

## **CALIDAD EN EL SERVICIO: EL CLIENTE INCÓGNITO**

**María Mercedes Botero<sup>1</sup>  
Paola Peña**

*Universidad del Norte. Barraquilla, Colombia*

### **ABSTRACT**

*In this paper, I present the results of a study based in the Organizational Psychology field, made with a Public Residential Phone Service Organization in Barraquilla city “/” Colombia, where quality service in the Customer Service was evaluated, using the Unknown Customer tool, which allow us to observe and evaluate every detail about Customer Attention given by the Organization employees to its costumers. Results shows that the quality perception must be supported by an organizational structure and management, in such way that creates a Service Philosophy looking to overcome customer’s expectations. Perception of a good service is linked to material elements, promises fulfillment, service attitude, employees competence and empathy.*

**Key words:** *organizational psychology, customer service, unknown customer, residential phone service.*

### **RESUMEN**

*En este artículo se presentan los resultados encontrados en un estudio enmarcado en el campo de la psicología organizacional, realizado con una empresa de servicio público domiciliario de telefonía fija de la ciudad de Barraquilla “/” Colombia, en el cual se buscaba evaluar la calidad en el*

---

1 Programa de Psicología. Universidad del Norte. Km. 5, vía Puerto Colombia. Barraquilla, Colombia.  
Correo electrónico: mmbotero@uninorte.edu.co

*servicio que se brinda en los centros de atención a usuarios través de la herramienta del Cliente Incógnito, ésta última permite observar y evaluar cada detalle sobre la atención que prestan los empleados de una organización a sus clientes. Entre los resultados se encontró que la percepción de la calidad en el servicio debe estar respaldada por una estructura y gestión organizacional, de tal forma que se cree una filosofía de servicio que busque superar las expectativas de los clientes. La percepción de un buen servicio está ligada a elementos tangibles, al cumplimiento de promesa, la actitud de servicio, la competencia del personal y la empatía.*

**Palabras clave:** *psicología organizacional, servicio al cliente, cliente incógnito, telefonía fija.*

*“Los billetes que entregan todos los bancos son los mismos; la diferencia entre un banco y otro radica en las personas que actúan como cajeros”.*

*(Citado por Cervantes, 2003)*

“**E**l hecho de que el cambio sea actualmente una constante no implica que las organizaciones tengan que inventarlo todo de nuevo cada segundo. El que una empresa todavía tenga participación en el mercado hoy en día, significa que por lo menos algunas de sus prácticas son valiosas, aunque deba ser mejorada en aspectos significativos de su estructura” (Botero, 2003). En la actualidad atender el tema de servicio al cliente es una práctica que se ha vuelto inevitable, permanente y necesaria.

“Según Peppers y Martha Rogers expertos en marketing directo, los clientes desean exactamente lo que desean, en el momento, en el lugar y la forma como lo desean. Una organización que aspire dar a sus clientes exactamente lo que éstos desean debe conocer e indagar su mercado” (Pérez, 2002).

En el mundo entero, numerosas organizaciones se están dando cuenta que su éxito depende en gran medida del grado hasta el cual pueden satisfacer a sus clientes, ya sean éstos el público, otras empresas o incluso otras partes de su propia compañía (Wellington, 1997). Así el servicio al cliente aparece como el gran factor diferenciador en el mercado, convirtiéndose en la estrategia, en el nuevo producto, indispensable para sobrevivir en los mercados actuales (Serna, 1999).

En este sentido, las empresas deben realizar “un cambio estratégico que implique dejar de pensar en los clientes como en una masa indiferenciada de personas que compran un producto o servicio, y comenzar a considerarlos como a un conjunto de individuos, identificables y diferenciables, con los cuales se puede establecer una relación uno a uno y

ofrecerles una solución a la medida de cada uno” (Ramírez, 2005).

Los clientes tienen variados requerimientos en cuanto al producto o servicio que solicitan y son el punto vital para cualquier empresa o institución; sin ellos, no habría una razón de ser para los negocios (Peralta, s/f). En nuestros días para que los clientes se formen una opinión positiva sobre el producto o servicio que reciben, la empresa debe satisfacer enormemente todas sus necesidades y expectativas (Ruiz-Oalla, 2001), ya que como afirma Cronin & Taylor (1992) la satisfacción del cliente o consumidor tiene un gran efecto significativo en las intenciones de compra.

Según Serna (1999) “el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos” (p. 17). La calidad en el servicio, como afirma Quijano (2004) & Malcom (1999) puede ser evaluada por el usuario o cliente a través de cinco factores:

1. Elementos tangibles: se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte...).
2. Cumplimiento de promesa: significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado.
3. Actitud de servicio: la disposición de quienes atienden a los usuarios

para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente. Un comportamiento hostil en la interacción interpersonal con el cliente es perjudicial para su percepción en la calidad del servicio (Doucet, 2004).

4. Competencia del personal: el cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.
5. Empatía: que incluye la facilidad de contacto, un buen nivel de comunicación de parte de la empresa, y la identificación de gustos y necesidades, es decir, el cliente desea ser tratado como si fuera único.

Sin embargo como afirma Peralta (s/f) a pesar de que son muchas las ocasiones en las que se resalta la importancia del cliente con frases virtuosas como: “El cliente es el rey”. “El cliente siempre tiene la razón”. “Lo primero son los clientes”, entre otras. Hay algo de lo que el mundo está colmado, de clientes descontentos.

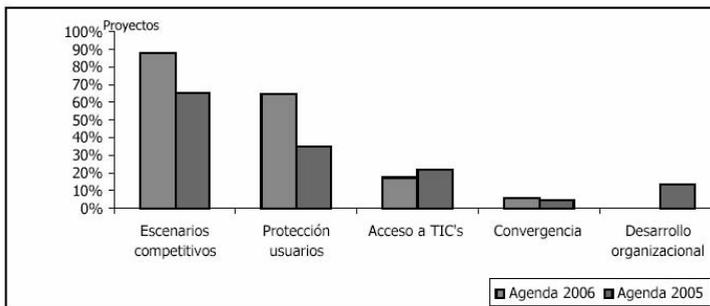
En el caso concreto de las telecomunicaciones en Colombia, la Superintendencia de Servicios Públicos al año recibe unos tres millones de reclamos por parte de los usuarios

de telefonía fija, cerca de 280 mil al mes. (*El país*, 2005). Según la Comisión de Regulación de las Telecomunicaciones - CRT (2005, julio) los puntos críticos en la calidad de la prestación del servicio en el año 2004 fueron: *la percepción en cuanto al valor o costo de las llamadas locales, la rapidez en la atención en las oficinas de atención al usuario, el cumplimiento en el tiempo prometido en la instalación de una línea, y en general, todo lo relacionado con los reclamos por facturación.*

En nuestro país el año 2004 marcó la ruptura entre la telefonía fija y la móvil. En este período, los abonados móviles superaron a los fijos en más de tres millones de usuarios activados, se consolidaron nuevas aplicaciones de datos y se perfiló la telefonía móvil como el servicio líder del sector, desplazando a la telefonía local y a larga distancia, tradicionales segmentos preponderantes en el desarrollo de la industria de las telecomunicaciones en Colombia. En este sentido, la telefonía fija presenta una tendencia de bajas de tasas de crecimiento en

cuanto a los ingresos por venta de servicios (CRT, 2005 julio).

Ante este panorama la CRT, en el marco de la política regulatoria adoptada para el año 2005, se centró en la necesidad de intervención del Estado en la industria de servicios de telecomunicaciones, dado su carácter de bien público, por medio de la regulación económica. La regulación económica actual pretende generar las condiciones necesarias para llevar a los mercados de telecomunicaciones a los niveles adecuados de competencia en beneficio del usuario final. En el desarrollo de la agenda regulatoria se ha dado gran importancia a temas como la eliminación de barreras a la entrada, la corrección de fallas de mercado, el comportamiento de operadores con poder significativo de mercado, *el derecho de los usuarios* (figura 1), la generación de información relevante y la calidad del servicio (CRT, 2005); para así constituir y mantener organizaciones viables y competitivas.



**FIGURA 1. Proyectos en la agenda regulatoria según los objetivos estratégicos de la CRT. Tomado de CRT (2005). Bases para la agenda regulatoria 2006.**

Como un incentivo la Corporación Calidad (2005) en Colombia, realiza y convoca a distintas organizaciones al Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión, en el cual se le da importancia a las organizaciones que buscan ser cada vez más competitivas y que contemplan dentro de otros aspectos, la prioridad otorgada a sus clientes y usuarios finales, como también la efectividad de los sistemas utilizados para conocer, interpretar, determinar y satisfacer necesidades, antes, durante y después de la entrega de sus productos y/o servicios.

El presente estudio (Botero, 2005) fue realizado con la Empresa Metrotel, Empresa de Servicio Público Domiciliario de Telefonía Fija de la ciudad de Barranquilla “/” CO, la cual fue seleccionada como la empresa con el mejor servicio al cliente en esta localidad en un estudio desarrollado por la firma Opinómetro en el año 2005 (*Portafolio*, 2005), en esta investigación participaron empresas colombianas inscritas en las Cámaras de Comercio del país, grandes medianas y pequeñas, total 249.242 empresas sectores CIUU:10 - subsectores CIUU: 175 y se denomina estudio de “Élite empresarial”.

La empresa estudiada también fue exaltada por la Superintendencia (publicado en 2005) como la mejor calificación para el proceso del servicio de telefonía local y en los procesos de atención al usuario, en su informe de resultados nivel de satisfacción del usuario 2004.

La organización estudiada ha delimitado claramente en su mapa es-

tratégico “Satisfacer integralmente las necesidades de los clientes”. Para alcanzar tal fin resulta de mucha importancia conocer los índices de satisfacción de los clientes e incorporarlos en el diseño de la estrategia de servicio, como también hacer seguimiento al ciclo de servicio de la empresa, por medio de estudios como el descrito en el presente artículo, que permiten hacer auditoría del servicio. Además la calidad y el servicio deben unirse en una estrategia competitiva de cooperación con el cliente, buscando la satisfacción total de éste (Botero, 2004).

Desde la psicología organizacional se sabe que esta actitud de servicio o del buen servicio debe divisarse dentro de toda la organización, y constituirse en una pieza clave de la cultura organizacional. Al hablar de cultura organizacional nos referimos concretamente al “Conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, acumulados a lo largo de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces en la resolución de los problemas.” (Aguirre, s/f, citado por Botero y Acosta, 2002).

La cultura corporativa es una fuerza sutil, pero generalizada. Así como diferentes fuerzas (económicas, políticas, religiosas y étnicas) dan forma a la cultura de una nación, distintas fuerzas ambientales e históricas influyen en la cultura de una corporación. La cultura corporativa permite y fomenta los significados compartidos

en toda organización (Furnham, 2004).

## MÉTODO

A continuación se exponen los aspectos metodológicos de la presente investigación cuantitativa de tipo descriptivo (Botero, 2005) realizada entre el año 2004 y 2005 con una empresa de servicio público domiciliario de telefonía fija de la ciudad de Barranquilla"/" CO, en la cual se evaluó la calidad del servicio por medio del **Cliente incógnito**.

Este estudio tuvo como objetivo describir y evaluar los diversos aspectos, dimensiones y componentes relacionados con la satisfacción del cliente. El punto referencial de esta investigación son los clientes y el personal que labora en los cinco centros de atención a clientes (CACs), siendo éstos últimos espacios delimitados por la organización para la atención de quejas, reclamos, solicitud de líneas telefónicas, los cuales se encuentran distribuidos en diferentes sitios de la ciudad y municipios aledaños.

Enmarcándose la investigación en un objetivo global que busca desarrollar una cultura de excelencia del servicio por medio del seguimiento, monitoreo y evaluación constante de los funcionarios, garantizando la mejora continua de todos los procesos de atención al cliente en una empresa de servicio público de telefonía fija domiciliaria.

Para alcanzar el objetivo propuesto se utilizó como herramienta el

**Cliente incógnito**, "la que permite registrar la calidad del servicio y la atención que se ofrece a los clientes en el punto de venta" (Apoyo, 2006). Con esta práctica las organizaciones están prestando atención y evaluando cada detalle sobre la atención que suministran sus propios empleados al público cliente.

### • INSTRUMENTOS

Se utilizó un formato *Evaluación cliente incógnito* diseñado por un grupo de consultoría en psicología organizacional y del consumidor (Botero, 2005), el cual evalúa 3 factores claves: servicio al cliente, puesto de trabajo y conocimiento. Puntaje máximo de 100. (Véase tabla 1)

Los ítemes evaluados coinciden con los dados a conocer en los *Protocolos de atención al cliente* a todos los empleados de la organización, en un proceso previo cada uno de ellos fue entrenado en la utilización de los protocolos por el grupo consultor. Tanto el formato como el protocolo fueron construidos a partir de una Guía de observación de campo, entrevistas, para evaluar la calidad del servicio prestada, previa a la intervención, en los CAC.

En el tiempo estipulado para el estudio y como complemento se utilizaron los formatos diligenciados por los usuarios en los buzones de sugerencias.

### • PROCEDIMIENTO

El estudio presentado está articulado a una investigación más amplia que

**TABLA 1: Formato evaluación cliente incógnito**

Formato evaluación cliente incógnito		Puntajes
1. Servicio y atención al cliente		Máximo 27
Saludó al usuario.		10
Atendió con cortesía: procurando un contacto visual y sonrisa espontánea.		7
No interrumpió en ningún momento la atención para charlar o ingerir alimentos o hablar por teléfono.		5
Se despidió del cliente.		5
2. Puesto de trabajo		Máximo 30
Dispone en su puesto de trabajo de los formularios y documentación necesaria.		10
Tiene una excelente presentación personal.		5
Portó carné visiblemente.		5
Entregó papel sugerencias y solicitó que calificara la atención.		10
3. Conocimiento		Máximo 43
Conocimiento del personal para dar la información requerida por el usuario.		10
Entregó al cliente el formulario de solicitud y le ayudó a diligenciarlo, o, si el cliente NO está dispuesto a diligenciar el formulario en ese momento, insistió en que lo llevara para ser recibido en su próxima visita.		8
Ofreció servicios suplementarios e internet.		10
Aplica técnicas de verificación de la información al conversar con el cliente y dependiendo de la dirección del usuario o donde desea el servicio se le indica el centro de atención más cercano		5
Averiguó disponibilidad.		5
Entrega acuse de recibido, número de solicitud y manual de instructivo de instalación.		5
Total		100

tiene como objetivo desarrollar una cultura de excelencia del servicio, en la cual se delimitó en un primer momento, las variables claves que indican y se encaminan a la calidad en el servicio según las directivas de la organización. Los 3 factores claves y sus correspondientes descriptores fueron avalados por la Gerencia y aprobados por los miembros que laboran en los CAC. Con los datos y las retroalimentaciones realizadas, se procedió a capacitar a todos los empleados mediante grabaciones donde se recreaban situaciones en las que se utilizaba el procedimiento correcto y los aspectos inadecuados para la atención

al cliente que eran contenidos en los 3 factores claves. Simultáneamente las directivas entregaron un documento formal en el que se institucionaliza un “protocolo de atención al usuario”. Antes de instituirse el proceso completamente como requerimiento de la organización para todos sus miembros, se realizó una prueba piloto donde se realizaron los ajustes necesarios.

Durante un tiempo se efectuaron evaluaciones del proceso, mensualmente se reunían los integrantes de los CAC y se analizaban las apreciaciones y valoraciones dadas por los clientes por medio del *cliente incógnito*

y los buzones de sugerencias, dándose indicaciones y evaluando conjuntamente las implementaciones de las sesiones anteriores, premiando a los equipos de trabajo de los CAC que habían obtenido los mayores puntajes de parte de los clientes incógnitos en el total de los 3 factores claves.

Para el caso concreto de la presente investigación se entrenó a cada uno de los “clientes incógnitos” teniendo en cuenta el *Formato de evaluación de cliente incógnito* elaborado por el grupo de consultoría. Una vez terminado el entrenamiento el “cliente incógnito” se dirigió a un centro de atención asignado previamente donde observó las actitudes de los empleados, vendedores, ejecutivos, como también la dificultad o facilidad que tiene un particular para atender los servicios que se prestan: comprar una línea telefónica, devolver un producto, pedir copia de cuenta de factura, o solicitar un cambio de número y solicitar un nuevo servicio, entre otros aspectos.

En cada visita programada mensualmente, se evaluaron variables

relacionadas con la atención de los clientes en los centros de atención, criterios previamente definidos con los jefes de los CAC y dados a conocer a cada uno de los funcionarios que allí laboran. Como caso curioso y contrario a lo que habitualmente ocurre con el “cliente incógnito”, la devolución de resultados es inmediata, terminada la visita, el “cliente incógnito” fuera del centro de atención, llenaba el cuestionario e ingresa nuevamente y se identifica, y procede a retroalimentar a su evaluado con respecto de la calificación recibida. El evaluado recibe su calificación, la refuta o aprueba y anota las observaciones que tenga al respecto, firma el formato correspondiente, el cliente incógnito le deja copia y luego envía copia al jefe de CAC correspondiente.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se muestran los resultados más relevantes hallados en el presente estudio.

**TABLA 2: Puntaje Cliente incógnito año 2005**

Cliente incógnito									
Puntaje obtenido 2005									
Prom. año 2004	%	Feb.	%	Mar.	%	Abr.	%	May.	%
79,9	80	87,26	87,00	90,00	90,00	80,47	80,47	84,60	84,60

En cuanto al puntaje obtenido con la herramienta de formato de Evaluación Cliente Incógnito (véase tabla 1) se encontró en un rango de 1 a 100,

que la calificación promedio de la atención del servicio dada por los participantes en el año 2004 fue de 79,9. En el año 2005 la calificación oscila en-

tre el 80,4 y el 90,0, siendo ésta última la puntuación más alta que corresponde al mes de marzo del mismo año, lo cual puede estar supeditado a que en ese período de tiempo el servicio se tornó ágil con la implementación de un sistema al ingreso del centro de atención, que asigna un turno y redirecciona al cliente dependiendo de su solicitud. Además se presentó una disminución en el tráfico de inconformidades por errores de facturación, conexión y reconexión de líneas telefónicas.

Por otro lado simultáneamente se encontró en un rango de 1 a 5 en los buzones de sugerencias (véase tabla 2), que en el año 2004 el puntaje obtenido en promedio fue 4,75, y en el año 2005 fluctuó entre 4,1 y 4,77. Presen-

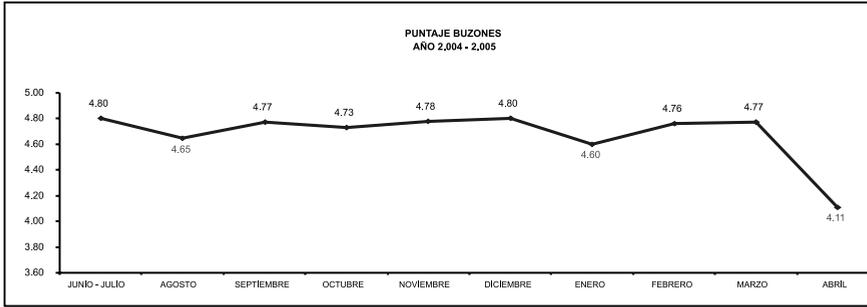
tándose el puntaje más alto en el mes de marzo, sugiriendo que tanto los clientes que participaron en el estudio como cliente incógnito como los que diligenciaron los buzones de sugerencia, percibieron una buena atención y un buen servicio al cliente, evaluando aspectos como: el saludo cordial, la buena presentación personal, la información correcta y oportuna brindada, entre otras. De esta forma para los clientes es de suma relevancia percibir la actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa sentir la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente (Quijano, 2004).

**TABLA 3: Resumen general buzones de sugerencia**

Meses	Prom. Año 2004	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Puntaje obtenido	4,75	4,60	4,76	4,77	4,11

Si se observa detenidamente los puntajes obtenidos en el año 2005 (véase figura 2) se encuentra que en el mes de abril se presentó la puntuación más baja, lo cual se relaciona (véase tabla 3) con una baja percepción de satisfacción en cuanto a la rapidez en la obtención del servicio requerido, seguido por el desempeño del servicio de la línea telefónica del usuario. En este sentido, se puede afirmar como plantea Quijano (2004) que uno

de los factores más trascendentales que el usuario tiene en cuenta al evaluar un servicio, se relaciona con el cumplimiento de promesa, es decir, con entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Lo cual es corroborado por Malcom (1992) cuando afirma que dentro de los elementos que evalúan un buen servicio se encuentran la entrega, la exactitud, integridad, y conveniencia de entrega.



**FIGURA 2: Puntaje(s) de buzones año 2004-2005**

**TABLA 4: Resumen general buzones de sugerencia mes de abril 2005**

Evaluación	5	4	3	2	1	Total	Satis. %	Calif.	Pond.
Desempeño en el servicio de su línea telefónica	54	11	9	7	9	90	80,89	4.04	364
Cortesía de la persona que lo atendió hoy	74	10	9	7	10	110	83,82	4.19	461
Claridad y calidad de la información que recibió en su visita de hoy	71	11	9	8	9	108	83,52	4.18	451
Rapidez en la obtención del servicio requerido	63	13	9	9	13	107	79,44	3.97	425
Horarios de nuestros centros de atención al cliente	63	17	8	8	8	104	82,88	4.14	431
<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>62</b>	<b>44</b>	<b>39</b>	<b>49</b>	<b>519</b>			<b>2,132</b>
	76,22%	11,63%	6,19%	3,66%	2,30%				
Calificación	4.11								

Se puede afirmar además que la calidad de un servicio se evalúa de acuerdo con la perspectiva de la satisfacción de necesidades del cliente (Reimer & Kuehn, 2005; Seth, Deshmukh & Vrat, 2005. Serna, 1999; Ruiz-Oalla, 2001). En este sentido el producto y servicio que ofrece cualquier organización no sólo tienen que ser idóneos para lo que fue establecido, sino además debe estar acorde a las expectativas de los clientes.

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985, 1988) crea el indicador SERVQUAL, que apunta a delimitar a través de un cuestionario las expectativas como también las percepciones de los clientes sobre un servicio concreto. Este modelo define la calidad del servicio como una función de la discrepancia entre las expectativas de los consumidores sobre el servicio que van a recibir y sus percepciones sobre el servicio efectivamente pres-

tado por la empresa. Aunque el componente de las expectativas del SERVQUAL ha suscitado controversias es uno de los modelos más utilizados, mostrando las valoraciones negativas de la calidad del servicio cuando las percepciones de los clientes son inferiores a las expectativas que tenía.

En términos generales si se contemplan con detenimiento los resultados obtenidos con la herramienta del

cliente incógnito y los buzones de sugerencia (véase tabla 4) se puede afirmar que las puntuaciones más altas corresponden a las mejores calificaciones otorgadas por los clientes tanto por los buzones de sugerencia como por el formato del cliente incógnito. Encontrando así una estructura y gestión organizacional que está respaldando la estructura del servicio al cliente.

**TABLA 5: Resultados cliente incógnito y buzones de sugerencia en los cinco CAC**

	Cliente incógnito		Buzones de sugerencias		Calificación final
	Calificación	%	Calificación	%	
1	73.17	73,17	4.18	83,6	78.38
2	70.75	70,75	4.66	93,2	81.98
3	88.25	88,25	4.81	96,2	92.23
4	98.00	98,00	4.74	94,8	96.40
5	95.50	95,50	4.71	94,2	94.85

En este sentido resulta importante no sólo cimentar una estructura organizacional sino además fortalecer una filosofía del servicio y de la calidad, de tal forma que sea parte de la cultura organizacional. Esta filosofía debe inducir a los miembros de la organización a comportarse y relacionarse con orientación al cliente, buscando superar sus expectativas y satisfacer sus necesidades, de tal forma que sea una ventaja diferenciadora e impeccedera en el tiempo.

En esta primera etapa se combinaron elementos que se conjugan hacia el tema de la atención cara a cara, pero posteriormente se propone

evolucionar hacia fases de mejoramiento de procesos, fidelización y la innovación en el servicio.

## REFERENCIAS

- Apoyo (2006). *El cliente incógnito*. Disponible en [on line] [http://www.apoyo.com/est-opinion/cli\\_inc.asp](http://www.apoyo.com/est-opinion/cli_inc.asp)
- Botero, M. & Acosta, C. (2002). *Liderazgo como proceso*. Barranquilla; Ediciones Uninorte, 62-63.
- Casa de Nariño. (2005, julio). *Usuarios destacan gestión de las empresas de gas natural domiciliario*. Disponible [on line]: <http://www.presidencia.gov.co/sne/2005/julio/29/07292005.htm>
- Cervantes, C. (2003). *Reunión Nacional de Evaluación y Seguimiento del PAC*. Disponible en [on line] <http://www.stps.gob.mx/>

[03\\_subcapacita/02\\_dgc/calidadenelservicio.pdf](#)

- El País* (2005, abril 6). Más control a la telefonía fija. *El País*, 2005-04-07. Disponible [on line]: <http://elpais-cali.terra.com.co/historico/abr062005/NAL/cierre5.html>
- Comisión de Regulación de Telecomunicaciones. República de Colombia (2005). *Bases para la agenda regulatoria 2006*. Disponible [on line]: <http://www.crt.gov.co/Documentos/ActividadRegulatoria/AgendaRegulatoria/AgendaRegulatoria2006-FINAL.pdf>
- Comisión de Regulación de Telecomunicaciones. República de Colombia (2005, julio). Telecomunicaciones: hechos y tendencias. *Informe Sectorial de Telecomunicaciones*. Disponible [on line]: [http://www.crt.gov.co/Documentos/BibliotecaVirtual/InformeSectorial/Informe\\_sectorial\\_6.pdf](http://www.crt.gov.co/Documentos/BibliotecaVirtual/InformeSectorial/Informe_sectorial_6.pdf)
- Corporación Calidad (2005). *Guía de evaluación 2004-2005*. Disponible [on line]: <http://www.ccalidad.org/Publicaciones/Galardon.pdf>
- Corporación Calidad - Ministerio de Desarrollo Económico (2005). *Excelencia en gestión*. Disponible [on line]: <http://www.ccalidad.org/Publicaciones/Mejorespracticass.pdf>
- Comisión de Regulación de Telecomunicaciones. República de Colombia (1997). *Resolución No. 087 de 1997*. Disponible [on line]: [http://www.crt.gov.co/Documentos/Normatividad/ResolucionesCRT/Res\\_087hasta1361.pdf](http://www.crt.gov.co/Documentos/Normatividad/ResolucionesCRT/Res_087hasta1361.pdf)
- Cronin, J. & Taylor, S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*; Jul 1992; 56, 3; *ProQuest Psychology Journals* 55.
- Doucet, L. (2004). Service provider hostility and service quality. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor: Oct 2004, t. 47, N° 5, 761.
- Furnham, A. (2004). *Psicología organizacional*. México. Alfaomega.
- Malcolm, P. (1990). Customer Service. *Marketing Intelligence & Planning*. Bradford: t. 8, N° 7, 16.
- Peralta, W. (s/f) *Estrategia del servicio al cliente*. Disponible [on line]: <http://www.monografias.com/trabajos5/estserv/estserv.shtml>
- Pérez, A. (2002). *Marketing a medida*. Disponible en [on line] [http://www.infocomercial.com/articulos/prn\\_articulos.php?tipo\\_art=unico&id\\_articulo=3532&cod\\_sitio=3](http://www.infocomercial.com/articulos/prn_articulos.php?tipo_art=unico&id_articulo=3532&cod_sitio=3)

- Portafolio*. Élite empresarial. (2006, marzo 10). *Telefónicas deberán pagar por errores*. Disponible [on line]: [http://www.portafolio.com.co/port\\_secc\\_online/porta\\_econ\\_online/2006-03-10/articulo-web-nota\\_interior\\_porta-2785040.html](http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2006-03-10/articulo-web-nota_interior_porta-2785040.html)
- Portafolio*. Élite empresarial. (2005). *La empresa con el mejor servicio al cliente*. Mayo 31 de 2005; 36.
- Quijano, V. (2004). *¿Qué es la calidad en el servicio?* Disponible [on line] <http://www.gestio.polis.com/canales/demarketing/articulos/69/calidadaser.htm>
- Ramírez, C. (2005). *¿Y dónde está el cliente? Vender en tiempos de crisis*. Disponible [on line]: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/cliente.htm>
- Reimer, A. & Kuehn, R. (2005). The impact of servicescape on quality perception. *European Journal of Marketing*. Bradford: 2005; 39: N° 7/8; 785.
- Rubio, J. (s/f) *Satisfacer al consumidor, ese es el objetivo*. Disponible en [on line] [http://www.sic.gov.co/Articulos/Pagina\\_Principal/Articulos/Otros/Satisfacer\\_Consumidor.pdf](http://www.sic.gov.co/Articulos/Pagina_Principal/Articulos/Otros/Satisfacer_Consumidor.pdf)
- Ruiz Olalla, C. (2001): "Gestión de la calidad del servicio", [en línea] *5campus.com, Control de Gestión* <<http://www.5campus.com/leccion/calidadserv>> [marzo 21 de 2006].
- Serna, H. (1999). *Servicio al cliente. Métodos de auditoría y medición*. Colombia: Cargraphics S.A.
- Seth, N., Deshmukh, S. & Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22, No. 9, September 2005; (37): 913-949.
- Superintendencia de Servicios Públicos (2005). *Análisis del indicador nivel de satisfacción del usuario 2004*. Disponible [on line]: [http://www.superservicios.gov.co/telecom/analisis\\_nsu\\_2004.pdf](http://www.superservicios.gov.co/telecom/analisis_nsu_2004.pdf)
- Superintendencia de Industria y Comercio (2004). Tres ángulos diferentes de un objetivo común: el bienestar del consumidor. Disponible en [on line] [http://www.sic.gov.co/Articulos/Pagina\\_Principal/Articulos/2005/Tres\\_Angulos.php](http://www.sic.gov.co/Articulos/Pagina_Principal/Articulos/2005/Tres_Angulos.php)
- Wellington, P. (1997). *Cómo brindar un servicio integral de atención al cliente*. Editorial McGraw-Hill. Caracas.

---

Fecha de envío: junio 23 de 2006

Fecha de aceptación: julio 13 de 2006