hipotetiza que:

- 1) los resultados de Parkington y Schneider y Schneider et al, serían replicados, y
- 2) las percepciones de los empleados sobre las prácticas de recursos humanos bajo las cuales trabajan se relacionarían positivamente con las percepciones que tienen los clientes del servicio que reciben.

El procedimiento incluyó también encuestas a empleados y a clientes, las que se distribuyeron por correo, con totales de 142 encuestas de empleados útiles, y 968 encuestas de clientes útiles, provenientes de 28 sucursales de un banco de la costa atlántica de Estados Unidos.

La encuesta a empleados: incluyó cinco secciones, entre las cuales son de interés: la que considera variables del CDS, la que evalúa las percepciones de las prácticas de recursos humanos de la organización y la que trata sobre las actitudes hacia la calidad del servicio provisto a los clientes.

Cabe destacar que los ítemes de CDS fueron los mismos que en Schneider et al. 1980, excepto que hubo una re-estructuración de las dimensiones.

Las dimensiones que se utilizaron en este estudio son: (a) Administración de sucursal (antes Funciones administrativas); (b) Sistemas de apoyo (antes considerados en tres escalas separadas: personal, marketing, procesamiento central); (c) Atención/Retención de clientes (antes Retención de clientes); y (d) Soporte logístico (antes llamada Apoyo de Suministros y Equipos).

Los ítemes sobre prácticas de recursos humanos se organizaron en cinco dimensiones: (a) Facilitación del trabajo; (b) Supervisión; (c) Oportunidades de carrera organizacional; (d) Estatus organizacional; y (e) Socialización de los nuevos empleados.

La encuesta a clientes: esta encuesta también consideró los mismos temas que en el estudio anterior, sólo que un análisis de las descripciones originales de los clientes sobre facetas del servicio produjo, esta vez, cinco dimensiones: (a) Cortesía/competencia (antes en tres facetas separadas: cortesía del cajero, cortesía del vigilante y competencia del cajero); (b) Utilidad/seguridad (antes llamada conveniencia); (c) Personal adecuado (igual que antes); (d) Moral de los empleados (antes denominada Actitudes y rotación del empleado); y (e) Administración de la sucursal (la misma de antes).

En ambas escalas se incluyeron ítemes para la evaluación de la calidad general del servicio entregado y recibido, respectivamente.

RESULTADOS:

El hallazgo principal en este estudio ha sido la correlación entre las correlaciones nueva y antigua, que alcanza un $r=.69$, con un p menor que $.01$.

Además, al igual que en el estudio de Schneider et al., de 1980, la correlación entre las actitudes de empleados y clientes de la calidad del servicio es sustancial: $.63$.

En cuanto a la hipótesis sobre las prácticas de recursos humanos en relación a las descripciones de clientes, se obtuvo relaciones bastante cuestionables desde un punto de vista metodológico, que fluctuaron entre un $.01$ y un $.56$. Sin embargo, en cuanto

a esta extensión del estudio se realizó una estimación del acuerdo inter-evaluadores dentro de las sucursales, utilizando un procedimiento propuesto por James (1982), que se basa en la comparación del acuerdo observado dentro del ambiente con el acuerdo esperado por azar en ese mismo ambiente, obteniéndose valores de .86, .69, .88, .73, y .92 para Supervisión, Estatus, Facilitación de carrera, Socialización, y Facilitación del trabajo, respectivamente.

CONCLUSIONES:

De manera consistente con lo esperado, y al igual que el anterior, este estudio entrega apoyo para la proposición sobre la cercanía física y psicológica entre empleados y clientes en organizaciones de servicios, la que produce o refuerza la sensibilidad de los empleados hacia las actitudes y opiniones de los clientes.

Además, muestra que los clientes son también sensibles a lo que experimentan los empleados, de manera que la administración de empresas de servicios debe cuidar que las experiencias de los empleados sean positivas, en cuanto a las condiciones que apoyan la entrega de un servicio de calidad, así como a aquellas creadas por las prácticas de recursos humanos existentes.

Volviendo al nivel de análisis más amplio que ocupa a esta memoria, es posible afirmar que, respecto al desarrollo teórico de las variables del Clima de Servicio, este estudio es un paso adelante ya que perfila las dimensiones previamente identificadas y además, incorpora un elemento crucial: las dimensiones de prácticas de recursos humanos.

A pesar que estas últimas no fueron relacionadas de manera significativa, sí obtuvieron cierta validez a partir de las estimaciones de acuerdo inter-evaluadores dentro de un ambiente, lo cual es un acercamiento a la ulterior conceptualización del CDS que se adelantara previamente, incluyendo estas dimensiones.

Luego de esta investigación, Schneider vuelca su atención a temas no directamente relacionados con lo que interesa a este estudio, hasta que siete años más tarde entrega un nuevo aporte a la conceptualización del CDS; esta vez, desde un nuevo comienzo.

5.3 LA INVESTIGACIÓN DE SCHNEIDER, WHEELER Y COX.

Benjamin Schneider, Jill Wheeler y Jonathan Cox, llevaron a cabo en 1992, una investigación sobre los resultados organizacionales y el Clima de Servicio como imperativo estratégico.

El propósito del estudio fue definido como *identificar los temas que constituían un Clima de Servicio para los empleados y desarrollar y formalizar un protocolo de análisis de contenido para relacionar aspectos del clima organizacional con la excelencia en el servicio.*

En esta investigación se identificaron los temas del Clima de Servicio, a partir de los análisis de contenidos de notas tomadas en más de 90 entrevistas, para un total de 350 empleados entrevistados en paneles, surgiendo 33 temas que fue posible agrupar en 6 meta-temas.

La tabla que a continuación se presenta expone estos temas:

TABLA 1

Temas y definiciones usadas en el análisis de contenido y codificación de las entrevistas

Metatema/tema	
Ambiente	
1.	Características de la organización en general (ejemplo, flexible, cambiante, rígida).
2.	Características del ambiente en general/mercado circundante de la organización (ejemplo, descripciones tales como competitivo, lento).
Coordinación	
3.	Planificación organizacional/gerencial (ejemplo, anticipación de problemas).
4.	Reglas, guías, y procedimientos generales que orientan el trabajo.

5. Comunicación, cooperación, coordinación y apoyo dentro del grupo de trabajo (ejemplo, entre compañeros o miembros de un grupo de tarea).
6. Comunicación, cooperación, coordinación y apoyo entre unidades funcionales o niveles de administración dentro de la unidad.
7. Comunicación, coordinación, cooperación y apoyo entre funciones en la unidad y entre funciones y entidades fuera de la unidad (ejemplo, entre las sucursales y la oficina central o entre sucursales).

Relaciones Interpersonales (socioemocionales más que orientadas hacia la tarea)

8. Relaciones individuales supervisor-subordinado.
9. Relaciones individuales entre compañeros de trabajo.
10. Relaciones grupo-nivel (ejemplo, relaciones interdepartamentales).

Servicio

11. El proceso de dar servicio y el servicio recibido por los clientes en términos de la calidad en el servicio.
12. El producto ofrecido a los clientes.
13. Énfasis en el servicio demostrado por cosas que son hechas o dichas en esa unidad (incluyendo la supervisión y apoyo a los sistemas/oficina).
14. Énfasis en el servicio demostrado por cosas que son hechas o dichas por personas o niveles fuera de la unidad.
15. Solicitud y respuesta a las opiniones de los clientes en la entrega del servicio.

Recursos Humanos

16. Presión experimentada, frustración, gozo o placer (desde fuentes o incidentes específicos).
17. Resumen de los juicios o actitudes hacia el trabajo (ejemplo, satisfacción, descontento).
18. Calidad de los nuevos reclutas y personal.
19. Ajuste en los procedimientos (quién y cómo).
20. Niveles de personal (cantidad y suficiencia).
21. Cantidad de cambios de personal (ejemplo, despidos).
22. Programas de entrenamiento (disponibilidad, tiempo y contenidos).
23. Oportunidades para desarrollar una carrera y promociones.
24. Seguridad en el trabajo.
25. El proceso de evaluación del rendimiento.
26. Feedback del rendimiento o recompensas distintas al pago o beneficios accesorios.
27. Equidad interna o imparcialidad en las compensaciones incluyendo salario, horas trabajadas, y beneficios accesorios.

28. Equidad externa (o competitividad con el mercado) de las compensaciones, incluyendo salarios, horas trabajadas y beneficios accesorios.

Otros Recursos

29. Condiciones y facilidades en la oficina.
 30. Equipos y manuales de instrucción para el equipo.
 31. Sistemas de automatización / computadores / sistemas de administración de la información y manuales de instrucción para los sistemas.
 32. Apoyos (adecuados, apropiados y disponibles).
 33. Disponibilidad de los recursos monetarios (presupuesto).
-

Una conclusión importante planteada por Schneider a partir de los resultados de estos estudios y de su amplia experiencia en la investigación sobre CDS, es que para proveer un servicio que sea percibido por los clientes como de calidad, es necesario que toda la organización se oriente hacia el foco del servicio.

Es decir, en la entrega de excelencia en el servicio no sólo influyen los procedimientos directamente vinculados con la distribución de éste, sino aquellos menos evidentes, como son los de administración de recursos humanos.

Esto implica que sólo en la medida que los empleados obtengan experiencias positivas al interior de la organización serán capaces de proporcionar experiencias positivas de servicio para sus clientes: "*(...) para manejar las experiencias de los empleados en el trabajo, la administración de los recursos humanos es crucial*".⁴

⁴ Schneider y Bowen, 1993, pp. 2.

5.4 LA INVESTIGACIÓN DE BURKE, BORUCKI Y HURLEY.

Otra referencia empírica a la que es posible recurrir debido a su relativa afinidad conceptual respecto de las variables del Clima de Servicio, incorporando dimensiones vinculadas con la ARH, es la comunicación de los resultados de una investigación realizada por Michel Burke, Chester Borucki y Amy Hurley (1992).

El marco teórico que proporciona respaldo al estudio de estos autores se relaciona con postulados de James y James (1989) sobre percepciones del clima de trabajo, y sobre la estructuración de las valoraciones cognitivas como reflejo de un orden de factores singulares sobre el grado en el cual un ambiente es percibido como favorable o desfavorable para sentirse bien.

Estos autores llevaron a cabo un análisis factorial confirmatorio de modelos a priori de clima psicológico con datos provenientes de 18.457 personas de ventas de 567 tiendas en cinco regiones de una organización a nivel nacional estadounidense de venta al por menor.

La hipótesis a probar en esta investigación puede reseñarse de la siguiente forma:

Asumiendo que: (a) los empleados en posición de rol de límite son conscientes de, y sensibles a, los requerimientos de los clientes y a las prácticas organizacionales en relación a la entrega del servicio (argumento que toman de Schneider et al., 1980 y Schneider et al., 1985); (b) es más probable que los empleados le den un significado a los atributos ambientales basados en las valoraciones cognitivas de su significado para su propio bienestar; se deriva que (c) el personal de ventas podría valorar cognitivamente su ambiente de trabajo en términos de lo que es significativo no sólo para su propio bienestar sino también para el bienestar de otros componentes organizacionales relevantes (por ejemplo, clientes en un ambiente de ventas al por menor).

En resumen, los resultados de esta investigación proporcionan apoyo para visualizar las percepciones de los empleados del clima de trabajo como compuesto de dos grandes órdenes de factores: en relación a los empleados y en relación a los clientes. Se propone que estos factores reflejan las valoraciones cognitivas de los empleados sobre el comportamiento de ciertos agentes (gerentes de sucursal, supervisores, por ejemplo) hacia: (a) el bienestar de los empleados, y (b) el bienestar de otros componentes organizacionales, por ejemplo, los clientes, en el ambiente de trabajo. En la tabla siguiente se muestran los factores de orden superior: Concerniente a los empleados y Concerniente a los clientes, con el detalle de los factores de primer orden que se les asocian.

TABLA 2

Factores de Clima Psicológico de Primer Orden y Orden Superior Hipotetizados

<i>CONCERNIENTE A LOS EMPLEADOS</i>	<i>CONCERNIENTE A LOS CLIENTES</i>
<i>Enfasis en las metas</i>	<i>Orientación organizacional hacia el servicio</i>
<i>Apoyo de la administración</i>	<i>Obstáculos relacionados a los recursos humanos</i>
<i>Orientación a la recompensa no monetaria</i>	<i>Obstáculos relacionados a la mercadería</i>
<i>Orientación a la recompensa monetaria</i>	
<i>Cooperación del grupo de trabajo</i>	
<i>Enfasis en los medios</i>	

El planteamiento de Burke et als. (1992) es, en lo sustancial, muy similar a lo que sostiene Schneider respecto de los factores que inciden en las evaluaciones que hacen los empleados del clima de su ambiente de trabajo, al que denomina Clima de Servicio.

Su particularidad radica en ser una investigación que se basa en modelos conceptuales de clima psicológico, por lo que asume como variables prioritarias y originales -es decir, como punto de partida-, las relacionadas con el bienestar de los empleados y, adicionalmente, hipotetiza la inclusión de factores relacionados con el bienestar de los clientes, como componentes organizacionales relevantes que aportan a la construcción del clima psicológico para cada empleado.

Obviamente, el marco conceptual tiene un origen diferente, pero las conclusiones y los elementos mensurables que derivan estos autores de la teoría que presentan, coinciden en una amplia proporción con lo propuesto y estudiado por Schneider et als.

Es decir, si consideramos a las investigaciones conducidas por Schneider y sus colegas como una línea de investigación, debemos admitir que el trabajo de Burke et als. debe considerarse como una línea de investigación diferente, y además, evidentemente convergente en cuanto a la inclusión de temas afines al servicio (o satisfacción/bienestar de los clientes), y afines a las prácticas de RRHH (o bienestar/satisfacción de los empleados).

Las investigaciones expuestas en lo precedente representan lo más destacado del estudio del Clima de Servicio.

Sus aportes serán la materia sustancial del análisis teórico para la selección y definición de las variables del CDS a partir de las que se diseñará el instrumento de que es objeto esta memoria.

Junto con ellas, la literatura sobre Calidad del Servicio servirá para la clarificación y operacionalización de las variables, principalmente lo dicho en el Modelo Extendido de la Calidad del Servicio o Modelo de Brechas de Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991) ya descrito en detalle.

Además, ciertas publicaciones relacionadas con el modelo de gestión de Calidad Total, serán tomadas como apoyo en lo que sea pertinente a las variables que se especifiquen, ya que este modelo -estando mucho más operacionalizado que el de Clima de Servicio- considera algunos temas que pueden considerarse afines a lo expuesto en este trabajo.

Algo de lo expuesto en la sección sobre características de los servicios proporciona respaldo conceptual para la consideración de esta última literatura.⁵

6. LAS VARIABLES DEL CLIMA DE SERVICIO

Antes de comenzar con la exposición de las variables seleccionadas y su definición, es necesario establecer que, coincidiendo con las últimas conclusiones disponibles en la literatura sobre CDS, este trabajo incluye factores relacionados con la administración de recursos humanos.

Sin embargo, sobre este punto, se adopta la postura de Burke et als., en lo que se refiere a la inclusión dentro de un mismo concepto, de las dimensiones relacionadas con el bienestar de los empleados. Es decir, se diseña un cuestionario para la evaluación del CDS, compuesto de dos escalas:

- (a) La primera para evaluar los factores directamente incidentes en la distribución de un servicio de calidad, a la que se denomina: *Orientación a la Calidad del Servicio*.
- (b) La segunda incorpora los elementos de ARH y se denomina: *Orientación al Bienestar de los Empleados*.

⁵ Ver Capítulo 2 "Los Servicios", pág. 15.

V METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El estudio *Clima de Servicio: desarrollo de un instrumento para su evaluación*, será llevado a cabo teniendo como orientación los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Desarrollar un instrumento válido y confiable para el diagnóstico del clima de servicio en organizaciones de servicios financieros.

Objetivos Específicos:

- 1) *Proporcionar una definición conceptual y operacional de las dimensiones o variables organizacionales que componen el Clima de Servicio.*
- 2) *Elaborar un conjunto de ítems que represente adecuadamente las variables del Clima de Servicio y que permita su valoración psicométrica, en términos de la capacidad de discriminación de sus ítems y de sus evidencias de confiabilidad y validez.*
- 3) *Determinar las características psicométricas del instrumento para la medición del Clima Organizacional de Servicio.*
- 4) *Discutir las proyecciones del diagnóstico del Clima Organizacional de Servicio para otras dimensiones de la gestión organizacional en empresas de servicios.*

Como se mencionó, el objetivo principal de este trabajo es el diseño de un instrumento válido y confiable para la evaluación del Clima de Servicio, por lo tanto, se trata de una investigación metodológica, es decir, destinada a la generación de tecnología propia de la disciplina de la Psicología Organizacional.

En virtud de lo anterior, el cuestionario debe permitir diagnosticar el CDS de empresas de servicios del área financiera.

A continuación se exponen los criterios especificados en el proyecto de este estudio, en relación a la metodología de trabajo.

2. ESPECIFICACIONES METODOLÓGICAS DEL PROYECTO

Muestra Teórica:

En concreto, el estudio que se presenta proyectó llevarse a cabo con una muestra compuesta por sucursales de una empresa de servicios del sector financiero, como unidad de análisis. La unidad de dato serían individuos empleados en estas sucursales, con un n mínimo de trescientos sujetos.

Definición de las Variables:

La primera etapa que se cumplirá como parte del desarrollo de esta memoria es la definición de variables.

Se articularán, a partir de la teoría, las variables que reflejen y permiten evaluar el constructo de interés.

Disponiendo de referencias empíricas y teóricas sobre los temas y variables del CDS que han identificado Burke et als. y Schneider et als., se han seleccionado las variables a considerar en función de sus correlaciones con el CDS (encontradas en estudios anteriores), de la frecuencia con que sean mencionadas, y del respaldo teórico que ostentan.

Luego, se han construido sus definiciones conceptuales y operacionales para, a partir de estas últimas, redactar un conjunto de ítemes.

3. REDACCIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LOS ÍTEMES

Aunque nunca es posible determinar a priori el número de ítemes que contendrá el conjunto inicial, es preciso señalar que su cantidad no es tan central como la consideración de que ellos deben abarcar satisfactoriamente las posibilidades que permitan cubrir la variable a la que representan.

En cualquier caso, como referencia especializada, DeVellis propone que como mínimo, el pool original debe ser tres o cuatro veces mayor que el número que se considera incluir en la escala final.

Una opinión más realista y conocedora del medio nacional fija esta tasa en general, en un 300%; y considerando el tipo de variable de que se trata, en un 200%.

La redacción de ítemes se ha hecho vista consideración del formato de medición elegido.

Otro aspecto importante fue la adopción, en este momento, de una decisión consistente con la teoría, sobre la perspectiva temporal implicada en los ítemes.

El CDS, aunque no se refiere a un fenómeno francamente invariable de la vida organizacional, tampoco presenta cambios radicales en períodos cortos de tiempo. Por otro lado, como

considera distintos aspectos de la gestión de las empresas (procedimientos, eventos, prácticas, conductas recompensadas, esperadas y apoyadas), es difícil que ocurran cambios que abarquen muchos de estos aspectos, y varíen, por lo tanto, las percepciones de los individuos súbitamente.

Por estas razones, la redacción de los ítemes consideró una perspectiva de causalidad permanente, evitando toda referencia a momentos específicos del tiempo, en el entendido que los procesos de cambio organizacional son algo de relativamente lenta evolución.

En esta etapa, teniendo el conjunto de ítemes ya redactado, se procedió a trabajar en la obtención de evidencias de la validez del futuro instrumento.

4. VALIDEZ

La determinación de la validez de contenido del instrumento diseñado se proyectó a través del siguiente mecanismo:

La revisión del pool de ítemes por un panel de expertos, bajo determinadas condiciones, proporcionaría un indicador de su validez de contenido, estimada en base al porcentaje de acuerdos entre jueces, sobre el total de apreciaciones. Este porcentaje no debía ser inferior al 50% de los jueces más uno, para considerar la inclusión de un ítem cualquiera en la escala.

Las condiciones que se adoptarían incluyen:

- a) Panel compuesto por al menos seis expertos, idealmente considerando la presencia de expertos de contenido y de metodología de desarrollo de escalas.
- b) Los requerimientos que se planeó hacer a los jueces incluyen las preguntas:
 - (1) ¿Cuán relevante es cada ítem para la medición del constructo de interés, tal como se ha definido? Para responder a esta pregunta se proporcionaría la

definición de cada variable.

- (2) ¿La cantidad de ítems con que se intenta medir cada aspecto de la variable, es suficiente para abarcarla de manera exhaustiva?
- c) De manera que las opiniones de los jueces sirvieran al mejoramiento de la calidad de los ítems, se les solicitaría que en la medida de lo posible, explicaran brevemente sus opiniones sobre cada uno para orientar una posible corrección de los ítems.
- d) Por último, se pediría a los jueces que evaluaran la claridad y consición de cada ítem, ya que un ítem puede plantear un aspecto muy relevante de una variable pero en un lenguaje rebuscado, o no del todo claro, que influiría negativamente en su valor como detector de la variable que representa.

5. CONFIABILIDAD

Con respecto a la obtención de evidencias de la confiabilidad del instrumento, se ajustaría la escala a los siguientes criterios:

5.1 Objetividad de la escala.

Con respecto a la confiabilidad, el primer criterio que cumpliría la escala es el de objetividad, debido a que se diseñaría una escala puntuable con valores codificados de antemano, garantizando la obtención de resultados iguales independientemente del corrector.

5.2 Aplicación a una muestra de desarrollo.

Además de este criterio primario de confiabilidad, se buscaría evidencia de la validez del instrumento examinando las correlaciones entre ítems obtenidas del cálculo con los puntajes obtenidos por la muestra de desarrollo.

El análisis de ítemes incluiría la determinación de las correlaciones ítem-escala, ítem-prueba total y escala-prueba total, para conocer el aporte de cada ítem a las escalas y a la prueba; y la capacidad de discriminación de los ítemes en términos de consistencia interna.

Una vez seleccionados los ítemes de la escala en base a los criterios anteriormente expuestos, se calcularía el índice de confiabilidad alfa de Cronbach, que puede considerarse un indicador de cuán exitosa ha sido la selección de ítemes para optimizar la confiabilidad de la escala.

VI ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. LAS VARIABLES SELECCIONADAS

Las variables específicas que se han seleccionado, se agrupan en dos ámbitos temáticos¹ - correspondiendo cada uno a una sub-escala del cuestionario-, siguiendo el esquema propuesto por Burke, Borucki y Hurley en 1992, y los lineamientos generales planteados por Schneider, Chung y Yusko en 1993, en relación a la inclusión en un mismo instrumento de los temas referidos a la satisfacción de los clientes y los relacionados con el bienestar de los empleados.

Los ámbitos temáticos que se consideran en el instrumento son:

- 1) **Orientación a la Calidad del Servicio;** en cuanto a la percepción de los empleados sobre las prácticas, procedimientos y conductas esperadas, apoyadas y recompensadas, vinculadas directamente con la entrega del servicio que presta la organización a sus clientes.
- 2) **Orientación al Bienestar de los Empleados;** en cuanto a la percepción de los empleados sobre las prácticas, procedimientos y conductas esperadas, apoyadas y recompensadas vinculadas directamente con el bienestar de los empleados de la organización.

Estos ámbitos se componen de 8 y 6 variables respectivamente, cuyas definiciones conceptuales y operacionales de variable se entregan a continuación.

¹ En cuanto a la denominación de ámbitos temáticos, cabe señalar que se la ha escogido debido a que escapa a los intereses de este estudio el análisis que pudiera probar si se estructuran como dos dimensiones de segundo orden. Burke et als. han llevado a cabo un análisis factorial confirmatorio de un modelo a priori, mostrando que el constructo Clima Psicológico de Trabajo se compone de dos dimensiones. Para mayor información ver Burke et als., 1992.

ORIENTACIÓN A LA CALIDAD DEL SERVICIO:

1) Compromiso gerencial

Definición conceptual:

Grado en que los empleados perciben involucramiento y participación de las jefaturas en actividades concretas, con el objetivo de desarrollar y mantener un enfoque hacia la satisfacción de los clientes. (Schneider, 1980; Saraph et al., 1989; Parasuraman et als., 1991; Schneider et al., 1993; George, 1992)

Definición operacional:

Se propone medir operacionalmente esta variable a través de los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, recopilados a partir de sus respuestas a los ítemes que representan los siguientes indicadores:

- . Grado en que los empleados perciben que el gerente de la entidad plantea objetivos que orientan las acciones del personal respecto del servicio.

- . Grado en que los empleados perciben que el gerente de la entidad planifica las actividades enfatizando el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes.

- . Grado en que los empleados perciben que el gerente de la entidad coordina las actividades de la misma con otras unidades de la empresa para optimizar la entrega del servicio a los clientes.

- . Grado en que los empleados perciben que el gerente de la entidad establece procedimientos que permitan entregar un buen servicio a los clientes.

2) Apoyo Logístico

Definición conceptual:

Grado en que los empleados perciben que los materiales, equipos o herramientas necesarios para entregar el servicio están disponibles en la entidad. (Schneider, 1980; Schneider, 1990; Schneider et als., 1992; Burke et als., 1992; Schneider y Bowen, 1993)

Definición operacional:

Se propone medir operacionalmente esta variable a través de los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, recopilados a partir de sus respuestas a los ítemes que representan los siguientes indicadores:

- . Grado en que los empleados perciben que la entidad cuenta con los recursos tecnológicos adecuados para prestar el servicio ofrecido al cliente.

- . Grado en que los empleados perciben que los recursos tecnológicos con que cuenta la entidad son confiables.

- . Grado en que los empleados perciben que los materiales necesarios para entregar un buen servicio, están disponibles en la entidad.

- . Grado de dificultad percibido por los empleados para obtener materiales o equipos de reposición que son requeridos para dar un buen servicio a los clientes.

3) Apoyo del sistema

Definición conceptual:

Grado en que los empleados perciben que su entidad es apoyada por el sistema mayor al que pertenece en temas de marketing y operaciones. (Schneider, 1980; Burke et als., 1992; Schneider y Bowen, 1993)

Definición operacional:

Se propone medir operacionalmente esta variable a través de los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, recopilados a partir de sus respuestas a los ítemes que representan los siguientes indicadores:

Grado en que los empleados perciben que se les informa adecuada y oportunamente sobre cambios en la operativa de los productos existentes.

Grado en que los empleados perciben que son informados a tiempo sobre la existencia y la forma como operan los nuevos productos o servicios que ofrece la empresa a los clientes.

Grado en que los empleados perciben que el área de marketing apoya las iniciativas de la entidad para mejorar el servicio a los clientes.

Grado en que los empleados perciben que el área de operaciones apoya las iniciativas de la entidad para mejorar el servicio a los clientes.

4) Recompensas de servicio

Definición conceptual:

Grado en que los empleados perciben que el reconocimiento, en términos de recompensas monetarias y no monetarias, está ligado a un rendimiento destacado en el servicio a los clientes. (Schneider, 1980; Schneider, 1990; Burke et als, 1992; Schneider, 1993; George, 1992).

Definición operacional:

Se propone medir operacionalmente esta variable a través de los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, recopilados a partir de sus respuestas a los ítemes que representan los siguientes indicadores:

- . Grado en que los empleados perciben la existencia de sistemas de incentivos relacionados con la calidad del servicio a los clientes.
- . Grado en que los empleados perciben que el reconocimiento (las recompensas monetarias y no monetarias) se atribuye efectivamente a rendimientos destacados en el servicio entregado a los clientes.

5) Entrenamiento en Calidad de Servicio

Definición conceptual:

Grado en que los empleados perciben que tienen oportunidad de capacitarse para mejorar el servicio que se entrega a los clientes (Saraph et als., 1989; George, 1992).

Definición operacional:

Se propone medir operacionalmente esta variable a través de los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, recopilados a partir de sus respuestas a los ítemes que representan los siguientes indicadores:

- Grado en que los empleados perciben la existencia de programas formales de capacitación que permitan mejorar el servicio que le entregan a los clientes.
- Grado en que los empleados perciben que tienen acceso a la capacitación necesaria para entregar un buen servicio a los clientes.
- Grado en que los empleados perciben que el entrenamiento recibido les permite mejorar efectivamente el servicio que entregan a sus clientes.

6) Claridad de roles

Definición conceptual:

Grado en que los empleados perciben que sus funciones, en relación al servicio que deben entregar a los clientes, están claramente definidas, especificadas y comunicadas. (Zeithaml et als., 1988; Parasuraman et als., 1991)

Definición operacional:

Se propone medir operacionalmente esta variable a través de los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, recopilados a partir de sus respuestas a los ítemes que representan los siguientes indicadores:

- . Grado en que los empleados perciben que las definiciones de sus funciones están lo suficientemente especificadas en relación a la entrega del servicio al cliente.
- . Grado en que los empleados perciben que conocen y comprenden sus funciones, en relación al servicio que prestan a los clientes.
- . Grado en que los empleados perciben que conocen y comprenden las funciones de los otros empleados de la sucursal, en relación al servicio que prestan a los clientes.

7) Congruencia de roles

Definición conceptual:

Grado en que los empleados perciben congruencia entre las expectativas de servicio de los clientes y los estándares de servicio definidos para la entidad en general y para cada una de sus áreas. (Schneider, 1980; Zeithaml et als., 1988; Parasuraman et als., 1991; Schneider y Bowen, 1993)

Definición operacional:

Se propone medir operacionalmente esta variable a través de los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, recopilados a partir de sus respuestas a los ítemes que representan los siguientes indicadores:

- . Grado en que los empleados perciben la existencia de demandas incongruentes entre los clientes y los estándares de servicio de la entidad.
- . Grado en que los empleados perciben la existencia de demandas incongruentes entre

distintas áreas de la sucursal sobre su desempeño, en la entrega del servicio a los clientes.

8) Comunicación vertical

Definición conceptual:

Grado en que los empleados perciben que los canales de comunicación vertical permiten que las demandas y opiniones de los clientes sobre el servicio, sean conocidas por la gerencia. (Zeithaml et als., 1988; Parasuraman et als., 1991)

Definición operacional:

Se propone medir operacionalmente esta variable a través de los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, recopilados a partir de sus respuestas a los ítemes que representan los siguientes indicadores:

Grado en que los empleados perciben la existencia de instancias en que los clientes puedan expresar sus opiniones respecto del servicio de la entidad.

Grado en que los empleados perciben que sus superiores son receptivos a las demandas de los clientes que ellos les transmiten.

Grado en que los empleados perciben que sus superiores solicitan información sobre el grado de satisfacción de los clientes con el servicio de la entidad.

Grado en que los empleados perciben que la información sobre la satisfacción de los clientes con el servicio de la entidad es canalizada a la alta gerencia de la empresa.

ORIENTACIÓN AL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS:

1) Incorporación de nuevos empleados

Definición conceptual:

Grado en que los empleados perciben que los procedimientos de selección, orientación y capacitación de los nuevos empleados permiten una integración productiva de éstos a sus funciones. (Schneider y Bowen, 1985; Schneider et al., 1993; Schneider et als., 1992)

Definición operacional:

Se propone medir operacionalmente esta variable a través de los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, recopilados a partir de sus respuestas a los ítemes que representan los siguientes indicadores:

- . Grado en que los empleados perciben que el proceso de selección garantiza la incorporación de empleados aptos a los cargos.
- . Grado en que los empleados perciben que los nuevos empleados reciben una orientación y capacitación suficientes para integrarse para integrarse en forma eficiente a sus funciones dentro de la sucursal.
- . Grado en que los empleados perciben que los nuevos empleados son un aporte a la productividad de la sucursal.

2) Apoyo del Supervisor

Definición conceptual:

Grado en que los empleados perciben que su supervisor genera condiciones de trabajo que facilitan la realización de sus tareas (Schneider y Bowen, 1985; Burke et als. 1992; Schneider et als., 1993).

Definición operacional:

Se propone medir operacionalmente esta variable a través de los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, recopilados a partir de sus respuestas a los ítemes que representan los siguientes indicadores:

- . Grado en que los empleados perciben que su supervisor les entrega la información necesaria para desempeñar adecuadamente sus tareas.
- . Grado en que los empleados perciben que su supervisor es accesible a requerimientos que permitan mejorar el desempeño de sus tareas.
- . Grado en que los empleados perciben que su supervisor les entrega soluciones a los problemas relacionados con el desempeño de sus tareas.

3) Trabajo en Equipo

Definición conceptual:

Grado en que los empleados perciben pertenecer a un equipo de trabajo y relacionarse cooperativa y efectivamente con el resto de los miembros de la unidad. (Zeithaml et als., 1988; Parasuraman et als., 1991; Burke et als., 1992; Ciampa, 1993)

Definición operacional:

Se propone medir operacionalmente esta variable a través de los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, recopilados a partir de sus respuestas a los ítemes que representan los siguientes indicadores:

- . Grado en que los empleados perciben a los otros integrantes de la unidad involucrados y comprometidos con el logro de los objetivos de la unidad.
- . Grado en que los empleados perciben al resto de los miembros de la unidad como cooperadores.
- . Grado en que los empleados perciben que su unidad cumple con los objetivos de grupo que se les han fijado.

4) Desarrollo de carrera

Definición conceptual:

Grado en que los empleados perciben que pueden optar a movilidad ascendente dentro de la sucursal o la empresa y que la administración está interesada en que permanezcan en ella a largo plazo. (Schneider y Bowen, 1985; Schneider et als., 1993)

Definición operacional:

Se propone medir operacionalmente esta variable a través de los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, recopilados a partir de sus respuestas a los ítemes que representan los siguientes indicadores:

- . Grado en que los empleados perciben que existen posibilidades de ascenso para quienes desarrollan un buen trabajo.
- . Grado en que los empleados perciben que la administración prioriza el reclutamiento interno al momento de requerir cubrir una vacante.
- . Grado en que los empleados perciben que la entidad les da estabilidad laboral.

5) Compensaciones

Definición conceptual:

Grado en que los empleados perciben que sus remuneraciones guardan equidad interna y externa, y que existe un sistema justo de incentivo monetario y/o no monetario hacia el personal. (Schneider y Bowen, 1993; Schneider et als., 1992)

Definición operacional:

Se propone medir operacionalmente esta variable a través de los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, recopilados a partir de sus respuestas a los ítemes que representan los siguientes indicadores:

- . Grado en que los empleados perciben que las remuneraciones en la sucursal se relacionan con el nivel de responsabilidad que conllevan sus cargos.
- . Grado en que los empleados perciben que las remuneraciones en la sucursal son equivalentes a las de similares cargos, preparación y experiencia en el mercado.
- . Grado en que los empleados perciben que el sistema de incentivo monetario y/o no monetario es justo.

6) Retroalimentación del rendimiento

Definición conceptual:

Grado en que los empleados perciben que se les informa que están haciendo bien su trabajo, o que existen conductas que deben mejorar. (Schneider y Bowen, 1985; Burke et als., 1992; Schneider et al., 1993)

Definición operacional:

Se propone medir operacionalmente esta variable a través de los resultados obtenidos por los sujetos de la muestra, recopilados a partir de sus respuestas a los ítemes que representan los siguientes indicadores:

- . Grado en que los empleados perciben que sus jefes les informan cuáles son las conductas que contribuyen a un buen desempeño dentro en sus cargos.

- . Grado en que los empleados perciben que sus jefes les informan los aspectos a mejorar y a mantener en el desempeño de sus funciones.

2. REDACCIÓN DE ÍTEMES

Con base en los indicadores especificados en las definiciones operacionales de las variables, contruidos a partir de la teoría estudiada, se diseñó una cantidad igual de ítemes para cada uno de estos indicadores: cuatro; dos en sentido positivo, es decir, coincidentes con el sentido en que se ha redactado la definición de la variable y dos en sentido negativo, vale decir, redactados en sentido contrario a lo expresado en la definición de la variable.

Los ítemes fueron redactados tomando las siguientes precauciones:

- 1° Dando cuenta de una perspectiva temporal neutra, sin referirse a ningún momento en concreto del tiempo.
- 2° Incluyendo igual número de proposiciones en sentido positivo y negativo, ya que el cuestionario pretende considerar ambas, para evitar la tendencia o prejuicio de afirmación o aquiescencia de los sujetos, que reduciría la confiabilidad de sus respuestas.
- 3° En un número suficiente para permitir una selección rigurosa de aquellos que presenten las mejores características psicométricas.
- 4° De acuerdo a las recomendaciones habituales para ítemes de escalas tipo Likert².

3. EVALUACIÓN DE JUECES EXPERTOS

Una vez constituido el conjunto total de ítemes para las catorce variables definidas -en total 172 proposiciones-, se procedió a considerar las opiniones de un panel de jueces expertos.

² Para profundizar en el tema, ver: Hernández et als., 1993. Y también DeVellis, 1991.

Se solicitó la colaboración de ocho personas, de las cuales seis aportaron finalmente sus consideraciones.

3.1 Procedimiento para la evaluación por jueces expertos:

Para llevar a cabo esta importante etapa del estudio, se construyó dos soportes: (a) una "Pauta de Información Teórica", y (b) un "Cuestionario de Evaluación de Ítemes". Ambos se entregaron a cada juez para su posterior devolución y tabulación.

Para facilitar la tarea de calificar los ítemes, se diseñó un formato de alternativas, en que junto a cada ítem se planteaban las preguntas, y el juez debía marcar su preferencia de respuesta.

Las preguntas a contestar para cada ítem fueron:

1° ¿Permite este ítem medir la variable tal como se la ha definido?

2° ¿Está el ítem redactado en forma clara y concisa?

Estas preguntas ofrecían dos posibles respuestas: sí y no.

Luego, para cada variable el juez tenía la oportunidad de responder dos preguntas más:

1° ¿Considera que la cantidad de ítemes propuesta permite abarcar la variable de manera exhaustiva?

Esta pregunta planteaba tres posibles respuestas: (a) pocos ítemes, (b) número adecuado de ítemes y (c) demasiados ítemes.

2° ¿Existen a su juicio, formas de abordar el fenómeno que no hayan sido consideradas en la redacción de ítemes para esta variable?

Esta pregunta podía responderse con no o sí. Si el juez se inclinaba por sí, debía indicar cuáles formas de evaluación sugería.

3.2 Resultados de la evaluación por jueces expertos:

Las preguntas concernientes a la validez y claridad de los ítemes fueron tabuladas concediéndose un punto a las respuestas afirmativas y cero punto a las respuestas negativas.

La cantidad de ítemes que obtuvo menos de un 67% de aprobación (es decir, menos de 4 puntos) resumidos por variables fue:

Variable	Validez < 67%	Claridad < 67%
Compromiso Gerencial	2	1
Apoyo Logístico	0	3
Apoyo del Sistema	0	0
Recompensas de Servicio	0	2
Entrenamiento en Calidad de Servicio	0	1
Claridad de Roles	0	0
Congruencia de Roles	0	1
Comunicación Vertical	0	0
Incorporación de Nuevos Empleados	0	0
Apoyo del Supervisor	0	0
Trabajo en Equipo	0	1
Desarrollo de Carrera	0	0
Compensaciones	0	2
Retroalimentación del Rendimiento	0	0

En cuanto a las evaluaciones de validez, si bien hubo ítemes que no alcanzaron un acuerdo suficiente para su inclusión (como puede apreciarse en la tabla de arriba), tampoco lograron acuerdo para su eliminación, por lo cual se optó por no eliminarlos de la prueba experimental, sino esperar los resultados de la aplicación a la muestra de desarrollo, para evaluar en ese momento su aporte a la medición de la variable.

Las evaluaciones entregadas por los jueces en torno a la claridad y concisión de los ítemes, llevaron a la modificación de once de ellos, de modo de facilitar su comprensión. Respecto a los porcentajes de concordancia entre jueces, se consideró que el obtener menos del 67% de aprobación sobre la claridad y concisión del ítem era criterio suficiente para proceder a su modificación.

Las preguntas en relación al total de ítemes para cada variable (sobre exhaustividad y formas alternativas de evaluar el fenómeno) se analizaron en forma cualitativa, así como los comentarios que fueron hechos por escrito.

En relación a la pregunta "*¿Considera que la cantidad de ítemes propuesta permite abarcar la variable de manera exhaustiva?*", hubo jueces que opinaron que se presentaban demasiados ítemes en algunas variables.

En términos del análisis de estas opiniones, se consideró que se explican debido a la desigualdad en el número de indicadores para cada variable, lo que comparativamente hace parecer que algunas variables están sobredimensionadas. Por otro lado, pueden explicarse estas opiniones debido a que el conjunto de proposiciones evaluado es evidentemente mayor que el que se pretende incluir en el instrumento final.

También hubo expresiones de jueces considerando la existencia de pocos ítemes. Estas opiniones se vincularon a sugerencias sobre la inclusión de otros indicadores, como respuesta a la pregunta sobre la existencia de formas de abordar el fenómeno que no hubieran sido consideradas.

De estas sugerencias, se estimó pertinente a la base teórica que sustenta el instrumento, la delimitación de la variable Compensaciones a los temas monetarios y dejar las recompensas no monetarias en su representación en la variable Recompensas de Servicio.

Además se aceptó el voto para la inclusión de ítems sobre reposición de equipos, en la variable Apoyo Logístico. De esta manera se procedió a reemplazar dos ítems sobre reposición de materiales -aspecto sobredimensionado- por dos sobre equipos, para evitar alterar las proporciones seguidas al redactar originalmente los ítems.

Las restantes sugerencias hacían mención a aspectos que se traslapaban con indicadores de otras variables o que no eran sustentables desde la teoría del Clima de Servicio, por lo cual fueron desechadas.

Por último, se procedió a eliminar un ítem por considerarse redundante con otro tanto en su contenido como en la redacción, por lo que no aportaría sustancialmente a la medición del Compromiso Gerencial -variable a la que pertenecía.

4. APLICACIÓN A UNA MUESTRA DE DESARROLLO

Luego de la etapa de Evaluación de Jueces, se procedió a la aplicación del conjunto modificado de ítems a una muestra de desarrollo, con el fin de determinar las características psicométricas del instrumento.

4.1 Selección de la muestra

Considerando que el objetivo de este estudio es desarrollar un instrumento para la evaluación del Clima de Servicio para organizaciones del rubro financiero, la muestra escogida está compuesta por seis sucursales de un banco, evaluándose a la totalidad del personal de cada una de ellas.

Originalmente se pretendía realizar esta aplicación con sucursales de una financiera, sin embargo, este cambio en la muestra se debió a que unos meses antes de proceder a la administración del cuestionario, esta empresa se fusionó con otra financiera del mercado nacional.

Este hecho hacía muy probable que el clima de esta nueva organización estuviera enfrentando procesos de ajuste en muchos de sus procedimientos, en su estructura y en la calidad de las interacciones entre su personal, y se viera, por lo tanto, alterado respecto de la situación previa. Para evitar que esta intervención pudiera reflejarse en los resultados de la evaluación que se deseaba hacer, y estando en posición de modificar la elección que se había hecho, se decidió elegir a la otra empresa.

La elección del banco escogido corresponde a una muestra aporportional de elección razonada, que se considera una unidad tipo del universo de empresas del rubro financiero, ya que ofrece un servicio característico de este tipo de organizaciones, y posee una estructura también típica, con cobertura a nivel nacional, con sucursales

distribuidas en provincia y en la región metropolitana, con una gestión relativamente centralizada en unidades especializadas en personal, recursos humanos, marketing, operaciones, administración y gerencia.

Una característica que hizo más interesante la elección de esta empresa es que cuenta con evaluaciones de la calidad de servicio hecha por los clientes para cada una de sus sucursales.

Esto dió la oportunidad de escoger sucursales que tuvieran determinadas valoraciones de calidad, para contrastar los puntajes del instrumento con una medición externa e independiente de calidad del servicio.

De acuerdo al marco teórico de este estudio, debería existir una alta correlación entre evaluaciones positivas de calidad de servicio y evaluaciones positivas de clima de servicio³, es decir, es esperable que exista una alta correlación entre las opiniones de los clientes del servicio recibido y las evaluaciones de los empleados del clima de servicio de su organización, ya que éste representa las condiciones que facilita la empresa para brindar un servicio de calidad a sus clientes.

De este modo se escogió a seis sucursales del banco, tres con evaluaciones de alta calidad de servicio y tres con evaluaciones de baja calidad de servicio, siendo las mejor y peor evaluadas, respectivamente. El total de sujetos fue de 51, 27 pertenecientes a sucursales mal evaluadas y 24 a sucursales bien evaluadas en relación a la calidad del servicio a sus clientes.

Si bien es cierto que escoger sucursales con puntajes extremos pudiera hacer cuestionar su representatividad en cuanto a valor del atributo medido que poseen, para el objetivo metodológico principal de este estudio, esto no debiera ser una dificultad, ya que como señala DeVellis:

³ Ver Capítulo IV, pp. 43.

"(...) un valor promedio del atributo no representativo no necesariamente descalifica la muestra para propósitos del desarrollo de la escala. Puede producir expectativas inadecuadas para los promedios de escalas, mientras todavía proporciona una imagen adecuada de la consistencia interna de la escala"⁴

4.1.1 Variables de control:

Dicho lo anterior, es claro que la muestra escogida es representativa del universo: empresas nacionales de servicios del rubro financiero.

Por otro lado, habiendo dejado establecido que las sucursales elegidas no representan dificultades para los análisis pertinentes al desarrollo de la escala, es necesario comentar qué otras variables deben tenerse en cuenta para asegurar que la muestra es representativa, en relación a las unidades de datos a que se administró la prueba, es decir, los sujetos que han respondido el instrumento, como a las unidades de análisis: las sucursales.

Evidentemente, existen múltiples variables que pueden incidir en la valoración del clima de una organización. Algunas de ellas son las que se consideran directamente ligadas a esta percepción y son, por lo tanto, objeto de evaluación del instrumento. Otras variables, no constituyentes del clima de servicio, pueden incidir en su evaluación. Son éstas las que interesa controlar y comentar en la exposición que sigue.

Se discute en relación a este punto tomando como referencias los planteamientos de Ivancevich et als., y de Francisco Fernández, en sus apuntes para el curso: "Administración de Personal para Ejecutivos", módulo de Clima Organizacional.

⁴ DeVellis, 1991, Capítulo 5, pág. 16.

a) En relación a las sucursales:

Corresponde analizar en este punto qué características de las sucursales escogidas pudieran conducir a agrupaciones de ítems atípicas, es decir, aquellas que pudieran influir en relaciones específicas para una sucursal entre algunos ítems del cuestionario.

En términos generales, teóricamente se propone que pueden influir en las percepciones de los individuos sobre el clima de la organización:

- * La ubicación o localidad de operación de la entidad.
- * La gerencia de la organización.
- * La estructura funcional de la entidad.
- * El tipo de clientes que atiende.
- * Antigüedad de la sucursal.

En cuanto a la *ubicación de la sucursal*, siendo una variable que evidentemente está presente en la evaluación que se ha hecho, no debiera representar una influencia espúrea, ya que la mayoría de los procesos que se llevan a cabo en las sucursales están definidos de manera central. Por otro lado, las comunicaciones que pudieran entorpecer el conocimiento de la información para sucursales muy distantes de la central, son actualmente muy ágiles, disponiéndose de medios computacionales y de telefonía que reducen el riesgo de diferencias en el grado de conocimiento de informaciones relevantes para las distintas sucursales.

Otro aspecto en que puede traducirse la ubicación de las sucursales, es la diferencia en cuanto a facilidades físicas y a distancia geográfica respecto de los centros de actividad en las ciudades. Este punto puede considerarse también relativamente homogéneo para las sucursales escogidas, ya que debido a su giro de negocio, una sucursal de banco difícilmente se encuentra en lugares alejados de la actividad social, económica, cultural, etc., de las ciudades. En concreto, además, las sucursales escogidas están ubicadas en lugares comparables en cuanto a centralidad en las ciudades en que operan, sumándose a esto, que el personal que allí trabaja pertenece a la zona urbana donde opera la sucursal, no debiendo trasladarse significativamente desde su hogar a su trabajo.

La *gerencia de la organización*, debido a que este banco funciona con una centralización de las funciones gerenciales más altas, es un factor común a todas las sucursales escogidas, y no existe ninguna razón para presumir que la gerencia pudiera ser percibida en forma diferencial entre las distintas sucursales, o para que su gestión pudiera tener efectos diferentes en cada una de ellas.

La *estructura funcional* de cada entidad o sucursal puede llegar a ser una influencia no deseada si se constatará que existe un número diferente de niveles jerárquicos entre ellas, ya que eso podría afectar la agilidad de las comunicaciones verticales, sobre muchos temas. Sin embargo, la cantidad de niveles de administración es homogénea en todas las sucursales de este banco, por lo que no representa una amenaza de distorsión a las evaluaciones esperadas de clima de servicio.

El *tipo de clientes* que atiende cada sucursal podría claramente hacer variar el clima de servicio, ya que pudiera darse que ante clientes más exigentes las percepciones de los funcionarios en general de las sucursales fueran menos positivas sobre el clima de servicio. Este efecto, no obstante, debería ser neutralizado debido a que el tipo de

clientes o segmento del mercado que es atendido por las sucursales corresponde a una estrategia de posicionamiento de la empresa como un todo, y es comunicado de manera homogénea a todos los potenciales clientes de bancos a través del país.

La *antigüedad de la sucursal* es un factor que puede distorsionar la cercanía de la relación de ésta con la gerencia central de la empresa, y por lo tanto, puede hacer aparecer configuraciones atípicas de ítemes. Si una sucursal está recientemente creada, es probable que: (1) el personal sea más riguroso en seguir las directrices provenientes de la central, o (2) el personal desconozca muchos de los procedimientos a seguir y la naturaleza de la relación con la casa matriz, y/o (3) tengan pocos clientes, o sea, baja productividad.

Cualquiera de estas situaciones tendría obviamente el efecto de alterar las percepciones del clima de servicio del personal de una determinada sucursal, por lo que la antigüedad de la sucursal es un factor que fue considerado, no existiendo diferencias significativas en su antigüedad, siendo ésta como mínimo de dos años.

b) En relación a los sujetos:

Corresponde analizar ahora las variables de índole individual que pudieran producir distorsiones en la medición de clima de servicio.

Estas variables se discuten con el objetivo de clarificar las circunstancias en que se aplicó el cuestionario. De todas las posibles características individuales, se ha seleccionado un grupo de ellas, por ser fácilmente conocibles por un investigador y por ser relevantes desde el marco teórico del clima de servicio.

- * Antigüedad en la empresa

- * Antigüedad del gerente de sucursal

La *antigüedad en la empresa* puede ser una variable que distorsione en un sentido no deseado la percepción de clima de un sujeto. Fundamentalmente, si un empleado está recién llegado puede desconocer algunos procedimientos, normas o funciones, que le impidan apreciar confiablemente el clima de servicio en su sucursal. Debido a esto, se consideró el promedio de antigüedad del personal de cada sucursal como factor a observar, ya que la edad es un dato que muchas personas no están dispuestas a dar cuando se les plantea que el cuestionario es anónimo, temiendo su posterior identificación. En este sentido, entonces, el promedio de antigüedad del personal para las sucursales escogidas es relativamente homogéneo.

Del mismo modo, la *antigüedad del gerente* de sucursal es un dato importante, ya que varias preguntas del cuestionario se relacionan con sus actividades. Evidentemente, si este cargo ha sido cubierto hace poco tiempo, existe una probabilidad menor de que las personas puedan opinar sobre sus actividades y conductas con suficiente confiabilidad.

Por otro lado, el reemplazo reciente del ocupante de este cargo, por cualquier razón que haya sido, tiene un fuerte impacto en el clima organizacional, al modificarse también el estilo de liderazgo y el estilo de relaciones interpersonales básicamente. Sin embargo, la antigüedad del gerente de las sucursales escogidas es similar, variando entre dos y tres años.

A pesar que la literatura menciona -además de las anteriores- el sexo y la edad de los sujetos respondientes como influencias en sus percepciones del clima, se ha

considerado que ellas no son una fuente indeseada de influencia, ya que en cualquier contexto organizacional es posible encontrar hombres y mujeres trabajando juntos y personas de diferentes edades, sin que ello pueda evitarse.

En cuanto a esto último, la edad, así como el sexo pueden ser vistas como factores a observar en estudios que pretendan medir constructos en que estas variables tengan incidencia significativa, lo cual no es el caso del clima de servicio. Si se deseara evaluar el clima de integración, por ejemplo, es probable que las mujeres pudieran tener opiniones significativamente distintas de los hombres, dado el prejuicio machista que aún subsiste en ciertos ambientes laborales, o la creencia de muchas mujeres todavía en él. De esta forma, ambientes en que predominen las mujeres o los hombres podrían mostrar un clima de integración más o menos positivo.

5. PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN

5.1 El instrumento:

El cuestionario a administrar quedó finalmente compuesto de 171 proposiciones, presentadas en formato tipo Likert, con cinco opciones de respuestas que acompañaban a cada afirmación.

Las opciones de respuesta son:

- 1 Muy en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 De acuerdo
- 5 Muy de acuerdo

De esta forma, los sujetos respondientes disponían de un solo soporte, sin la tradicional hoja de respuesta, en que existe el riesgo de confundir una proposición con otra al momento de marcar la respuesta deseada.

El instrumento fue presentado como una "Encuesta de Opinión", para evitar el sesgo que pudiera producir el identificarlo como un estudio de Clima.

Las instrucciones enfatizaron los siguientes temas:

- 1° Que no existen respuestas correctas o incorrectas.
- 2° Que deben contestarse todas las afirmaciones.
- 3° Que el cuestionario es absolutamente anónimo.
- 4° Que se debe marcar sólo un casillero de respuesta.
- 5° Que se debe responder de manera espontánea a las afirmaciones.

En total el cuestionario constaba de 23 páginas, de las cuales las dos primeras contenían las instrucciones.

5.2 Administración del cuestionario:

Una vez seleccionadas las sucursales que tomarían parte en el estudio se procedió a generar el mecanismo que permitiera recoger de manera ágil las percepciones de sus empleados, considerando que la muestra está compuesta por sucursales de distintas regiones del país.

Para esta etapa del estudio fue fundamental la colaboración del Jefe de Calidad y Servicio de la empresa, quien se encargó de coordinar la participación de las sucursales a través de los gerentes de cada una de ellas.

El mecanismo diseñado consistió en ponerse en contacto con cada uno de los encargados de sucursal o gerentes, para comunicarles de la realización del estudio. Luego, junto con el envío por valija de los instrumentos a cada sucursal se acompañó una nota para esta persona impartiendo las instrucciones del caso.

Estas instrucciones hacían referencia a la confidencialidad de las respuestas y enfatizaban la participación de todo el personal.

Para asegurar la confidencialidad de las respuestas, al momento de distribuir los cuestionarios se entregó un sobre oscuro, en el que debía introducirse el cuestionario respondido, para luego sellarse y entregarse al gerente, quien los haría llegar -junto a una nómina firmada en que constaba la fecha de entrega del cuestionario y su devolución- a la unidad a cargo del proceso en la empresa, el departamento de Calidad y Servicio.

Los sujetos tuvieron un plazo de tres días para responder el cuestionario y entregarlo en el sobre sellado a su jefe.

El cronograma diseñado sobre la base de los plazos acordados con las sucursales, fue cumplido -curiosamente-, sólo por las sucursales evaluadas con baja calidad de servicio. Las otras sucursales demoraron entre 3 y 4 días hábiles más.

El nivel de participación de la gente fue muy alto, ya que sólo se abstuvieron de responder, teniendo fundadas razones, las personas que se encontraban con licencia y aquellas que estaban haciendo uso de sus vacaciones. Situaciones certificadas por el gerente de cada sucursal. En total no participaron 3 personas, dos de ellas correspondientes a una misma sucursal.

Luego de hacerse efectiva esta entrega, y una vez reunidos todos los cuestionarios de la sucursal, fueron devueltos a la jefatura de Calidad y Servicio de la empresa.

En relación al procedimiento y al cuestionario mismo, no hubo ningún tipo de comentario, en circunstancias que hubiera existido esta posibilidad a través de los contactos telefónicos y escritos, mantenidos entre el Jefe de Calidad y Servicio de la empresa y los gerentes de sucursales.

6. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN

En base a los resultados obtenidos en la aplicación a la muestra de desarrollo escogida, se realizaron diferentes análisis para determinar las características psicométricas del instrumento.

6.1 EVIDENCIAS DE VALIDEZ DE LOS ÍTEMES

La validez de contenido se aseguró mediante los siguientes procedimientos:

6.1.1 Validez de contenido:

- a) **Evaluación por jueces expertos:** un panel de seis jueces expertos analizó el conjunto inicial de ítems, proporcionando evidencia de su validez de contenido (ver Metodología, punto 3).

En este punto es necesario mencionar que sólo uno de los ítems que fueron cuestionados por los jueces respecto de su validez, pero que no alcanzaron acuerdo para su eliminación, fue finalmente excluido.

Ambos ítems pertenecían a la variable Compromiso Gerencial, de la escala Orientación a la Calidad del Servicio.

El ítem eliminado (n° 15) fue excluido en base a su relativamente baja varianza y a su baja correlación ítem-variable.

6.1.2 Validez de constructo:

Se examinó la media de puntajes para cada ítem, así como su varianza, lo cual permitió seleccionar sólo los ítemes cuyo promedio de puntajes fuera cercano al centro del rango de respuestas posibles, es decir, aquellos que probablemente detectan con igual facilidad ambos extremos de los valores de la variable; y aquellos cuyo rango de variación de respuestas fuera relativamente alto, es decir, que efectivamente fueron percibidos de diversas maneras por los sujetos.

Además se analizó la correlación ítem escala, excluyéndose todos los ítemes que presentaran índices bajo $r=.50$.

Como producto de estos análisis, el cuestionario final quedó compuesto de 102 ítemes, 59 redactados en el sentido de la variable (positivos) y 43 redactados en sentido inverso a lo expresado en la definición de la variable (negativos)¹.

En segundo término, se procedió a evaluar la heterogeneidad encontrada entre las mediciones de las variables, hecho que apoyaría la inclusión de cada una de ellas. Esta estimación de la correlación entre variables pertenecientes a una misma escala, indicó que la mayoría de las variables justifican su inclusión, aunque se observaron ciertas correlaciones inconvenientemente altas entre algunas de ellas, como por ejemplo, las encontradas entre Compromiso Gerencial y Comunicación Vertical ($r=.73$); y entre Claridad de Roles y Congruencia de Roles ($r=.68$) de la escala Orientación a la Calidad del Servicio; y entre Apoyo del Supervisor y Retroalimentación del Rendimiento ($r=.76$) en la escala Orientación al Bienestar de los Empleados².

Un aspecto complementario de la heterogeneidad deseada, es la estimación de las correlaciones entre variables pertenecientes a diferentes escalas. En virtud de esto, se

¹ Ver Anexos 5 y 6.

² Estas situaciones serán discutidas ampliamente en el capítulo siguiente.

esperan bajas correlaciones entre estas variables, o al menos, correlaciones menores que las existentes entre las variables de una misma escala³.

Este análisis resultó muy útil, ya que se logró determinar agrupaciones no esperadas entre variables, lo cual podría indicar que es necesario re-estructurar las escalas e incluso, suprimir alguna de las variables. Los datos que apoyarían, en primera instancia, esta conclusión son las siguientes correlaciones:

VARIABLES ESCALA O. C.S.*	VARIABLES ESCALA O.B.E.**	r
Compromiso Gerencial	Inc. de Nuevos Empleados	.54
"	Apoyo del Supervisor	.72
"	Trabajo en Equipo	.68
Recompensas de Servicio	Trabajo en Equipo	.64
Claridad de Roles	Apoyo del Supervisor	.54
"	Trabajo en Equipo	.56
"	Desarrollo de Carrera	.57
"	Retroalim. del Rendimiento	.63
Congruencia de Roles	Inc. de Nuevos Empleados	.50
"	Trabajo en Equipo	.52
Comunicación Vertical	Apoyo del Supervisor	.59

* Escala Orientación a la Calidad del Servicio.

** Escala Orientación al Bienestar de los Empleados.

Una correlación interesante en este mismo sentido, es decir, en el sentido de apoyar la re-estructuración de la prueba, es la encontrada entre la variable Desarrollo de Carrera (perteneciente a la escala O.B.E.) y la variable Apoyo del Sistema (perteneciente a la escala O.C.S.), de $r = -.07$. (Se volverá sobre este tema en el capítulo siguiente).

³ Para una referencia completa de estas correlaciones, ver anexo 4.

Interesante es notar que las correlaciones de cada variable con su escala resultaron en casi todos los casos superiores a las correlaciones de esas mismas variables con la otra escala, a excepción de la variable Claridad de Roles (perteneciente a la escala Orientación a la Calidad del Servicio), que correlacionó más alto con la escala Orientación al Bienestar de los Empleados que con la escala en la que se la definió originalmente⁴.

Las correlaciones variable-prueba total fueron también altas, observándose valores entre $r=.50$ y $r=.77$.

Por otro lado, y en el mismo sentido, la correlación encontrada entre escalas y prueba total resultó bastante elevada, alcanzando valores de $r=.95$ y $r=.92$ para Calidad de Servicio y Bienestar de los Empleados, respectivamente.

Producto de los análisis previamente expuestos, y de la consecuente eliminación de ciertos ítemes, dos de las variables pertenecientes a la escala Orientación a la Calidad del Servicio han quedado reducidas en cuanto al número de indicadores de su operacionalización. Estas variables son: Apoyo del Sistema y Comunicación Vertical, que han quedado representadas por 3 y 2 indicadores, respectivamente.

La variable Apoyo del Sistema queda operacionalizada por los indicadores:

Grado en que los empleados perciben que se les informa adecuada y oportunamente sobre cambios en la operativa de los productos existentes.

Grado en que los empleados perciben que son informados a tiempo sobre la existencia y la forma como operan los nuevos productos o servicios que ofrece la empresa a los clientes.

⁴ Se volverá sobre este punto en el capítulo Discusión de Resultados.

- . *Grado en que los empleados perciben que el área de operaciones apoya las iniciativas de la entidad para mejorar el servicio a los clientes.*

El indicador eliminado es:

- . *Grado en que los empleados perciben que el área de marketing apoya las iniciativas de la entidad para mejorar el servicio a los clientes.*

La variable Comunicación Vertical ha quedado operacionalizada a través de los indicadores:

- . *Grado en que los empleados perciben que sus superiores solicitan información sobre el grado de satisfacción de los clientes con el servicio de la entidad.*
- . *Grado en que los empleados perciben que la información sobre la satisfacción de los clientes con el servicio de la entidad es canalizada a la alta gerencia de la empresa.*

Se han eliminado los dos indicadores siguientes:

- . *Grado en que los empleados perciben la existencia de instancias en que los clientes puedan expresar sus opiniones respecto del servicio de la entidad.*
- . *Grado en que los empleados perciben que sus superiores son receptivos a las demandas de los clientes que ellos les transmiten.*

Comparación de medias:

La validez de constructo se ha estimado también a través de la prueba "t" de diferencia de medias para muestras independientes.

En concreto, se contrastó la diferencia de medias de puntajes entre las sucursales evaluadas con buena calidad de servicio y las calificadas por los clientes como de baja calidad de servicio.

Este análisis permitió poner a prueba la hipótesis de investigación referida a la relación entre percepciones de los clientes de buena (o baja) calidad de servicio y las percepciones de los empleados de buen (o mal) clima de servicio.

Específicamente se esperaba encontrar diferencias significativas positivas para las percepciones respecto del clima de servicio de los empleados de las sucursales evaluadas con buena calidad de servicio, sobre las percepciones de los empleados de las otras sucursales.

Este análisis reveló, contrariamente a lo esperado, muy pocas diferencias significativas entre las variables evaluadas, lo cual puede apreciarse en la tabla de la página siguiente:

Tabla 3: Puntajes t para las variables, escalas y prueba total.

Variable	Media sucursales alta calidad	Media sucursales baja calidad	P	t
Compromiso gerencial	3,77	3,59	0,15	1,015
Apoyo logístico	2,94	2,75	0,14	1,085
Apoyo del Sistema	3,34	2,88	0,01	2,177
Recompensas de servicio	3,25	3,30	0,41	-0,211
Entrenam. en calidad de servicio	3,28	3,06	0,13	1,099
Claridad de roles	3,76	3,82	0,36	-0,334
Congruencia de roles	3,40	3,24	0,20	0,83
Comunicación vertical	3,59	3,26	0,02	1,950
Incorporación de nuevos empleados	3,39	3,13	0,09	1,304
Apoyo del Supervisor	3,93	3,86	0,36	0,341
Trabajo en Equipo	3,76	3,55	0,14	1,054
Desarrollo de carrera	3,50	3,77	0,10	-1,284
Compensaciones	2,87	2,71	0,25	0,67
Retroalimentación del rendimiento	3,52	3,31	0,15	1,016
O. a la calidad de servicio	3,42	3,23	0,08	1,386
O. al bienestar de los empleados	3,49	3,39	0,24	0,698
Clima de Servicio	3,45	3,30	0,13	1,131

En negrita, los puntajes "t" que indican diferencias significativas de medias entre ambos grupos.

Valor crítico de $t = 1,676$, $gl = 49$.

Las implicaciones de estas escasas diferencias y sus posibles causas se discuten en la sección siguiente.

6.2 Evidencias de Confiabilidad del instrumento.

Se obtuvo evidencias de confiabilidad para el instrumento a partir de los siguientes procedimientos:

6.1.2 Confiabilidad por objetividad:

Se construyó una escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta, lo cual entrega seguridad respecto de que el puntaje obtenido por cada persona en la prueba es independiente del corrector.

Para obtener puntajes por sucursal, que es la unidad de análisis pertinente, se calcula el promedio de los puntajes obtenidos por sus empleados.

6.2.2 Confiabilidad por consistencia interna:

Este análisis incluyó, en primer lugar, la determinación de las correlaciones ítem-variable, eliminándose todos los que tuvieron una correlación menor que $r=.50$ con el puntaje total de la variable. Se escogió este valor, razonablemente alto, como punto de corte para la inclusión o exclusión de un ítem cualquiera, ya que el procedimiento de cálculo de la correlación se estimó en la modalidad no corregida, es decir, entre el puntaje del ítem y el puntaje de variable incluyendo al mismo ítem que está siendo correlacionado.

Como una manera de determinar la consistencia de las mediciones de cada variable con la escala a la que pertenecen, se calculó la correlación variable-escala. Esta correlación arrojó resultados interesantes, toda vez que se esperan altas correlaciones a este nivel. Los valores oscilaron entre $r=.58$ y $r=.83$ para la escala Orientación a la Calidad del Servicio y entre $r=.60$ y $r=.82$ para la escala Orientación al Bienestar de los Empleados.

En segundo lugar, se calculó el Alfa de Cronbach, indicador que puede constituir un índice del grado de éxito que se ha alcanzado al seleccionar los ítems en base a los criterios

aplicados en etapas anteriores del análisis.

En este sentido, puede asumirse que la selección de ítemes ha sido adecuada, ya que los coeficientes se encuentran en todos los casos sobre el rango mínimo aceptable, correspondiente a .70.

Los alfa obtenidos por variable son los siguientes:

Tabla 4: Coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach, por variables, escala, y prueba total.

Variable	Alfa de Cronbach
Compromiso gerencial	0,83
Apoyo logístico	0,84
Apoyo del Sistema	0,87
Recompensas de servicio	0,73
Entrenamiento en calidad de servicio	0,81
Claridad de roles	0,82
Congruencia de roles	0,73
Comunicación vertical	0,81
Incorporación de nuevos empleados	0,91
Apoyo del Supervisor	0,88
Trabajo en Equipo	0,86
Desarrollo de carrera	0,90
Compensaciones	0,92
Retroalimentación del rendimiento	0,87
O. a la calidad de servicio	0,86
O. al bienestar de los empleados	0,84
Clima de Servicio	0,91

Estos coeficientes, bastante alentadores en general, deben ser tomados con precaución, ya que el análisis principal ha arrojado evidencias sobre una posible necesidad de re-estructurar la prueba para mejorar sus indicadores de validez.

No se debe olvidar que una prueba que es válida es confiable, pero una prueba que muestre confiabilidad en sus mediciones, no necesariamente produce mediciones válidas.

VII DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En primer término, es necesario destacar que los resultados obtenidos en la aplicación llevada a cabo, no deben ser considerados definitivos en muchos sentidos, ya que sería preciso una nueva aplicación a una muestra de mayor tamaño para poder llegar a conclusiones significativas respecto de las características del instrumento, o mejor dicho, de las mediciones que permite este instrumento.

Para comenzar por el nivel más general de análisis, la elección de la muestra parece haber sido razonable, sin dejar de notar que los promedios obtenidos para los puntajes de variable, de escala y, por lo tanto, de prueba total, están algo sobre el punto central del rango posible de respuestas (ver Anexo 2).

Esto podría indicar una redacción de ítemes con la que es difícil estar en desacuerdo absoluto, y sí más fácil estar en acuerdo absoluto. Esta posibilidad, sin embargo, es poco factible, ya que se permitió en la prueba original igual número de afirmaciones en sentido positivo que en sentido negativo, y formó parte del conjunto de ítemes considerado para los cálculos finales, una cantidad relativamente equiparada de ambos tipos: 59 positivos y 43 negativos; lo cual significa que cerca de la mitad de las respuestas a las proposiciones fue transformada para representar justo la puntuación opuesta. Con todo, cabría la posibilidad que la redacción hubiera sido mucho más neutra en el caso de las proposiciones en sentido positivo; sin embargo, una inspección de los ítemes que forman parte del conjunto utilizado para los análisis que aquí se discuten, muestra que éste no es el caso (ver Anexo 6).

Por otro lado, si bien es cierto que existe un número mayor de ítemes redactados en forma positiva, su efecto de elevar la media debiera tender a anularse (si asumimos que es más fácil estar completamente de acuerdo que completamente en desacuerdo con las proposiciones

redactadas en forma positiva), con el hecho que la muestra está compuesta por más sujetos provenientes de sucursales con baja calidad de servicio que de sucursales con alta calidad de servicio.

Esto hace pensar en otra posibilidad: el hecho que la muestra pudiera ser poco representativa en términos del promedio del atributo medido, el Clima de Servicio. Es decir, es posible afirmar que los sujetos pertenecientes a la muestra tienen -de manera homogénea- percepciones relativamente altas sobre los factores que componen el Clima de Servicio, o dicho en otras palabras, la empresa a la que pertenecen posee un Clima de Servicio alto o bueno.

Un argumento a favor de lo anterior, es el análisis para comparar las medias provenientes de los dos grupos.

Aunque como es posible observar en la tabla 3 del Capítulo VI (pp. 96), la mayoría de las medias de puntajes son diferentes a favor de lo propuesto (es decir, coincidentes con la hipótesis de que debiera existir diferencia entre los puntajes de Clima de Servicio obtenidos por los grupos evaluados como de alta y baja calidad de servicio, y que ésta debiera ser a favor del grupo de alta calidad), estas diferencias no alcanzan a ser estadísticamente significativas, a excepción de dos variables: Apoyo del Sistema y Comunicación Vertical, cuyas t son estadísticamente significativas, ambas pertenecientes a la escala Orientación a la Calidad del Servicio.

Lo anterior indica que la muestra escogida es bastante homogénea en cuanto a sus relativamente buenas (altas) percepciones del Clima de Servicio, independientemente de la valoración que hagan los clientes de la calidad de su servicio.

En relación a los resultados de las características psicométricas de las mediciones obtenidas, los indicadores de consistencia interna y de intercorrelaciones entre escalas, revelaron cierta evidencia que apoyaría una re-estructuración de la prueba.

La re-estructuración debería considerar:

- 1° Incluir la variable Claridad de Roles dentro de la escala Orientación al Bienestar de los Empleados, ya que es con esa escala con la que parece mostrar mejor correlación, especialmente a nivel global, aunque también (en menor medida) a nivel de cada una de las variables que la componen.
- 2° Llevar a cabo un estudio más profundo de la forma en que aporta cada variable, especialmente las de la escala Orientación al Bienestar de los Empleados, a la medición del Clima de Servicio, ya que es en esta escala donde se presentan correlaciones indeseablemente altas entre algunas de sus variables y la Claridad de Roles.

Este estudio debiera efectuarse a través de un análisis factorial de los resultados que se obtuvieran con una muestra mayor de la utilizada en el presente trabajo.

- 3° El análisis propuesto debiera efectuarse a la prueba total, ya que existen varias correlaciones en la misma situación de ser inesperadamente altas, entre variables de ambas escalas.

Un análisis factorial prestaría la utilidad de mostrar las configuraciones de variables que reflejan los datos, independientemente de las definiciones a priori que se hayan hecho al respecto.

Centrándose en los datos de validez de constructo, arrojados por las comparaciones de medias, mediante la prueba t, surgen diferentes situaciones a discutir:

1° Las variables que mostraron diferencias positivas significativas son Apoyo del Sistema y Comunicación Vertical, ambas a un $p < .05$.

Estas dos variables representan los aspectos más evidentes, tangibles o concretos de la facilitación (por parte de la empresa) de la entrega de un buen servicio a los clientes, ya que se refieren al apoyo prestado por las áreas de operaciones y marketing, y a la facilidad con que la información proveniente de los clientes es canalizada a instancias superiores de decisión, respectivamente.

En cuanto a las variables Recompensas de Servicio, Claridad de Roles y Desarrollo de Carrera, ellas han arrojado valores de t no significativos y además de signo negativo, es decir, existen diferencias entre los puntajes de ambos grupos de sucursales, pero de manera inversa a lo esperado. En consecuencia, estos resultados hacen pensar que si se desea evaluar el Clima de Servicio, estas variables no aportan nada a la discriminación entre grupos de alta y baja calidad de servicio. Es más, en el caso de las dos primeras variables, estas relaciones son casi producto del azar, y en el caso de la última, Desarrollo de Carrera, las cifras indican que tal vez un n mayor podría hacer significativa la relación inversa.

Volviendo a un nivel más amplio de análisis, el hecho que las puntuaciones obtenidas sean tan homogéneas, indica que la muestra total es muy semejante en cuanto a sus percepciones de distintos aspectos del Clima de Servicio; y que además, su homogeneidad es mayor en cuanto a la Orientación al Bienestar de los Empleados.

La homogeneidad general de los grupos hace pensar en tres posibles situaciones:

a) La primera sería que los procedimientos, políticas, prácticas o recompensas reflejadas por las variables escogidas están determinadas por procedimientos comunes a todas

las sucursales. Este caso significaría además, que los mecanismos de comunicación de estas prácticas son muy eficientes, ya que no generan percepciones diferentes que sean estadísticamente significativas entre los grupos extremos de calidad de servicio de la empresa.

Esto puede ser un hecho sólo en la empresa en la cual se aplicó el instrumento, o ser una situación generalizable a empresas de servicios financieros del medio nacional, en que tal vez existe una definición mucho más centralizada de variados aspectos de la gestión, que en Estados Unidos, donde se han venido desarrollando estos estudios.

- b) La segunda de estas situaciones es que la evaluación de la Calidad de Servicio utilizada para discriminar ambos grupos sea poco válida, es decir, que se enfoque en factores distintos de aquellos que son valorados por los clientes como determinantes de la calidad del servicio, y que no constituya por tanto, un buen criterio de distinción.

Como argumento a favor de una de estas posibilidades, está el hecho que actualmente las mediciones de satisfacción con el servicio o de calidad de servicio, son hechas por agencias especializadas en investigación de mercado, mediante encuestas telefónicas, las que debido a la naturaleza del medio de comunicación utilizado consisten, en general, en preguntas cerradas o de alternativas que no dan lugar a que la persona que está siendo encuestada se explaye sobre los temas que considere relevantes. Dada esta realidad, es factible considerar que la medición de Calidad de Servicio de las sucursales corresponda a este tipo de evaluaciones, en las cuales los factores críticos del servicio están determinados a priori por la gerencia de la empresa (probablemente sacados de literatura extranjera sobre los temas de calidad de servicio), y no son tomados de estudios con clientes reales de la empresa. En este sentido, es posible afirmar que este error, de existir, sería catalogable dentro de la "Brecha de investigación de mercado" o *diferencia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la gerencia de las expectativas de los cliente*, del Modelo Extendido

de Calidad de Servicio, expuesto en detalle en el marco teórico de este trabajo (Ver Capítulo III, pp. 26).

- c) Una tercera posibilidad es que la distinción entre sucursales de alto y bajo rendimiento en calidad de servicio sea muy fina; al menos más que la medición intentada de Clima de Servicio.

Si se aceptara esta proposición, significaría que las variables que han arrojado diferencias significativas de puntaje entre ambos grupos, están discriminando sobre la base de otros factores, o que son más sensibles que el resto del instrumento.

Respecto de la homogeneidad en cuanto a la escala Orientación al Bienestar de los Empleados, es un hecho que todas las políticas relacionadas con gestión de recursos humanos son definidas en forma centralizada, y a la luz de los resultados -y suponiendo que la distinción entre sucursales de alta y baja calidad de servicio es válida- parece también cierto que la comunicación de estas políticas y procedimientos y el grado de cumplimiento de las sucursales con estas definiciones no deja lugar a diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos de sucursales.

Una perspectiva distinta para explicar esta homogeneidad en cuanto a percepciones de la administración de Recursos Humanos, es que el medio nacional en general -incluyendo a empresarios, gerentes y empleados- esté menos sensibilizado que el medio estadounidense respecto de la relevancia de estas prácticas, y que no perciban la relación entre ellas y la facilitación de su trabajo: dar un buen servicio a los clientes.

Un factor que puede incidir en esto es la menor disponibilidad de, o acceso a, información relativa a diferentes tipos de prácticas de recursos humanos, más favorables al cumplimiento eficiente de las tareas, y a la satisfacción con el trabajo que posibilita -de acuerdo a la teoría que sustenta este trabajo, específicamente lo planteado por Burke et als., 1992- la entrega de

un servicio de calidad a los clientes.

Por otro lado, es un hecho conocido en Psicología que la falta de información imposibilita la distinción de fenómenos relacionados con el tema de que se trate, en este caso, con procedimientos, prácticas y políticas de recursos humanos.

Finalmente, en relación a los objetivos inicialmente planteados, es posible considerar que el objetivo general formulado está aún en vías de cumplirse cabalmente, debido a las razones antes expuestas y recientemente discutidas en relación justamente a las evidencias de confiabilidad y validez que se han podido obtener.

El primer objetivo específico relacionado con el desarrollo de definiciones conceptuales y operacionales de las variables que componen el Clima de Servicio, debe considerarse satisfecho, ya que la primera labor en las etapas llevadas a cabo consistió en seleccionar de acuerdo a la literatura disponible las variables relevantes. Sus definiciones constan en el Capítulo V.

El segundo objetivo específico, que consideraba la redacción de un conjunto de ítems que representara adecuadamente las variables que se hubieran definido y que permitiera su valoración psicométrica, ha sido también cumplido. Los ítems redactados quedan consignados en los anexos 5 y 6.

El tercer objetivo específico, relacionado con la determinación de las características psicométricas del instrumento, puede considerarse cubierto por medio de los análisis que se exponen en el Capítulo VI, y que han sido discutidos en lo precedente de esta sección.

El cuarto y último objetivo específico formulado en el proyecto de este trabajo, acerca de una discusión de las proyecciones del diagnóstico del Clima de Servicio, deberá esperar a la obtención de evidencias ciertas de validez y confiabilidad del instrumento que se ha diseñado, y al estudio de sus implicaciones para poder ser satisfecho.

Esto es debido a que los resultados alcanzados en el estudio que se ha presentado no permiten afirmar nada en forma categórica, respecto de la estructura interna del instrumento, de las características de las mediciones que arroja, ni tampoco -evidentemente- de los factores, variables o dimensiones de la gestión organizacional con las que pueda relacionarse.

VIII CONCLUSIONES

A la luz de los resultados obtenidos, es evidente que la presente investigación sólo ha abierto caminos para la profundización del estudio del Clima Organizacional con un foco estratégico centrado en el Servicio, en el medio nacional.

Es claro que los resultados de este estudio no son definitivos en cuanto a las variables que debiera incluir un esfuerzo diagnóstico de Clima de Servicio, aunque aún si se asume que la muestra escogida no es representativa del valor promedio del atributo a medir (el Clima de Servicio), esto -como se planteó en el Capítulo V- no debiera arrojar configuraciones específicas entre ítemes o variables. Es decir, todo lo establecido sobre correlaciones entre variables de una misma escala y de escalas diferentes debiera ser tomado, al menos, como antecedente precautorio sobre las verdaderas relaciones entre estas variables.

Por otro lado, la capacidad de discriminación entre los grupos de alta y baja calidad de servicio es bajísima, y si una empresa quisiera utilizar los antecedentes encontrados en esta investigación, debiera confiar en que las percepciones de sus empleados sobre (a) el apoyo que prestan las áreas de operaciones (encargada de crear y administrar los nuevos productos) y de marketing (encargada de dar a conocer estos productos al mercado); y (b) los canales de comunicación que permiten que las opiniones de los clientes sean conocidas y consideradas por la alta gerencia de la empresa, constituyen una forma de conocer la opinión que tienen los clientes sobre el servicio de esas sucursales.

Sin embargo, está por responderse una pregunta importante al respecto:

¿Con una muestra mayor, llegarían a establecerse diferencias significativas entre sucursales de alto y bajo rendimiento en calidad de servicio para otras variables?

Esta pregunta debe asumirse como pendiente de responder. No sería conveniente tomar los resultados del presente estudio como una negativa anticipada a esta cuestión, debido principalmente (como ya se dijo) a la influencia que tiene el tamaño de la muestra en la determinación del coeficiente t para diferencia de medias.

Del mismo modo, sería conveniente llevar a cabo un análisis factorial para dilucidar las relaciones inter-variables y entre variables y escalas, para -a la luz de esos resultados y teniendo como antecedentes los datos del presente trabajo- tomar determinaciones sobre la estructura de escalas y de la prueba total.

En resumen, para que el estudio que se ha expuesto pueda llegar a constituirse en un instrumento útil a la Psicología Organizacional, deben llevarse a cabo estudios complementarios que permitan aclarar las interrogantes que subsisten sobre la validez de las mediciones que entrega.

BIBLIOGRAFÍA

- Avilés Castillo, Ivonne. 1992. "Estudio exploratorio del clima organizacional de los trabajadores portuarios de Valparaíso". Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Babakus, Emin y Boller, Gregory. 1992. "An empirical assesment of the *SERVQUAL* scale". **Journal of Business Review**, n° 24.
- Berry, Leonard L.; Zeithaml, Valerie A. y Parasuraman A. 1988. "The service quality puzzle", **Business Horizons**, septiembre-octubre, pp. 35 - 43.
- Berry, Leonard L.; Zeithaml, Valerie A. y Parasuraman A. 1990. "Five imperatives for improving service quality". **Sloan Management Review**, verano.
- Berry, Leonard; Zeithaml, Valerie A. y Parasuraman A. 1991. "Understanding customers expectations of service". **Sloan Management Review**, primavera.
- Bolton, Ruth N. y Drew, James H. 1991. "A multistage model of costumers' assesment of service quality and value". **Journal of Consumer Research**, marzo, vol. 17.
- Bosch Sans, Vincenç; 1994. Escuela de Administración de Empresas de Barcelona; apuntes seleccionados para **Seminario de Gestión de Marketing**, dictado para Universidad de Viña del Mar, Santiago de Chile, Noviembre.
- Brunet, Luc. 1992. "El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias". Editorial Trillas, México.

- Burke, Michel J.; Borucki, Chester C. y Hurle, Amy E. 1992. *"Reconceptualizing psychological climate in retail service environment: a multiple stake-holder perspective"*. **Journal of Applied Psychology**, vol. 77, n° 5.
- Ciampa, _____. 1993. **"Calidad Total: Guía para su implantación"**. Addison Wesley Iberoamericana, México.
- Contreras Ch., Beatriz et als. 1983. **"Clima organizacional: consistencia interna de un instrumento y perfil de una organización"**. Tesis para optar al título de Asistente Social, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Cronin, J. Joseph Jr. y Taylor, Steven A. 1992. *"Measuring service quality: a reexamination and extension"*. **Journal of Marketing**, julio, vol. 56.
- Davis, Keith y Newstrom, John. 1991. **"Comportamiento humano en el trabajo"**. McGraw-Hill, México.
- Denison R., Daniel. 1991. **"Cultura corporativa y productividad organizacional"**. Legis Editores, Colombia.
- DeVellis, Robert F. 1991. **"Scale development: theory and aplicaciones"**. Capítulo 5: Guidelines in Scale Development, Sage Publications, California, EE.UU.
- _____. **Enciclopedia de Marketing**. Tomo 10. Ediciones Deusto Planeta-Agostini, Barcelona, España, 1991.
- Elorza, Haroldo. 1987. **"Estadística para ciencias del comportamiento"**. Harla, México.
- George, Stephen. 1992. **"The Baldrige quality system"**. John Wiley and Sons, Inc. EE.UU.

- Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. Jr. 1987. "**Organizaciones: conducta, estructura, proceso**". Editorial Interamericana, México.
- Guilford, J. P.; Fruchter, Benjamin. 1986. "**Estadística aplicada a la educación**". McGraw-Hill, México.
- Harrington, H. James. 1992. "**Como incrementar la calidad-productividad en su empresa**". McGraw-Hill, México.
- Hernández S., Roberto; Fernández C., Carlos y Baptista L., Pilar. 1991. "**Metodología de la investigación**". McGraw-Hill Interamericana de México, México.
- Kotler, Philip. 1991. "*Administrando negocios de servicios y servicios de dependientes*". **Marketing management: analisis, planning, implementation and control**, Capítulo 17, Prentice Hall, New Jersey.
- Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. y Zeithaml, Valerie. 1991. "*Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model*". **Human Resource Management**, otoño, vol. 30, n° 3.
- Reyes, Mauricio y Zambrano, Viviana. 1991 "**Un instrumento para medir la cultura organizacional innovadora**". Tesis de Grado para optar a la Licenciatura en Psicología, Escuela de Psicología, Universidad Central.
- Saraph, Jayant; Benson, George y Schroeder, Roger. 1989. "*An instrument for measuring the critical factors of quality*". **Decision Sciences**, vol.20, n° 4.

- Schneider, Benjamin 1980. "*The service organization: climate is crucial*". **Organizational Dynamics**, otoño.
- Schneider, Benjamin (editor). 1990. "**The climate for service: an application of the climate construct**". *Organizational Climate and Culture*, Cap. 11, Editorial Jossey-Bass, EE.UU.
- Schneider, Benjamin. 1991. "*Service quality and profits: can you have your cake and eat it, too?*". **Human Resource Planning**, vol. 14, nº 2.
- Schneider, Benjamin y Bowen, David. 1985. "*Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension*". **Journal of Applied Psychology**, vol. 70, nº 3.
- Schneider, Benjamin y Bowen, David. 1993. "*The service organization: Human resources management is crucial*". **Organizational Dynamics**, vol. 21, nº 4.
- Schneider, Benjamin y Bowen, David. 1992. "*Personnel/Human Resources management in the service sector*". **Research in Personnel and Human Resources Management**, vol. 10, pp. 1 - 30.
- Schneider, Benjamin; Chung, Beth y Yusko, Kenneth. 1993. "*Service climate for service quality*". **Current Directions in Psychological Science**, diciembre, vol. 2, nº6.
- Schneider, Benjamin; Parkington, John; y Buxton, Virginia. 1980. "*Employee and customer perceptions of service in banks*". **Administrative Science Quarterly**, junio, vol. 25.

Schneider, Benjamin; Wheeler, Jill; y Cox, Jonathan. 1992. "*A passion for service: using content analysis to explicate service climate themes*". **Journal of Applied Psychology**, vol. 77, nº 5.

Zeithaml, Valerie; Berry, Leonard; y Parasuraman, A. 1988. "*Communication and control processes in the delivery of service quality*". **Journal of Marketing**, vol. 52, abril.

ANEXOS:

- 1. Tabla de Ítemes**
- 2. Tabla de Variables**
- 3. Tablas de Correlaciones entre ítemes**
- 4. Tabla de Correlaciones entre variables**
- 5. Ítemes eliminados del cuestionario**
- 6. Ítemes que conforman el cuestionario**
- 7. Resumen de la memoria**

ANEXO 1: TABLA DE ESTADÍSTICAS POR ÍTEM

A continuación se muestran la media, la varianza, la correlación ítem-variable y la correlación ítem-escala, para todos los ítems que componen el instrumento final.

Nº ÍTEM (*)	MEDIA	VARIANZA	r ÍTEM-VARIABLE	r ÍTEM-ESCALA
1	3.53	1.11	0.74	0.74
2	2.45	1.31	0.68	0.67
3	3.10	1.46	0.78	0.77
5	2.98	1.39	0.60	0.60
7	3.82	0.85	0.64	0.64
9	3.53	1.23	0.76	0.75
10	4.16	0.96	0.73	0.72
12	3.39	1.69	0.83	0.83
13	2.63	1.41	0.85	0.85
16	3.06	0.92	0.60	0.60
17	3.39	1.02	0.70	0.69
19	2.59	1.07	0.60	0.61
21	3.73	1.22	0.72	0.72
23	3.71	0.76	0.64	0.64
25	3.86	1.10	0.70	0.69
26	3.39	1.41	0.74	0.74
27	2.82	1.40	0.76	0.76
28	3.82	0.97	0.81	0.81
30	2.27	0.98	0.70	0.69
31	3.33	1.32	0.73	0.72
33	3.14	1.26	0.63	0.64
34	3.63	0.82	0.69	0.69
35	3.16	1.23	0.60	0.60
37	3.49	0.72	0.88	0.87
38	4.22	0.60	0.77	0.77
39	3.80	0.90	0.68	0.68
41	2.65	1.09	0.75	0.75
42	3.29	0.95	0.64	0.64
43	3.51	0.76	0.76	0.76
45	3.12	0.93	0.75	0.75
46	3.39	0.87	0.68	0.68
47	3.37	1.14	0.85	0.84
51	3.39	1.02	0.82	0.82
52	3.39	1.41	0.74	0.74
54	3.59	1.07	0.86	0.85
55	2.84	1.07	0.88	0.88
58	2.37	0.98	0.62	0.62
59	3.18	1.56	0.8	0.80
60	3.45	0.88	0.73	0.73
61	3.25	1.33	0.74	0.74
63	3.75	0.90	0.63	0.63
65	3.24	0.96	0.66	0.65

Nº ÍTEM	MEDIA	VARIANZA	r ÍTEM-VARIABLE	r ÍTEM-ESCALA
66	3.27	1.49	0.70	0.70
67	3.80	0.94	0.69	0.68
68	3.69	0.96	0.74	0.74
69	2.59	1.07	0.68	0.68
70	3.73	1.10	0.83	0.82
73	2.96	0.86	0.66	0.66
74	3.22	0.68	0.74	0.73
75	3.33	1.08	0.56	0.56
77	2.71	0.99	0.68	0.68
80	4.14	0.71	0.79	0.78
82	3.49	1.27	0.84	0.84
84	3.27	1.01	0.73	0.73
85	3.78	0.95	0.70	0.69
87	2.78	1.31	0.77	0.77
89	3.24	1.04	0.66	0.66
93	2.76	1.08	0.69	0.69
94	3.96	0.74	0.68	0.68
95	3.51	1.23	0.63	0.63
96	3.65	0.74	0.78	0.78
97	2.76	0.89	0.85	0.84
98	3.35	1.29	0.65	0.65
100	3.02	1.12	0.71	0.70
102	3.06	1.23	0.81	0.81
104	3.18	0.50	0.71	0.71
105	2.80	1.14	0.64	0.63
107	3.20	1.02	0.77	0.77
109	3.53	1.31	0.87	0.87
110	3.69	0.96	0.71	0.71
111	2.51	0.96	0.74	0.73
112	3.67	1.05	0.79	0.78
114	3.67	0.61	0.67	0.66
117	3.67	0.77	0.88	0.88
118	3.59	1.03	0.66	0.65
119	3.24	0.93	0.86	0.86
121	3.82	1.13	0.79	0.79
122	3.80	0.79	0.52	0.52
123	3.24	1.20	0.73	0.73
124	3.80	0.75	0.77	0.77
125	3.63	0.67	0.58	0.57
127	3.55	0.64	0.53	0.53
128	3.69	0.84	0.69	0.69
129	3.67	1.12	0.71	0.70
130	3.27	0.63	0.62	0.61

Nº ÍTEM	MEDIA	VARIANZA	r ÍTEM-VARIABLE	r ÍTEM-ESCALA
131	4.10	0.40	0.69	0.69
132	4.14	0.55	0.68	0.68
134	3.18	1.13	0.66	0.66
135	3.76	0.65	0.74	0.74
150	3.80	0.75	0.82	0.81
151	2.76	0.85	0.74	0.74
152	2.90	0.91	0.76	0.76
153	4.00	0.71	0.74	0.74
154	3.90	1.03	0.59	0.56
158	2.76	1.08	0.55	0.54
160	3.31	1.16	0.69	0.69
163	3.16	0.68	0.64	0.64
164	2.86	0.63	0.71	0.71
165	3.75	0.54	0.70	0.69
166	2.45	1.03	0.65	0.65
169	2.90	0.83	0.61	0.60
171	3.02	1.12	0.69	0.69

(*) N° de ítem de acuerdo a numeración original, previa a exclusión de algunos de ellos.

Todas las correlaciones entregadas son significativas para P menor o igual que .01.

ANEXO 2: TABLA DE ESTADÍSTICAS POR VARIABLE.

VARIABLES / ESCALAS	MEDIA	VARIANZA	r VARIABLE-ESCALA(^)
CONTROL GERENCIAL	3.69	0.42	0.73
APOYO LOGÍSTICO	2.86	0.38	0.58
APOYO DEL SISTEMA	3.44	0.70	0.63
RECOMPENSAS DE SERVICIO	3.28	0.50	0.69
ENTRENAM. EN CALIDAD DE SERVICIO	3.25	0.43	0.74
CLARIDAD DE ROLES	3.79	0.42	0.69
CONGRUENCIA DE ROLES	3.33	0.45	0.83
COMUNICACIÓN VERTICAL	3.25	0.45	0.79
INCORPORACIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS	3.27	0.51	0.68
APOYO DEL SUPERVISOR	3.90	0.45	0.80
TRABAJO EN EQUIPO	3.76	0.50	0.78
DESARROLLO DE CARRERA	3.59	0.63	0.71
COMPENSACIONES	2.81	0.62	0.60
RETROALIMENTACIÓN DEL RENDIMIENTO	3.42	0.54	0.82
O. A LA CALIDAD DEL SERVICIO(*)	3.36	0.23	0.95
O. AL BIENESTAR DE EMPLEADOS(*)	3.46	0.29	0.93
CLIMA DE SERVICIO(**)	3.40	0.23	-

(^) Correlaciones significativas para P menor o igual que .01.

(*) Los datos que se entregan corresponden a media, varianza y correlación escala-prueba total.

(**) Los datos que se entregan son su media y su varianza, solamente, dado que la correlación de la escala total consigo misma obviamente arroja el valor máximo.

ANEXO 3: TABLAS DE CORRELACIONES ENTRE LOS ÍTEMES DE CADA VARIABLE.

A continuación se muestran las intercorrelaciones entre los ítems pertenecientes a una misma escala.

A) ORIENTACIÓN A LA CALIDAD DEL SERVICIO

Variable 1: Compromiso Gerencial

	1	43	85	124	135	165
1	-					
43	.62	-				
85	.28	.36	-			
124	.37	.45	.65	-		
135	.47	.34	.41	.64	-	
165	.45	.60	.33	.32	.49	-

Variable 2: Apoyo Logístico

	2	16	30	58	100	114	125	158	166	169
2	-									
16	.46	-								
30	.43	.27	-							
58	.22	.23	.50	-						
100	.37	.31	.33	.61	-					
114	.43	.47	.42	.24	.39	-				
125	.37	.40	.34	.12	.28	.79	-			
158	.20	.27	.18	.31	.40	.19	.08	-		
166	.52	.15	.50	.28	.47	.19	.18	.43	-	
169	.21	.32	.46	.41	.29	.34	.32	.31	.28	-

Variable 3: Apoyo del Sistema

	3	17	31	45	59	73	87	163	167
3	-								
17	.47	-							
31	.50	.48	-						
45	.70	.50	.43	-					
59	.47	.44	.68	.47	-				
73	.53	.43	.21	.58	.38	-			
87	.48	.50	.50	.52	.66	.53	-		
163	.34	.35	.38	.42	.58	.26	.49	-	
167	.40	.25	.30	.15	.28	.35	.12	.34	-

Variable 4: Recompensas de Servicio

	46	60	74	102
46	-			
60	.22	-		
74	.40	.46	-	
102	.41	.50	.41	-

Variable 5: Entrenamiento en Calidad de Servicio

	5	19	33	47	61	75	89	127
5	-							
19	.28	-						
33	.36	.30	-					
47	.49	.51	.52	-				
61	.25	.42	.37	.53	-			
75	.13	.16	.20	.42	.40	-		
89	.30	.28	.26	.48	.60	.46	-	
127	.16	.25	.31	.50	.36	.25	.11	-

Variable 6: Claridad de Roles

	34	104	117	128	150
34	-				
104	.47	-			
117	.46	.57	-		
128	.33	.21	.58	-	
150	.36	.57	.74	.44	-

Variable 7: Congruencia de Roles

	7	21	35	63	77	105
7	-					
21	.59	-				
35	.08	.32	-			
63	.33	.16	.26	-		
77	.37	.41	.36	.34	-	
105	.22	.32	.26	.46	.22	-

Variable 8: Comunicación Vertical

	118	129	151	160	164	171
118	-					
129	.60	-				
151	.38	.30	-			
160	.10	.42	.45	-		
164	.49	.44	.65	.46	-	
171	.41	.25	.49	.48	.38	-

B) ORIENTACIÓN AL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

Variable 1: Incorporación de Nuevos Empleados

	9	23	37	51	65	93	107	119	130	152
9	-									
23	.49	-								
37	.64	.65	-							
51	.72	.42	.76	-						
65	.41	.45	.52	.36	-					
93	.43	.23	.53	.55	.34	-				
107	.57	.42	.62	.52	.41	.57	-			
119	.60	.46	.75	.71	.50	.53	.70	-		
130	.26	.46	.59	.43	.52	.29	.32	.45	-	
152	.42	.32	.54	.61	.42	.63	.57	.71	.45	-

Variable 2: Apoyo del Supervisor

	10	38	52	66	80	94	131	153
10	-							
38	.60	-						
52	.49	.48	-					
66	.36	.39	.51	-				
80	.55	.53	.46	.44	-			
94	.45	.51	.38	.38	.52	-		
131	.35	.52	.44	.45	.60	.29	-	
153	.43	.60	.39	.36	.64	.49	.59	-

Variable 3: Trabajo en Equipo

	25	39	67	95	109	121	132	154
25	-							
39	.68	-						
67	.22	.32	-					
95	.30	.32	.57	-				
109	.49	.55	.62	.56	-			
121	.49	.47	.56	.41	.71	-		
132	.40	.40	.39	.20	.52	.63	-	
154	.36	.24	.18	.32	.52	.31	.30	-

Variable 4: Desarrollo de Carrera

	12	26	54	68	82	96	110
12	-						
26	.69	-					
54	.69	.66	-				
68	.53	.36	.57	-			
82	.58	.40	.71	.71	-		
96	.58	.44	.65	.54	.77	-	
110	.45	.41	.53	.57	.65	.47	-

Variable 5: Retroalimentación del Rendimiento

	28	42	70	84	98	112
28	-					
42	.48	-				
70	.67	.48	-			
84	.51	.33	.54	-		
98	.42	.33	.43	.87	-	
112	.62	.31	.59	.57	.57	-

Variable 6: Compensaciones

	13	27	41	55	69	97	111	123	134	145
13	-									
27	.68	-								
41	.67	.65	-							
55	.78	.78	.73	-						
69	.71	.45	.39	.62	-					
97	.73	.63	.65	.75	.63	-				
111	.60	.45	.52	.60	.60	.60	-			
123	.50	.46	.47	.52	.29	.51	.42	-		
134	.41	.35	.34	.45	.17	.43	.40	.86	-	
145	.29	.24	.28	.46	.24	.50	.39	.58	.64	-

ANEXO 4: TABLA DE INTERCORRELACIONES ENTRE VARIABLES

A continuación se presentan las intercorrelaciones entre todas variables pertenecientes a ambas escalas. Se incluyen las correlaciones con las escalas y con la prueba total.

	cog	apl	aps	res	ecs	clr	cor	cov	ine	asu	tre	dec	com	rer	cal	bie	cds
cog	-																
apl	.22	-															
aps	.29	.25	-														
res	.53	.36	.26	-													
ecs	.60	.50	.38	.39	-												
clr	.45	.33	.28	.49	.38	-											
cor	.46	.58	.55	.45	.53	.68	-										
cov	.73	.22	.29	.46	.56	.38	.40	-									
ine	.54	.23	.38	.35	.43	.44	.50	.49	-								
asu	.72	.10	.14	.45	.46	.54	.30	.59	.42	-							
tre	.68	.33	.33	.64	.47	.56	.52	.46	.55	.55	-						
dec	.29	.25	-.07	.52	.33	.57	.32	.29	.27	.50	.29	-					
com	.29	.17	.33	.40	.39	.36	.31	.27	.30	.30	.39	.36	-				
rer	.35	.26	.16	.51	.39	.63	.41	.44	.48	.76	.62	.51	.27	-			
cal	.75	.60	.62	.69	.76	.69	.82	.71	.60	.57	.70	.42	.45	.59	-		
bie	.70	.31	.29	.66	.56	.71	.54	.57	.68	.80	.76	.69	.62	.82	.76	-	
cds	.77	.50	.50	.72	.72	.74	.74	.69	.68	.72	.78	.58	.56	.74	.85	.92	-

Abreviaturas utilizadas:

cog:	Compromiso gerencial	apl:	Apoyo Logístico
aps:	Apoyo del Sistema	res:	Recompensas de Servicio
ecs:	Entrenamiento en Calidad de Servicio	clr:	Claridad de Roles
cor:	Congruencia de Roles	cov:	Comunicación Vertical
ine:	Incorporación de Nuevos Empleados	asu:	Apoyo del Supervisor
tre:	Trabajo en Equipo	dec:	Desarrollo de Carrera
com:	Compensaciones	rer:	Retroalimentación del Rendimiento
cal:	Orientación a la Calidad del Servicio	bie:	Orientación al Bienestar de los Empleados
cds:	Clima de Servicio		

ANEXO 5: ÍTEMES ELIMINADOS DEL CUESTIONARIO

A continuación se muestran los ítemes que han sido eliminados del cuestionario, según su numeración original.

4. En esta sucursal hace falta un programa para premiar a quienes se destaquen por su excelencia en el servicio a los clientes.
6. Mis funciones dicen muy poco respecto al servicio al cliente.
8. En esta sucursal los clientes pueden expresar abiertamente sus opiniones sobre nuestro servicio.
11. A la gente de esta sucursal no le preocupa que el dejar de cumplir con su trabajo afecta el trabajo del resto de nosotros.
14. Mi jefe se encarga de informarme, en el momento oportuno sobre la forma como debo hacer mi trabajo.
15. La mayoría de las actividades que se planifican en esta sucursal tienen en común que intentan mejorar la atención a los clientes.
18. Si uno hace un buen trabajo en la atención a los clientes de la sucursal, puede optar a un reconocimiento de parte de las jefaturas.
20. Sé bien qué se espera que yo haga en cada etapa del servicio al cliente.
22. En esta sucursal, cuando un cliente quiere reclamar, no hay nadie que lo escuche o atienda.
24. Rara vez he contado con la información completa que necesito para realizar bien mi trabajo.
29. En esta sucursal hace falta una planificación periódica de actividades para mejorar la atención a los clientes.
32. En esta sucursal se debería dar reconocimiento a quienes se destacan por su buen servicio a los clientes.
36. Esta sucursal no está bien preparada para acoger las opiniones favorables o desfavorables de los clientes.
40. Sé que si hago bien mi trabajo tengo oportunidad de lograr un ascenso en la empresa.
44. Creo que en cuanto a tecnología, esta sucursal cuenta con los equipos apropiados para dar un buen servicio.
48. Mis funciones no explican tan bien como debieran, mi rol en la entrega del servicio al cliente.
49. Con frecuencia, por dejar contento al cliente, se deja de lado incluso lo que nos han pedido en la sucursal.

50. En esta sucursal, si un cliente quiere expresar su opinión sobre la atención que recibió, encuentra todas las facilidades para hacerlo.
53. Pocas personas en esta sucursal se preocupan por hacer bien la parte del trabajo que les corresponde.
56. Mi jefe nunca me ha informado cuáles son las conductas a lograr para obtener un desempeño adecuado.
57. Creo que pocas personas en la sucursal tienen claro que el objetivo principal de nuestras tareas es dar un buen servicio al cliente.
62. Creo que entiendo bien mis funciones en relación al servicio que damos a los clientes.
64. A mi jefe no le interesa mucho saber lo que opinan los clientes sobre la atención que les damos en la sucursal.
71. Cada cosa que uno hace en esta sucursal tiene un objetivo claro: mejorar la atención que ofrecemos a los clientes.
72. Si pudiéramos confiar más en los equipos que tenemos, el servicio que damos a los clientes sería mejor.
76. Tengo muy claro cuáles son mis funciones dentro de esta sucursal, en relación al servicio que ofrecemos al cliente.
78. Cuando me doy cuenta que algo desagrada a los clientes, se lo cuento de inmediato a mi jefe.
79. Creo que los nuevos empleados deberían recibir mayor información y preparación antes de incorporarse a sus puestos de trabajo.
81. En esta sucursal cada uno tiene que velar por sus propios intereses de trabajo.
83. Creo que si me cambiara a otra empresa para ocupar el mismo cargo que ocupo aquí, me pagarían más o menos lo mismo que gano ahora.
86. Las caídas de sistema son una de las cosas que más perjudica la atención que damos a los clientes en esta sucursal.
88. En esta sucursal todos sabemos que para recibir una recompensa por dar un buen servicio a los clientes, hay que haberlo hecho realmente bien.
90. No tengo muy claras mis funciones respecto del servicio que damos al cliente.
91. Es poco usual que al atender a un cliente deba optar por entre los requerimientos de distintas unidades/áreas de la empresa por ser contradictorias entre sí.
92. Mi jefe está demasiado ocupado como para preocuparse de lo que opinan los clientes.

99. Ante cualquier situación que ocurra con un cliente, sabemos qué es lo importante: dar un buen servicio.
101. Creo que nos facilitarían atender bien a los clientes si nos explicaran cómo funcionan los nuevos productos de manera detallada y clara.
102. En esta sucursal, rara vez se entregan los reconocimientos a quienes realmente dan un servicio destacado a los clientes.
103. Creo que tengo las mismas posibilidades de asistir a un curso para mejorar la atención a los clientes que cualquier otro empleado de la sucursal.
106. Mi jefe está siempre dispuesto a escuchar lo que queramos contarle sobre las opiniones de los clientes respecto a la calidad del servicio.
108. En las oportunidades que he acudido a solicitar algo que contribuya a mejorar mi desempeño, mi jefe ha tenido una disposición abierta hacia mi solicitud.
113. Cuando hay problemas con otras áreas, me gustaría que el gerente de la sucursal se encargara de que esas cosas no entorpecieran la atención a los clientes.
115. El área de marketing de la empresa considera la opiniones de la gente de la sucursal sobre los nuevos productos/servicios.
116. Los cursos para mejorar la calidad del servicio son realmente útiles en mi trabajo.
120. Mi jefe es una persona incapaz de entregar soluciones a los problemas de trabajo que le planteamos.
126. La gente de marketing es muy receptiva a las sugerencias que les hacemos llegar sobre los productos/servicios.
133. Confío que mi puesto de trabajo en esta empresa es razonablemente estable.
136. En esta sucursal uno no puede confiar en que siempre habrá materiales suficientes para atender bien a los clientes.
137. Creo que harían bien en esta empresa si el área de marketing considerara las opiniones de la gente de sucursales.
138. Creo que los cursos a que he asistido me han ayudado mucho a mejorar la atención a los clientes.
139. No tengo muy claro cuál es el trabajo de cada uno en esta sucursal, en relación a los servicios que ofrecemos a los clientes.
140. Mi jefe debería preocuparse de diseñar mecanismos para que los clientes puedan expresar sus opiniones sobre el servicio de la sucursal.

141. Los nuevos empleados de esta sucursal serían mucho más productivos si el proceso de selección y orientación inicial fuera mejor.
142. Si tengo un problema con mi trabajo, sé que no puedo acudir a mi jefe para que me dé una solución.
143. Creo que esta sucursal no es muy eficiente en el logro de las metas que le impone la empresa.
144. En mi opinión, en esta empresa uno no tiene la tranquilidad de que su trabajo es estable.
145. Creo que algunos de los incentivos que dan en esta sucursal deberían ser más justos.
146. El gerente de esta sucursal no se encarga de que exista coordinación con otras áreas de la empresa, para entregar un buen servicio a los clientes.
147. Rara vez he tenido problemas con los clientes a causa de que me falten materiales para atenderlos.
148. En esta empresa, el área de marketing trabaja completamente desligada de lo que opinamos los que atendemos a los clientes en las sucursales.
149. Los temas que se tratan en los cursos para mejorar el servicio a los clientes tienen poco que ver con mi trabajo.
155. Esta empresa no me da la tranquilidad de tener un trabajo relativamente estable.
156. Tengo la impresión de que algunas personas consideran que los incentivos que se dan en esta empresa son injustos.
157. En esta sucursal la gente hace las cosas sin seguir ninguna pauta, sino como cree que deben hacerse.
159. El área de operaciones de la empresa considera la opiniones de la gente de la sucursal sobre los nuevos productos/servicios.
161. En esta sucursal las tareas que uno realiza deben ajustarse a ciertos procedimientos de atención a los clientes.
162. Cuando se echa a perder un equipo de los que habitualmente usamos en la atención a clientes, la reparación suele ser bastante rápida.
167. Creo que harían bien en esta empresa si el área de operaciones considerara las opiniones de la gente de sucursales.
168. Creo que la alta administración no llega a enterarse de lo que opinan los clientes sobre el servicio que reciben.
170. En esta empresa, el área de operaciones trabaja completamente desligada de lo que opinamos quienes atendemos a los clientes en las sucursales.

ANEXO 6: ÍTEMES INCLUIDOS EN EL CUESTIONARIO

A continuación se muestran los ítemes que han sido escogidos, y que conforman el cuestionario:

1. En esta sucursal se planifica gran cantidad de actividades para mejorar la calidad del servicio a los clientes.
2. En esta sucursal faltan equipos que hagan más fácil la tarea de dar un buen servicio a los clientes.
3. Cuando se modifica la operativa de un servicio, somos puestos al día oportunamente.
5. En esta sucursal existe un programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio que se da a los clientes.
7. Generalmente, me cuesta decidir qué solicitud es más importante cuando estoy atendiendo a un cliente: la del cliente mismo o la de mi jefe.
9. Creo que la selección de los nuevos empleados que se incorporan a esta sucursal no es muy acertada.
10. Mi jefe me ha facilitado la información necesaria para hacer bien mi trabajo cada vez que la he necesitado.
12. En esta empresa se dan muy pocas oportunidades de ascenso a quienes desarrollan un buen trabajo.
13. En esta sucursal la remuneración que uno recibe no es acorde a las responsabilidades que implica el cargo que ocupa.
16. Los equipos con que contamos en la sucursal permiten que el servicio a los clientes sea de calidad.
17. Sólo me entero de que algo ha cambiado en la forma de operar de algún servicio, cuando me rechazan la solicitud de un cliente.
19. Creo que en esta sucursal hace falta un programa de entrenamiento para mejorar la atención a los clientes.
21. No sé bien qué es más importante, si cumplir con todos los papeleos internos o dejar contento al cliente.
23. Creo que cuando llega un nuevo empleado a la sucursal es porque reúne todos los requisitos.
25. En esta sucursal todos trabajamos con el mismo objetivo en mente.
26. Las oportunidades de ascenso en esta empresa no se relacionan con el grado de eficiencia en el trabajo mostrado por cada uno.
27. Creo que mi cargo es remunerado en relación a las responsabilidades que tengo que asumir.

28. Mi jefe se ha preocupado de que yo conozca cuáles son las conductas que se valoran en esta sucursal en relación al trabajo que desempeño.
30. A veces, la falta de equipos más adecuados hace difícil dar un buen servicio a los clientes.
31. A veces son los propios clientes quienes le dicen a uno que ha habido cambios en la operativa de un producto.
33. Habitualmente en esta sucursal se realizan cursos de capacitación en distintos temas, para mejorar la atención a los clientes.
34. La definición de mis funciones explica con suficiente detalle cuál es mi rol en la entrega del servicio que damos a los clientes.
35. Sé que en esta sucursal lo más importante es la satisfacción al cliente, antes que cualquier papeleo o procedimiento de rutina.
37. Generalmente, los nuevos empleados que llegan a esta sucursal demuestran ser aptos para lo que se los contrató.
38. En cualquier momento que yo necesite ciertos datos para lo que estoy haciendo, sé que mi jefe me los dará.
39. La gente de la sucursal está comprometida con su trabajo.
41. En esta sucursal, los sueldos no tienen relación directa con el nivel de responsabilidad que se exige en cada cargo.
42. Creo que hace falta que el jefe le diga a uno qué conductas se consideran parte de un buen desempeño en el puesto que uno ocupa.
43. En esta sucursal no existe una planificación de actividades orientadas a mejorar la atención que se da a los clientes.
45. Creo que en esta sucursal nos informan a tiempo de las modificaciones en la operativa de un producto.
46. Sé que si me esfuerzo por dar un buen servicio al cliente puedo obtener un reconocimiento por eso.
47. Esta sucursal no ofrece cursos sobre la calidad del servicio a los clientes ni otros temas relacionados.
51. A esta sucursal a veces llegan empleados nuevos que no son adecuados para los cargos que ocupan.
52. En mi opinión, mi jefe debiera apoyarnos más, facilitándonos toda la información que necesitamos para desempeñar nuestras funciones.
54. Si uno tiene un buen desempeño, se le abre la posibilidad de lograr un ascenso dentro de la empresa.

55. En esta sucursal los empleados son remunerados según las responsabilidades que deben enfrentar en sus cargos.
58. Los equipos con que contamos en la sucursal para atender a los clientes rara vez fallan.
59. En ocasiones me he enterado por los clientes o por la publicidad que tenemos un nuevo servicio.
60. En esta sucursal, quienes reciben el reconocimiento por un buen servicio al cliente, realmente se lo merecen.
61. En esta sucursal tenemos muy poca oportunidad de asistir a cursos que nos permitan mejorar la atención a los clientes.
63. Creo que los encargados de las áreas están de acuerdo sobre lo que tenemos que hacer al atender a los clientes.
65. Tengo la impresión de que los nuevos empleados conocen las normas, y tienen información suficiente sobre cómo funcionan las cosas en esta sucursal.
66. Mi jefe debiera mostrarse más dispuesto a apoyarnos cuando solicitamos algo que nos ayudará a hacer mejor nuestro trabajo.
67. En esta sucursal, si uno tiene problemas con su trabajo, siempre hay alguien dispuesto a cooperar para que todo resulte bien.
68. En esta organización se da importancia a que personas que ya pertenecen a la empresa postulen a los cargos en que se hace una vacante.
69. Las remuneraciones que se pagan en esta sucursal son acordes a lo que se paga en otras empresas a cargos similares.
70. Mi jefe constantemente me comenta qué aspectos de mi trabajo debo conservar y cuáles debo mejorar.
73. En esta sucursal nos explican de manera detallada cómo opera cada nuevo servicio.
74. En esta sucursal la gente rara vez concuerda con las designaciones de premios o reconocimientos por dar un buen servicio a los clientes.
75. Sólo algunas personas de la sucursal tienen la oportunidad de que les enseñen técnicas para mejorar la atención que dan a los clientes.
77. Algunas de las cosas que tenemos que hacer se contradicen con otras, al momento de atender a los clientes.
80. Mi jefe tiene una actitud abierta hacia nuestras demandas en relación a elementos que nos faciliten el trabajo.

82. Muy pocas veces los cargos vacantes son cubiertos por empleados que ya pertenecían a la empresa.
84. Mi jefe sólo opina de mi trabajo cuando me equivoco o cometo algún error.
85. Las actividades que se realizan en la sucursal no están orientadas a dar un buen servicio al cliente.
87. En esta sucursal nos enseñan sobre la forma de operar de cada nuevo servicio, antes de publicitarlo.
89. Todos en la sucursal tenemos la posibilidad de asistir a cursos de capacitación para mejorar la calidad del servicio y otros temas relacionados con eso.
93. Cuando llega alguien nuevo a la sucursal, pasa bastante tiempo hasta que conoce todas las normas y tareas.
94. Cuando uno de nosotros solicita algo que nos ayudará en el trabajo, nuestro jefe se muestra poco accesible o colaborador.
95. Creo que si yo tuviera problemas para hacer mi trabajo, habría varios de mis compañeros dispuestos a ayudarme.
96. Sé que si hay dos postulantes a un cargo, con el mismo grado de adecuación, prefieren al que ya sea empleado de la empresa.
97. En esta sucursal no se refleja la experiencia y preparación de las personas en las remuneraciones que se pagan.
98. En esta sucursal, si uno hace bien su trabajo, no recibe ningún comentario; en cambio si se equivoca, las críticas abundan.
100. Podemos confiar en que los equipos que tenemos en esta sucursal, para atender a los clientes, funcionan bien.
104. Creo que conozco bien mis funciones en relación a la atención a los clientes.
105. En esta sucursal deberían cambiar algunas normas porque se oponen con otras que deben seguirse para una buena atención a los clientes.
107. Creo que los nuevos empleados reciben, al incorporarse, la información básica que requieren para trabajar en esta sucursal.
109. En lo personal, creo que la gente de esta sucursal es poco solidaria y colaboradora con asuntos de trabajo.
110. En esta empresa prefieren el ingreso de gente nueva antes de dar la oportunidad de ascenso a alguien de adentro.

111. Creo que con mi experiencia y preparación, en otras empresas del mismo rubro y ocupando el mismo puesto, me pagarían más de lo que gano aquí.
112. Gracias a la actitud de mi jefe, yo siempre estoy enterado si hago bien o mal mi trabajo.
114. En esta sucursal frecuentemente faltan los materiales necesarios para atender a los clientes.
117. Creo que conozco con claridad qué parte del servicio que damos al cliente hace cada persona en esta sucursal.
118. Cuando nos reunimos con el jefe, él destina un tiempo considerable a que le contemos lo que nos han dicho los clientes sobre el servicio que se les da en la sucursal.
119. Los nuevos empleados que llegan a la sucursal no son siempre un aporte al rendimiento del grupo.
121. En esta sucursal cumplimos las metas grupales que se nos fijan, trabajando como un verdadero equipo.
122. Sé que en esta empresa tengo un trabajo seguro.
123. Considero que los incentivos monetarios que se dan en esta empresa son justos.
124. Si hay que modificar algo para poder dar un buen servicio a los clientes, el gerente de la sucursal se ocupa de contactar a los encargados de la áreas correspondientes.
125. En esta sucursal tenemos disponibilidad de los materiales necesarios para atender a los clientes.
127. Los contenidos de los cursos para mejorar la calidad del servicio a los clientes son difíciles de llevar a la práctica.
128. Hay algunas personas en esta sucursal que no sé qué función cumplen en relación al servicio que damos al cliente.
129. Mi jefe rara vez me pregunta qué opinan los clientes sobre la atención que reciben en nuestra sucursal.
130. Cuando entra un nuevo empleado a la sucursal sabemos que será un buen elemento.
131. Cuando uno de nosotros enfrenta una situación complicada en el trabajo, nuestro jefe suele aportar alguna idea para darle una solución.
132. Nuestra sucursal generalmente cumple los objetivos que le fija la empresa.
134. Los incentivos que recibimos en esta empresa son equitativos.
135. Cuando hay problemas de coordinación con otras áreas de la empresa, el gerente de la sucursal lo arregla con el responsable de esa área para que podamos dar un buen servicio a los clientes.
150. Creo que entiendo bien las funciones de todos los empleados de la sucursal en relación al servicio al

cliente.

151. Cuando se encuentra en la sección en que se atiende público, mi jefe suele preguntar a los clientes cómo es la atención que están recibiendo.
152. Cuando llega un nuevo empleado a la sucursal, conoce bastante bien la información básica y puede ser muy pronto, tan productivo como cualquier otro empleado.
153. Si se trata de un problema de trabajo, pienso que puedo contar con que mi jefe le encontrará una solución.
154. La mayoría de los que trabajan en este lugar no se preocupan de contribuir a lograr los objetivos que exige la empresa a la sucursal.
158. En esta sucursal hay que preocuparse de pedir los materiales con mucha anticipación.
160. Las opiniones de los clientes no suelen llegar a oídos de la alta gerencia.
163. La gente de operaciones es muy receptiva a las sugerencias que les hacemos llegar sobre los productos/servicios.
164. Mi jefe periódicamente hace informes sobre la opinión de los clientes respecto del servicio para la gerencia de la sucursal.
165. La atención que damos a los clientes de la sucursal sigue mecanismos claros, planteados por el gerente.
166. Creo que la reparación de los equipos necesarios para atender a los clientes debería ser bastante más ágil.
169. El trámite de reposición de materiales faltantes es bastante eficiente.
171. La alta gerencia está bien enterada de las opiniones que tienen los clientes sobre la atención que reciben.

ANEXO 7: RESUMEN DE LA MEMORIA

El trabajo que se presenta toma como marco teórico el enfoque estratégico del Clima Organizacional, específicamente las conceptualizaciones y hallazgos empíricos relacionados con el Clima de Servicio desarrollados principalmente por Schneider y colaboradores desde 1980, y por Burke y sus colaboradores desde 1992.

En base a este marco de referencia y a la teoría disponible sobre Calidad de Servicio fundamentalmente, el objetivo de esta memoria es el desarrollo de un instrumento para la evaluación del Clima de Servicio, tomando la conceptualización más reciente del término, que apoya la inclusión en un mismo "esfuerzo", de elementos relacionados directamente con la distribución del servicio, así como de aquellos vinculados a prácticas de recursos humanos.

En concordancia con lo anterior, es preciso señalar que el estudio que se llevó a cabo es catalogable como una investigación de tipo metodológico, destinada a generar tecnología propia de la Psicología.

Una vez definidas conceptual y operacionalmente las variables -14 en total: 8 correspondientes a factores vinculados con la distribución del servicio y 6 a variables relacionadas con prácticas de recursos humanos- se ha diseñado un conjunto de 172 ítems para evaluar sus características psicométricas.

La muestra escogida correspondió a seis sucursales de un banco nacional, tres de ellas catalogadas con buena calidad de servicio por sus clientes y las otras tres catalogadas como de baja calidad de servicio.

Los análisis llevados a cabo revelaron cierto traslape en las mediciones entre variables, y a pesar que las estimaciones de confiabilidad para el instrumento son buenas, hay evidencia que apoyaría la realización de estudios más profundos en torno a aclarar las configuraciones de variables encontradas.

Complementariamente con lo anterior, los análisis destinados a determinar la capacidad de discriminación del instrumento muestran resultados aún poco alentadores. Las causas posibles de esta situación son analizadas en forma amplia en la discusión de los resultados.