

Universidad Politécnica de Nicaragua

UPOLI – RUR Estelí



Escuela de Administración Comercio Finanzas y Economía

**Informe final Investigación para optar al título de *Magister Scientae* en
Administración de Empresas**

**Propuesta de política de atención a clientes de
BIOCROP que sea vigente en el periodo 2018 -2020
bajo el modelo Service Profit Chain**

Autores

Alcides Javier Montoya Vallejos

Johana Lissette Ráudez Martínez

Tutor

M.Sc. Carlos Palacios Cruz

Estelí, septiembre de 2019

Tabla de contenidos

N°

1.	Introducción.....	1
2.	Problema de investigación.....	2
2.1.	Descripción del problema.....	2
2.2.	Formulación del problema	4
2.3.	Sistematización del problema.....	4
3.	Justificación.....	5
4.	Objetivos.....	7
4.1.	Objetivo general	7
4.2.	Objetivos específicos.....	7
5.	Marco teórico.....	8
5.1.	Definición de servicio	8
5.2.	Características de los servicios.....	8
5.3.	Servicio al cliente	9
5.4.	Modelos de servicio al cliente	10
5.5.	El modelo de la Service Profit Chain (SPC)	12
5.6.	Constructos para el alcance de variables del modelo.....	15
5.7.	Aplicabilidad de la Service Profit Chain (SPC).....	22
5.8.	Ventajas competitivas de Service Profit Chain (SPC)	29
6.	Hipótesis	30
7.	Diseño Metodológico	31
7.1.	Diseño y Tipo de investigación.....	31
7.2.	Población y muestra	31
7.3.	Matriz de operacionalización de variables	33
7.4.	Método e instrumento de recolección de variables	41
7.5.	Plan de tabulación y análisis	41
8.	RESULTADOS y DISCUSIÓN.....	42
8.1.	Servicio de calidad interna	42
8.2.	Satisfacción de colaboradores	44
8.3.	Retención de colaboradores	45
8.4.	Productividad de BIOCROP	47
8.5.	Calidad del servicio externo.....	49
8.6.	Satisfacción del cliente.....	50
8.7.	Lealtad.....	51

8.8. Comprobación de las hipótesis.....	53
8.9. El modelo de la Cadena Servicio – Beneficio (SPC) de BIOCROP.....	58
8.10. Política de atención al cliente.....	59
9. Conclusiones.....	64
10. Recomendaciones	66
Referencias bibliográficas.....	67
ANEXOS	73

Índice de figuras

Figura 1. Las uniones en la cadena de servicio – beneficio. Fuente: (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994)	13
Figura 2. Análisis del servicio de calidad interna de BIOCROP	43
Figura 3. Satisfacción de colaboradores de BIOCROP	45
Figura 4. Retención de talento humano por BIOCROP.....	46
Figura 5. Productividad de colaboradores de BIOCROP durante 2018	48
Figura 6. Calidad del servicio externo de BIOCROP durante 2018	50
Figura 7. Lealtad de los clientes de BIOCROP durante 2018	52
Figura 8. Modelo de la SPC para BIOCROP.....	58

Índice de tablas

Tabla 1. Modelos usados para evaluar servicio al cliente.....	11
Tabla 2. Definición de los constructos del modelo de SPC.....	15
Tabla 3. Resumen de la evidencia de la cadena servicio beneficio (SPC)	22
Tabla 4. Operacionalización de las variables evaluadas en este estudio	33
Tabla 5. Comportamiento de la satisfacción de los clientes de BIOCROP	51
Tabla 6. Comprobación de las hipótesis del estudio.....	56

Dedicatoria Alcides

¡A Dios un padre bondadoso y bueno!

¡A mi madre, a mi familia materna y a mi linda esposa quienes han estado conmigo en cada momento de mi vida!

¡A mi patria la republica de Nicaragua, tierra de valor y gloria, madre de grandes seres humanos, luchadores, amables y tercos!

¡A Alvarito Conrado, y a los héroes nacionales de abril 2018, quienes murieron en pie de lucha para que los nicaragüenses no vivamos de rodillas!

¡Nicaragua Libre jodido!

¡Eran estudiantes, no eran delincuentes!

Dedicatoria Lissette

¡A nuestro padre celestial!

¡A mis padres e hijos que en todo momento me han apoyado para el logro de mis metas!

Agradecimiento

A Dios nuestro padre

Quien nos ha regalado la sabiduría y el entendimiento para poder finalizar satisfactoriamente este proceso.

A BIOCROP

Ya que al disponer de tiempo y recursos permitieron la finalización de este estudio.

A nuestros maestros

Por la paciencia y la sabiduría transmitida en sus cátedras, especialmente al M.Sc. Carlos Palacios Cruz ya que su apoyo invaluable ha sido parte de la motivación para concluir este trabajo.

A nuestras familias

A mi esposa Arelys Centeno, porque con su amor y apoyo he logrado levantarme en cada dificultad. A mi madre Martha Vallejos “mi leona de tiempo completo” quien me dio la vida, me regalo sus valores, me hizo un hombre de bien y quien me ha inspirado a ser mejor cada día!

A mi mita Rosa Agüero García (QEPD) y mi tía Lupe Vallejos, quienes han sido mis otras dos madres. A mis primos - hermanos, mis sobrinos, abuelito, gracias por su apoyo!

A mis padres Alejandro Ráudez y Ethelvina Martínez agradezco el amor, confianza y apoyo incondicional depositada en mi persona.

A todos muchísimas gracias! Dios los bendiga y les recompense infinitamente

Alcides Javier Montoya Vallejos y Johana Lissette Raudez Martinez.

RESUMEN

Propuesta de política de atención a clientes de BIOCROP que sea vigente en el periodo 2018 -2020 bajo el modelo Service Profit Chain¹

Alcides Javier Montoya Vallejos²

Johana Lissette Ráudez Martínez³

Carlos Palacios Cruz⁴

Con el objetivo de desarrollar una propuesta de política de servicio a clientes de BIOCROP, que sea vigente en el periodo 2018 -2020, bajo el modelo Service Profit Chain (SPC), se procedió a realizar un estudio descriptivo – correlacional, de corte transversal. Para ello se tomaron datos mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores (ocho), 26 encuestas a clientes (SERVQUAL). Dichas encuestas estaban diseñadas como una escala Likert modificada 1 – 10. Las variables evaluadas fueron: servicio de calidad interna, satisfacción de colaboradores, retención de colaboradores, productividad, valor del servicio externo, satisfacción del cliente y lealtad. Los datos fueron analizados mediante XLSTAT mediante técnicas estadísticas como medidas de tendencia central, análisis de correlación simple, análisis de correlación parcial. A nivel de resultados se encontró que los colaboradores de BIOCROP indican satisfacción con el servicio de calidad interna que dispone la compañía. Además, los colaboradores muestran satisfacción general. Adicionalmente mencionan que están seguros que la empresa es idónea para ellos, lo que indica la baja rotación de personal que tiene la empresa. Además, se encontró que, los colaboradores tienen una productividad promedio de 23 servicios per cápita por año. De modo, que el servicio externo de BIOCROP es valorado por sus clientes como excelente, encontrándose asimismo satisfacción al cliente externo ya que las percepciones están por encima de las expectativas formuladas por los clientes. En términos de lealtad de los clientes externos muestra excelencia. Posteriormente, este estudio encontró que el servicio de calidad interna tiene una relación parcial positiva sobre la satisfacción y retención de los colaboradores. Adicionalmente, para la empresa el valor del servicio externo está directamente relacionado con la retención y productividad de los colaboradores. La lealtad del cliente se relaciona con la satisfacción de clientes y de colaboradores. El valor del servicio externo tiene una relación directa con la

¹ Tesis para optar al título de M.Sc. en Administración de Empresas

² Maestrante alcides.mvallejos@biocropni.com

³ Maestrante johana.liseth.raudez@gmail.com

⁴ Tutor, Docente UPOLI inseyde@gmail.com

satisfacción del cliente, la cual se relaciona directamente con la lealtad del mismo. Finalmente, la política de atención a clientes, se basa en dar satisfacción al cliente interno, mediante un servicio de calidad interna que permita a los colaboradores desarrollarse, retenerlos en la empresa, generar más valor del servicio externo para la satisfacción del cliente y que a su vez forje consigo lealtad la cual se traduzca en aumento de ingresos y ganancias.

Palabras clave: Service Profit Chain, Servqual, Política atención al cliente, Satisfacción

1. Introducción

El servicio al cliente es un tema que se remonta desde la época en que los productores concurrían en lugares públicos a ofrecer sus bienes, y desde entonces los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, los atributos como la calidad, la confianza y el precio, por parte de las empresas han sido la tarea que en la actualidad ha obligado a las empresas a una constante innovación en busca de alternativas que satisfagan dichas exigencias.

La problemática de BIOCROP es que no cuenta con una política de calidad en servicio al cliente, además carece de información que proporcione datos sobre brechas entre la satisfacción del cliente y lo que ofrece la empresa.

En este sentido, las empresas en la actualidad, sin importar el giro de negocios a las que se dedique, tienen una ardua competencia por ser el primero en captar la atención del cliente, fidelizarlo a través de un sinnúmero de estrategias, y cuidar de ellos de modo razonable, sin perder de vista la visión y misión organizacional y a la vez mostrar una buena imagen de la empresa, para no ser desplazados por sus competidores.

Lo anterior refleja la importancia de realizar un estudio de esta naturaleza a fin de proponer cursos de acción derivadas de políticas que disminuyan esas brechas que se pueden estar generando entre el cliente y lo que ofrece BIOCROP.

En este mismo contexto, en la industria de investigación y desarrollo agrícola se debe orientar a temas estratégicos sobre la calidad del servicio al cliente, considerando cantidad, calidad, tiempo y precio; que en todos los casos es el cliente quien orienta a la empresa por medio de sus exigencias.

Por tanto, el presente estudio pretende evaluar el servicio de calidad interna de la empresa BIOCROP así como la influencia que ejerce la lealtad y productividad laboral sobre el valor del servicio externo y por ende en el crecimiento y las utilidades, a partir de estos análisis se propondrá una política de servicio al cliente bajo el modelo Service Profit Chain (SPC).

En ese sentido esta investigación se realizó teniendo en cuenta a los clientes de BIOCROP diseminados en diferentes países, a los cuales se les aplicó encuestas de tipo (SERVQUAL) (con el propósito de obtener información de los propios usuarios, que finalmente contribuyó a extraer conclusiones sobre la temática en estudio.

2. Problema de investigación

2.1. Descripción del problema

El servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se debe cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza. (Solórzano & Aceves, 2013).

Cabe destacar que BIOCROP presta servicios de investigación de desarrollo agrícola a compañías nacionales e internacionales, pero no cuenta con políticas que midan la calidad del servicio al cliente, mucho menos con procedimientos o formatos ad hoc; en consecuencia no conoce la (s) brecha (s) por falta de información entre lo que los clientes esperan y lo que la empresa les pone a la orden.

En este sentido, la calidad en el servicio de la atención al cliente hoy en día se ha hecho indispensable para que cualquier organización independientemente de su giro logre el éxito, este corresponde al grado de satisfacción que experimenta un cliente, relacionada con la atención recibida, la eficiencia del servicio recibido y la manera en que el servicio fue percibido (Salcedo, Vázquez, Leyva, & Esparsa, 2011).

En este sentido, entendidos en la materia parten del supuesto que, la satisfacción del cliente externo se puede lograr si y solo si, a partir de aumentos en productividad consecuencia de una mayor satisfacción del cliente interno. En este contexto, (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994) desarrollaron el modelo denominado Service Profit Chain (SPC), el cual encadena aspectos de cliente interno, valor del servicio, satisfacción externa, lealtad para generar utilidades.

Por ello BIOCROP, el cual es una empresa que genera servicios de investigación y desarrollo (R&D) mediante un modelo de ventas B2B⁵ interactúa con clientes nacionales e internacionales,

⁵ Business to Business

y tomando en cuenta que en la actualidad existe un mercado dinámico, competitivo, globalizado y exigente, en el cual las prácticas operativas, las herramientas, técnicas, métodos y teorías que guiaron las estrategias empresariales por varios años, ya no son lo suficientemente efectivas para generar una ventaja diferenciadora en el servicio que responda a las nuevas tendencias del mercado y permita maximizar los beneficios de la compañía.

En este contexto BIOCROP tiene como reto identificar una nueva visión, formas y estrategias en las que mejorando la Calidad del Servicio le pueda generar mayores utilidades o beneficios para la misma a través de la lealtad y satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Para ello siempre es necesario cuestionar ¿Cuál es la política de atención al cliente más adecuada para el desarrollo óptimo de la calidad en el servicio de BIOCROP, que tenga aptitud para generar la satisfacción y lealtad de clientes y colaboradores, y que a su vez impacte positivamente la rentabilidad y el crecimiento de la compañía? Este estudio, en correspondencia con la necesidad identificada, se centrará en la aplicación del modelo SPC, por cuanto este está acorde a las nuevas exigencias de los clientes.

Al identificar la distancia que existe entre la calidad del servicio prestado y el valor percibido por los clientes, es posible identificar los factores, limitantes o debilidades que provocan la diferencia; de ahí la importancia de hacer un estudio de esta naturaleza y en base a ello proponer posibles soluciones como pueden ser: la creación de una política de Calidad en Servicio al Cliente acompañada de estrategias más eficientes, cursos de acción y procesos de capacitación al personal de la empresa para disminuir estas brechas, potenciar las capacidades y desarrollar una nueva cultura de atención al cliente en la empresa.

2.2. Formulación del problema

¿Cuál es la política de servicio al cliente que debe tener y aplicar BIOCROP para satisfacer a sus clientes, lograr lealtad, así como también generar crecimiento y utilidades en el periodo 2018 – 2020?

2.3. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la valoración de servicio de calidad interna de BIOCROP y de qué manera influye sobre la satisfacción de los colaboradores?
- ¿Cuál es la valoración de la satisfacción de los colaboradores y cómo influye en su lealtad (el cliente?) y productividad (la empresa?)?
- ¿Cuál es la valoración del servicio externo por parte de los clientes y cómo influye sobre ella la satisfacción de los colaboradores?
- ¿Cuál es la valoración de la satisfacción del cliente y de qué manera influye sobre su lealtad con BIOCROP?
- ¿De qué manera influye la lealtad del cliente sobre el crecimiento y utilidades de BIOCROP?

3. Justificación

La gestión empresarial se caracteriza por el incremento de la atención del servicio al cliente, pues resulta importante garantizar un nivel de competitividad que permita que la organización se mantenga en el mercado, a partir de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, a corto plazo y con un costo mínimo. En este sentido, la clave del éxito es situar al cliente y sus necesidades en el centro de atención de los sistemas productivos y lograr la coordinación de estos, a través del enfoque logístico, con la integración de todos los sistemas como una cadena de procesos continuos que se activan cuando el cliente demanda el producto-servicio (Romero & Chávez, 2015).

Una vez realizada la investigación, identificadas las fortalezas y debilidades, es posible crear una política renovada que mejore un conjunto de variables cualitativas relacionadas al servicio de atención de BIOCROP y ello genere satisfacción y Calidad en el Servicio a los clientes. Así como también generar información que sirva a otras empresas que tienen o presentan el mismo interés.

Dentro de este marco, el servicio al cliente no es un tema reciente dentro de las empresas, ya que desde siempre los clientes han exigido el mejor trato y la mejor atención al adquirir un producto o servicio, seguido de la confiabilidad, calidad, tiempos razonables, precios, y constante innovación por parte de las mismas, por lo cual cada una de las organizaciones se han visto a la tarea de buscar diversas alternativas para enriquecer dichas exigencias (Solórzano & Aceves, 2013).

Por su parte (Kotler & Keller, 2012), menciona que un cliente satisfecho vuelve a adquirir el servicio y porque es el mejor indicador de los futuros beneficios de las empresas (Ospina & Gil, 2011). Tomando en cuenta estos tópicos, la necesidad de observar una diligencia mínima en el modo de realizar las actividades diarias, termina precisando de la creación de una política de calidad en servicio al cliente de parte de la empresa. En el fondo, estas políticas son documentos que detallan el modo en que la organización espera que se comporten sus empleados en el desarrollo de sus funciones, disminuyendo así las diferencias que pueden ocasionar las interpretaciones personales (KPMG, 2016).

En este contexto, (Tschohl, 2008) indica que en la práctica, el servicio a los clientes se relaciona con políticas y operaciones. (Aguilar, 2011), por su parte, menciona que definir las políticas de servicio al cliente y sus respectivos objetivos es de gran importancia para la organización ya que

mediante esa definición se va clarificar cómo se debe atender al cliente y su importancia para la empresa.

Por ello, la investigación actual busca, mediante la aplicación de la teoría del Service Profit Chain, establecer cómo los factores internos de la organización relacionados con el talento humano, su motivación, estímulo, satisfacción y rotación, entre otras, sumados a los factores del entorno relacionados con los grupos de interés y específicamente con la satisfacción y expectativas del cliente, pueden gestionarse administrativamente para impactar positivamente en las variables que le generan rentabilidad a BIOCROP.

En cuanto a las implicancias prácticas que genera la investigación encontramos la identificación de brechas entre el valor percibido por los clientes y el servicio que presenta BIOCROP, los índices de satisfacción entre el cliente interno y externo. Estos insumos facilitan la identificación de estrategias y cursos de acción a aplicar para disminuir dichas brechas entre otras están: capacitaciones al personal (actualización de estrategias), mejoramiento de las condiciones físicas de la empresa, disminuir tiempo de respuestas (eficacia y eficiencia) y proponer políticas de calidad en servicio al cliente.

Lo anterior permitirá al contrastar diferentes conceptos de la administración en una realidad de la industria de servicios de investigación y desarrollo para la elaboración de una propuesta de política de atención a clientes de BIOCROP que sea vigente en el periodo 2018 -2020 bajo el modelo Service Profit Chain (SPC).

El valor teórico del modelo Service Profit Chain (SPC) es que ha sido objeto de comprobación y con ello validada como conocimiento teórico y técnico; en consecuencia esta investigación aporta teoría aplicable a cualquier empresa de servicios ya que le permite medir la atención y calidad en el servicio al cliente.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de política de servicio a clientes de BIOCROP, que sea vigente en el periodo 2019 -2020, bajo el modelo Service Profit Chain (SPC).

4.2. Objetivos específicos

Evaluar el servicio de calidad interna de BIOCROP y su efecto sobre la satisfacción, retención de colaboradores y productividad de los mismos.

Definir la relación que existe entre la retención y productividad laboral en los colaboradores con el valor del servicio externo a los clientes de BIOCROP.

Determinar la satisfacción de los colaboradores y su efecto sobre la satisfacción y lealtad de los clientes de BIOCROP.

Proponer una política de servicio al cliente a BIOCROP bajo el modelo Service Profit Chain (SPC) con vigencia en el periodo 2018 -2020.

5. Marco teórico

5.1. Definición de servicio

De acuerdo con (Lovelock, 2004), los servicios han sido por tradición, difíciles de definir. Algo que complica aún más este asunto es el hecho de que la manera de crear servicios y proporcionarlos a los clientes no es fácil de comprender, porque muchas entradas y salidas son intangibles. La mayoría de las personas tiene poca dificultad para definir lo que es la manufactura, la minería o la agricultura, pero la mayoría encuentra difícil definir lo que es servicio.

A continuación, se presentan dos enfoques que capturan la esencia:

Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción (Lovelock, 2004).

Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio (Lovelock, 2004).

5.2. Características de los servicios

Las características fundamentales de los servicios son: la intangibilidad, la inseparabilidad, la variabilidad y la caducidad del servicio.

5.2.1. Intangibilidad

La mayoría de los servicios son intangibles (Lovelock C. , 1983). No son objetos, más bien son resultados. La intangibilidad de los servicios significa que los servicios no se pueden ver, tocar, oír, probar u oler antes de adquirirlos. Por lo tanto, la tarea del prestador del servicio consiste en lograr que éste sea tangible de una o varias maneras, y enviar las señales correctas sobre la calidad (Kotler & Armstrong, 2012).

5.2.2. La inseparabilidad

Se refiere a que no puede separarse de sus proveedores, los cuales son tanto individuos como máquinas. Si un empleado brinda el servicio, entonces el empleado forma parte de éste. Puesto que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado del servicio

5.2.3. Variabilidad

La variabilidad del servicio implica que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como de cuándo, dónde y cómo lo hace. (Kotler & Armstrong, 2012).

5.2.4. La caducidad

La caducidad del servicio se refiere a que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posterior. La caducidad de los servicios no constituye un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios suelen enfrentar graves problemas. Por consiguiente, las empresas de servicio con frecuencia diseñan estrategias para lograr un mejor ajuste entre la demanda y la oferta (Kotler & Armstrong, 2012).

5.3. Servicio al cliente

Servicio al Cliente se puede definir como el conjunto de aspectos relacionados con los clientes, y no sólo se trata de atención al cliente, aspecto que es comúnmente confundido con el primero. La atención al cliente es parte del Servicio, pero no lo es todo (Vargas, 2006).

Para otros autores citados por (Duque, 2005), servicio al cliente es:

El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo (Horovitz (1990) citado por (Duque, 2005).

Aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad (Peel, 1993, p. 24).

“El servicio al cliente, es una gama de actividades que, en conjunto, originan una relación” (Gaither, 1983, p. 123).

“El servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional” (Lovelock, 2004).

Al agregar lo antedicho a la definición propia de servicio, se puede plantear una definición para servicio al cliente y adicionalmente establecer los medios y su objetivo. Servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización (Duque, 2005).

Es necesario anotar la importancia de lo planteado por (Lovelock, 2004), en la citada definición, pero se debe aclarar que esto hace parte de la gestión de la calidad del servicio y, por ende, de la implementación de sistemas integrados de gestión de la calidad (un enfoque más estratégico que operacional).

De acuerdo con (Rosales, 2010), un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional tan poderoso tanto para las ventas como para los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno, por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá al final menores costos de inventario.

5.4. Modelos de servicio al cliente

Un modelo es una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el comportamiento de la misma (Zárate, 2007). En relación a servicio al cliente existen varios modelos realizados por diversos especialistas los cuales se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Modelos usados para evaluar servicio al cliente

Autor	Limitantes
Sasser, Olsen y Wyckoff (1978)	La limitación del modelo es que considera solamente los atributos del servicio además de que la evaluación por parte del cliente se vuelve lenta y repetitiva al tener que evaluar todos y cada uno de los atributos.
Grönroos (1984)	Sugiere que la calidad funcional es más determinante que la calidad técnica en la evaluación del servicio por parte del cliente, y que su encuentro con el prestador del servicio constituye el fundamento de la calidad. La limitación de este modelo es que un servicio de calidad no solo engloba las actitudes de los prestadores del servicio, sino que es el conjunto de todas y cada una de las funciones de este tipo de empresas.
Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988)	La controversia que ha suscitado son: los problemas de interpretación que plantea a los encuestados, suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas. Así como su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio.
Cronin y Taylor (1992)	Entre las limitaciones de este modelo se encuentran el no considerar las expectativas del cliente, las cuales influyen en las percepciones del mismo, además de suponer que la calidad del servicio será mejor cuando mayores sean las ventas; y de evaluar el servicio solamente en la etapa de su entrega y no durante el proceso de realización.
Powpaya (1994)	El evaluar un servicio durante todas las etapas de realización, es una de las ventajas de este modelo, ya que para obtener un servicio de calidad es necesario que esta se presente en todas las etapas de procesamiento. Sin embargo, cabe destacar que para evaluar el servicio obtenido hay que analizarlo tanto en el proceso de producción como en la entrega final.

Autor	Limitantes
(Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994)	Al respecto, el modelo de cadena de servicio - beneficio o SPC ⁶ , establece relaciones entre las ganancias, lealtad de los clientes, y la satisfacción de los empleados, su lealtad y productividad. Al evaluar al cliente interno y al externo permite una visión amplia de los factores claves de éxito para compañías de servicios.
Johnson, Tsiros & Lancioni 1995	El modelo permite al consumidor evaluado en las tres fases que propone, entre los parámetros que considera se encuentra la infraestructura donde se produce el servicio y la atención que le otorgan los empleados; por lo que en la última fase del modelo, la evaluación del servicio se dará de manera fácil y sencilla al juzgar aspectos fácilmente perceptibles. Sin embargo, plantea que la evaluación del cliente se realiza a través de aspectos que no requieren un análisis exhaustivo, lo cual imposibilita una evaluación de fondo.

Fuente: (Zárate, 2007)

5.5. El modelo de la Service Profit Chain (SPC)

En un negocio de servicios, el cliente y los empleados de la empresa de “línea frontal” interactúan para crear el servicio. A la vez, una interacción eficaz depende de las habilidades de los empleados del servicio de línea frontal y de los procesos de apoyo que respalden a tales empleados. Por lo tanto, las compañías de servicios exitosas centran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados; entienden la Service Profit Chain (SPC) que vincula las utilidades de la empresa de servicios con los empleados y con la satisfacción de los clientes (Kotler & Armstrong, 2012).

⁶ Service Profit Chain

En este contexto, el modelo Service Profit Chain (SPC) fue propuesta por (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994); dicho modelo establece relaciones entre las ganancias, lealtad de los clientes, y la satisfacción de los empleados, su lealtad y productividad.

Asimismo, los autores antes mencionados, dicen que las ganancias, y el crecimiento son estimuladas principalmente por la lealtad de los clientes. La lealtad es el resultado directo de la satisfacción del cliente. La satisfacción se relaciona principalmente al valor de los servicios proporcionados a los clientes. El valor se crea por empleados satisfechos, leales y productivos. La satisfacción de los empleados, a su vez, principalmente, resulta de servicios y políticas de apoyo de alta calidad que permiten a los empleados brindar resultados a los clientes (**Figura 1**).

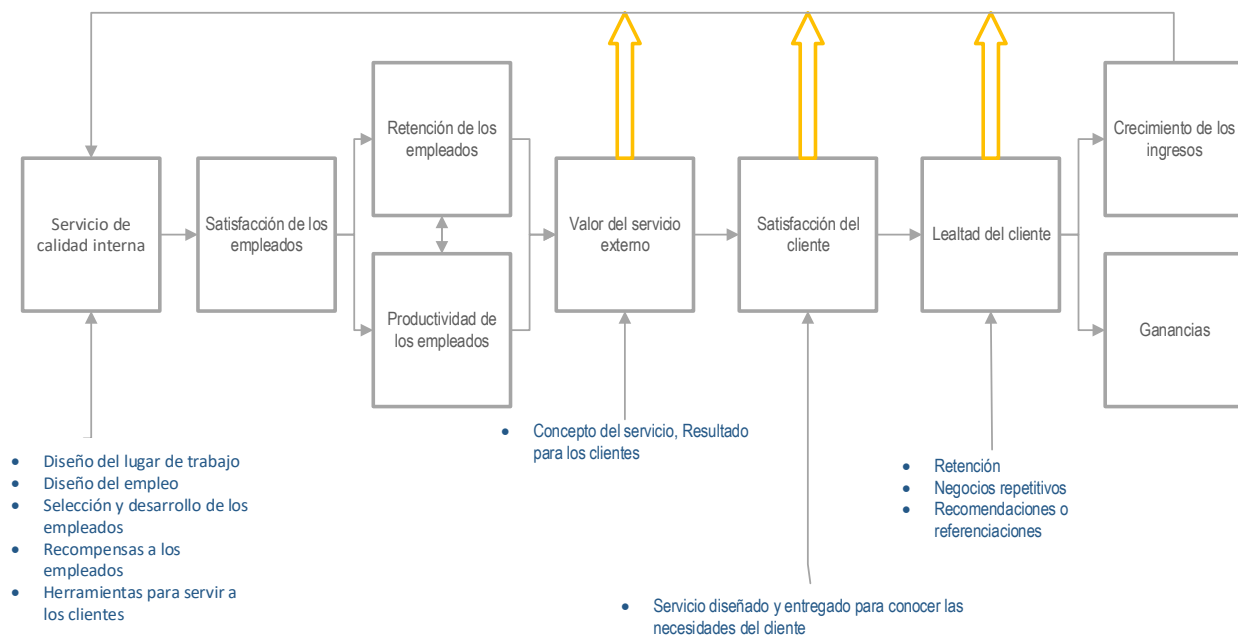


Figura 1. Las uniones en la cadena de servicio – beneficio. Fuente: (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994)

Adicionalmente Heskett, Sasser, & Wheeler (2008), describen siete proposiciones fundamentales que forman los enlaces en la cadena:

La lealtad del cliente impulsa la rentabilidad y el crecimiento. Un aumento del 5% en la lealtad del cliente puede aumentar las ganancias entre el 25% y el 85%. El beneficio de retener clientes, en promedio, solo un año más tiene un impacto significativo en el resultado final.

La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente. Esta fue una idea nueva al principio. Hoy en día, pocas organizaciones que no se centran en la mejora de la conducción en sus puntuaciones de satisfacción del cliente precisamente por esta razón.

El valor impulsa la satisfacción del cliente. El valor (resultados más calidad del proceso en relación con el costo total para el cliente) es fundamental para crear clientes satisfechos.

Capacidad de los empleados (latitud dentro de los límites para entregar valor a los objetivos clientes) y el valor de la unidad de productividad. La lealtad de los empleados impulsa la productividad. Los líderes de la cadena de servicios beneficios (SPC) dibujan una clara línea de visión entre el impacto en una menor rotación en la eficiencia del modelo operativo. Los empleados leales también significan menos dinero invertido en reclutar y capacitar a nuevos empleados, lo que en las organizaciones de servicios de alto rendimiento puede representar costos significativos.

La calidad de la vida laboral impulsa la satisfacción y lealtad de los empleados. La calidad de la vida laboral incluye cosas tales como la equidad del jefe, trabajar con "Ganadores", la oportunidad para personal desarrollo, capacidad para entregar resultados y una compensación razonable.

Algunas organizaciones abogan por las medidas de compromiso (disposición de recomendar la organización a un buen amigo como lugar de trabajo) como un mejor impulsor de la lealtad que el empleado satisfacción independientemente de la medida específica, la capacidad (latitud dentro de los límites) de los empleados de primera línea para poder producir resultados para los clientes valorados sigue siendo un factor esencial para el empleado, la satisfacción, retención y productividad.

El valor entregado (según lo perciben los clientes) en relación con el costo, genera ganancias a largo plazo.

Es decir, como resultado de la cuidadosa aplicación del pensamiento del Service Profit Chain, los clientes se mantienen leales (mostrando altos niveles de retención), compran más (ventas asociadas), le cuentan a otros acerca de su experiencia positiva (referencias), y sugieren nuevos productos o servicios al igual que el proceso de mejora de los mismos (investigación y desarrollo). Estas "Cuatro R's" inyectan un rentable crecimiento orgánico en el largo plazo. Ellos también

crean nuevas ideas orientadas directamente al desarrollo de nuevos negocios que dan los resultados que el cliente en realidad busca” (Heskett, Sasser, & Wheeler, 2008)

5.6. Constructos para el alcance de variables del modelo

Habiendo descrito el modelo de Heskett *et al* (1994), es importante definir los constructos del modelo, lo cual permitirá entender a fondo dicha propuesta, lo cual se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 2. Definición de los constructos del modelo de SPC

Constructo	Definición	Percepciones/Presencia de	Estudios representativos
Diseño lugar de trabajo	Elementos físicos que forman el ambiente general de trabajo	Oficina de planta abierta, diseño físico, estación de trabajo, diseño del trabajo, ambiente de trabajo, estructura de grupo de trabajo	(Montes, Fuentes, & Fernández, 2003), (Gutnik, 2007)
Diseño del empleo	Asignaciones de trabajo y trabajo contenido, como la autoridad toma decisiones relacionadas con el trabajo	Participación de los trabajadores, empoderamiento, complejidad del trabajo, control del trabajo control, discreción del trabajo, alcance del trabajo, participación, identidad del rol, autonomía de tarea, tolerancia para la	(Hager & Seibt, 2017), (Foss, Pedersen, Reinhold, & Stea, 2015)

Constructo	Definición	Percepciones/Presencia de	Estudios representativos
		autogestión, normas de trabajo	
Selección y desarrollo de empleados	Políticas de reclutamiento, formación de los empleados y ofertas de desarrollo, diseñado para mejorar habilidades de los empleados y perspectivas futuras de carrera	Coaching de apoyo, clima de desarrollo, habilidades de los empleados, formación	(Akyol & Güler, 2017), (Khan & Baloch, 2017)
Recompensas al empleado	Relaciones financieras y recompensas relacionales que dependen del desempeño de un empleado	La evaluación basada en el comportamiento, equidad en la asignación de premios, retroalimentación de los supervisores, recompensas gerenciales, pago administración, nivel de pago, retroalimentación de rendimiento, incentivos de rendimiento, supervisión del rendimiento	(Antoni, Baeten, Perkins, Shaw, & Vartiainen, 2017), (Malik, Butt, & Choi, 2015), (Jonge, Gevers, & Dollard, 2014)

Constructo	Definición	Percepciones/Presencia de	Estudios representativos
Herramientas para servir a los clientes	Disponibilidad de tecnologías/ recursos que ayudan empleados en la entrega del Servicio	Información y tecnología, sistemas de servicio, servicio tecnología utilizada por empleados, recursos de trabajo	(Rodríguez & Ojeda, 2013), (Sandoval, 2014)
Administración del liderazgo	Servicio al cliente orientado al liderazgo y el estilo de manejo que habiliten a los empleados a encontrar las formas de satisfacer las expectativas del cliente	Orientación al cliente de la empresa, estimulación intelectual, gestión compromiso con la calidad del servicio, orientación al servicio organizacional, clima de servicio, cultura de servicio, servicio de visión, soporte de supervisor, liderazgo transformacional	(Howard, y otros, 2017), (Prendergast, 2016), (Spencer, 2016), (Borkes, 2016), (Latham & Wilhelm, 2014)
Calidad del servicio interno	Servicios y políticas de apoyo que permiten a los empleados entregar resultados a los clientes	Calidad de los resultados, calidad general, rendimiento de los atributos percibidos, percepción de la calidad del servicio, percepción de la calidad post-compra, excelencia del servicio, resultado del servicio, valor por dinero, valor recibido	(Latif & Bakhsh, 2015), (Chiang & Wu, 2014), (Pantouvakis, 2011), (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994)

Constructo	Definición	Percepciones/Presencia de	Estudios representativos
Satisfacción del empleado	Percepción individual de la satisfacción con el trabajo en general o con los distintos elementos del puesto	Efecto positivo en empleados, satisfacción con el trabajo	(Madan, 2017), (Hudson, Bryson, & Michelotti, 2017), (Álvarez, 2016), (Islam, 2016), (Popović, Maletic, & Paunovic, 2015), (Mañas, Salvador, Boada, González, & Agulló, 2007)
Retención de empleados	Las intenciones conductuales de permanecer, actitudes, compromiso o comportamiento real (conmutación) de los empleados	Absentismo, afectivo compromiso, continuidad compromiso empleado - empresa identificación, compromiso organizacional, propensión a salir, las tasas de abandono, tenencia, volumen de negocios, intenciones de volumen de negocios	(Johennesse & Chou, 2017), (Ridinger, Kim, Warner, & Tingle, 2017), (Michel, Prince, & Chaco, 2016), (Presbitero, Roxas, & Chadee, 2016), (Younge & Marx, 2016)

Constructo	Definición	Percepciones/Presencia de	Estudios representativos
Productividad de empleados	La capacidad de un empleado y su rendimiento para satisfacer la empresa así como también las necesidades del cliente, según la calificación del empleado, colegas o superiores	Adaptabilidad, conocimiento de la necesidad del cliente, comportamiento del servicio al cliente, comportamiento de servicio discrecional, efectividad de los empleados, productividad de los empleados, servicio al cliente extra-rol, eficacia de grupo, desempeño laboral, esfuerzo percibido, calidad de desempeño y desempeño de ventas	(Bryson & Freeman, 2016), (Franco, 2016), (Ataullah, Le, & Sahota, 2014), (Moreland, 2013)
Calidad en el servicio externo	Calificaciones de los clientes sobre el desempeño de la empresa o de los empleados en las diversas dimensiones del servicio (por ejemplo, tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía)	Calidad de los resultados, calidad general, desempeño de los atributos percibidos, calidad del servicio percibido, percepción de la calidad post-compra, excelencia del servicio, resultado del servicio, valor por dinero, valor recibido	(Parasuraman, Zeithaml, & Berry, SERVQUAL: A multiple - Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, 1988), (Wilson, Zeithaml, Bitner,

Constructo	Definición	Percepciones/Presencia de	Estudios representativos
			& Gremler, 2012)
Satisfacción del cliente	Satisfacción individual percibida con el servicio en general o con elementos de servicio distintivos	Satisfacción afectiva, afecto positivo del cliente, satisfacción de la relación del cliente, satisfacción de la transacción	(Park, Kwon, & Kim, 2016), (Kotler & Amstrong, 2012), (Shameem, 2014), (Concha, 2010)
Lealtad del cliente	Las intenciones conductuales de retorno, las actitudes, el compromiso o el comportamiento de cambio real de los clientes	Compromiso afectivo, lealtad de actitud, compromiso, retención de clientes, intención de devolver, costos de cambio percibidos, tenencia de relación, participación en la cartera	(Larivière, y otros, 2016), (Parasuraman & Grewal, 2000), , (Gustaffsson, Johnson, & Roos, 2006)
Ingresos	Archivo de datos y manejo de opiniones sobre gestión de flujos de ingresos y crecimiento de ingresos	Ventas mensuales brutas, ingresos, crecimiento de ventas, volumen de ventas, ingresos unitarios	(Andrejić & Kilibarda, 2016), (Ye, Marinova, & Singh, 2012), (Marinova, Ye, & Singh, 2008),

Constructo	Definición	Percepciones/Presencia de	Estudios representativos
			(Batt & Moynihan, 2006),
Rentabilidad	Archivo de datos y opiniones sobre la gestión de los indicadores de rentabilidad financiera	Rendimiento de la empresa, contribución del cliente, desempeño financiero, margen, utilidad neta, utilidad	(Izquierdo, 2015), (Rodríguez & Ojeda, 2013), (Ton, 2008)

Fuente: Adaptación propia de (Hogreve, Iseke, Derfuss, & Eller, 2017)

5.7. Aplicabilidad de la Service Profit Chain (SPC)

La SPC, desarrollada a partir del análisis de exitosas organizaciones de servicio transforma a los valores “duros” en medidas “suaves”. Ayuda a los gerentes a enfocarse en nuevas inversiones para desarrollar el servicio y los niveles de satisfacción en un nivel máximo de competitividad, agrandando la diferencia entre los líderes en servicio y sus simples “buenos” competidores (Heskett et al 1994).

Al respecto se han hecho un sinnúmero de estudios sobre esta temática, por lo cual en la siguiente tabla se muestran algunos de ellos.

Tabla 3. Resumen de la evidencia de la cadena servicio beneficio (SPC)

Año	Estudio	Descripción	Fuente muestreo	Tamaño de muestra	Principales hallazgos
Literatura					
1994	Heskett et al.	Un estudio empírico sobre las relaciones entre la satisfacción y lealtad de los empleados, el valor del servicio, la satisfacción y la lealtad del cliente, y las ganancias	Organizaciones de servicio	20	Se propone un modelo de cadena de servicio-beneficio

Año	Estudio	Descripción	Fuente muestreo	Tamaño de muestra	Principales hallazgos
		y el crecimiento en las grandes organizaciones de servicios			
1995	Jones and Sasser	Un estudio transversal de la relación entre la satisfacción del cliente y la lealtad en cinco industrias de servicios.	Empresas de los siguientes sectores: automóviles, computadoras personales, hospitales, líneas aéreas y servicios telefónicos locales.	30	<p>La satisfacción del cliente se correlaciona positivamente con la lealtad del cliente.</p> <p>El entorno competitivo de la industria de servicios afecta la relación entre la satisfacción del cliente y la lealtad.</p>
1996	Hallowell	Un estudio empírico transversal de la relación entre la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente y la rentabilidad en un banco minorista.	Divisiones de un banco minorista.	59	Existen relaciones entre la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente y la rentabilidad.

Año	Estudio	Descripción	Fuente muestreo	Tamaño de muestra	Principales hallazgos
Literatura					
1998	Loveman	Un estudio empírico transversal para probar la cadena de servicios y beneficios en las sucursales minoristas de un banco regional.	Sucursales de un banco regional en los Estados Unidos.	450	<p>En lo que respecta a los empleados, hay una significación positiva entre la satisfacción del empleado y la lealtad declarada, no la tenencia del empleo.</p> <p>En el lado del cliente, hay una significación positiva entre la satisfacción del cliente y la lealtad declarada</p>
2000	Lau	Una investigación ad hoc de la relación entre la calidad de los servicios internos y el desempeño en el crecimiento y la rentabilidad.	Organizaciones de servicios que brindan programas de calidad de vida.	29	Las organizaciones de servicios que se centran en la calidad de los servicios internos para sus empleados tienden a tener un mejor crecimiento en ventas, activos y retornos de activos.

Año	Estudio	Descripción	Fuente muestreo	Tamaño de muestra	Principales hallazgos
2000	Silvestro and Cross	Un estudio exploratorio de la aplicación de la cadena de servicios y beneficios en un minorista líder de supermercados.	Tiendas de un minorista de comestibles en el Reino Unido	6	No existe una correlación significativa entre el valor del servicio y la satisfacción de los empleados, la lealtad de los empleados o la capacidad interna
					Existe una fuerte correlación negativa entre la calidad interna y el valor del servicio.
					No se identifica ninguna relación entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.
					Debido al impacto del tamaño de la tienda, la satisfacción del empleado se correlaciona negativamente y

Año	Estudio	Descripción	Fuente muestreo	Tamaño de muestra	Principales hallazgos
Literatura					
					significativamente con el margen de ganancia de la tienda.
2002	Silvestro	Un estudio transversal de las relaciones entre la satisfacción de los empleados, la lealtad, la productividad y las ganancias en un único supermercado multisitio.	Sucursales de un supermercado en el Reino Unido	15	La satisfacción de los empleados está correlacionada negativamente con las ganancias.
					La lealtad del empleado está correlacionada negativamente con las ganancias.
1998	Rucci et al.	Estudio empírico a través de las relaciones de las actitudinales de empleados, satisfacción del cliente y rendimiento financiero en Sears	Tiendas Sears	800	Propuesta de modelo empleado - cliente - beneficio
1999	Stank et al.	Estudio empírico trasversal del efecto del desempeño los servicios	Restaurantes de comidas rápidas en Estados Unidos	287	La relación entre el rendimiento operativo de los servicios y la

Año	Estudio	Descripción	Fuente muestreo	Tamaño de muestra	Principales hallazgos
Literatura					
		de los proveedores sobre la satisfacción y la lealtad de directivos de tiendas en la industria de comidas rápidas			satisfacción de los clientes es más fuerte entre el servicio relacional y satisfacción del cliente
2000	Grondholt et al.	Estudio empírico transversal de la relación entre la satisfacción del cliente y la lealtad en las industrias de servicios.	Empresas de los siguientes sectores: industrias de telecomunicaciones, bancos minoristas, supermercados, la industria de refrescos y restaurantes de comida rápida en Dinamarca.	30	La satisfacción del cliente tiene correlación positiva con la lealtad del cliente El efecto positivo de la satisfacción del cliente sobre la lealtad del cliente incrementa con el grado de competencia en el mercado
2000	Spinelli and Canavos	Un estudio empírico transversal de la relación entre la satisfacción de los empleados y la satisfacción de	Hoteles en los Estados Unidos	6	La satisfacción del empleado se correlaciona positivamente con la satisfacción del huésped

Año	Estudio	Descripción	Fuente muestreo	Tamaño de muestra	Principales hallazgos
Literatura					
2000	Yeung and Ennew	Un estudio empírico para analizar el impacto de la satisfacción del cliente a nivel de empresa en el desempeño financiero	Índice de Satisfacción del Cliente Americano y Standard and Poors CompuStat (una base de datos financieros patentada)	582	La satisfacción del cliente tiene un impacto positivo en los indicadores de desempeño financiero.

Fuente: (Yee, Yeung, Cheng, & Lai, 2009)

5.8. Ventajas competitivas de Service Profit Chain (SPC)

De acuerdo con (Barrios & Peinado, 2012) el modelo de SPC muestra las siguientes ventajas competitivas:

El SPC ofrece un panorama global muy completo de la operación de la empresa, conectando entre sí los aspectos operativos, comerciales y financieros, en una cadena de etapas que parten de las estrategias de funcionamiento a través de la percepción del cliente sobre la calidad de los servicios ofrecidos, hasta su efecto sobre el desempeño financiero.

El modelo de SPC se puede analizar de manera estratégica, operativa y técnica, mediante la investigación de cada uno de los niveles de la estructura de la empresa y la medición de la eficiencia de la transformación de los recursos, en beneficios para los clientes y los trabajadores.

El modelo considera como principal fuente de ventajas competitivas las operaciones a nivel interno, es decir, considera que en la medida en que las estrategias, procesos y puestos de trabajo se encuentren enfocados alcanzar un mayor desarrollo de los niveles de servicio y satisfacción, se obtendrán mayores beneficios para los trabajadores, clientes y socios de la empresa.

Adicionalmente, el marco de acción de SPC se puede extender a los diferentes grupos de interés de la empresa, si se tienen en cuenta las expectativas que ellos tienen en su relación con la compañía; esta es una sana práctica pues los grupos de interés juegan un papel fundamental en la creación de valor, pudiendo obtener ventajas competitivas a partir del diseño estrategias que busquen el aprovechamiento conjunto y el beneficio recíproco con los clientes y/o los proveedores.

Por otro lado, es muy común que las empresas tiendan a invertir sus recursos en solucionar problemas que a largo plazo no generarían un impacto en el desempeño de la compañía, en lugar de invertir en innovación y desarrollo (I+D), por lo que el modelo SPC brinda a las empresas la capacidad para innovar y renovar los procesos, con el objetivo de que esta renovación e innovación reforme la organización interna tradicional, para que pueda competir más eficazmente en el complejo y cambiante entorno global.

6. Hipótesis

- H₁ Existe correlación parcial entre el servicio de calidad interna de BIOCROP; la satisfacción, retención y productividad de los colaboradores.
- H₂ El valor externo muestra relación con la retención y productividad laboral de los colaboradores de BIOCROP.
- H₃ La lealtad y satisfacción de los clientes muestra correlación con la satisfacción de los colaboradores de BIOCROP.
- H₄ La satisfacción del cliente aumenta a medida que aumenta el valor de servicio externo.
- H₅ La lealtad aumentará conforme aumenta la satisfacción del cliente.

7. Diseño Metodológico

7.1. Diseño y Tipo de investigación

De acuerdo con lo planteado con (Sampieri, 2014), el presente estudio por su propósito o finalidad es aplicada por el aporte al conocimiento social en el marco de SPC. Según el alcance, es de corte correlacional ya que tiene como finalidad conocer la relación que existe entre las variables calidad interna, satisfacción del cliente interno, productividad, retención laboral, satisfacción del cliente externo, valor de servicio externo, lealtad, crecimiento y utilidades. Por el tiempo, es un diseño transversal ya que los datos se recolectaron en un solo momento. Según las fuentes es mixta porque hace uso del enfoque cuantitativo y cualitativo. Por el paradigma ya que consideró contrastes de una teoría respecto al problema de las hipótesis ad hoc (Vázquez, Acevedo, Manassero, & Acevedo, 2001).

7.2. Población y muestra

7.2.1. Población

La población de este estudio estuvo compuesta por dos grupos:

7.2.1.1. Cliente interno de BIOCROP

Lo comprende el personal de trabajo que se encuentra vinculado a las divisiones de servicios investigación y desarrollo de BIOCROP, que mantienen contacto directo con el cliente externo; es decir los investigadores (cuatro) y los asistentes de investigación (cuatro).

7.2.1.2. Clientes externos de BIOCROP

Comprendidos por cada uno de los gerentes de R&D o Regulatory de las compañías formuladoras o distribuidoras de productos de protección de cultivos (24) o semillas (dos) que son clientes de BIOCROP.

7.2.2. Muestra

Como la población en estudio era relativamente pequeña se tomaron todos los sujetos de ambos grupos asumiendo lo propuesto por (Morales, 2013) quien dice que con un error tolerado del 5% poblaciones menores a 40 sujetos se debe incluir a toda la población.

7.3. Matriz de operacionalización de variables

Este estudio evaluó las variables de cada uno de los eslabones de la SPC, a continuación, la siguiente tabla ilustra la operacionalización de dichas variables

Tabla 4. Operacionalización de las variables evaluadas en este estudio

Variable	Concepto	Indicadores	Ítems	Medición	Fuentes	Instrumento
Servicio de calidad interna	Servicios y políticas de apoyo que permiten a los empleados entregar resultados a los clientes [(Heskett, Sasser, & Wheeler, The Ownership Quotient, 2008); (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994)]	Satisfacción en grados del diseño del empleo	En general, creo que este es un buen lugar para trabajar	Discreta	Colaboradores	Cuestionario
			Entiendo claramente las expectativas de mi trabajo			
			La carga de trabajo que se espera de mí es realista			
			Siento que tengo recursos adecuados y apoyo para hacer mi trabajo			
			Tengo la autoridad para tomar decisiones que necesito para hacer bien mi trabajo			
			Siento que mis esfuerzos hacen una diferencia positiva en el éxito de esta organización			
			Tengo la oportunidad de hacer un uso diario de mis habilidades			
			Disfruto realizando las actividades cotidianas de mi trabajo			

Variable	Concepto	Indicadores	Ítems	Medición	Fuentes	Instrumento
			<p>Mi horario de trabajo me permite suficiente flexibilidad para satisfacer mis necesidades personales / familiares</p> <p>Las relaciones de los empleados se basan en la confianza</p> <p>El nivel de cooperación dentro de la empresa me ayuda a realizar mi trabajo</p>			
		Satisfacción en grados de la selección y desarrollo de los empleados	<p>Ha sido de mi interés laborar para BIOCROP</p> <p>Dentro de su Proceso de Selección y Vinculación BIOCROP le informó oportunamente sobre cargo</p> <p>Dentro de su Proceso de Selección y Vinculación BIOCROP le informó oportunamente sobre horario</p> <p>Dentro de su Proceso de Selección y Vinculación BIOCROP le informó oportunamente sobre tipo de contrato</p> <p>Dentro de su Proceso de Selección y Vinculación BIOCROP le informó oportunamente sobre salario</p> <p>Una vez contratado BIOCROP le brindó la capacitación adecuada para realizar su trabajo</p>			

Variable	Concepto	Indicadores	Ítems	Medición	Fuentes	Instrumento
		Satisfacción en grados con la recompensa a los empleados	<p>Recibo elogios frecuentemente por parte de BIOCROP</p> <p>BIOCROP recompensa a los colaboradores por un trabajo bien hecho</p> <p>He recibido reconocimiento de BIOCROP por un esfuerzo extra de mi parte</p> <p>BIOCROP ofrece incentivos para incrementar el desempeño</p>			
		Satisfacción en grados con las herramientas para servir al cliente	<p>La tecnología utilizada en BIOCROP se mantiene actualizada</p> <p>El personal de BIOCROP tiene buenas habilidades para usar la tecnología que posee</p> <p>BIOCROP soluciona con rapidez los problemas reportados</p> <p>BIOCROP permite el uso de redes sociales como vía de comunicación</p>			
Satisfacción de colaboradores	Percepción individual de la satisfacción con el trabajo en general o con los distintos	Satisfacción en grados con el empleo	<p>Mi trabajo me da una sensación de logro personal</p> <p>Me gusta el tipo de trabajo que hago</p> <p>En general, que tan satisfecho estoy con mi trabajo en relación al ambiente rural y distancias que viajo</p>	Discreta	Colaboradores	Cuestionario

Variable	Concepto	Indicadores	Ítems	Medición	Fuentes	Instrumento
	elementos del puesto [(Akyol & Güler, 2017), (Khan & Baloch, 2017)]		<p>En general, que tan satisfecho estoy con mi trabajo en relación al horario de trabajo</p> <p>En general, que tan satisfecho estoy con mi trabajo en relación al salario percibido</p> <p>En general, que tan satisfecho estoy con mi trabajo en relación a equipos y materiales que dispongo</p> <p>En general, que tan satisfecho estoy con mi trabajo en relación al trato de mis superiores</p> <p>En general, que tan satisfecho estoy con mi trabajo con logística (transporte, alimentación, hospedaje)</p>			
Retención de empleados	Las intenciones conductuales de permanecer, actitudes, compromiso o comportamiento real (conmutación) de los empleados [(Johennesse & Chou, 2017),	<p>Satisfacción en grados del compromiso con la organización</p> <p>Intención de quedarse en grados de</p>	<p>Siento un sentido de lealtad y compromiso con BIOCROP</p> <p>Me enorgullece decirle a la gente que trabajo para BIOCROP</p> <p>Me siento apegado emocionalmente a BIOCROP</p> <p>En caso de requerirse estoy dispuesto a poner un esfuerzo extra para BIOCROP</p> <p>Es probable que todavía esté trabajando en BIOCROP dentro de 2 años</p> <p>Me gustaría seguir trabajando en BIOCROP en 5 años</p>	Discreta	Colaboradores	Cuestionario

Variable	Concepto	Indicadores	Ítems	Medición	Fuentes	Instrumento
	(Ridinger, Kim, Warner, & Tingle, 2017), (Michel, Prince, & Chaco, 2016), (Presbitero, Roxas, & Chadee, 2016)]		Puedo ver un futuro para mí en BIOCROP			
Productividad	La relación entre la capacidad productiva sostenible de los equipos que reciben la acción de	Número de ensayos años	Contabilización de ensayos realizados	Discreta	Base datos BIOCROP	Hoja de campo
	mantenimiento y los recursos para garantizar esa capacidad [(Bryson & Freeman, 2016), (Franco, 2016), (Ataullah, Le, &	Calidad de ensayos	$Calidad = \frac{N^{\circ} \text{ máximo ensayos} * 10}{\text{Ensayo percapita}}$	Discreta	Base datos BIOCROP	Hoja de campo

Variable	Concepto	Indicadores	Ítems	Medición	Fuentes	Instrumento
	Sahota, 2014), (Moreland, 2013)]					
Calidad del servicio externo	Calificaciones de los clientes sobre el desempeño de la empresa o de los empleados en las diversas dimensiones del servicio (por ejemplo, tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía) [(Parasuraman, Zeithaml, & Berry, SERVQUAL: A multiple - Item	Fiabilidad	BIOCROP cumple con los tiempos de entrega de resultados estipulados	Discreta	Clientes	SERVQUAL
			¿BIOCROP maneja la confidencialidad de la información suministrada por el cliente?			
			¿Son confiables los resultados de los estudios que BIOCROP realiza?			
			¿Cuándo el cliente tiene un problema (suministro información, revisiones de documentos) BIOCROP muestra interés en resolverlo			
			BIOCROP desempeña servicios adecuado a sus necesidades			
			¿Los precios de los servicios de BIOCROP se ajustan a su presupuesto?			
		¿BIOCROP cubre la demanda de servicios que su empresa requiere?				
		Sensibilidad	BIOCROP lo mantiene informado respecto al estatus de los servicios contratado (ejecución campo, muestreos, informes finales)			
BIOCROP atiende diligentemente las supervisiones a los servicios que ejecuta						

Variable	Concepto	Indicadores	Ítems	Medición	Fuentes	Instrumento	
	Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, 1988)]		BIOCROP atiende sus solicitudes en tiempo y forma (información, proformas)				
			BIOCROP muestra disposición a atender sus demandas y necesidades				
		Seguridad		BIOCROP es una empresa confiable			
				Su empresa se siente segura con las transacciones realizadas a BIOCROP			
				Los colaboradores de BIOCROP poseen la experticia demandada por su empresa			
				Los medios de comunicación (WhatsApp, e-mail) utilizados por BIOCROP son seguros			
		Empatía		Los informes que emite BIOCROP están acordes a los formatos requeridos por su empresa y/o ente regulador (CNRCST o IPSA)			
				La atención que brinda BIOCROP es personalizada y con calidez humana			
				BIOCROP es flexible en ¿Cuándo a negociaciones o propuestas			
				El horario de atención al cliente de BIOCROP se ajusta a sus necesidades			
			Elementos tangibles	El personal de BIOCROP cuenta con condiciones físicas para desarrollar los servicios requeridos			

Variable	Concepto	Indicadores	Ítems	Medición	Fuentes	Instrumento
			<p>BIOCROP cuenta con medios de transporte para movilización en campo</p> <p>BIOCROP cuenta con equipos de trabajo de campo adecuados</p> <p>BIOCROP cuenta con estaciones experimentales apropiadas para ejecutar los ensayos</p> <p>BIOCROP cuenta con un equipo de colaboradores para ejecutar los servicios de ensayos de campo</p>			
Lealtad	(Larivière, y otros, 2016), (Parasuraman & Grewal, 2000), , (Gustaffsson, Johnson, & Roos, 2006)]	<p>Intención de recompra</p> <p>Recomendación</p>	<p>Si necesito un servicio de R&D mi primera opción es BIOCROP</p> <p>Estoy considerando comprar servicios de R&D a BIOCROP en el futuro</p> <p>La probabilidad que compre servicios de R&D a BIOCROP es alta</p> <p>Diré cosas positivas sobre BIOCROP a la industria que pertenezco</p> <p>Recomendaré a BIOCROP a otras compañías</p> <p>Si me preguntan sobre servicios de R&D en Nicaragua recomendaré a BIOCROP</p>	Discreta	Clientes	Cuestionario

7.4. Método e instrumento de recolección de variables

En el caso de los datos de los colaboradores, se utilizó la metodología planteada por (Kamakura, Mittal, Rosa, & Mazzón, 2002) y (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994) utilizando para esto la técnica la encuesta, mediante un instrumento que fue el cuestionario estructurado en una escala 1 – 10 donde uno (1) es totalmente insatisfecho, tres (3) indica insatisfecho, cinco (5) es medianamente satisfecho ocho (8) indica muy satisfecho y 10 indica totalmente satisfecho (Anexo 1).

Para los clientes se utilizó la técnica de la encuesta, mediante el cuestionario SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) con una escala modificada 1 – 10 donde uno (1) es totalmente insatisfecho, tres (3) indica insatisfecho, cinco (5) es medianamente satisfecho ocho (8) indica muy satisfecho y 10 indica totalmente satisfecho, la cual ha sido adecuada al tipo de empresa (Servicios B2B BIOCROP). Finalmente, con los datos obtenidos del cuestionario SERVQUAL, se realizaron los cálculos de las brechas entre las percepciones y la satisfacción real de los servicios brindados (Anexo 2).

Todos los datos fueron tomados vía electrónica, utilizando para ello Google AdForms, cuya licencia es perteneciente a la plataforma digital de BIOCROP.

7.5. Plan de tabulación y análisis

Los datos fueron tabulados en Microsoft Excel y se analizaron mediante el software estadístico XLSTAT 2018. Se utilizaron análisis descriptivos mediante técnicas estadísticas como media, desviación estándar, coeficiente de variación. Posteriormente se les realizaron análisis de correlaciones para determinar la asociación de los variables.

8. RESULTADOS y DISCUSIÓN

8.1. Servicio de calidad interna

Partimos de la premisa que el servicio de calidad interna se refiere a los servicios y políticas de apoyo que permiten a los empleados entregar resultados a los clientes [(Heskett, Sasser, & Wheeler, *The Ownership Quotient*, 2008); (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994)]. La evaluación en este estudio correspondió a una escala Likert modificada 1 – 10 donde uno (1) es totalmente insatisfecho, tres (3) indica insatisfecho, cinco (5) es medianamente satisfecho ocho (8) indica muy satisfecho y 10 indica totalmente satisfecho.

En este contexto, se encontró que los colaboradores indicaron que el diseño del empleo, recompensa a los colaboradores y las herramientas para servir al cliente muestran valores superiores a nueve en la escala (9.16, 9.4 y 9.35 respectivamente) lo cual se muestra en la Figura 2.

Sin embargo, en términos de selección y desarrollo de los colaboradores mostraron valores promedios de 8.83, indicando que en esta área de la variable servicio de calidad interna se deberán tomar acciones de mejora (Figura 2). Al respecto, se pudo encontrar que las preguntas relacionadas a la orientación oportuna sobre horario, contrato y salario al momento de la selección y vinculación son las que muestran valores de 8.4, 8.6 y 8.6 respectivamente.

Ahora bien, en lo que respecta a la valoración de horario de la jornada laboral, los colaboradores antes de ingresar a BIOCROP, se encontraban adiestrados a la clásica jornada laboral presencial de ocho horas diarias, en cambio BIOCROP utiliza lo denominado por (Werther & Davis, 2008) como Flex time, es decir que los servicios que brinda la empresa no están sujetas a un horario fijo tradicional, sino que se ajusta a jornadas flexibles, las cuales no exceden las cuarenta horas establecidas por el código del trabajo de Nicaragua (MITRAB, 1996).

Finalmente, en relación con el contrato y el salario, los colaboradores previamente al ingreso a BIOCROP acostumbraban a tener contratos verbales y salarios mensuales o quincenales. En cambio, BIOCROP generó un contrato formal con sus descripción de puestos de trabajos, un salario monetario por cada servicio en el cual participa y además un salario emocional pagado a como indica (González, 2017) a través de horarios flexibles en base al cumplimiento de objetivos,

una serie de horas el cual el colaborador puede ausentarse de su trabajo sin justificación, asimismo la utilización de feedback positivo, y por último se puede mencionar que el colaborador de BIOCROP además tienen la oportunidad de intercalar lapsos de descanso y recreación a lo largo de la jornada laboral.

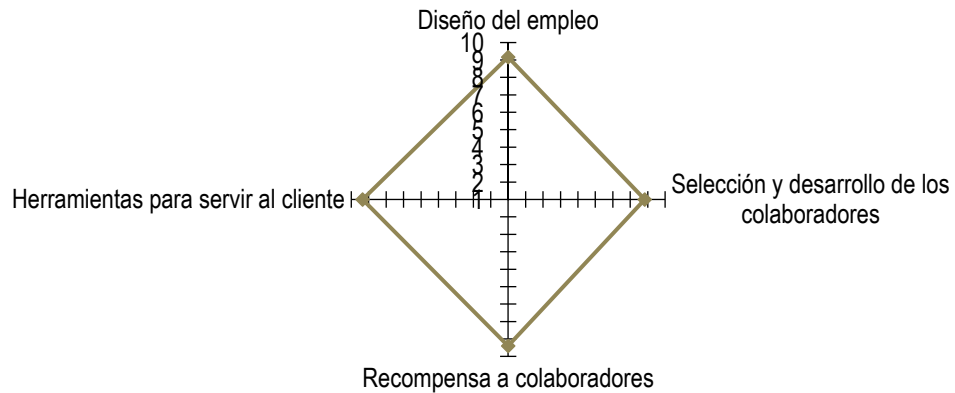


Figura 2. Análisis del servicio de calidad interna de BIOCROP

8.2. Satisfacción de colaboradores

De acuerdo con (Chiang, Gómez, & Hidalgo, 2017); estiman que la satisfacción laboral es un fenómeno asociado a una serie de sentimientos del personal que determinan, en forma importante, su bienestar y el compromiso con su trabajo. En este sentido, este estudio encontró que esta variable muestra un valor promedio 9 (muy alto nivel de satisfacción). Se encontró que los factores con los mayores promedios son: preferencia por el trabajo que realiza, sensación de logro personal, además satisfacción por: el trato de los superiores, satisfacción con logística y satisfacción con el horario. Sin embargo, se evidenció que hay valores promedios inferiores a nueve para los factores equipos y materiales, así como salario.

Datos similares son reportados por (Pedraza, 2018), quien en su estudio sobre clima organizacional y su relación con satisfacción laboral encontró que los ocho factores de satisfacción son: estructura organizacional, responsabilidad, sistema de recompensa, riesgo, ambiente de afecto, apoyo, estándares e identidad.

Es evidente que la utilización de trajes de seguridad no es algo culturalmente común en Nicaragua. Sin embargo BIOCROP como empresa que cumple la Ley 618: Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, la cual indica en su artículo 134 indicando la obligatoriedad de utilización de trajes de protección (Gobierno de Nicaragua, 2007), que en el caso de los servicios que brinda dicha empresa utiliza trajes EPI⁷, siendo esta causa la que genere valores promedios de 8.6.

El motivo que los valores reportados para la satisfacción en relación con salario sea un promedio 8.6 (Figura 3), es que el colaborador asistente de campo indica que aunque está satisfecho con su salario monetario, no está claro que BIOCROP adjunta periódicamente un salario emocional pagado a como indica (González, 2017), a través de horarios flexibles en base al cumplimiento de objetivos, una serie de horas el cual el colaborador puede ausentarse de su trabajo sin justificación, asimismo la utilización de feedback positivo, y por último se puede mencionar que el colaborador de BIOCROP además tienen la oportunidad de intercalar lapsos de descanso y recreación a lo largo de la jornada laboral.

Adicionalmente se encontró que a los colaboradores les gusta el trabajo que hacen, y que además les da una sensación de satisfacción personal. (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, &

⁷ Equipo de protección individual

Schlesinger, 1994) indican que, en las organizaciones de servicio, la retención y la deserción de los clientes dependen mucho del trato que los empleados de primera línea dan a los clientes. Es más probable que los empleados satisfechos sean amistosos, optimistas y sensibles, lo cual pueden percibir los clientes. Y como es menos probable que los empleados satisfechos dejen sus trabajos, los clientes encuentran caras conocidas y reciben servicio experto. Estas cualidades ayudan a crear la satisfacción y lealtad del cliente.



Figura 3. Satisfacción de colaboradores de BIOCROP

8.3. Retención de colaboradores

La retención a los colaboradores se refiere a las intenciones conductuales de permanecer, actitudes, compromiso o comportamiento real (conmutación) de los empleados [(Johennesse & Chou, 2017), (Ridinger, Kim, Warner, & Tingle, 2017), (Michel, Prince, & Chaco, 2016), (Presbitero, Roxas, & Chadee, 2016)]

En este sentido, se evidenció total convencimiento de los colaboradores en relación a la variable retención de los colaboradores (promedio de 9.8) lo cual se muestra en Figura 4. Al respecto (Chiavenato, 2007) indica que la retención del talento humano se logra a través de cuatro factores

que son: administración de salarios, planes de prestaciones sociales, higiene y seguridad del trabajo y las relaciones laborales adecuadas. Dicho autor menciona que el éxito en la retención laboral se basa en una valuación de puestos que busque el equilibrio salarial interno, planes y sistemas de prestaciones sociales adecuados a la diversidad de necesidades de los integrantes de la organización y criterios para la creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y de seguridad que rodean a los puestos respectivamente.

Como se ha venido observando, este estudio ha demostrado a través de las variables servicio de calidad interna, satisfacción de colaboradores y retención de colaboradores. BIOCROP aprecia que el talento humano es parte de su capital, por ello ha tratado de incorporar los factores mencionados como motivadores de la retención de (Johennesse & Chou, 2017) que son: flexibilidad, liderazgo, empoderamiento, evaluación, feedback, lo cual ha hecho que los colaboradores estén motivados a seguir en la empresa.

Para BIOCROP, esto se sustenta en que los efectos de la rotación de personal representan afectaciones importantes a la productividad (Chiavenato, 2007), ya que la salida de un integrante de la organización supone fuga de conocimientos internos que deben ser invertidos nuevamente en la contratación que le reemplace. Estos costos pueden darse ya sea en la forma de cursos de inducción, costos administrativos de contratación/finiquito (Aranibar, Melendres, Ramírez, & García, 2018), tiempo en lograr avances en la curva de experiencia que cada empleado desarrolla en su puesto de trabajo.

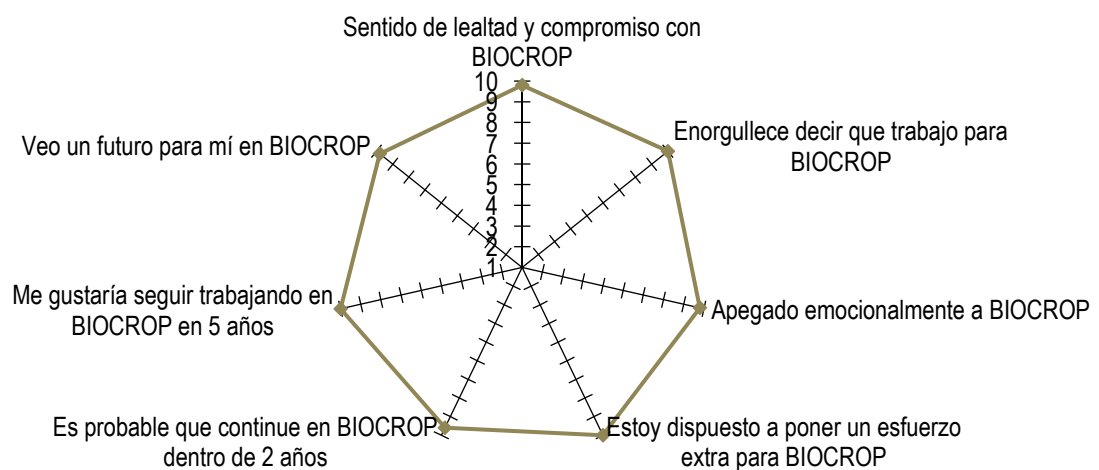


Figura 4. Retención de talento humano por BIOCROP

8.4. Productividad de BIOCROP

La noción de productividad, que se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenidos por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener aquella producción, al ser aplicada a los servicios intangibles enfrenta muchas dificultades por las características de los servicios antes mencionadas. De manera general, se puede definir productividad como una cantidad de trabajo realizado y una cantidad de producto obtenido; sin embargo, ¿cómo determinar el producto de la prestación de un servicio?, ¿cómo diferenciar el esfuerzo del trabajador del empeño del beneficiario?, ¿cómo concebir los procesos de racionalización, propios de la noción de productividad, de manera coherente con las características de esas actividades inmateriales? (Corea & Gutierrez, 2017).

En este sentido, se revisó la definición planteada por (Duffiiaa, Raof, & Dixon, 2002) quienes asocian la productividad como la relación entre la capacidad productiva sostenible de los equipos que reciben la acción de mantenimiento y los recursos para garantizar esa capacidad. Esta capacidad productiva sostenible, o eficacia global de equipos, se evidencia a través de la disponibilidad de equipos, la eficiencia de la producción o tasa de proceso, y el cumplimiento de las especificaciones de los productos o tasa de calidad, los cuales influyen de forma directa sobre la productividad de cualquier organización, sea pública o privada.

Por otra parte, al alcanzar una productividad mayor, también lo será el crecimiento y desarrollo organizacional, lo cual ha de redundar en un mejor servicio al cliente y una respuesta más certera y oportuna a los sectores clientes. De esta forma, la rentabilidad y la riqueza empresarial, permiten incrementar los beneficios de carácter socioeconómico que están vinculados a aquéllas (Adler y Shenhar, citados por (Albarrán, Pelekais, & Aguirre, 2014), mejorando sensiblemente la calidad de vida de las personas miembros de esas organizaciones altamente productivas, distribuyendo los beneficios a propietarios, personal y consumidores.

En este contexto, este estudio muestra dos enfoques de productividad. El primero que es clásico, midiendo la cantidad de servicios de BIOCROP donde participó el colaborador durante el año 2018, encontrando un promedio de 23 servicios per cápita. El segundo enfoque realizó transformaciones que relacionaron al vecino más lejano (el colaborador con más servicios) y el número de servicios realizados per cápita generando un promedio de calidad productiva de 9 (*Figura 5*).

En este sentido (Porter, 1985), indica que las organizaciones trabajan en función de su desarrollo, sobre dos vectores fundamentales: la estrategia y la eficiencia operativa (productividad), de los cuales deriva la cultura organizacional que soporta a su vez, la ventaja competitiva. En la medida que las empresas logran reducir la brecha existente entre “la frontera de la productividad” y la posición en que se encuentran inicialmente, se hace posible configurar estrategias competitivas sostenibles, de espectro internacional.

Adaptando dichos postulados de los autores citados previamente, BIOCROP tiene una productividad individual promedio, que permiten rentabilidad de la compañía, salarios competitivos para sus colaboradores, además adquisición de medios tecnológicos que simplifican y aceleran los procesos, haciendo de esta manera rentable, productiva cuantitativamente y cualitativamente hablando.

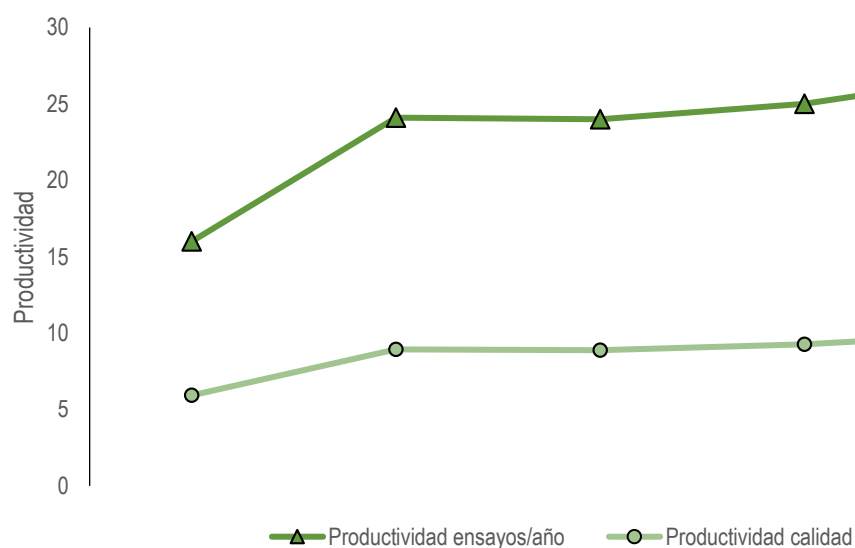


Figura 5. Productividad de colaboradores de BIOCROP durante 2018

8.5. Calidad del servicio externo

En términos de calidad del servicio externo, la aplicación de la encuesta SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) permitió definir cuál es la calidad percibida por los clientes de BIOCROP. En este sentido se observó que los clientes perciben que las dimensiones: fiabilidad, sensibilidad seguridad, empatía y elementos tangibles muestran valores promedios de 9.4, 8.97, 9.29, 9.23 y 9.05 respectivamente, calificándose como estar muy satisfechos (≥ 9) con BIOCROP.

La dimensión sensibilidad es la que presentó el valor más bajo (8.97), siendo la interrogante asociada a tiempos de atención de información y proformas donde algunos clientes mostraron valoración inferior a ocho. En este sentido (Pérez, Pérez, López, & Caballero, 2013) indican que el éxito de un negocio depende de la capacidad de sus colaboradores para comunicarse entre sí y con los clientes.

Por su parte (Díaz, 2010) menciona que la empresas de servicios profesionales (ESP) necesitan diferenciarse de la competencia y ser capaces de garantizar que pueden ofrecer un valor añadido al negocio de sus clientes. En este sentido, diversos estudios apuntan al desarrollo de relaciones a largo plazo con éstos, la mejora de la calidad del servicio y el reforzamiento de la reputación como factores determinantes para alcanzar tales fines (Amonini, McColl-Kennedy, Soutar, & Sweeney, 2010).

Y si bien es cierto que el principal factor que contribuye al reforzamiento de la reputación es la ejecución de la empresa adecuada a las expectativas de los clientes, no lo es menos el hecho de que la comunicación de dicha ejecución incrementa el efecto favorable sobre la reputación de la empresa. Por ello resulta de gran utilidad práctica para las ESP conocer las prácticas de comunicación más convenientes de acuerdo con su tipo de actividad. Por tanto, esta es una de las debilidades que BIOCROP deberá mejorar ante sus clientes.

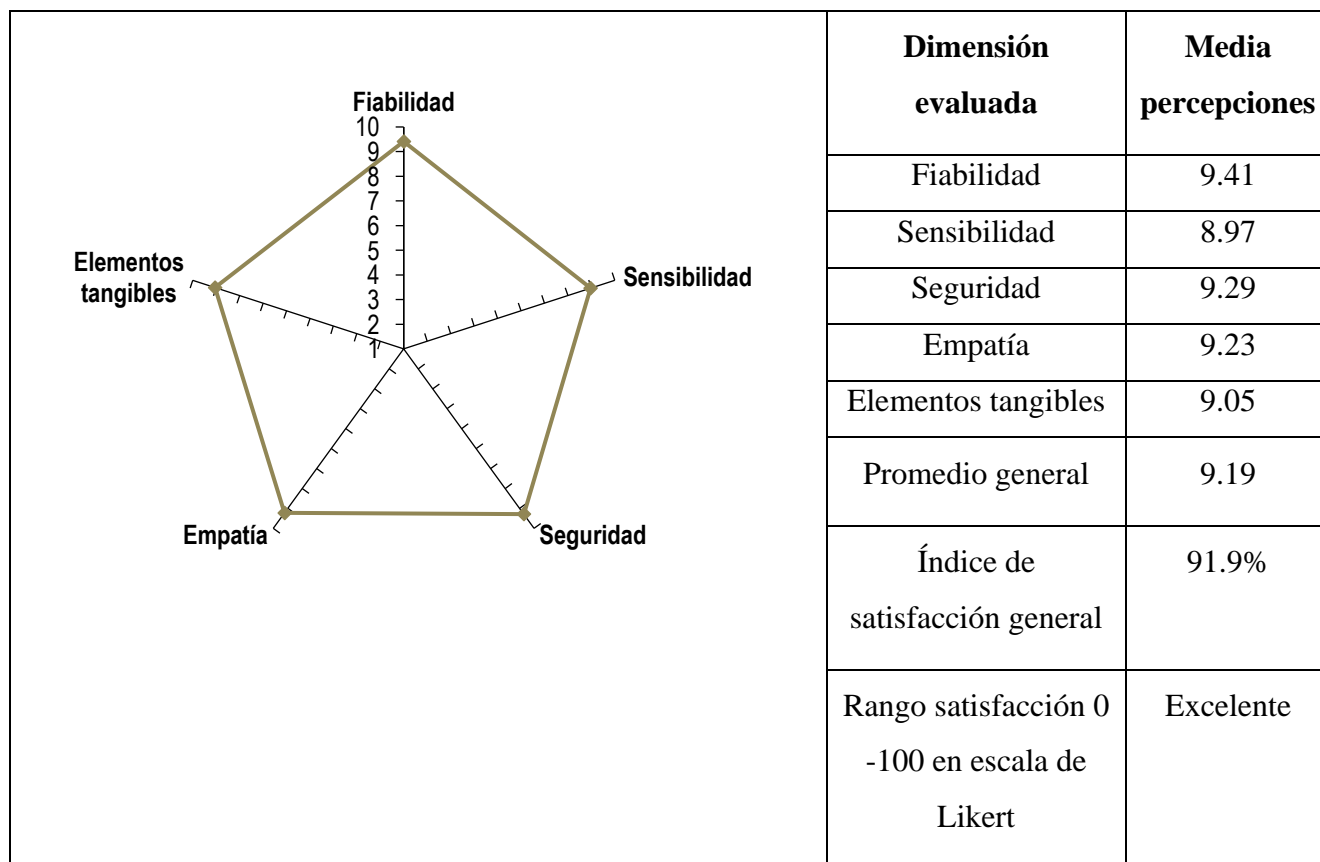


Figura 6. Calidad del servicio externo de BIOCROP durante 2018

8.6. Satisfacción del cliente

En el contexto de los servicios, el proceso de su prestación, es decir, el encuentro en el que interactúa la empresa con el cliente es el origen de las valoraciones que resultan claves para construir la satisfacción (Ravald & Grönroos, 1996).

Por tanto, se consideró un usuario satisfecho, cuando la diferencia entre la percepción (P) y la expectativa (E) para la dimensión evaluada, tenía una diferencia de cero o un valor positivo y un usuario insatisfecho, cuando la diferencia tenían un valor negativo. En ese sentido, el ICS global para BIOCROP fue de 0.08, lo que señala que las percepciones están por encima de las expectativas formuladas por los clientes, por lo tanto, se deduce que los clientes reciben lo que esperaban del servicio que se les brinda, de acuerdo con los resultados mostrados en la Tabla 5.

Es importante mencionar que la variable sensibilidad muestra un valor negativo (-0.03), lo que indica que las principales variables de insatisfacción están dadas por los tiempos de atención de información y proformas. Asimismo, es destacable que la variable seguridad es donde se encontraron los valores más altos de satisfacción (0.16), es decir los clientes confían en BIOCROP para hacer negocios (Tabla 5). Esto es importante ya que los estudios de (Pastor, Alguacil, & Alonso, 2016) encontraron que la imagen corporativa es el antecedente más importante de la confianza en la marca, seguido del valor percibido, satisfacción y por último la calidad.

Tabla 5. Comportamiento de la satisfacción de los clientes de BIOCROP

Variable	Fiabilidad	Sensibilidad	Seguridad	Empatía	Elementos tangibles
Percepción	9.41	8.97	9.29	9.23	9.05
Expectativas	9.35	9.00	9.13	9.10	8.95
ICS	0.06	-0.03	0.16	0.13	0.10
ICS Global			0.08		

8.7. Lealtad

En cuanto a los efectos que se pueden esperar de la lealtad, la literatura muestra una serie de aspectos valorativos de importancia sustancial tanto para clientes como para empresas. Cuando los consumidores son leales minimizan el tiempo invertido en la búsqueda, la localización y la evaluación de alternativas de compra (Yang & Peterson, 2004); además evitan el proceso de aprendizaje que puede consumir tiempo y esfuerzo necesario para acostumbrarse a un nuevo proveedor de servicio.

Por tanto, la lealtad al cliente es uno de los principales impulsores del éxito a nivel empresarial. Los clientes fieles generan ingresos sustanciales y exigen menos tiempo y atención por parte de las empresas de las que son clientes, están inclinados a perdonar percances del servicio, exhiben disminución de la sensibilidad al precio y difunden una comunicación boca-oído positiva del servicio (Bustamante, 2015).

En este sentido se evidenció que los clientes de BIOCROP tienen un promedio de lealtad de 9, es decir cualitativamente excelente (Figura 7). Esto se vincula con el éxito que tiene la empresa en el país donde es líder en la industria de servicios de investigación y desarrollo de productos de

protección de cultivos y semillas (Centeno & Tenorio, 2018). Asimismo, dichos autores mencionan que BIOCROP basa su marketing en estrategia relacional, mediante los organismos reguladores (IPSA/CNRCST) o los mismos clientes que recomiendan a BIOCROP entre sí en los foros que participan e interrelacionan.

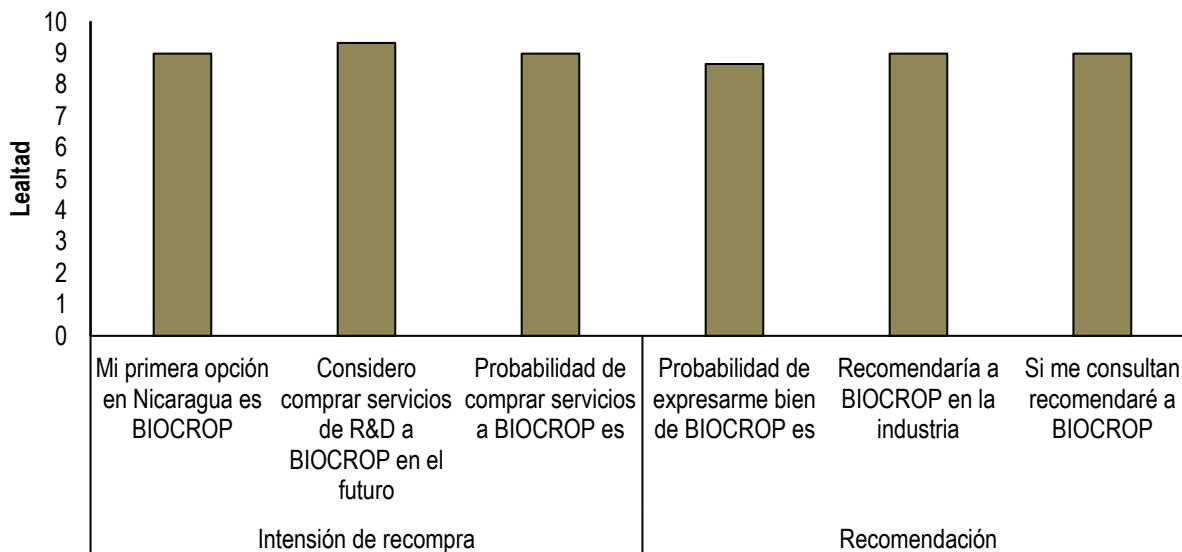


Figura 7. Lealtad de los clientes de BIOCROP durante 2018

8.8. Comprobación de las hipótesis

La Tabla 6 resume los resultados de la comprobación de cada una de las hipótesis planteadas en este estudio. Los resultados inicialmente muestran que los servicios de calidad externa muestran una correlación parcial del 92.58% en relación con la satisfacción del empleo, y 80.11% con relación a la retención de colaboradores, siendo estadísticamente significativas ambas ($p=0.005$ y $p=0.040$ respectivamente). Sin embargo, en relación a productividad de colaboradores no se evidenció significancia ($p=0.10$). Lo cual indica que a medida que aumente el Servicio de Calidad Interna aumentarán parcialmente los parámetros de Satisfacción del empleo (92.58%) y Retención de los colaboradores (80.11%).

Los datos encontrados en este estudio en relación con la H_1 son soportados por lo planteado por (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994) quienes mencionan que la calidad interna de un ambiente de trabajo es lo que más contribuye a la satisfacción de los empleados. Esta se mide por el sentimiento que los empleados tengan hacia sus empleos, colegas y compañías. Asimismo, la calidad interna se puede caracterizar por los sistemas de información para atender al cliente, capacitaciones constantes y las actitudes que el personal tenga entre ellos mismos, y por la forma en que las personas sirven unas a otras al interior de la organización.

Adicionalmente se encontró correlación positiva y estadísticamente significativa entre el valor externo con la retención de los colaboradores (91.96%) y la productividad laboral de los colaboradores (67%); es decir que a medida que el valor externo tiene un efecto directo sobre la retención y la productividad laboral de los colaboradores de BIOCROP a proporción constante. Este fenómeno es explicado por (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994) quienes indican que mediante el cliente valora positivamente el servicio ofrecido por una compañía cuando se cumplen tiempos pactados, los colaboradores son amigables, existen tarifas adecuadas, se realizan valoraciones de desempeño y la rotación de personal imperceptible.

Asimismo, este estudio evidenció que la satisfacción de los colaboradores muestra correlación positiva con las variables satisfacción del cliente (96.39) y lealtad del cliente (98.30%), es decir que a medida que existe un efecto directo entre la satisfacción de los colaboradores, la satisfacción y la lealtad del cliente en proporción constante. (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994) indican que, en las organizaciones de servicio, la retención y la deserción de los clientes dependen mucho del trato que los empleados de primera línea dan a los clientes. Es más probable

que los empleados satisfechos sean amistosos, optimistas y sensibles, lo cual pueden percibir los clientes. Y como es menos probable que los empleados satisfechos dejen sus trabajos, los clientes encuentran caras conocidas y reciben servicio experto. Estas cualidades ayudan a crear la satisfacción y lealtad del cliente. Además, la relación parece funcionar a la inversa: los clientes insatisfechos pueden aumentar la insatisfacción de un empleado en el trabajo. Los empleados que tienen contacto regular con clientes informan que los clientes groseros, desconsiderados o irracionalmente exigentes afectan de manera adversa la satisfacción en el trabajo de los empleados. Es por esto la importancia de que los colaboradores estén satisfechos con su trabajo y desempeño, pues de esta manera podrán obtener mejores beneficios y no solamente de manera individual, sino de ambas partes, pues el colaborador satisfecho, se siente útil, valioso, apreciado e identificado como parte de la institución y de igual forma también la empresa, pues obtiene mejores resultados.

La H₄ mostró que existe relación positiva entre la satisfacción del cliente y el valor del servicio externo (100%) la cual es estadísticamente significativa ($p=0.0001$). Es decir que a medida que aumente el valor de la satisfacción, tiene un efecto directo sobre el valor del servicio externo en proporción constante. De acuerdo con la literatura citada por (Gil, Sánchez, Berenguer, & Gonzalez, 2005) quienes plantean que el valor percibido ocurre en distintas etapas del proceso de compra, incluyendo la pre-compra y la satisfacción es universalmente una evaluación post-uso o post-compra. Esta relación encontrada es explicable ya que un cliente que ha sido atendido amablemente, que ha recibido la información solicitada a tiempo por personal experto estará satisfecho al recibir resultados donde ha sido participe (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994).

Finalmente, la H₅ demuestra que la lealtad tiene relación positiva con la satisfacción del cliente (73.52%) siendo estadísticamente significativa ($p=0.003$). De modo que los aumentos en la satisfacción del cliente tendrán un efecto directo sobre la lealtad en proporción constante. En este sentido Ralston (1996) citado por (Guadarrama & Rosales, 2015), en su modelo SUR (Satisfacción-Uso-Recomendación), resalta la importancia de la satisfacción del cliente y señala que un cliente satisfecho repite su compra y atrae a más clientes. Otros autores como (Ranaweera & Prabhu, 2003) analizaron los efectos en la retención de la satisfacción del cliente y de la confianza. Encontraron que el efecto sobre la retención es mayor con la satisfacción que con la confianza. A mayores niveles de satisfacción, mayores niveles de recomendación positiva y mayor nivel de confianza. Algunos investigadores consideran que la lealtad a una marca incluye una

actitud positiva a volver a comprar, pero poco es sabido sobre la influencia de la insatisfacción en la lealtad a la marca o a cambiar de marca.

Por otro lado, (Kotler & Amstrong, 2012) mencionan que solo el 5% de los clientes insatisfechos (siendo estos el 25% de todos los clientes) se queja. El otro 95% no suelen transmitir la queja. Aproximadamente el 34% de los clientes que emiten quejas importantes que son bien atendidas continúan con la empresa y este valor se eleva al 52% en el caso de las quejas menos importantes. Afirma que resolver una queja de un cliente es clave, pues generalmente continúan con la empresa, además de aumentar la fidelidad y la recomendación positiva que hacen de la empresa.

Tabla 6. Comprobación de las hipótesis del estudio

Hipótesis	Variable dependiente	Variables independientes	r	p	Cronbach's alpha	Relación	Observación
H ₁ : Existe correlación parcial entre el servicio de calidad interna de BIOCROP; la satisfacción, retención y productividad de los colaboradores	Servicio calidad interna	Satisfacción empleo	0.9258	0.005	0.719	Significativa	Se aprueba
		Retención colaboradores	0.8011	0.040		Significativa	
		Productividad colaboradores	-	0.100		No significativa	
H _{2a} : El valor externo muestra relación con la retención de los colaboradores de BIOCROP	Valor externo	Retención colaboradores	0.9196	0.001	0.813	Significativa	Se aprueba
H _{2b} : El valor externo muestra relación con la productividad laboral de los colaboradores de BIOCROP		Productividad colaboradores	0.6700	< 0.0001	0.925	Significativa	Se aprueba
H _{3a} : La lealtad aumenta con el aumento de la satisfacción de los colaboradores de BIOCROP	Satisfacción colaboradores	Lealtad	0.9639	< 0.0001	0.858	Significativa	Se aprueba

Hipótesis	Variable dependiente	Variables independientes	r	p	Cronbach's alpha	Relación	Observación
H _{3b} : La satisfacción de los clientes aumenta con el aumento de la satisfacción de los colaboradores de BIOCROP		Satisfacción de los clientes	0.9830	< 0.0001	0.892	Significativa	Se aprueba
H ₄ : La satisfacción del cliente aumenta a medida que aumenta el valor de servicio externo.	Satisfacción del cliente	Valor del servicio externo	1.0000	< 0.0001	0.930	Significativa	Se aprueba
H ₅ : La lealtad aumentara conforme aumenta la satisfacción del cliente	Lealtad	Satisfacción de los clientes	0.7352	0.003	0.683	Significativa	Se aprueba

8.9. El modelo de la Cadena Servicio – Beneficio (SPC) de BIOCROP

En relación al modelo SPC-BIOCROP se puede describir que el servicio de calidad interna tiene una relación parcial sobre la satisfacción y retención de los colaboradores. Adicionalmente, para la empresa el valor del servicio externo está directamente relacionado con la retención y productividad de los colaboradores. La lealtad del cliente se relaciona con la satisfacción de clientes y de colaboradores. El valor del servicio externo tiene una relación directa con la satisfacción del cliente. Finalmente, la satisfacción se relaciona directamente con la lealtad del mismo.

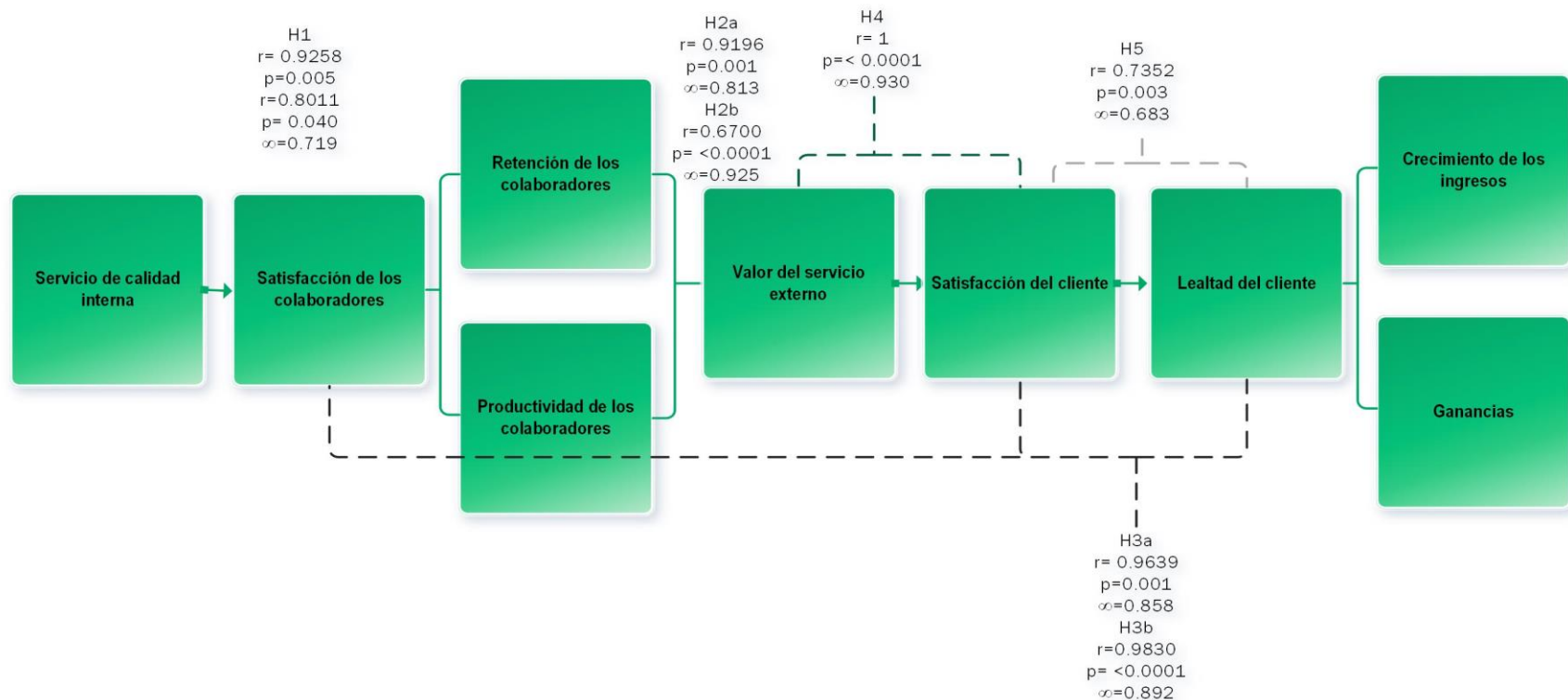


Figura 8. Modelo de la SPC para BIOCROP

8.10. Política de atención al cliente

Las políticas de BIOCROP se deslindan de la visión de la empresa que ha sido desarrollada por (Centeno & Tenorio, 2018). Ante ello este estudio ha encontrado que una de las pautas para lograr el liderazgo es la atención al cliente por ello a partir de esto definirá su política de atención al cliente siguiendo como marco de acción la visión de BIOCROP, asumiendo los principales hallazgos del estudio en cuestión como insumos para la creación de dicha política.

Es importante mencionar que se evidenció que la calidad interna es uno de los aspectos básicos, en este sentido es sabido que la calidad del servicio interno aumenta la retención de empleados porque fomenta el comportamiento recíproco. Si una empresa proporciona altos niveles de calidad de servicio interno, los empleados perciben a la organización como un apoyo y un compromiso con las inversiones a largo plazo en los empleados (Shaw, Dineen, Fang, & Vellella, 2009). Con una tendencia general a la reciprocidad los empleados se sienten más comprometidos y obligados a permanecer en la empresa (Meyer & Allen, 1991).

Asimismo, la calidad de servicio interno también puede constituir parte de la imagen de servicio que influye directamente en las percepciones de calidad de los clientes (Hogreve, Iseke, Derfuss, & Eller, 2017). Los clientes tienden a inferir la calidad del servicio de la imagen organizativa, no solo de los resultados del servicio (Parasuraman & Grewal, 2000), porque la calidad del servicio externo es a menudo ambigua.

Adicionalmente, las mejoras en la calidad del servicio interno también pueden ayudar a reducir los costos y aumentar la eficiencia a través del efecto positivo en el comportamiento de ciudadanía de los empleados, de manera que la calidad del servicio interno mejora el rendimiento de la empresa más allá del efecto en la calidad del servicio externo (Mittal, Anderson, Sayrak, & Tadikamalla, 2005).

(Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994) indican que, en las organizaciones de servicio, la retención y la deserción de los clientes dependen mucho del trato que los empleados de primera línea dan a los clientes. Es más probable que los empleados satisfechos sean amistosos, optimistas y sensibles, lo cual pueden percibir los clientes. Y como es menos probable que los empleados satisfechos dejen sus trabajos, los clientes encuentran caras conocidas y reciben servicio experto. Estas cualidades ayudan a crear la satisfacción y lealtad del cliente. Además, la relación parece funcionar a la inversa: los clientes insatisfechos pueden aumentar la insatisfacción

de un empleado en el trabajo. Los empleados que tienen contacto regular con clientes informan que los clientes groseros, desconsiderados o irracionalmente exigentes afectan de manera adversa la satisfacción en el trabajo de los empleados. Es por esto la importancia de que los colaboradores estén satisfechos con su trabajo y desempeño, pues de esta manera podrán obtener mejores beneficios y no solamente de manera individual, sino de ambas partes, pues el colaborador satisfecho, se siente útil, valioso, apreciado e identificado como parte de la institución y de igual forma también la empresa, pues obtiene mejores resultados.

Por otro lado Ralston (1996) citado por (Guadarrama & Rosales, 2015), en su modelo SUR (Satisfacción-Uso-Recomendación), resalta la importancia de la satisfacción del cliente y señala que un cliente satisfecho repite su compra y atrae a más clientes. Otros autores como (Ranaweera & Prabhu, 2003) analizaron los efectos en la retención de la satisfacción del cliente y de la confianza. Encontraron que el efecto sobre la retención es mayor con la satisfacción que con la confianza. A mayores niveles de satisfacción, mayores niveles de recomendación positiva y mayor nivel de confianza. Algunos investigadores consideran que la lealtad a una marca incluye una actitud positiva a volver a comprar, pero poco es sabido sobre la influencia de la insatisfacción en la lealtad a la marca o a cambiar de marca.

Inicialmente se mencionó que las políticas se definen a partir de la misión y visión de las empresas, para ello se mencionan a continuación ambas que han sido definidas por (Centeno & Tenorio, 2018):

8.10.1. Visión

“Mantener el liderazgo en participación en la industria de servicios de I+D, consolidarse en las ventas como un centro de investigación en el ramo de la agrobiotecnología a nivel nacional y estar posicionados a nivel internacional”.

8.10.2. Misión

“Brindamos servicios de Investigación y Desarrollo en Nicaragua a empresas formuladoras y distribuidoras de productos de protección de cultivos y semillas; preocupada por la seguridad ambiental, utilizando tecnologías de punta, superando las expectativas de nuestros clientes, con talento humano calificado de manera eficiente y responsable”.

8.10.3. Política de atención al cliente

8.10.3.1. Política general de atención al cliente

BIOCROP es una compañía que brinda servicios de investigación y desarrollo en Nicaragua para empresas formuladoras y distribuidoras de productos de protección de cultivos y semillas, bajo los más altos estándares de confiabilidad técnica, asegurando la precisión y exactitud en los resultados mediante un equipo de colaboradores altamente capacitados, respeto a las normas de higiene y seguridad laboral, utilización de equipos de precisión y última generación, lo cual brinda calidad del servicio interno. Nos basamos en principios de imparcialidad, independencia y confidencialidad, garantizando la integridad y manejo seguro de la información y resultados obtenidos, asimismo ofrece atención oportuna postventa en la verificación y validación de resultados obtenidos para garantizar la satisfacción total de nuestros clientes.

8.10.3.2. Políticas específicas de atención al cliente

BIOCROP deberá medir sistemáticamente la satisfacción de clientes (externo e interno) mediante el modelo SPC, asumiendo acciones particulares para disminuir las brechas encontradas y potenciar la calidad del servicio a los clientes

Se establecerá el feedback para evaluar las quejas de los clientes (externos e internos), asumiendo las responsabilidades de manera gerencial, a través de una hoja virtual que proporcione la información oportuna para ser atendida con calidad y eficiencia.

Se dispondrá un manual de procedimientos para definir tiempos de entrega de cada proceso vinculado a los servicios que ofrece BIOCROP.

BIOCROP elaborará un manual de gestión del talento humano que contemple las formas de reclutamiento, selección, contratación, remuneraciones, desarrollo de talento humano y este será actualizado anualmente.

La empresa diseñará un sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores, donde se especifiquen la periodicidad de las evaluaciones, las acciones correctivas a tomar y la definición de estándares.

BIOCROP deberá asignar roles o funciones a sus colaboradores en relación con la toma de decisiones. Dichas decisiones serán autónomas dentro de los límites permisibles en caso fortuitos.

BIOCROP incluirá a los colaboradores en el diseño de políticas, manuales de funciones y procedimientos de la empresa; además facilitará la comunicación de las mismas verticalmente.

8.10.3.3. Objetivos de la política de atención al cliente

Homogeneizar la atención al usuario externo e interno instancias de BIOCROP.

Coadyuvar en el proceso de inducción de nuevos funcionarios en la cultura de atención al cliente de BIOCROP.

Capacitar, facilitar el apoyo y mejorar las relaciones humanas entre los colaboradores de BIOCROP.

Especializar al talento humano de BIOCROP y hacerlo más competitivo en el tema de atención a al cliente

Lograr que los clientes internos y externos reciban una atención apegada a la política de atención al cliente de BIOCROP.

Motivar a los colaboradores para que valoren y faciliten las relaciones con los clientes, actuando en forma independiente.

Facilitar la evaluación sobre la atención del cliente (interno y externo), así como también la comprensión de la importancia de éste para BIOCROP.

8.10.3.4. Principios y compromisos

BIOCROP se compromete a cumplir con lo dispuesto en la ley 274, ley 280, ley 618 y las normativas de la CNRCST e IPSA, así como también con los compromisos suscritos con los clientes en relación a servicios de investigación y desarrollo de productos de protección de cultivos y semillas.

El servicio al cliente de BIOCROP será gestionado por procesos, estableciéndose objetivos y metas para los procesos clave que serán evaluados y actualizados con una periodicidad mínima semestral.

BIOCROP establecerá un sistema adecuado para gestionar el talento humano de forma eficiente y enfocado a la alta satisfacción a lo interno y externo.

BIOCROP se regirá por principios de mejora continua que permita realizar y gestionar el servicio al cliente de la compañía para así aumentar su productividad.

9. Conclusiones

A partir de los resultados de este estudio se puede concluir que:

Los colaboradores de BIOCROP indican satisfacción con el servicio de calidad interna que dispone la compañía, aunque existen algunos indicadores claves como: los salarios, el horario de trabajo y el contrato laboral que fueron calificados como buenos, lo que indica que existe la expectativa y están sujetos a mejora.

Los colaboradores de BIOCROP muestran satisfacción general, indicando que el horario de trabajo y el salario establecido tienen calificaciones de bueno; es decir, también sujetas a mejora.

Los colaboradores de BIOCROP mencionan que están seguros que la empresa es idónea para ellos, reflejándose en calificaciones de nueve y diez en la encuesta, y con ello sentirse muy satisfechos, razón por la cual indica la baja rotación de personal que tiene la empresa.

Los colaboradores de BIOCROP tienen una productividad promedio de 23 servicios per cápita por año, que permiten rentabilidad de la compañía, permitiendo salarios competitivos para sus colaboradores, además adquisición de medios tecnológicos que simplifican y aceleran los procesos.

El servicio externo de BIOCROP es valorado por sus clientes como 9.19 es decir que de acuerdo con el análisis del SERVQUAL la empresa tiene un servicio externo excelente. Esto no significa que no hay necesidad de una política de calidad en el servicio a sus clientes, antes bien esta garantizara la satisfacción total de los clientes.

En relación a la satisfacción al cliente, BIOCROP es calificado con valor de 0.08>0 es decir que las percepciones están por encima de las expectativas formuladas por los clientes, por lo tanto, se deduce que los clientes reciben lo que esperaban del servicio que se les brinda, sin embargo al establecer una política con estrategias y procedimientos de servicio al cliente se potenciaría eficientemente los servicios de la empresa para el cliente.

En términos de lealtad BIOCROP tienen un promedio de lealtad de 9, es decir cualitativamente excelente, lo cual se vincula con el éxito que tiene la empresa en el país donde es líder en la industria de servicios de investigación y desarrollo de productos de protección de

cultivos y semillas, este indicador aun siendo muy alentador nos insta a diseñar una política de calidad en el servicio para alcanzar el total de la fidelidad de nuestros clientes actuales y potenciales.

Este estudio encontró que el servicio de calidad interna tiene una relación parcial positiva sobre la satisfacción y retención de los colaboradores. Adicionalmente, para la empresa el valor del servicio externo está directamente relacionado con la retención y productividad de los colaboradores. La lealtad del cliente se relaciona con la satisfacción de clientes y de colaboradores. El valor del servicio externo tiene una relación directa con la satisfacción del cliente. Finalmente, la satisfacción se relaciona directamente con la lealtad del mismo.

La política de atención a clientes de BIOCROP con vigencia para el periodo 2018 -2020 tiene la finalidad de dar más satisfacción al cliente interno, mediante un servicio de calidad interna que a los colaboradores les permita desarrollarse, retenerlos en la empresa, generar más valor del servicio externo para la satisfacción del cliente y que a su vez traiga consigo lealtad la cual se traduzca en aumento de ingresos y ganancias.

10. Recomendaciones

Crear una política (s) que retome la experiencia acumulada sobre la satisfacción del servicio al cliente tanto interno como externo y sobre esa base crear estrategias y procedimientos que faciliten información sistemática que sea atendida de manera oportuna y potenciar con ello la calidad en los servicios que ofrece BIOCROP.

Crear el departamento de servicio al cliente y ventas o asignar un responsable de esta función con el objetivo de iniciar la transferencia de la política de atención al cliente diseñado en este estudio a todos los niveles de BIOCROP.

Crear un sistema de información útil, pertinente, sencillo, práctico con indicadores medibles, que funcione con relativa periodicidad.

Crear un manual de procedimientos para definir tiempos de entrega de cada proceso vinculado a los servicios que ofrece BIOCROP

Elaborar una línea base de las principales demandas de los colaboradores en términos de horarios, salarios y contratos, que han sido las líneas con valoración buena.

Definir el sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores de BIOCROP.

Implementar un sistema de valoración de la satisfacción del servicio externo, satisfacción del cliente y lealtad, a través de una página web abierta a los clientes de manera permanente con indicadores medibles.

Iniciar el proceso de medición de ganancias y utilidades del modelo SPC durante la vigencia de la política.

Crear Indicadores claves de desempeño (KPI's) para BIOCROP enfocados en servicio al cliente, con la finalidad de mantener el liderazgo en el mercado mediante la satisfacción del cliente interno y externo.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, M. (2011). Buenas prácticas en el servicio de atención al cliente. *Éxito empresarial*, 1-3.
- Akyol, E., & Güler, M. (2017). Role of Competencies in Employee Selection Function: A Fuzzy Analytical Hierarchy Process Approach. *Ege Academic Review*, 17(2), 201-214.
- Albarrán, M., Pelekais, C. d., & Aguirre, R. (2014). El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* 16 (2):, 315-326.
- Álvarez, A. (2016). La motivación y su incidencia en el desempeño del empleado de carrera. Medición e implicaciones para la administración pública colombiana. *Dialogo de Saberes*, 45, 127-143.
- Amonini, C., McColl-Kennedy, J., Soutar, G., & Sweeney, J. (2010). How professional service firms compete in the market: an exploratory study. *Journal of Marketing Management* 26 (2):, 28–55.
- Andrejić, M., & Kilibarda, M. (2016). A Framework for Measuring and Improving Efficiency ind Distribution Channels. *International Journal for Traffic and Transport Engineering*, 6(2), 137-146.
- Antoni, C., Baeten, X., Perkins, S., Shaw, J., & Vartiainen, M. (2017). Linking Employee Motivation and Organizational Performance. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), 57-60.
- Aranibar, M., Melendres, V., Ramírez, M., & García, B. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, B.C. *Revista Global de Negocios* 6 (2):, 25-40.
- Ataullah, A., Le, H., & Sahota, A. (2014). Employee productivity; employment growth; and the cross - border acquisition by emergin market firms. *Human Resource Management*, 53(6), 987-1004.
- Barrios, M., & Peinado, N. (2012). *Formulación de un modelo basado en la teoría Service Profit Chain para la operación de un Centro Empresarial con Servicios Turísticos y ecreativos, ubicado en la ciudad de Cartagena, Colombia*". Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.
- Batt, R., & Moynihan, L. (2006). Human Resource Management, Service Quality, and Economic Performance in Call Centers. *Human Resource Management, Service Quality*, 3-29.
- Borkes, T. (2016). Leadership in Your Company: Something to Worry About? *SMT Magazine*, 69-78.
- Bryson, A., & Freeman, R. (2016). Profit Sharing Boosts, Employee Productivity and Satisfaction. *Harvard Bussines Review*, 2-5.
- Bustamante, J. (2015). Uso de variables mediadoras y moderadoras en la explicación de la lealtad del consumidor en ambientes de servicios. *Estudios Gerenciales*, 299-309.
- Centeno, A., & Tenorio, A. (2018). *Propuesta de plan estratégico para la empresa de servicios de investigación BIOCROP, Estelí para el período 2018 - 2020*. Estelí: UPOLI.
- Chi, C., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management* 28, 245-253.
- Chiang, C., & Wu, K. (2014). The influences of internal service quality and job standardization on job satisfaction with supports as mediators: flight attendants at branch workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2644–2666.

Chiang, M., Gómez, N., & Hidalgo, J. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Cuadernos de Administración* 33 (57):, 48-60.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México D.F., México: McGraw - Hill.

Concha, J. (2010). Satisfacción del cliente en empresas de servicios: El caso de la industria de restaurantes. Brasilia, Brasil: Primer Simposio Brasileño de Ciencia de los Servicios.

Corea, A., & Gutierrez, F. (2017). Medición de la Productividad en Empresas de Servicios y su Impacto en la Salud Mental de los Trabajadores. *Memorias de la Décima Sexta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática* (págs. 190-198). San José, Costa Rica: CISCI.

Díaz, M. (2010). La comunicación de las empresas de servicios profesionales b2b. *aDResearchESIC*, 97-117.

Duffiiaa, S., Raof, A., & Dixon, J. (2002). *Sistema de mantenimiento Planeación y Control*. México: Limusa Wiley.

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR*, 15(25), 68-80.

Foss, N., Pedersen, T., Reinhold, M., & Stea, D. (2015). Why complementary HRM practices impact performance: The case of reward, job desing, and work climate in a knowledge - sharing context. *Human Resource Management*, 54(6), 955–976.

Franco, G. (2016). Productivity Standards: Do They Result in Less Productive and Satisfied Therapists? *The Psychologist-Manager Journal* , 19(2), 91-106.

Gil, I., Sánchez, M., Berenguer, G., & Gonzalez, M. (2005). Encuentro del servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuaderno de Estudios Empresariales* 15, 47-72.

Gobierno de Nicaragua. (2007). *Ley 618: LEY GENERAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO*. Managua, Nicaragua: La Gaceta Diario Oficial.

González, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional? *Revista de Negocios del IEEM*, 80-81.

Guadarrama, E., & Rosales, E. (2015). Relationship Marketing: value, satisfaction, loyalty and retention. Analysis and theoretical reflection. *iencia y Sociedad* 40(2): , 307-340.

Gustaffsson, A., Johnson, M., & Roos, I. (2006). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210-218.

Gutnik, L. (2007). *A Workplace Design That Reduces Employee Stress and Increases Employee Productivity Using Environmentally Responsible Materials*. Michigan, USA: Eastern Michigan University.

Hager, M., & Seibt, T. (2017). Coping patterns as a starting point for individual job design. *Multidisciplinary Academic Conference*. Praga; Republica Checa: Multidisciplinary Academic Conference .

Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E., & Schlesinger, L. (1994). Putting the service profit chain to work . *Harvar Business Review*, 164-170.

Heskett, J., Sasser, E., & Wheeler, J. (2008). *The Ownership Quotient*. Boston, Massachusetts: Harvard Bussiness Press.

Hogreve, J., Iseke, A., Derfuss, K., & Eller, T. (2017). The Service–ProfitChain: A Meta-Analytic Test of a Comprehensive Theoretical Framework. *Journal of Marketing* 81:, 41-61.

Howard, J., Davis, J., Dyllick, T., Joshi, A., Miller, C., Thau, S., & Tsui, A. (2017). Sustainable development for a better world: contribution of leadership management y organization. *Academy of Management Discoveries*, 3(1), 107–110.

Hudson, S., Bryson, D., & Michelotti, M. (2017). Individuals' Assessment of Corporate Social Performance, Person-Organization Values and Goals Fit, Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Industrial Relations*, 72(2), 322-344.

Islam, M. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: empirical evidence from financial enterprizes in Bangladesh. *Business: Theory and Practice*, 17(2), 178-189.

Izquierdo, J. (2015). Crecimiento y rentabilidad en el mercado emergente brasileño. *Cuadernos de Gestión*, 15(2), 91 - 112.

Johennesse, L., & Chou, T. (2017). Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention . *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(3), 46-58.

Jonge, J., Gevers, J., & Dollard, M. (2014). Managing Employee Creativity and Health in Nursing Homes: The Moderating Role of Matching Job Resources and Matching Occupational Rewards. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 361–383 .

Kamakura, W., Mittal, V., Rosa, F. d., & Mazzón, J. (2002). Assessing the Service Profit Chain. *Marketign Science* 21 (3):, 294-317.

Khan, K., & Baloch, N. (2017). Impact of Training on Employee Development and Other Behavioral Outcomes: A Case of Public Accountant Trainees in Khyber Pakhtunkhwa. *Journal of Managerial Sciences*, 11(1), 93-107.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. New Jersey, USA: Prentice Hall.

KPMG. (2016). *Gestión de políticas de empresa*. McGraHill.

Larivière, B., Keiningham, T., Aksoy, L., Yalcin, A., Morgeson, F., & Mithas, S. (2016). Modeling Heterogeneity in the Satisfaction, Loyalty Intention, and Shareholder Value Linkage: A Cross-Industry Analysis at the Customer and Firm Levels. *Journal of Marketing Research*, 53, 91–109.

Latham, M., & Wilhelm, T. (2014). Supporting principals to created shared leadership. *Leadership*, 22-38.

Latif, F., & Baksh, Q. (2015). An Investigation into the Linkage between Organizational Learning, Internal Service Quality (ISQ) and Organizational Performance. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 35(2), 785-797.

Lovelock, C. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing Vol 47*, 9-20.

Lovelock, C. (2004). *Administración de Servicios: Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.

Madan, S. (2017). Moving from employee satisfaction to employee engagement . *International Journal of Resarch in Commerce & Management*, 8(6), 46-50.

Malik, M., Butt, A., & Choi, J. (2015). Rewards and employee creative performance: Moderating effects of creative self-efficacy, reward importance, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.*, 36, 59–74 .

- Mañas, M., Salvador, C., Boada, J., González, E., & Agulló, E. (2007). La satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema*, 19(3), 395-400 .
- Marinova, D., Ye, J., & Singh, J. (2008). Do Frontline Mechanisms Matter? Impact of Quality and Productivity Orientations on Unit Revenue, Efficiency, and Customer Satisfaction. *Journal of Marketing* , 72, 28-45.
- Martin, W., & Kamerman, S. (2010). *Atención al cliente de calidad para el área del comercio minorista*. USA: Axzo Press.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1):, 61-89.
- Michel, B., Prince, A., & Chaco, A. (2016). Impact of compensation package on employee retention . *International Journal of Research in Commerce & Management* , 7(10), 36-40.
- MITRAB. (1996). *Ley 185: Código del trabajo*. Managua, Nicaragua: La Gaceta Diario Oficial.
- Mittal, V., Anderson, E., Sayrak, A., & Tadikamalla, P. (2005). Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction. *Marketing Science* 24 (4):, 544-555.
- Montes, J., Fuentes, M., & Fernández, L. (2003). Quality management in banking services: an approach to employee and customer perceptions. *Total Quality Management* , 14(3), 305-323.
- Morales, P. (2013). *Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?* (2a ed.). Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Moreland, J. (2013). Improving Job Fit Can Improve Employee Engagement and Productivity. *Employment Relations Today*, 53-62.
- Ospina, S., & Gil, I. (2011). Índices nacionales de satisfacción del consumidor. Una propuesta de revisión de literatura. *Cuad. admon.ser.orgam.*, 35-57.
- Pantouvakis, A. (2011). Internal service quality and job satisfaction synergies for performance improvement: Some evidence from a B2B environment. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 19(1), 11-22.
- Parasuraman, A., & Grewal, D. (2000). The Impact of Technology on the Quality - Value - Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 168-174.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple - Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64 (1):, 12-40.
- Park, E., Kwon, S., & Kim, K. (2016). Assessing the Effects of Corporate Sustainable Management on Customer Satisfaction. *Sustainable Development*, 2, 41-52.
- Pastor, A., Alguacil, M., & Alonso, M. (2016). Influencia de la calidad, satisfacción, valor percibido e imagen corporativa en la confianza en la marca en el servicio fitness. *Revista de Psicología del Deporte* 25 (1), 77-80.
- Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación* 15 (1):, 90-101.
- Peñaloza, M. (2004). La clave del éxito empresarial... La satisfacción del cliente! *Visión gerencial* 3: (1), 39-50.
- Pérez, H., Pérez, J., López, L., & Caballero, C. (2013). *Comunicación y atención al cliente*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Popović, B., Maletic', R., & Paunovic', T. (2015). Employee Satisfaction Survey in Function of Business Improvement. *Management*, 76, 31-40.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York, USA: MacMillan.

Prendergast, H. (2016). Management Skills to Help Prevent Leadership Fatigue. *Veterinary Team Brief*, 41-43.

Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D. (2016). Looking beyond HRM practices in enhancing employee retention in BPOs: focus on employee–organisation value fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 635–652.

Ranaweera, C., & Prabhu, J. C. (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing* 12 (1):, 82-90.

Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* 30 (2):, 20-30.

Ridinger, L., Kim, K., Warner, S., & Tingle, J. (2017). Development of the Referee Retention Scale. *Journal of Sport Management*, 31, 514-527.

Rodríguez, A., & Ojeda, E. (2013). El modelo del negocio: La lógica para hacer dinero y crear valor . *Debates IESA*, 17(3), 37-41.

Romero, A., & Chávez, H. (2015). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería. *Retos Turísticos*, Vol. 14, No. 3, , 5-10.

Rosales, L. (2010). Componentes esenciales del trabajo en equipo y el servicio al cliente interno y externo. *Bibliotecas*, 28(2), 6-54.

Salcedo, M., Vázquez, M., Leyva, B., & Esparsa, I. (2011). Esquema de servicio como punto de partida para el éxito de una empresa de consultoría de proyectos. *Buzón de Paccioli* 75: , 1-13.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* . México D.F.: McGRAW-HILL.

Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30, 162-171.

Shameem, B. (2014). Service quality and service strategies as antecedents of customer satisfaction in service industry . *International Journal of Research in Commerce & Management* , 5(6), 43-45.

Shaw, J., Dineen, B., Fang, R., & Vellella, R. (2009). Employee-organization exchange relationships, hrn practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal* 52 (5):, 1016-1033.

Solórzano, G., & Aceves, J. (2013). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de la empresas . *El Buzón de Paccioli*, 4-13.

Spencer, J. (2016). Some thoughts on “business leadership. *Revue française de gestion* , 57-69.

Tigani, D. (2006). *Excelencia en servicio*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2017, de http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf

Ton, Z. (2008). *The Effect of Labor on Profitability: The Role of Quality*. Boston, USA: Harvard Business School.

Tschohl, J. (2008). *El Servicio al Cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Minneapolis, Minnesota 55429, USA.: Best Sellers Publishing, 9201 East Bloomington Freeway.

Vargas, G. (2006). El Servicio al cliente: Mas que un deber! *Mercadeo*, 1(1), 17-19.

Vázquez, Á., Acevedo, J., Manassero, M., & Acevedo, P. (2001). Cuatro paradigmas básicos sobre la naturaleza de la ciencia. *Argumentos de Razón Técnica* , 135-176.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas* . México DF; México: McGraw - Hill.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Prentice-Hall, Pearson.

Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2012). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (5a ed.). New York, USA: McGraw-Hill.

Yang, Z., & Peterson, R. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Psychology & Marketing* 2 (10):, 799-822.

Ye, J., Marinova, D., & Singh, J. (2012). Bottom-up learning in marketing frontlines: conceptualization, processes, and consequences. *Jornal of the Academy Marketing Sciences* , 40, 821–844.

Yee, R., Yeung, A., Cheng, E., & Lai, K. (2009). The service-profit chain: A review and extension. *Total Quality Management* 20 (6): , 617–632.

Younge, K., & Marx, M. (2016). The Value of Employee Retention: Evidence From a Natural Experiment. *Journal of Economics & Management Strategy*, 25(3), 652-677.

Zárate, M. (2007). *Desarrollo de un instrumento de medición que evalué la calidad en el servicio, que presta el Sistema para el desarrollo Integral de la Familia del Estado de Puebla*. Cholula, Puebla, México: Universidad de las Américas Puebla.

