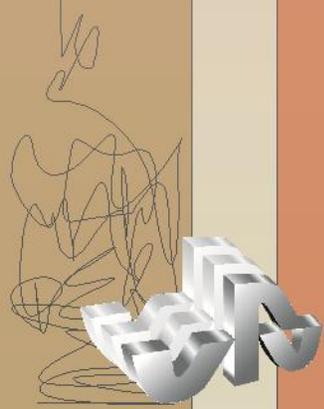


Germán Israel Galviz

Calidad en la Gestión de Servicios



FONDO EDITORIAL BIBLIOTECA

Universidad Rafael Urdaneta

Calidad en la Gestión de Servicios

Germán Israel Galviz

Calidad en la Gestión de Servicios



FONDO EDITORIAL BIBLIOTECA

Universidad **R**afael **U**rdaneta

Universidad Rafael Urdaneta

Autoridades Rectorales

Dr. Jesús Esparza Bracho, Rector

Ing. Maulio Rodríguez, Vicerrector Académico

Ing. Salvador Conde, Secretario

Nancy Villarroel M.L.S. Directora de Biblioteca

2011© Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta

Portada: Luz Elena Hernández

Universidad Rafael Urdaneta, Fondo Editorial Biblioteca
Vereda del Lago, Maracaibo, Venezuela.

ISBN: 978-980-7131-07-0

Deposito Legal: lfi2382011658517



PRESENTACION

El texto consiste en una exposición sistemática de los conceptos claves en la Gerencia de la Calidad, aplicados a las organizaciones acorde a su objeto social. Así mismo se exponen algunas técnicas básicas para orientar y analizar de forma sistemática el análisis del servicio y el diseño metodológico para realizar una intervención en aquellas empresas del sector servicios, que deseen iniciar un proceso de mejoramiento de la calidad total del servicio prestado.

Se desarrollan los conceptos de calidad, servicio, calidad de servicio y gerencia del servicio. Se exponen las confusiones existentes sobre calidad y se define ésta en torno a la filosofía, proceso de gestión y cumplimiento de requerimientos del cliente. Así mismo se establece la convergencia entre calidad total y servicio excelente. Se analizan los factores de crecimiento del sector servicios, su actual crisis, el contexto en el que las empresas hoy día prestan sus servicios y se define el servicio en función de todas sus propiedades: práctica gerencial, proceso de trabajo, estrategia en base al cliente, conjunto de hechos perceptivos o momentos de verdad y servicio prestado internamente. También se desarrollan las características del servicio, sus dimensiones, su clasificación, el concepto de valor, entendido como beneficio menos costo, las diferencias de los servicios con los tangibles y el concepto de riesgo percibido. También se analiza todo lo pertinente a la calidad de servicio, entendida como amplitud de la diferencia que existe entre las expectativas del cliente y sus percepciones en cada uno de los momentos de verdad del proceso. Por último se desarrolla la relación Gerencia-Servicio, los nuevos paradigmas gerenciales a ser aplicados y se expone una metodología de cinco pasos para comenzar un proceso de mejoramiento continuo de la calidad del servicio:

- 1ro. Planificación,
- 2do. Educación y entrenamiento,
- 3ero. Mejoras a nivel operativo,
- 4to. Evaluación, normalización y control y
- 5to. Reconocimiento a la excelencia del servicio.

Por último, la mejora continua se debe dar en todos los niveles de la organización para que sea exitosa.

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las organizaciones de servicio y los departamentos o funciones de servicio en empresas de manufactura, carecen de Calidad o como aquí la consideramos: de Gerencia de la Calidad del Servicio. Esta es una condición del desempeño organizacional que tiene como efectos negativos: la pérdida de clientes por insatisfacción con el servicio al no cumplir con sus expectativas, el estancamiento económico de la empresa, costos operativos cada vez más altos por elevados volúmenes de desperdicios y un menor nivel de la calidad de vida de quienes tienen que recibir servicios de esas empresas en donde el enfoque de la Gestión no está centrado en cerrar la brecha del cliente: la diferencia que exista entre las expectativas del servicio y la percepción del servicio.

Lo antes mencionado se produce porque la Gestión de la Calidad, en la gerencia de los Servicios no ha sido reconocida como una necesidad por la mayoría de empresarios dentro de sus procesos en la alta dirección. A la pregunta ¿Por qué la Calidad no ha sido reconocida como necesaria en el sector servicio? no es fácil de responder por la amplitud de la respuesta, sin embargo, podemos mencionar alguna de las razones: 1ra. Desconocer que es la Gerencia de la Calidad del Servicio y cuáles son sus beneficios, 2da. Un modelo de prestación del servicio diseñado desde la perspectiva de la empresa y no desde los requerimientos del cliente, 3ra. Un cliente conformista, con pocas exigencias de calidad: compra lo que el mercado le quiere vender, 3ra. Baja competitividad, 4ta. Énfasis excesivo en las economías de escala, muchas veces sin calidad en los productos y 5ta. Una orientación financiera demasiado centrada en objetivos a corto plazo.

El objetivo principal de este texto es dar a conocer a quienes prestan servicios, los componentes teóricos y métodos lógicos básicos de la Calidad del Servicio y de su gerencia, en tanto filosofía de gestión, sistema gerencial y conjunto de herramientas capaz de transformar una empresa o cualquier institución enfocada en sus clientes o usuarios y orientada hacia sus “líneas de enfrente”¹ con el fin de lograr excelencia en los servicios que presta.

¹ Llamaremos así a lo largo de todo el trabajo a la gente de organización que tiene contacto directo y permanente con los clientes externos.

Para ello daremos respuesta a seis interrogantes claves:

1. *¿Qué es Servicio?*
2. *¿Por qué el servicio está en crisis?*
3. *¿Qué es Calidad?*
4. *¿Qué es Calidad del Servicio, cuáles son las causas de sus problemas y que beneficios trae para la organización?*
5. *¿Cuál es el estilo gerencial apropiado para alcanzar calidad en la gestión de los servicios?*
6. *¿Cómo se puede mejorar el servicio en las organizaciones?*

Tener las respuestas a todo lo anterior es apremiante, primero: porque nuestras economías de ser básicamente fabriles, se han convertido en unas economías de servicios, tal es el caso de los E. E. U.U. en donde "...La participación del sector servicios es de aproximadamente un 75 por 100 del producto nacional bruto y genera nueve de cada diez nuevos empleos que crea la economía...."². Estas cifras no están muy alejadas de nuestra realidad nacional: Según entes gubernamentales, el sector servicios genera el **60%** del empleo.

En segundo lugar, porque la Calidad de Servicio es una estrategia de beneficios para la empresa, cuando las inversiones que se realizan para mejorar el servicio conducen a una mejora en el servicio percibido, además, la relación positiva entre la Calidad de Servicio y la Rentabilidad está empíricamente demostrada, ejemplos a nivel mundial sobran: Disney World, Xerox, Líneas Aéreas Escandinavas (SAS), American Express, Florida Power & Light, American Airlines, La Armada de los EEUU, Apple, Mac Donald's etc., y en tercer lugar, porque ya no son suficientes las estrategias de diferenciación en base a precio o a calidad de conformidad en el producto, sino que también el servicio es una estrategia clave para diferenciarse en una economía de mercado, mas cuando se trata de servicios o productos iguales.

Por último y ya para iniciar el primer capítulo, se quiere dejar explícita la siguiente advertencia: Si no se ponen en práctica todas las cosas que aquí se dirán, la Calidad del Servicio jamás será el resultado gerencial de la gestión realizada. En este sentido se trae a colación la máxima oriental que nos dice: Si yo solo oigo, olvido, si solo veo, recuerdo, pero si yo hago, comprendo. Se trata entonces de aplicar todas las

² ZEITHAML A. Valerie y Otros, **Calidad Total en la gestión de servicio**. Pág. 1

potencialidades gerenciales en los procesos de gestión para alcanzar la Calidad de Servicio en nuestras empresas de servicios, éste es el reto: "No permitamos que los animales dirijan el Zoológico"

CAPITULO I

LA CALIDAD Y EL SERVICIO

El texto como ya lo hemos mencionado se ocupa de la Gerencia de la Calidad en el Servicio. Por lo tanto, parece obvio que debemos comenzar por definir Calidad y continuar con la definición de Servicio. El contenido del presente Capítulo está destinado al tratamiento de la primera noción.

QUE NO ES CALIDAD

El problema al definir Calidad no está en lo que la gente desconoce de ella, radica más bien en aquello que cree saber: "...Este problema se agrava por las suposiciones convencionales acerca de la Calidad que la gente desarrolla a lo largo de años de trabajar con éxito en otros menesteres..."³. En este sentido, "...la calidad tiene mucho en común con la sexualidad. Todo mundo es partidario de ella. (Bajo ciertas condiciones, desde luego). Todo mundo cree que la entiende (aún cuando no querrían aplicarla). Todo mundo piensa que para gozar de ella basta con seguir las propias indicaciones naturales..."⁴. Esto a nivel gerencial es peor porque el interés que los gerentes muestran por la Calidad es proporcional a qué tanto hayan disminuido su utilidad en ese momento. Todo lo antes mencionado se expresa comúnmente en cuatro confusiones o suposiciones erróneas sobre lo que es Calidad:

1era. *Creen que Calidad significa lujo, lo más caro, lo de marca.*

2da. *Considerar que Calidad es solo cumplimiento de especificaciones técnicas del producto. (Esto es calidad de conformidad)*

3ra. *Entender que Calidad es el Resultado del Control de Calidad (entendido éste último como una función directa del número de controles al final de la producción).*

4ta. *Definir la Calidad como una Creación del Departamento o coordinación de Calidad de una organización.*

Veámoslas muy brevemente y por separado cada una de ellas:

³ CROSBY, Philip. **La Calidad no Cuesta.** pago 21.

⁴ *Ibíd.*

1ra. Calidad es lujo: Es el error mas común creer que para que exista Calidad, tiene que haber lujo, suntuosidad, esplendor, elevados precios o marcas cuyos símbolos implican un reconocimiento social por parte de quienes nos rodean (status social o económico). Nada de esto es Calidad per se (salvo que el cliente tenga como requerimiento el status). La Calidad es relativa a lo que el cliente desea: Calidad es "cumplir con los requisitos" de los clientes⁵ entonces, en las cosas o situaciones por muy sencillas y simples que estas sean puede haber Calidad, basta que el cliente las desee, además la Calidad está más en los detalles y en las cosas pequeñas que los clientes quieren que les resuelvan.

2da. Calidad es cumplimiento de las especificaciones técnicas: La mayor parte del interés por la Calidad ha estado dirigido hacia los aspectos técnicos del producto o servicio, entendiéndose que Calidad es sólo el grado en el que un producto responde a los requisitos descritos en las especificaciones del producto. Esto es Calidad de producto, o calidad de conformidad pero no es Calidad por que la percepción del cliente es lo que cuenta y la Calidad se mide por el grado en el que el producto responde a las expectativas y necesidades de los clientes: la oportunidad y disponibilidad del producto o servicio, el trato y atención y los servicios post venta, es decir, los clientes deben percibir valor en su producto, entendido el valor como "...La evaluación que hacen los consumidores respecto a la utilidad de un producto o servicios según su percepción de lo que reciben y de lo que les es dado..."⁶

3ra. Calidad como resultado del control de Calidad: Es también muy común ver la Calidad como un resultado del control de Calidad y éste como una función directa del número de controles. Sobre este aspecto asumimos la interpretación que hace el Ing. Francisco Javier Rodríguez en su texto Productividad y Calidad (editado por el Fondo de Mejoramiento para la Productividad y Calidad FIM-PRODUCTIVIDAD): "Esta acepción según la cual Calidad es mayor número de controles, ha sido estudiada por el Prof. Noriaki Kano, quien llega a ubicar la confusión en la misma raíz latina de la palabra control (counter) que implica sencillamente una contraparte. De esa manera el concepto de "control" es sólo constatación, verificación..."⁷ lo cual trae como consecuencia que se requieran más recursos para obtener la misma cantidad de

⁵ Asumimos literalmente lo que con ésta expresión nos refiere Philip B. Crosby en su libro: La Calidad no Cuesta.

⁶ Zeithaml, Valerie y otros, **Calidad total en la gestión de servicios**. Pág. 12.

⁷ Rodríguez S. Javier Francisco, **Productividad y calidad**. Págs. 6 y 7

productos: más inspectores, equipos de control, laboratorios de comprobación, etc.

Organizacionalmente igualar Calidad a control implica la figura "...estereotipada del inspector de control de calidad como la del policía, con la secuela de problemas conocidos que ello implica..."⁸ siendo la principal consecuencia la pérdida de responsabilidad del trabajador a lo largo del proceso de trabajo, ya que todo se deja en manos del control de calidad que la mayoría de las veces es al final del proceso.

4ta. Calidad como resultado del Departamento de Calidad: Este es un grave error y sobre todo cuando la persona o personas encargadas de coordinar el proceso se sienten realmente responsables de la Calidad en su empresa. No, la Calidad es responsabilidad de todos y sobre todo de la Alta Gerencia de la organización. La mala calidad tiene en cada unidad o proceso, responsables a todo nivel es decir, todo problema recibe el nombre de quienes lo ocasionan, además como nadie conoce mejor el proceso de trabajo que quienes lo ejecutan, al hacer responsable al Departamento de Calidad (o coordinación) de todos los problemas, se le dará responsabilidad sobre lo que no tiene control alguno.

Entonces, la Calidad se basa en una estrategia de participación de todos en la empresa.

QUE ES CALIDAD

Expuesto lo que no es Calidad, pasemos a la cuestión de definición, pero antes tenemos dos observaciones que hacer: La primera, que la Calidad es una estrategia competitiva, y que la competitividad de una empresa se manifiesta a su entorno cuando sus productos o servicios finales se convierten en una inversión para sus clientes: el cliente no deja el producto o servicio porque tiene valor para él, es decir, tiene aptitud para el uso.

La segunda, que la Calidad es igual a:

FILOSOFÍA X SISTEMAS X LIDERAZGO

⁸ Ibid.

¿Qué significa esto? que no hay Calidad si no se educa a las personas de la organización en todo el marco conceptual de la Calidad. (En este trabajo Filosofía significa, en primer lugar conocerse mejor a uno mismo, determinar mejor sus necesidades y los medios de conseguir sus fines. En segundo término, es llevar a cabo un conjunto de reflexiones precisas que permitieran poner en práctica las acciones perfectamente adaptadas a nuestro entorno, a las expectativas de los clientes y de los proveedores, mejorando por completo el clima, la eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad de la empresa). Si no se establecen sistemas y procedimientos de trabajo que satisfagan a los clientes tanto internos como externos, y si no hay liderazgo en la Alta Gerencia a través del modelaje de ésta hacia sus subordinados.

¿QUE HA PASADO EN NUESTRO PAÍS? que la mayoría de empresas tienen mucho de filosofía, que más que filosofía es información descriptiva de textos (cursos, talleres, seminarios en Calidad, etc.), muy poco de sistemas de Calidad en sus procesos de trabajo y casi nada de Liderazgo en la Gerencia, solo eso, dirección. ¡No hay Calidad si falta uno de los tres!

Ahora bien, toda definición tiene una base de sustentación teórica, la de Calidad no es la excepción: La Calidad está sustentada en los principios de la Teoría General de Sistemas por ser las organizaciones Sistemas Abiertos. Esos principios son:

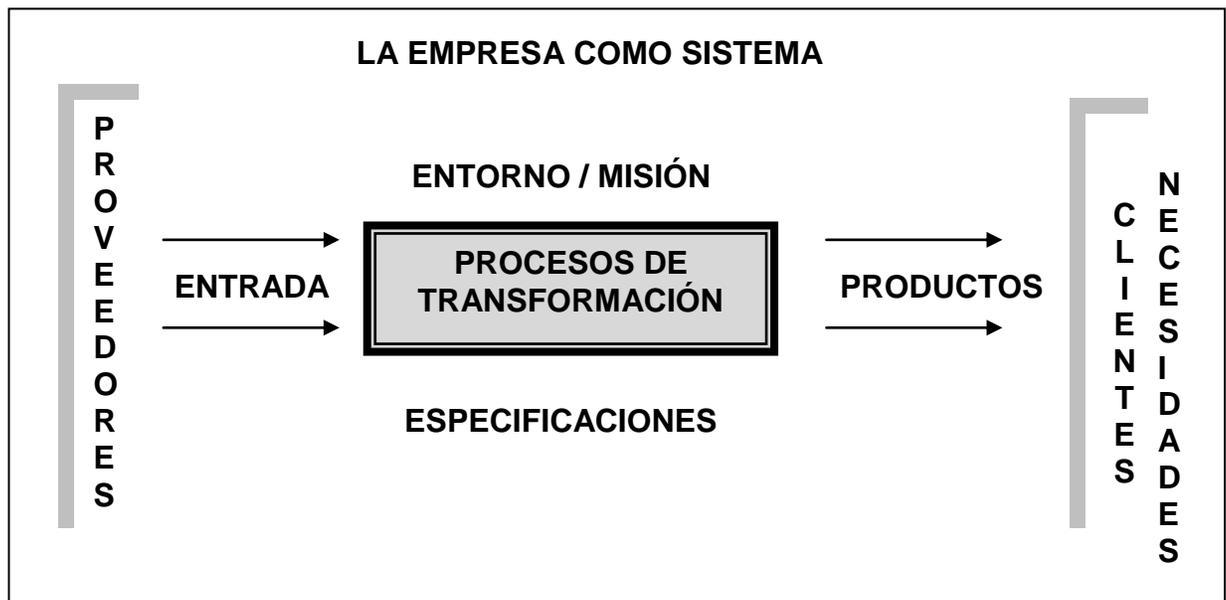
- Todo sistema es una entidad conceptual o física que tiene unos objetivos y se compone de partes interdependientes o que se influyen recíprocamente en forma regular formando un todo unificado.
- Todo sistema contiene un proceso de transformación:



- Todo sistema requiere del control para lograr armonía y manejar su variabilidad.

- Cada componente de un sistema es a su vez un proceso.
- Las empresas son sistemas que contienen procesos de transformación, que a su vez están conformados por un conjunto de procesos. Es decir, la empresa es un proceso general en donde todas sus áreas funcionales (ventas, administración, producción, mantenimiento, atención al cliente, etc.) son procesos de transformación.
- Los procesos empresariales son procesos extendidos: uno de los errores gerenciales más comunes, es considerar en forma aislada los procesos. Si nos vamos a una empresa bancaria y tomamos el proceso: emisión de Tarjetas de Crédito, vemos que hay varios procesos: emisión, atención al cliente, producción crédito y cobranza. Estos procesos están interconectados, relacionados entre sí, uno es cliente del otro y todos tienen un objetivo en común: Satisfacer al cliente.

Estos principios nos llevan a darle un calificativo a calidad que nos expresa una condición de la misma: **Gestión de la Calidad Total** vale decir, la Calidad debe darse en toda la organización porque las partes que la componen están interdependientemente relacionadas, ¡No hay calidad parcial! Porque la empresa es un sistema



De acuerdo a lo antes expuesto podemos ahora si comenzar a responder ¿Qué es Gestión de la calidad total?: es un proceso determinado de trabajo ¿Qué hace el proceso?. Produce resultados, y éstos deben satisfacer las necesidades del cliente, siendo estos últimos la razón de ser del proceso, su finalidad. Queda claro entonces que no se trata de producir por producir, se trata es de producir averiguando qué quiere el cliente (bien sea éste externo o interno), por lo que la Gestión de la Calidad total es en primera instancia:

Una filosofía que orienta la función gerencial a la satisfacción de las necesidades del cliente, al menor costo posible, asegurándose que el resultado de todos los procesos de trabajo satisfagan las especificaciones dictaminadas por los clientes, entregándoles en consecuencia un producto o servicio libre de defectos: con aptitud para el uso.

También calidad es:

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos establecidos, y generalmente implícitos u obligatorios.

La Gestión de la Calidad total implica que todos los procesos de trabajo se realicen al menor costo posible, reduciendo en ellos los costos operativos a partir de la eliminación del desperdicio.

La definición de Gestión de la Calidad total que se acaba de enunciar, tiene en su contenido conceptos básicos que hemos venido utilizando pero que no podemos seguir dejando de lado, ellos son: cliente, proceso de trabajo, defecto y aptitud para el uso.

1. CLIENTE: Es toda organización, persona o entidad, que recibe un producto o servicio y que dictamina sus especificaciones. Ejemplo: consumidor, usuario final, minorista, mayorista, beneficiario y comprador.

Los clientes pueden ser internos o externos a la organización.

1.1. Clientes Internos: Son las personas que forman parte de la empresa y llevan a cabo los procesos.

1.2. Clientes externos: Todos aquellos que no forman parte de la empresa pero sobre quienes repercuten nuestros productos y servicios.

2. PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados ⁹ Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal, materiales, equipos y dinero.

3 DEFECTO (NO CONFORMIDAD): Incumplimiento de requisitos, es la medición de la Calidad y tiene dos acepciones, desde la perspectiva del cliente el defecto son fallas de los servicios o productos para cubrir sus expectativas, asociados a un uso previsto o especificado. Desde la perspectiva de la empresa, el defecto es una característica que no está conforme con los requerimientos, como diseño, especificaciones, etc.

4. APTITUD PARA EL USO: Esta es la expresión de mayor relevancia en una definición de calidad, y está referida a todas "... aquellas características del producto que el... cliente... puede reconocer como beneficiosos para él, por ejemplo, el sabor del pan recién cocido, la clara recepción de los programas de radio, el horario exacto del servicio de autobús... La idoneidad o aptitud para el uso se juzga según la ve el... cliente.¹⁰

En segunda instancia, otro de los significados de Calidad total es que se trata de un proceso de gestión que comienza con la detección de las necesidades del cliente. Continúa con el diseño del producto o servicio de acuerdo a las especificaciones dictaminadas por el cliente, por el sistema, por una norma, por una reglamentación o por la organización. Sigue con un tercer paso que es el "... resultado de la manera como se ejecute el proceso de producción para obtener las especificaciones formuladas. Esto es lo que llamamos Calidad de Concordancia, de Conformidad o calidad de Proceso. La calidad que el... Cliente... le atribuye al producto será pues la resultante de ambas,..." ¹¹ Pero además también influirán en el resultado otros dos momentos del proceso: La disponibilidad de los equipos, con lo cual se garantiza

⁹ FONDONORMA (ISO 9000: 2006) Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. Pág. 12.

¹⁰ Juran J.M., y otros, **Manual de control de la calidad.** Pág. 6

¹¹ Rodríguez S., Javier Francisco. **Productividad y Calidad.** Pág. 9

oportunamente y en la cantidad esperada, y lo relativo a el servicio post-venta, que implica todos los servicios que requiere el cliente para satisfacer necesidades después de haber adquirido el producto o servicio, es decir, después de la venta. En síntesis:



Hemos visto los significados básicos de calidad total en tanto filosofía y proceso de gestión, en ambos se mantiene un propósito: generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, por lo que:

La Calidad está definida en una organización, por el cliente: en sus requisitos, en sus deseos y en sus expectativas.

Significa esto que la Calidad es Calidad percibida, relativa a el cliente y lo que es Calidad para unos, puede no ser calidad para otros. Lo indispensable es conocer los requisitos del cliente: orientar toda la organización hacia la satisfacción de sus necesidades y exceder sus expectativas, por lo que Calidad es: Comunicación con el cliente y búsqueda no solo de la satisfacción sino de alcanzar el deleite del cliente.

¿POR QUÉ LA CALIDAD ES IMPORTANTE?

Definida la Calidad, puntualicemos su importancia, la calidad es importante porque nos permite:

- **Diferenciarnos de la competencia.**(para establecer estrategias que aseguren el mejoramiento continuo de la calidad las cuales generen diferencias de la competencia)

- **Comunicarnos con el cliente.**
- **Satisfacer a los clientes.** (para monitorear y evaluar las expectativas y necesidades del cliente, para asumirlas y satisfacerlas de forma razonable)
- Reducir los costos operativos.
- **Incrementar la rentabilidad.** (para mantener solidez financiera)
- **Tener empleados satisfechos.**(para mejorar el clima organizacional y desarrollar las fortalezas personales)
- **Aumenta la productividad.** (al disminuir la variabilidad en los procesos)
- **Innovar.** (modificando continuamente los productos para satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes cada vez más exigentes.)

Ya hemos tocado algunos de estos aspectos de la Calidad, los demás serán tratados en otras partes de este trabajo bajo la perspectiva de La gestión de la calidad total del servicio.

SERVICIO Y CALIDAD: UN ENFOQUE CONVERGENTE

Si queremos prestar un servicio confiable, satisfactorio, ético y oportuno para el cliente, debemos entender que si mejoramos la Calidad, mejoramos el servicio que prestamos. Los principios de la Calidad que aquí hemos formulado son aplicables en manufactura y en servicio.

La Gestión de la calidad total es una herramienta gerencial en servicio que nos da los insumos para fijar criterios claros, concisos, alcanzables y realistas. En nuestras operaciones de servicio nos permite diferenciarnos de la competencia: el servicio basado en la Gestión de la Calidad total es una estrategia de diferenciación y más cuando se trata de organizaciones que venden los mismo servicios, ejemplo: Bancos, Hoteles, Aseguradoras, etc. Le da a la gestión del servicio la direccionalidad esperada por el cliente: hacer coincidir lo esperado con lo percibido durante todo el tiempo que dure el proceso de prestación, creando “verdaderos clientes”, permanentes que se sienten satisfechos porque perciben más valor en los servicio que reciben.

Por último, la Gestión de la Calidad aplicada a las organizaciones de servicios nos permite una significativa reducción en los costos por dos vías: la reducción incremental de los desperdicios y el crecimiento de la participación de mercado (se obtienen beneficios de la eficiencia operacional de las economías de escala). En síntesis: Calidad y Servicio excelente convergen, pueden visualizarse como un mismo y único proceso.

CAPÍTULO II EL SERVICIO

Para iniciar un análisis de la función Servicio¹² hay que considerar previamente tres aspectos: las razones del crecimiento sostenido del sector, su estado actual de crisis y el contexto en el cual ejecutan las empresas de servicio su gestión del servicio.

FUERZAS BÁSICAS DEL CRECIMIENTO DEL SECTOR SERVICIO

1. **Necesidad creciente de funciones de servicio en las personas y organizaciones:** esto es un resultado de la mayor complejidad de vida, por la concentración de la población en áreas urbanas, los cambios demográficos (mayor número de niños y ancianos) y el creciente perfeccionamiento de los consumidores o clientes en la gestión de sus actividades personales diarias. Ejemplo, Asesoría Financieras a personas naturales.
2. **La desintegración de actividades de servicio que anteriormente se llevaban a cabo en el hogar o en la empresa y ahora se han pasado a organizaciones externas de servicio,** cuestión que se expresa con la proliferación de empresas de servicios tales como: autolavados, lavanderías automáticas, agencias de festejos, de limpieza de oficinas, distribuidores, centros comerciales etc.
3. **Mayor porcentaje de mujeres en la fuerza laboral:** esta es una razón que ha generado un sin número de empresas de servicio en nuestra sociedad contemporánea: guarderías infantiles, salones de belleza, restaurantes de comidas rápidas, agencias de empleo doméstico, tintorerías, dulcerías etc.
4. **Mayor poder adquisitivo en la población:** Esto ha generado servicios empresariales diversos, sobre todo los dirigidos a satisfacer necesidades de recreación, diversión, consumo, estética corporal, y gastronomía. Tenemos así proliferación de: agencias de viajes, centros comerciales, gimnasios,

¹² Decimos función porque la gente compra "funciones y no productos; no compra un televisor, sino espectáculo; es decir, las personas buscan la satisfacción de una necesidad concreta. Esta es una de las características del servicio.

restaurantes de lujo, parques mecánicos, etc., toda porque las personas tienen el deseo de alcanzar una mejor calidad de vida.

5. **Cambios tecnológicos que han mejorado la Calidad de servicios** o han hecho posibles servicios completamente nuevos. Ejemplo: Las Comunicaciones satelitales, equipos automatizados y robotizados, arquitectura inteligente y ecológica la televisión en tercera dimensión, etc.
6. **La globalización o internacionalización de la gestión empresarial:** Ejemplo: empresas de transporte áreas y marítimas, sistema de comunicaciones internacionales, tarjetas de crédito internacionales, etc.
7. **El crecimiento del negocio del servicio por el surgimiento de unidades operativas** especializadas con las empresas múltiples o fuera de ellas: “la sistematización, y en algunos casos la estandarización del proceso de prestación de los servicios es la raíz del crecimiento de la gran empresa de servicios con múltiples unidades operativas. La empresa puede repetir los servicios uniforme y eficientemente en muchos lugares diferentes porque ha creado medios, metodologías y procedimientos estandarizados que sirven de pauta para la actuación de los empleados y que automatizan las diferentes tareas de la prestación del servicio...¹³. Esto se explica así: En lugar de un taller mecánico donde se preste un servicio integral, existen los talleres especializados en prestar un solo y único servicio: Electroautos, alineación y balanceo, cambio de aceite, reparación de motores, latonería y pintura, etc. La otra forma es que una firma grande coloque en varios sitios diferentes unidades operativas especializadas del servicio que ofrece: ejemplo el caso de los centros CERTECA de la empresa GOOD-YEAR.
8. **La estatización de los servicios públicos:** Esta es la última razón del crecimiento del sector servicios y es una consecuencia de la tendencia creciente a la estatización de los servicios públicos bajo una perspectiva “socialista” materializándose muchos en las misiones. Generándose así un crecimiento, por la proliferación de empresas de servicios en los renglones estatizados: Las telecomunicaciones, las carreteras, el suministro del agua, la electricidad, la distribución de alimentos, los puertos, los aeropuertos, los servicios de salud, la venta de alimentos, automercados etc.

¹³ Porter, Michael E. **La ventaja competitiva de las Naciones.** Pág. 327

LA CRISIS ACTUAL DEL SERVICIO

A todo lo largo y ancho del mundo empresarial de los países desarrollados se ha desatado una crisis en el servicio al cliente, al punto que en un reciente artículo de la revista TIME se reseña que en los Estados Unidos, el servicio que resuelve al cliente lo que éste quiere resolver se ha convertido en “una mercancía enfurecedoramente escasa”. ¿Qué nos queda a nosotros los venezolanos? En donde prácticamente todos podemos contar semanalmente alguna historia del mal servicio recibido, desde cajeros de bancos mal educados a vendedores insistentes, desde ventanas sucias en los hoteles a cajeros automáticos que nunca sirven. Con frecuencia se observa que a la gente que presta servicios no le importa el cliente, o no se esfuerzan por comprender sus necesidades.

Entonces la palabra “crisis” es fuerte pero en ningún momento es una exageración “... la mayor parte del servicio al cliente es deficiente, gran parte es desastrosa, y cada vez parece que disminuye más la calidad del servicio y al mismo tiempo, el castigo se hace paulatinamente mayor para las empresas que prestan peores servicios. Los clientes sean compradores minoristas o mayoristas, cada día son más conscientes del valor del servicio...”¹⁴ Esta crisis de servicio se expresa fundamentalmente en las siguientes situaciones:

1. INCUMPLIMIENTO DE PROMESA A LOS CLIENTES: Lo que venden u ofrecen las organizaciones prestadoras de servicio, son promesas y lo más común en las empresas de servicio tales como: Talleres mecánicos, líneas aéreas, bancos, reparaciones de artefactos eléctricos, etc., es el incumplimiento de promesa, por ejemplo, no cumplir con la entrega del servicio en la fecha para la cual se prometió.

2. QUEJAS PERMANENTES DE LOS CLIENTES: Trabajos mal hechos o incompletos, empleados indiferentes, mal educados y no calificados, lentitud en los procesos y precios muy altos.

3. ALTA ROTACIÓN DE PROVEEDORES EN LAS EMPRESAS: En la mayoría de las empresas es casi un requisito obligatorio mantener un archivo de proveedores, de manera de asegurarse una adecuada respuesta a las demandas de servicio. La existencia de varios proveedores (salvo que la razón será solamente, precio) genera

¹⁴ Dadidow H. William y Uttal Bro. **El Servicio Integral a los clientes, el arma definitiva**, Pág. 24

la mayoría de las veces, incertidumbre y hasta paradas de equipos u oficinistas que generan pérdidas económicas significativas. Todo porque no hay un proveedor confiable.

4. DIFERENCIA ENTRE LO QUE PIENSAN LOS GERENTES DEL SERVICIO, Y LO QUE HACEN: Esto se debe a tres factores: "... la mayoría de los directivos no parecen comprender las raíces de la crisis del servicio... las medidas de servicio y satisfacción al cliente que ellos observan son engañosas. Tales cifras les pueden llevar a pensar que el problema es menos grave de los que realmente es... y lo que es más importante, muchos directivos parecen no comprender lo que es el servicio al cliente. La mayoría de ellos se ven atrapados en modos de pensar antiguos y peligrosamente limitados de lo que es el servicio..."¹⁵

5. PÉRDIDA DE LA LEALTAD DE LOS CLIENTES: En los servicios la lealtad de los clientes es mayor que en la manufactura (fundamentalmente porque el riesgo percibido es mayor), sin embargo, podemos observar hoy en día que esa lealtad a ciertas organizaciones, marcas de equipos, marcas de automóviles, etc., se ha venido resquebrajando por la falta de un buen servicio. En el caso de los productos manufacturados esto se evidencia en la fase de post-venta.

6. "DIFICULTAD PARA ENCONTRAR EMPLEADOS ADECUADOS" PARA SERVIR A LOS CLIENTES (esto es, talento humano altamente calificado y comprometido que garantice la satisfacción total del cliente y el éxito de la organización): Esta es la excusa típica de quienes gerencia servicios, olvidándose de que empleados adecuados no se encuentran, se hacen, y es responsabilidad únicamente gerencial, hacerlos. Para esto hay que pagarles bien, entrenarlos, mantenerlos motivados, darles poder de decisión y sobre todo lo más importante: seleccionarlos adecuadamente y darles reconocimiento.

Otras causas de la crisis del servicio se encuentran en:

- Las estrategias competitivas sólo en base a precios.
- Programas de reducción de costos que lo primero que restringe es el servicio al cliente.

¹⁵ Davidow H. William y Uttal Bro. **Servicio Integral a los clientes, el arma definitiva.** Pág. 28

- Los cambios tecnológicos que generan mucha demanda pero no tienen la capacidad de respuesta esperada.

A pesar de la situación de crisis antes mencionada, muchas empresas prestadoras de mal servicio, sobreviven, se mantienen y hasta crecen, cómo es esto posible? Por el contexto en el que ejecutan su gestión.

CONTEXTO EN QUE SE PRESTAN LOS SERVICIOS

El contexto en que se presta el servicio en nuestra sociedad está signado por condiciones que en nada favorecen el buen servicio, ellas son:

- Baja competitividad.
- Desconocimiento de los valores y expectativas de los clientes.
- Creencia de que la calidad de servicio debe ser cara porque es un lujo.
- Las empresas deciden lo que es mejor para sus clientes, y no permiten la retroinformación.
- Los clientes predominantes son los conformistas, los cuales compran lo que el mercado quiere vender.
- Los clientes que exigen calidad en el producto o servicio por el cual están dispuestos a pagar aún son una élite.
- El proteccionismo estatal (fundamentalmente en las empresas de servicios públicas)

Visto los tres aspectos previos pasemos a la construcción de la definición de servicio.

¿QUE ES SERVICIO?

En el sentido más amplio, el servicio es una práctica gerencial que tiene por objetivo, aumentar el nivel de satisfacción del cliente¹⁶ consistente en "... actividades identificables, diferenciables y esencialmente intangibles, que proveen beneficios

¹⁶ La satisfacción o la falta de ella, es la diferencia entre cómo espera el cliente que le traten y cómo percibe que le están tratando.

individuales o colectivos, y que no están necesariamente atadas a la venta de un producto”¹⁷, las cuales se expresan a través de las siguientes acciones:

- Solucionar las quejas y arreglar los productos defectuosos.
- Hacer reparaciones oportunas y mantenimiento preventivo.
- Realizar transacciones personales libres de errores.
- Tener siempre disponibilidad del producto o servicio y buenas condiciones de pago.
- Garantizarle al cliente facilidad de uso en los productos que se le den.
- Garantizar facilidad de reparación.
- En el caso de máquinas o equipos complejos, entregarlos acompañados de manuales de utilización eficaces.
- Enseñar a manejar si hay mucha complejidad; y
- Manejo asertivo de los empleados que estén en contacto con los clientes.

Si bien es cierto que todo lo anterior es servicio en tanto práctica gerencial (el servicio al cliente), ésta por sí sola no nos define de manera integral al servicio. Por esa razón no podemos dar una definición corta del mismo, sino varias definiciones, cada una de ellas en función de sus otras propiedades: como producto o conjunto de hechos perceptivos (momento de verdad), y en tanto servicio interno.

EL SERVICIO COMO PROCESO

Es un proceso consistente en una sucesión de actividades interrelacionadas de duración o localización definidas, conseguidas gracias a medios humanos o físicos, y materializable. Siendo su finalidad: satisfacer necesidades a la medida de un cliente individual o colectivo, según procesos y comportamientos esperados.

Entonces como el servicio se ejecuta en un proceso de trabajo, la Gerencia de la Calidad en el servicio nos conduce a la revisión de los procesos en: su complejidad y su opcionalidad siendo la fuente de esa revisión, la voz de nuestros clientes. “Una voz que siempre quiere más, pero que es capaz de descubrir a la empresa posibilidades inmensas en los mercados. Al trabajar así, se descubre el potencial que supone el

¹⁷ IESA, **Programa de formación gerencial**. Carpeta N° 1. Sección, Gerencia del servicio.

convencimiento absoluto de que sólo el cliente está capacitado para definir lo que es Calidad...”¹⁸

La cuestión es que como el servicio se consume en el momento cuando se produce, éste proceso “... cambia de modo fundamental la posición o la condición de quien lo consume. Los servicios médicos por ejemplo, afectan el bienestar físico del paciente... una cadena hotelera afecta a la comodidad del viajero; una póliza de seguros afecta al perfil de riesgo de su titular...”¹⁹

EL SERVICIOS, COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA EN BASE AL CLIENTE EXTERNO

El servicio al cliente significa todas las características, actos e información que aumenten la capacidad del cliente para materializarla el valor potencial de un producto o servicio esencial”²⁰

Esta definición nos lleva a exponer las partes componentes de un servicio: lo genérico, lo esperado, lo aumentado y lo potencial.

LO GENÉRICO: Es la cosa sustantiva, fundamental pero rudimentaria. Lo que vendemos con sus atributos tangibles e intangibles, absolutamente esenciales. Sin ellos no tiene sentido intentar dar el servicio. Ejemplo: el equipo de un cajero automático para prestar el servicio de cajero automático.

LO ESPERADO: Son todos los servicios con los atributos asociados a la experiencia que el cliente espera y que da por hecho. Es el servicio esencial prestado con calidad: entrega adecuada, condiciones de venta y forma de pago atractivos, apoyo de post-venta adecuado. Ejemplo: que el cajero automático esté siempre disponible, suministre recibo, tenga dinero, sea accesible y seguro para el cliente al momento de hacer un retiro.

LO AUMENTADO PERO DESEADO: Son todos los beneficios que recibe el cliente por servicios y atributos adicionales que éste no espera, pero que conoce y

¹⁸ Ginebra Joan y De la Garza Aran Rafael. **Dirección por servicio.** Pág. 89

¹⁹ Shan, John C. **Gestión de servicio.** Pág. 9

²⁰ Davidow H. William y Uttal Bro. **El servicio integral a los clientes, el arma definitiva.** Pág. 45

aprecia si la experiencia los incluye. Es exceder las expectativas del cliente, por tanto, le produce mucha satisfacción. Es la mejora del servicio al cliente. Ejemplo: colocar un vigilante siempre y cerca del cajero.

LO NO PREVISTO: ALGO ADICIONAL. Son los atributos sorpresa que agregan valor para el cliente, y que van más allá de sus expectativas lógicas. Ejemplo que el cajero por cada retiro con el monto máximo entregue un ticket para participar de un viaje a los Roques.

LO POTENCIAL: Incluye todas las cosas que podrían hacerse para atraer y mantener a los clientes, y que se pueden agregar al servicio aumentado en el futuro. Es preguntar al cliente qué es lo que espera de nosotros como empresa. Es llegar a la excelencia, por lo que, servicio al cliente es crear en la empresa todas las condiciones a través de las cuales el cliente nos informe que es lo que espera de nosotros y enseguida ajustar nuestros procesos a sus nuevos requerimientos.

Esta definición subraya una característica básica del servicio al cliente: es un objetivo en movimiento. Esto significa que lo aumentado una vez que pase a formar parte de la rutina diaria del servicio, deja de ser aumentado y pasa a condición de esperado, lo mismo sucede cuando lo potencial se añade al servicio prestado, desaparece como tal, pues pasa temporalmente a condición de aumentado y por último a esperado.

Finalmente, esta definición se concentra en el valor de los productos y servicios basándose en cómo los utiliza el cliente, en lugar de centrarse en lo que “conviene” que ofrezca la empresa. (El concepto de valor en servicio lo trataremos más adelante).

En conclusión, los servicios son esfuerzos, actos o procesos de trabajo que se consumen en el momento cuando se producen. Llevados a cabo por personas o por máquinas, identificables, diferenciables y esencialmente intangibles, que provee los beneficios esperados de un cliente individual o colectivo, y que no están vinculados necesariamente a la venta de un producto.

EL SERVICIO COMO PRODUCTO O CONJUNTO DE HECHOS PERCEPTIVOS: LOS MOMENTOS DE VERDAD.

¿Qué es lo que ocurre en un proceso de prestación de servicio como por ejemplo apertura de una cuenta corriente en un banco, comprar un automóvil en un concesionario, obtener una póliza de seguro? Que el servicio se “fabrica” en el momento de entregarlo, y en cada uno de los mencionados casos hay múltiples contactos individuales CLIENTE-PROVEEDOR. A esos contactos se les denomina momentos de verdad: ésta es una expresión del léxico de la tauromaquia, adoptada y popularizada por Jan Carlzon, Presidente de SAS (Scandinavian Airlines Systems). “... Carlzon le decía a su gente: “Tenemos 50.000 momentos de verdad cada día en nuestro negocio”. Según su concepción del servicio, la compañía existe en la mente de sus clientes solamente durante aquellos casos en que éstos entran en contacto con aspectos específicos de sus operaciones”.²¹

Entonces lo que se “produce” en la relación cliente-proveedor, son momentos de verdad, los cuales se definen como:

“... cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio.”²²

Este concepto es clave en la gerencia del servicio, cuando se desarrolle ese punto se volverá sobre él.

La definición de servicio como “momentos de verdad” nos introduce en la perspectiva de las percepciones del cliente al momento de recibir ese intangible que es el servicio. Es decir, el servicio es un producto resultante de la percepción del consumidor, que se “fabrica” en el momento de entregarlo porque en tanto producto es una actuación de las personas de las máquinas o de una combinación de ambos que hacen algo para otro, de manera que el servicio resulta para el cliente una experiencia satisfactoria o insatisfactoria. Todo depende como sea el resultado de la relación:

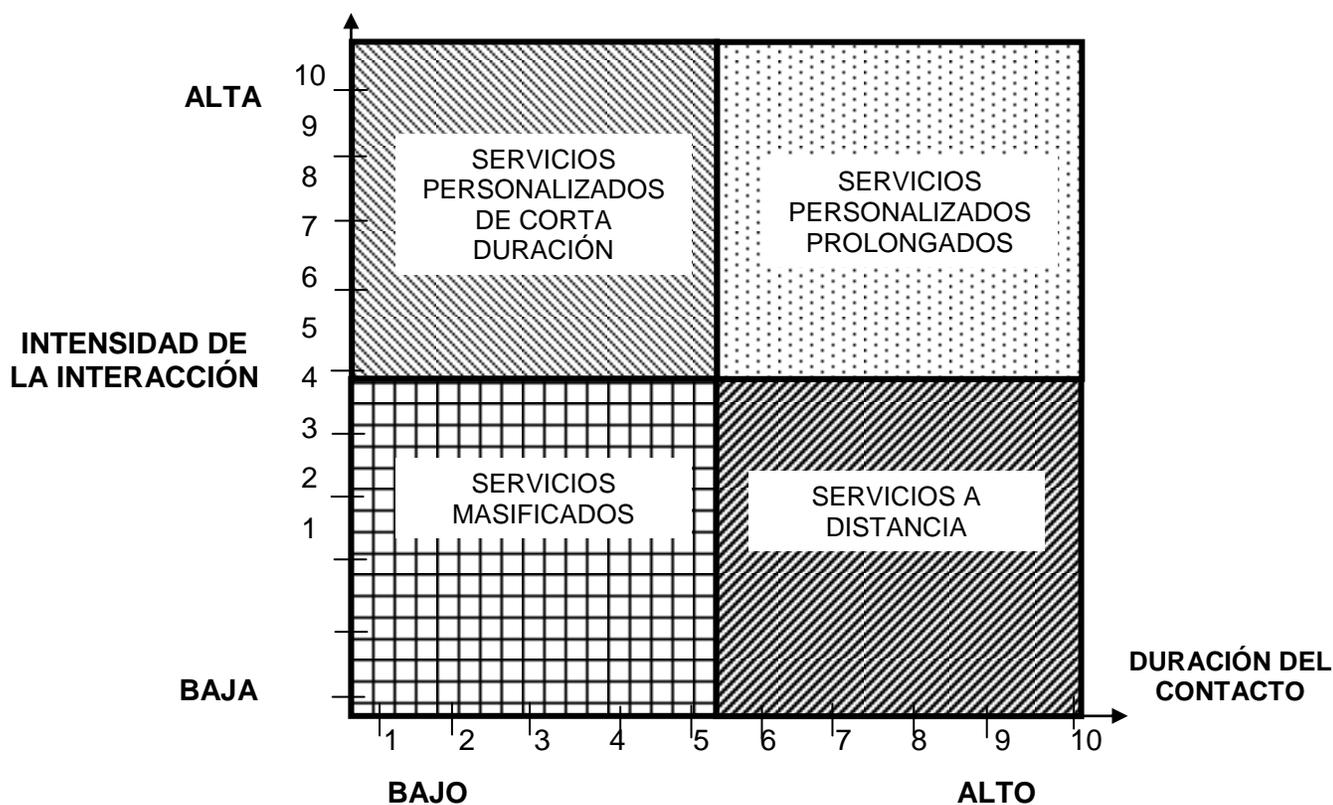
PERCEPCIÓN - EXPECTATIVA = ?

²¹ Albrecht Karl, **La revolución del servicio**. Pág. 24

²² Albrecht Karl, **Servicio al cliente interno**. Pág. 30

Si el resultado es igual a cero o mayor que cero la experiencia fue satisfactoria. Si el resultado es menor que cero, la experiencia fue insatisfactoria.

Esta relación hace que la intensidad de la interacción y la duración del contacto (cliente-proveedor) Pasen a ser tomados en cuenta para el diseño del proceso de prestación: habrá servicios que ameritan de una gran interacción y un largo contacto, servicios que implican baja interacción y corto contacto, servicios que tiene poco contacto pero alta interacción y servicios que tiene largo contacto pero baja interacción. Lo podemos visualizar gráficamente así:



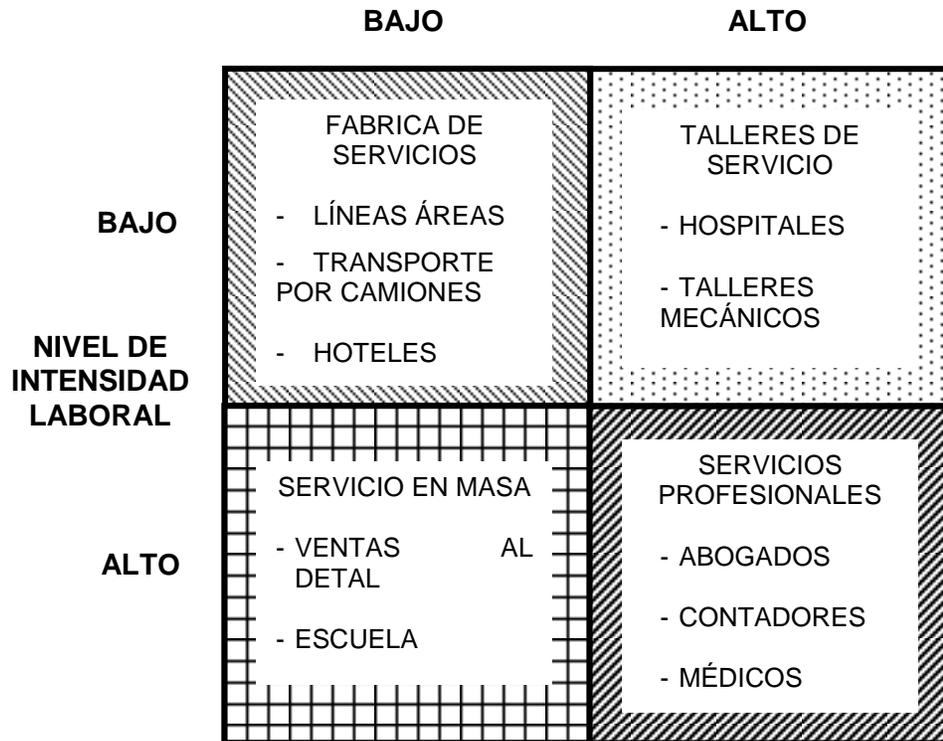
A la intensidad de la interacción y a la duración del contacto, las afecta el grado de intensidad laboral²³ y el nivel de adaptación al cliente que presente el proceso de prestación²⁴.

Si llevamos esto a una matriz similar a la anterior, tendremos el siguiente gráfico:

²³ La cual se define como los precios del costo laboral en su relación con el costo de la planta y equipos.

²⁴ Se refiere a la flexibilidad del proceso.

MATRIZ DEL PROCESO DE SERVICIO: NIVEL DE INTERACCIÓN LABORAL Y DE ADAPTACIÓN AL CLIENTE



De aquí se desprende toda una serie de movimientos o retos estratégicos de la gerencia en su afán por mejorar el proceso del servicio.

EL SERVICIO INTERNO Un servicio de calidad comienza dentro de las organizaciones. Significa que toda la organización debe servir a aquellos que prestan servicio pues, “todo el mundo tiene un cliente” y en consecuencia a lo largo de toda la organización se deben establecer las relaciones entre los empleados bajo la modalidad de cliente-proveedor.

El servicio interno se demuestra en que “... para brindar un servicio superior al cliente es necesario que exista una cadena de calidad que se extienda desde el momento de la verdad (ese acto perceptivo trascendente durante el cual el cliente prueba el producto), A través de toda la organización, incorporando a todas las personas, los procesos y la infraestructura que deben contribuir al resultado final. El personal operativo no brinda el servicio. Lo brinda toda la organización...”²⁵

²⁵ Albrecht Karl. **Servicio al cliente interno.** Pág. 14

Con todo lo antes mencionado, estamos ahora si en condiciones de afirmar que un servicio excelente es aquel que satisface las expectativas y deseos de los clientes, soluciona sus problemas y les aporta beneficios. Por ello es clave conocer el problema que el cliente piensa que usted le está solucionando, y el bienestar que el cliente espera que usted le proporcione. Por esto, un servicio de calidad es aquel que convierte al cliente en un animador de su negocio.



REFLEXIÓN: ¿Cuántos clientes animadores tenemos?

Una vez definido el servicio, pasemos a exponer sus áreas problemáticas básicas:

Las características del servicio, las formas que asume como negocio, sus dimensiones, su clasificación, el concepto de valor en servicio y las diferencias básicas del servicio con los bienes tangibles o físicos: la simultaneidad producción-consumo y la intangibilidad.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

- Intangibilidad
- Heterogeneidad
- Caducidad
- No propiedad
- Inseparabilidad de producción y consumo
- Son funciones – No objetos
- Descentralización espacial.

Veamos que significa cada una de ellas.

INTANGIBILIDAD: Es la “imposibilidad de que los servicios puedan ser percibidos mediante la intervención de alguno de los cinco sentidos”.²⁶ Cosas tangibles pueden representar el servicio, pero no son el servicio por si mismo. Ejemplo: el servicio cuenta corriente se expresa en un tangible: La chequera. En consecuencia, los servicios son de difícil comprobación y de difícil emisión de juicio previo. Esta característica impone un cuidado especial a los tangibles asociados al servicio: La marca, los elementos visibles como oficinas, vehículos, equipos y la apariencia del personal de la línea de enfrente.

HETEROGENEIDAD: Los servicios son poco uniformes, varían, porque “... el componente humano es el que prevalece y por esa razón queda muy difícil que él pueda ser producido siempre de manera uniforme y estandarizada”.²⁷ En consecuencia, es más difícil mantener la calidad.

CADUCIDAD: Los servicios no pueden ser almacenados para la venta y consumo futuro. Por el contrario, el servicio una vez producido debe ser consumido. Por tanto, en los servicios hay pocos inventarios y un uso no uniforme de la capacidad instalada.

NO PROPIEDAD: Más que la propiedad del servicio, los clientes compran uso, accesibilidad, actividad o disponibilidad del servicio. EL cliente no compra el banco, compra la posibilidad de usar los servicios que ofrece.

²⁶ Biblioteca de manuales prácticas de marketing, **Nuevas orientaciones en el marketing de servicios.** Pág. 35.

²⁷ Cobra Marcos y Zwarg A. Flavio. **Marketing de servicios conceptos y estrategias.** Pág. 6

INSEPARABILIDAD DE PRODUCCIÓN Y CONSUMO: El servicio generalmente se elabora en el mismo momento del consumo, es decir, con el cliente implicado a menudo en el proceso. Ejemplo: al dar una clase, el profesor produce un servicio educacional que el estudiante va consumiendo simultáneamente. Esta característica es la diferencia básica de los servicios con respecto a los productos tangibles o físicos, cuestión que trataremos en detalle cuando entremos en el punto de la diferenciación.

INTERACCIÓN HUMANA: En los servicios se establece una permanente relación entre el cliente y el proveedor a lo largo de todo el tiempo que dura la prestación: Esto es una consecuencia de la característica anterior.

SON FUNCIONES, NO OBJETOS: ¿Qué es lo que compra la gente cuando adquiere un servicio? Compra funciones "...La gente... no compra un automóvil, sino todo aquello que puede hacer con el automóvil;... no compra un caballo de montar sino las cabalgatas".²⁸ No compra una chequera sino la posibilidad de comprar cosas sin cargar dinero en efectivo y así sucesivamente.

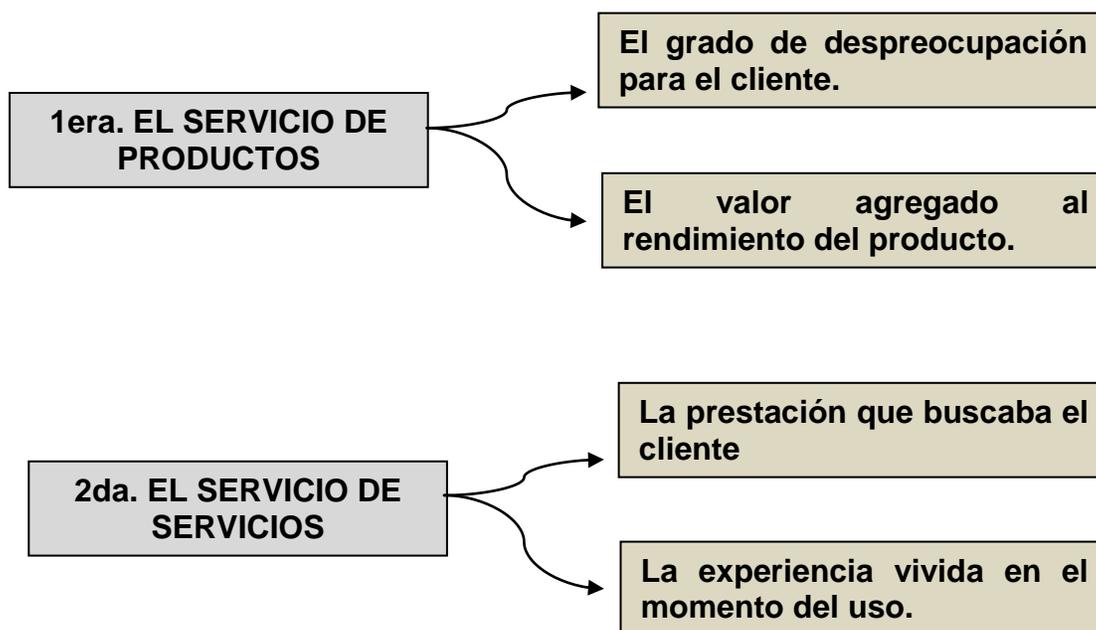
DESCENTRALIZACIÓN ESPACIAL: Mientras que las empresas manufactureras se agrupan en las llamadas zonas industriales, las empresas de servicio están dispersas en todo el espacio ocupado por una comunidad en particular. No tiene áreas específicas para su ubicación.

Otras características son: Los servicios tiene una dimensión temporal. Esto es, ocurren en el tiempo, tienen un comienzo y un fin en el tiempo, un ejemplo es un viaje con una línea aérea que va desde el momento en que se hace la reserva hasta que se llega al destino. Y por último, los servicios implican un alto grado de confiabilidad humana. Ya que ésta es el complemento del error humano, el problema se reduce a controlar, corregir y prevenir el error humano.

EL SERVICIO COMO NEGOCIO

Las dos formas básicas que asume el servicio como negocio conjuntamente con sus componentes son:

²⁸ Ginebra Joan y Garza Arana Rafael. **Dirección por servicio**. Pág. 15



SERVICIOS DE PRODUCTOS: Se refiere al negocio comercial de venta de productos. Este tiene dos componentes: el grado de despreocupación para el cliente y el valor agregado al producto.

El grado de despreocupación se refiere a que el proveedor cuando le entrega el producto al cliente debe reducirle al máximo los esfuerzos que éste deba hacer en materia de reparaciones, mantenimiento o garantía del producto que compró. En síntesis el servicio post-venta debe plantearse sin preocupaciones al cliente.

El valor agregado, es el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico. Este valor puede ser de varios tipos: Generar estatus social, ejemplo: Un reloj rolex, un automóvil Mercedes Benz, etc. Generar ayuda para resolver problemas, dar apoyo financiero en la compra, excelente apoyo post-venta y por último, rapidez en la entrega. En síntesis, una política de servicios asociada a un producto, siempre debe contener los dos elementos señalados. Ahora bien, si se disocia el servicio según las etapas de la venta obtendremos el siguiente gráfico:

SERVICIOS DE PRODUCTOS²⁹

	ANTES DE LA VENTA	DURANTE LA VENTA E INSTALACIÓN	DESPUÉS DE LA VENTA
GRADO DE DESPREOCUPACIÓN			
VALOR AGREGADO			

SERVICIO DE SERVICIOS: Los servicios existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un servicio sólo puede expresar su grado de satisfacción cuando lo ha consumido. Esto es clave en la otra forma que asume los negocios de servicio: La venta de un servicio per se (Bancos, seguros, parque mecánicos, etc.). El servicio de servicios comprende dos dimensiones: la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio.

La prestación se refiere a garantizarle al cliente que conseguirá con nuestros servicios los beneficios esperados: si nos compra un seguro, compra tranquilidad, si nos renta una habitación compra reposo. Este hace que todo lo que rodea el servicio tenga una importancia primordial para que la prestación cumpla su finalidad.

La experiencia, se refiere al impacto que se provoque en el consumidor al momento de consumir el servicio. Esta será positiva o negativa según:

- La posibilidad de opción
- La disponibilidad
- El ambiente
- Los tangibles
- La empatía
- Los precios, etc.

²⁹ Grafico tomado del texto: La calidad de Servicio, a la conquista del cliente, del autor Jacques Horovits.

En resumen "... El servicio es el conjunto de soportes que rodean el acto de comprar. Se mide por la despreocupación y el valor añadido en el caso de los productos, y por la prestación y la experiencia en el caso de los servicios."³⁰.

DIMENSIONES DEL SERVICIO

Las dimensiones del servicio definen la forma cómo lo hacemos, y nos dejan claro que el servicio siempre es un esfuerzo dirigido hacia la satisfacción de una necesidad. Las dimensiones son:

EL SERVICIO AYÚDAME: Esta es la perspectiva clásica en el negocio de los servicios, siendo todos aquellos que significan ayuda en algo al cliente. Ejemplos típicos de esto son: Bancos, seguros, comercio al mayor y al detal, transporte, comunicaciones y servicios públicos, servicios comerciales y servicios personales.

EL SERVICIO "REPÁRELO": Esta dimensión del servicio está referida a todos aquellos negocios que se dedican a la reparación de artículos manufacturados, negocio cuya demanda cada día crece más, porque los productos y equipos se han vuelto demasiado complicados para que los reparen y mantengan por su cuenta los propios usuarios o clientes.

Los consumidores exigen cada vez más un mejor servicio de post-venta.

Ejemplo de esta dimensión son: El área de computadoras, el área de celulares, los talleres mecánicos de toda índole (automotriz, maquinaria pesada, reparación de motores, etc.) los negocios de reparación de equipos de video y audio, los de artefactos eléctricos etc.

E SERVICIO DE VALOR AGREGADO: Esta es la dimensión mas intangible de todas. "El servicio de valor agregado da la sensación de simple cortesía, cuando se presta en un contexto cara a cara, pero es más que eso... Un servicio de valor agregado se comprende más fácilmente por experiencia que por definición; usted lo sabe cuando lo ve..."³¹ son todos los servicios que mejoran nuestra calidad de vida y van desde ayudar a una persona a la realización de algún trabajo importante para él,

³⁰ Horovitz Jacques. La calidad del servicio, a la conquista del cliente. Pág. 8

³¹ Albrecht Karl y Zemke Ron. **Gerencia del servicio**. Pág. 7

hasta los servicios en la masificación de lo cultural tal y como lo hace el Lía Bermúdez, y el Aula Magna de la URU por ejemplo. Por último, su expresión más frecuente se produce cuando los contactos cliente-proveedor en una organización son placenteros para ambos. (Calidad de contactos).

CLASIFICACIÓN DEL SERVICIO POR ACTIVIDADES³²

- 1. SERVICIO PERSONAL NO CALIFICADO DESTINADO A PERSONAS O A BIENES:** Constituye el segmento más tradicional del servicio. Son actividades donde la eficiencia depende casi exclusivamente del esfuerzo personal, ejemplo: domésticas, porteros, choferes, vigilantes, barrenderos, etc.
- 2. SERVICIOS PERSONALES CALIFICADOS DESTINADOS A BIENES Y OTRAS POSESIONES FÍSICAS:** Se producen por el desarrollo industrial y comercial de nuestras sociedades. Están organizados y dirigidos. Ejemplo, comerciante mayorista y minorista, tintorerías, lavanderías, empresas de vigilancia, transporte de fletes, etc.
- 3. SERVICIOS DESTINADOS AL SOPORTE DE LA INDUSTRIA Y A POSESIONES INTANGIBLES:** En la medida que la industria se hace competitiva aumenta la necesidad de servicios de soporte, los cuales están organizados y altamente calificados. Son los servicios ofrecidos por bufetes de abogados, oficinas de contaduría y auditoría, los bancos, empresas de publicidad y mercadotecnia, consultoría y otros.
- 4. SERVICIOS MASIVOS PARA CONSUMIDORES:** En la medida que en nuestra sociedades sus diferentes estratos han tenido maneras de incrementar sus ingresos, se les ha abierto la posibilidad del consumo con la única finalidad de obtener comodidad, rapidez, confort, etc. Esto ha generado toda una serie de empresas al servicio de los consumidores, tales como: aerolíneas, hoteles, restaurantes, alquiler de vehículos, gimnasios, parques recreacionales, etc.
- 5. SERVICIOS COMERCIALES DE ALTA TECNOLOGÍA:** Son todos aquellos servicios que dan eficiencia a nuestros procesos, lo cual es base de la competencia eficaz. Entre estos tenemos: los centros de investigación, los consultores gerenciales, la informática, etc.

³² Las denominaciones para la clasificación, han sido tomadas del texto: Gerencia del servicio, de los autores Karl Albrecht y Ron Zemke.

Realizada la clasificación del servicio según actividades que se realizan, se pasa a otra de sus cuestiones fundamentales: el concepto de valor en servicios.

EL VALOR EN LOS SERVICIOS

Esto se comienza haciendo una pregunta:

¿Sabe usted, exactamente que le está suministrando a sus clientes?

Pareciera una pregunta inútil (pero de cualquier manera intente responderla antes de continuar) pero es quizás la más importante que uno debe hacerse para alcanzar el éxito del negocio. Para saber que les estoy yo suministrando a mis clientes, debo conocer con exactitud cómo están siendo percibidos los resultados de mis procesos de prestación, es decir, si estoy dando valor o no. Los clientes siempre deben irse con más de lo que tenían antes de que ocurriera la transacción, pues cada vez que el cliente compra un servicio lo que se produce es un intercambio de valor y él lo sabe. Aunque no lo exprese con estas palabras debemos tener claro que en cada transacción de servicio lo que el cliente busca es valor, por esto la única forma de aumentar el valor de mi negocio en el mercado, es dándole valor a los clientes, y para ello debo conocer que es lo que mis clientes valoran del servicio que les presto, o si exactamente lo que yo les di, es lo que ellos buscan. En síntesis: No se venden productos o servicios ni aún beneficios. Se vende valor, o no se vende nada en absoluto.

Ya se sabe que lo suministrado al cliente es: valor, pero ¿cómo lo definimos?:
Valor es el beneficio que un cliente consigue de su producto o servicio, menos el costo de conseguir el beneficio comprándoselo a usted de donde:

VALOR	=	BENEFICIO	-	COSTOS
--------------	----------	------------------	----------	---------------

Pasemos a analizar cada uno de los componentes de la definición de valor:

EL BENEFICIO: El beneficio es algo que el cliente obtiene de un producto o servicio y que no tenía antes. Es un intangible que sólo existe en la mente del cliente, relativo a una situación individual o grupal en un momento particular. Es lo que el cliente piensa que va a obtener con su producto o servicio.

LOS TRES TIPOS DE BENEFICIO: Cuando se provee un beneficio a un cliente, existen tres niveles diferentes de beneficios que usted puede o no proveer.

BENEFICIOS ESPERADOS: Los que su cliente sabe que está buscando y le puede decir.

BENEFICIOS SUPUESTOS: Los que el cliente espera conseguir con la compra de su servicio, pero que él no los ha identificado en el momento, ni se los preguntará a quien se los vende, pero, si espera que estén incluidos en el servicio.

BENEFICIOS DE GRATIFICACIÓN: Lo que su cliente no se ha dado cuenta que está disponible con la compra, pero que usted puede suministrar.

EL COSTO: Es la suma total del tiempo, esfuerzo y dinero que el cliente tiene que entregar para conseguir el beneficio.

Se debe tener presente que no se puede caer con esto del costo en la trampa clásica de creer que damos buen servicio porque “somos los más baratos”, ya vimos la definición de costo, cuidado con confundirse, sin embargo, es posible ser el proveedor más económico de un excelente servicio, pero esto requiere de saber hacerlo y ello es un arte gerencialmente hablando.

En resumen, los clientes compran para obtener beneficios esperados. Para obtener estos beneficios, ellos incurren en varios costos. Los beneficios menos el costo representa el valor del producto o servicios que usted ofrece. Cuando un cliente hace una compra, él decidió que eso tiene un valor, que vale la pena, que su beneficio excede el costo, es decir, el cliente le coloca un valor a lo que usted ofrece y actúa basado en ese valor.

Finalmente, y en base a todo lo antes expuesto, puede afirmarse: los clientes definen el valor en sus propios términos. Si se quiere darles satisfacción hay que ver a los servicios a través de los ojos de ellos, ¡Siempre!

LAS DIFERENCIAS BÁSICAS ENTRE EL SERVICIO Y LOS PRODUCTOS TANGIBLES O MANUFACTURADOS

Son dos las diferencias básicas:

1era. LA SIMULTANEIDAD. PRODUCCIÓN – CONSUMO

Esto significa que el producto – servicio se elabora en el mismo momento del consumo (y algunos casos después de realizada la venta, incluso después de pagado). Lo cual es posible porque en los servicios a diferencia de los productos tangibles o físicos, las etapas del proceso producción-consumo se producen o suceden con una secuencia diferente: en los bienes tangibles, las etapas del diseño, elaboración, comercialización y consumo se producen separadamente. Por el contrario en el caso de los servicios el proceso es como sigue: La etapa de diseño es muy similar a la de los bienes tangibles: “... se produce en una especie de “laboratorio” (las oficinas técnicas de la empresa); en ella intervienen esencialmente aquellas tareas relacionadas con los aspectos “físicos” del servicio a comercializar: mecanismos de operación o prestación, los procedimientos, los métodos y normas que habrán de cumplirse para la rendición del servicio...”³³

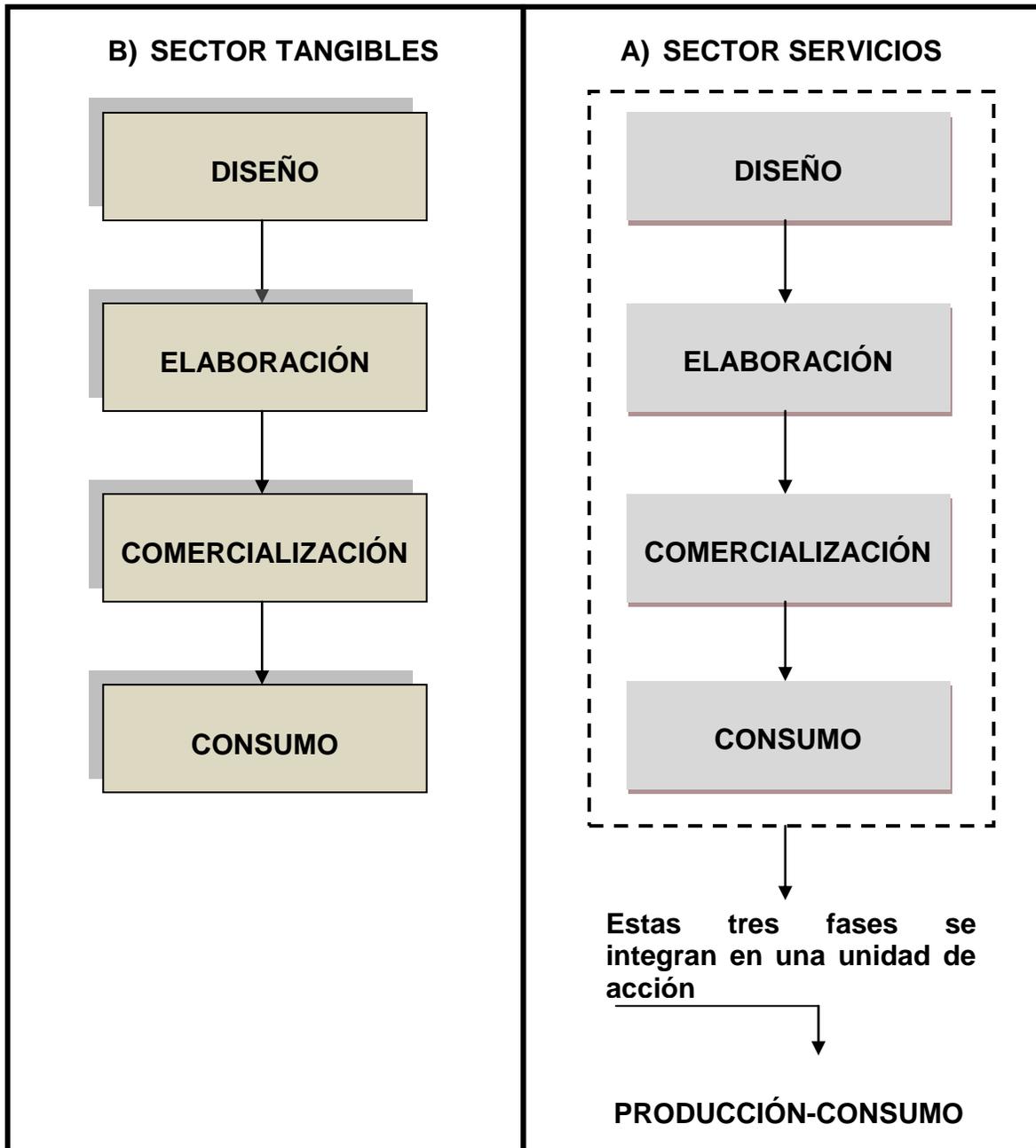
La etapa de comercialización en los servicios se refiere esencialmente a la venta del “concepto” de servicio (pero no del producto físico que está detrás del servicio, en el caso de servicio por productos), y finalmente la etapa de elaboración y consumo se confunde en un solo acto.

Pongamos un ejemplo para aclarar lo anterior: Una línea aérea puede diseñar con todo cuidado sus itinerarios, rutas, el servicio a bordo y la atención a la llegada; puede iniciar la comercialización de sus servicios (publicidad, selección de agencias de viajes, etc.) pero hasta que el pasajero no llegue al aeropuerto y presente su billete en el Counter, no se inicia la elaboración del servicio. Es en ese momento en que se inicia tanto la elaboración como el consumo del servicio en sí. Lo que existe anteriormente es el diseño del servicio, pero el mismo no está debidamente elaborado o producido.

Una visión general y grafica de esta diferencia básica sería así:

³³ Biblioteca de manuales prácticos de marketine. **Nuevas orientaciones en el marketing de servicios.** Pág. 18

ETAPAS PRODUCCIÓN – CONSUMO EN EL SECTOR DE BIENES TANGIBLES Y EN EL SECTOR SERVICIOS



Esta diferencia básica trae varios problemas o desventajas para el área de servicios que solamente se enunciarán:

- Necesidad de una estrecha relación entre lo técnico y lo humano durante el proceso de producción.
- El servicio mejor diseñado puede fracasar en el momento de su aplicación.
- El cliente interviene en la elaboración del producto, de ahí que hay en servicio mayores posibilidades de tener clientes frustrados.
- En servicios “no hay marcha atrás”: en el servicio no hay reparaciones ni devoluciones del beneficiario perdido por el cliente.
- Alta intervención de factores emocionales que tienden a distorsionar el carácter comercial de las transacciones.

Así mismo, ésta diferencia trae consigo algunas ventajas:

- El servicio puede ser modificado al infinito.
- El servicio puede ser personalizado.
- El servicio puede mejorarse sin ser rediseñado.
- Se logran más altos niveles de lealtad de la clientela hacia las empresas.

2da. LA OTRA DIFERENCIA BÁSICA ES LA INTANGIBILIDAD DE LOS SERVICIOS

La cual se define como “la imposibilidad de que los servicios puedan ser percibidos mediante la intervención de algunos de los cinco sentidos” (definición ya dada cuando tratamos las características). Esta diferencia es analizada en mucha bibliografía por incrementarse en el cliente (a diferencia de los bienes tangibles que si se pueden observar con los cinco sentidos), el nivel de riesgo percibido en la compra del servicio.

EL RIESGO PERCIBIDO

Se refiere a que todo intercambio de dinero por productos o servicios implica un riesgo para el comprador, que se expresa en un conjunto de sensaciones o temores que actúan en la decisión de utilizar un servicio, una empresa o una marca.

Siendo las dimensiones del riesgo percibido las siguientes:

RIESGO FUNCIONAL: Son las expectativas del cliente respecto a la funcionalidad del producto o servicio. Se refiere a si realmente lo que estoy adquiriendo producirá los niveles de satisfacción que espero.

RIESGO ECONÓMICO: Es el que está referido a si se está haciendo una buena inversión y si hay una buena relación calidad-precio.

RIESGO SOCIAL: Se refiere a lo que el cliente piensa sobre si el producto o servicio que está adquiriendo va a ser aprobado por sus grupos sociales de referencia. Esto tiene mucho que ver con la imagen del producto o servicio.

RIESGO FÍSICO: Responde a las preguntas que el cliente se hace, de si al utilizar el producto o servicio, existe algún tipo de peligro para su salud, o para los suyos. El riesgo físico se relaciona con el concepto de seguridad.

RIESGO MORAL: Al comprar un producto o servicio el cliente se plantea interrogantes tales como: ¿Estoy atentado contra mis principios éticos o morales?, ¿La compra está justificada? ¿No será sólo un capricho o el resultado de un impulso?: Esto se relaciona con las motivaciones de compra en el cliente.

Todas estas dimensiones o expresiones del riesgo percibido intervienen más acentuadamente en el momento de decidir una compra de servicio. Es decir es más difícil para el cliente la decisión de compra, porque en los servicios no existen elementos físicos que representen previa real y efectivamente el proceso de prestación pagado, a los cuales pueda recurrir (o referenciar posteriormente) para realizar una evaluación objetiva del servicio adquirido, sobre todo en el servicio de servicios personales donde hay una alta intervención del factor humano en el proceso de prestación.

Lo anterior implica que el cliente de servicios hace y recibe evaluaciones de los servicios predominantemente subjetivas, por lo que hay más altos niveles de incertidumbre y en consecuencia de riesgo percibidos.

Para finalizar el punto, se puede a través de un cuadro, identificar otras diferencias:

SERVICIO	TANGIBLE O MANUFACTURA
<ul style="list-style-type: none"> - Irrevendible - Productos / consumidores se trasladan. - Accesible. - Parcialmente indemostrable antes de venderse. - La productividad es compartida con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revendible. - Transportable. - Transferible - Demostrable totalmente antes de venderse - La productividad es un asunto interno de la empresa que lo ofrece.

CAPITULO III

LA CALIDAD DEL SERVICIO

La Calidad de los servicios es el tema que aquí abordaremos, siempre contextualizando nuestras afirmaciones dentro de lo ya mencionado en los capítulos anteriores.

La Calidad del servicio es una prioridad para las organizaciones que lo venden y para los departamentos de servicio de las empresas manufactureras. Debe ser el centro de la estrategia en las empresas de servicio con el fin de diferenciarse y de obtener eficiencia en los costos, por el crecimiento de su participación en el mercado.

La Calidad del servicio es una estrategia de beneficios para un negocio dedicado a la prestación de servicios. En este Capítulo trataremos:

- 1. *Sus beneficios.***
- 2. *Su definición.***
- 3. *La Calidad del servicio como reflejo de la percepción de los clientes.***
- 4. *Lo que influye sobre las expectativas.***
- 5. *Sus dimensiones.***
- 6. *Lo que lo obstaculiza***
- 7. *Sus propiedades determinantes a controlar; y***
- 8. *Las consecuencias de tener una mala calidad de servicio.***

BENEFICIOS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

1.MAYOR LEALTAD DE LOS CLIENTES: Esto significa que la Calidad de servicio crea verdaderos clientes permanentes que se sienten satisfechos por utilizar recurrentemente nuestros servicios después de experimentarlos. Clientes que vuelven por encontrar en el negocio: Calidad de servicio.

2.REPETICIÓN DE NEGOCIOS: Esto tiene que ver con el hecho de que un mismo cliente o un segmento de clientes, deciden hacer varios negocios con nosotros, dada la diversidad de productos/servicios que se tiene. Es el caso de un cliente de una entidad financiera que inicia su relación con la apertura de una

cuenta corriente y después por la excelente calidad percibida, decide ahorrar en la misma organización, más tarde opta por un préstamo personal, luego adquiere las tarjetas de crédito otorgadas por el banco y así sucesivamente compra también otros servicios que le fueron ofertados.

3.VULNERABILIDAD REDUCIDA A LA GUERRA DE PRECIOS: Se explica por si solo. Si se mantiene calidad en el servicio que prestamos, podemos mantener precios por encima de nuestros competidores, lo que compensa aquel número de clientes que se pierden porque lo único que les interesa es el precio. Ejemplo: El caso del cliente de un banco que solo le interese el incremento en la tasa de interés por el dinero que tiene colocado ha determinado plazo. Pero estamos seguros que la mayoría busca calidad de servicio. Además competir en base a precio nos coloca en el dilema de: Demanda creciente, oferta menguante. Caso típico de hace años atrás pero muy representativo: Zuliana de Aviación: Precios bajos, mucha demanda y un mal servicio por falta de capacidad de equipos (aviones) para responder a esa demanda.

4.HABILIDADES PARA DISFRUTAR DE UNOS PRECIOS RELATIVAMENTE MAS ALTOS SIN QUE AFECTE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO: Si la mayoría de los clientes tienen como requerimientos la calidad, se produce para la empresa que presta un servicio excelente un efecto positivo en su ventas: La mayor calidad de servicios cuesta más. Es decir se pueden obtener buenos precios por nuestro servicio sin que se afecte la participación en el mercado.

5.COSTOS DE MERCADEO INFERIORES: Si se tiene calidad de servicio, ésta se difunde rápidamente a través de la información verbal que hacen los clientes que nos recuerdan bien. Esos clientes satisfechos nos refieren a potenciales clientes. Un servicio de calidad exige menos actividades formales de mercadeo, generándose un mercado informal del servicio que se presta a través de la comunicación boca – oído que hacen los clientes que encontraron valor en la prestación del servicio que recibieron.

6.CRECIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO: Esta es la consecuencia de orden lógico: Al mejorar la calidad del servicio se pueden cumplir los requerimientos y se reducen los desperdicios en los procesos, por

lo que aumenta la productividad de los insumos. Con esto se asegura la permanencia en el negocio a través de la captura de más mercado por dar mayor Calidad y mejores precios.

QUE ES CALIDAD DE SERVICIOS

Generalmente la calidad de servicio se define como un compuesto de numerosos elementos o características de calidad, (cortesía, oportunidad o rapidez en la entrega, producto libre de defectos al momento de la entrega, precios justos, etc.), evaluados por los clientes en relación a un servicio, según como haya sido la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Por tanto, "... un servicio de calidad no es solo "ajustarse a las especificaciones", como a veces se le define, sino más bien ajustarse a las especificaciones del cliente. Hay una gran diferencia entre la primera y segunda perspectiva. Las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes – independientemente de lo diestramente que lo realicen no están dando u servicio de calidad”³⁴

En este trabajo consideramos que la Calidad de servicio no solo es ajustarse a las especificaciones o deseos del cliente: tomando en cuenta lo que es el servicio aumentado y el potencial, definimos la Calidad de servicio como el proporcionar al cliente un servicio que iguale o exceda constantemente sus expectativas y necesidades en cada uno de los momentos de contacto cliente-proveedor.

Ahora bien, la Calidad de servicio es tanto realidad como percepción: Los juicios que emite el cliente sobre la calidad de servicio depende de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contraste con sus expectativas. Según esto **la calidad de servicio, desde la óptica de las percepciones de los clientes puede ser definida como calidad percibida, la cual equivale a la amplitud de la diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones, pudiéndose complementar este concepto con la siguiente relación:**

$$\text{CALIDAD PERCIBIDA} = \text{CALIDAD REAL} - \text{CALIDAD ESPERADA}$$

³⁴ Berry L. Leonard y Otros. **Calidad de servicios**. Pág. 27

Definiéndose cada término de la relación así:

CALIDAD PERCIBIDA: Es lo que piensa el cliente de la Calidad del servicio que se le ha prestado. Es una medida de la satisfacción del cliente con la calidad que se recibe. Son sus percepciones

CALIDAD REAL: Es el nivel real de calidad suministrada al cliente. Es la calidad vista por la organización que presta el servicio.

CALIDAD ESPERADA: Es la calidad que el cliente supone que va a recibir cuando compra un servicio. Son sus expectativas.

sobre las expectativas influyen a menudo varios factores que son necesarios destacar:

El primero de ellos, se refiere a que las expectativas del cliente pueden estar influenciadas por las acciones del que suministra el servicio. Esto puede significar una ventaja o una amenaza. La ventaja es que se pueden usar acciones y relaciones públicas que cambian las expectativas del cliente. La amenaza es la posibilidad de reducir las expectativas hasta tal punto que llegue hasta alejar a los clientes potenciales.

2do. LA COMUNIDAD BOCA A OÍDO: Lo Que los clientes escuchan de los otros clientes, las buenas o malas recomendaciones que recibe el cliente de otros clientes que ya han pasado por la experiencia que pronto el va a tener.

3ero. LAS NECESIDADES PERSONALES DE CLIENTES: Se refiere a las características y circunstancias individuales de los clientes. Por ejemplo: Si observamos el comportamiento de los clientes de la división VIP del Banco Venezuela, tenemos que mientras algunos tarjeta-ambientes esperan que el banco les conceda el máximo de los montos del crédito, otros prefieren que la empresa sea bastante restrictiva.

4to. LAS EXPERIENCIAS QUE SE HAN TENIDO CON EL USO DEL SERVICIO: Esto es más significativo en la medida que esa experiencia haya sido prolongada. Una

cosa es lo que uno espera cuando usa por primera vez un servicio, y otra cuando tiene tiempo recibéndolo.

5to. LAS COMUNICACIONES EXTERNAS DEL PROVEEDOR DE SERVICIOS:

Se refiere a toda la variedad de mensajes directos e indirectos que emiten las empresas de servicio para ser dirigidos a los clientes. Ejemplo: Los anuncios de televisión del Banco que utilizamos, garantizándonos que nuestros cheques van a ser aceptados en todas partes, o que para obtener créditos se solicitará el mínimo de recaudos.

Un último factor muy especial que influye en las expectativas y que subyace en la influencia general de la comunicación externa, es el precio, existiendo una fuerte relación entre nivel de precios y nivel de expectativas.

LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Conocido que es lo que influye sobre las expectativas (lo que espera o predice el cliente) pasemos a analizar cuáles son los elementos que durante el proceso de prestación del servicio, generalmente perciben los clientes, y en torno a lo cual giran sus deseos o predicciones. Esto nos lleva a compartir las cinco dimensiones de la Calidad del Servicio identificadas por numerosas investigaciones³⁵, que más perciben los clientes y que se han convertido en criterios generales para evaluar el servicio en cada uno de los "Momentos de Verdad". Esas dimensiones o criterios son: Los elementos tangibles, la confiabilidad, la capacidad de respuesta o responsabilidad, la seguridad (que se subdivide en: profesionalidad, cortesía, credibilidad y la seguridad física) y la empatía (que incluye: accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario). Quien suscribe agrega una sexta: el precio. Veamos cada una de ellas:³⁶

1. **LOS ELEMENTOS TANGIBLES:** Son la parte visible de la oferta del servicio, se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. Influyen en la percepción de la Calidad de Servicio

³⁵ Investigaciones todas realizadas por: Leonard L. Berry, A. Parasuraman y Valarie A. Zeithaml en diversas empresas de servicio de los E.E.U.U., Europa, y algunos países latinos: México y Centro América.

³⁶ Para este punto se utilizarán por parecernos las completas, las definiciones dadas por Valarie A. Zeithaml y otros, en el texto: Calidad Total en la gestión de Servicios.

directamente o dando una idea del mismo.

2. **LA CONFIABILIDAD:** Es la habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Implica el cumplimiento de la promesa de servicio y una prestación sin errores.
3. **LA CAPACIDAD DE RESPUESTA O RESPONSABILIDAD:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido. Es tener el deseo de servir al cliente oportunamente. Es hacerle ver al cliente que sus negocios se aprecian y quieren.
4. **LA SEGURIDAD:** Se refiere a que los conocimientos, atención y habilidades mostrados por los empleados, inspiren credibilidad y confianza. Es la cortesía unida a la erudición en el trabajo. Es el resultado de asignar al cargo, la persona adecuada, competente y con las fortalezas personales necesarias.

La Seguridad incluye:

4.1. LA PROFESIONALIDAD: Entendida como la posesión de las destrezas requeridas y el conocimiento del proceso de prestación en la ejecución del servicio.

4.2. LA CORTESÍA: Se define como la atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto o la línea de enfrente.

4.3. LA CREDIBILIDAD: Es el que el cliente crea en la veracidad y honestidad del servicio que se le provee.

4.4. LA SEGURIDAD FÍSICA: Significa para el cliente la inexistencia de peligros y riesgos (pueden incluirse aquí las dudas que tenga el cliente sobre el servicio).

5. LA EMPATÍA: A esta 5ta. Dimensión se le define como: la atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Es el deseo de comprender las necesidades precisas del cliente y encontrar la respuesta más adecuada. La empatía además incluye:

5.1. LA ACCESIBILIDAD: Significa que mi servicio sea accesible y fácil de contactar para el cliente.

5.2. LA COMUNICACIÓN: Es mantener a los clientes informados, utilizando un

lenguaje que puedan entender. Es también escuchar al cliente.

5.3. LA COMPRESIÓN DEL CLIENTE: Consiste en hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

6. EL PRECIO: Esta sexta dimensión se refiere a el costo en dinero que el cliente debe pagar para recibir el servicio ofertado. Es la relación calidad/precio.

Estas seis dimensiones están estrechamente relacionadas en un proceso de prestación de servicio, constituyendo la estructura del proceso. Son el "cómo" de su realización. Ser excelentes en cada uno de las seis es tener Calidad Total de Servicio, es igualar las percepciones a las expectativas, la calidad real a la calidad esperada.

Si hacemos todo bien, la Calidad en la gerencia del servicio se nos expresa como la habilidad para entregar lo que se promete, planificándose previamente qué se puede prometer.

Si bien es cierto que ya se mencionó que todas las seis dimensiones son importantes, hay una que es la más importante: LA CONFIABILIDAD, ella es la dimensión básica de la calidad de servicio por que los clientes lo que compran son promesas y ellos confían en que las empresas las cumplan. La confiabilidad es una actitud, pues un factor clave para lograr confiabilidad, es querer ser confiable y esto se decide en el diseño del servicio. (que es donde se diseñan las promesas)

¿QUE OBSTACULIZA LA CALIDAD DE SERVICIO?

El desafío de la Calidad de servicio es reducir continuamente lo que algunos autores llaman, la brecha del cliente: las diferencias entre las expectativas o deseos del cliente (calidad esperada) y sus percepciones (la calidad percibida), durante el proceso de prestación. Esto no es nada fácil pero si es posible. Entonces. ¿Cuáles son los problemas para hacerlo? ¿Qué obstaculiza la calidad de servicio?, ¿Por qué un servicio bueno es aparentemente tan difícil de encontrar para los clientes? Las respuestas a estas interrogantes las encontramos en las cinco deficiencias o brechas

básicas que de no cerrarse se construye la mala calidad en los servicios³⁷:

1. No saber lo que esperan los clientes: Discrepancia que existe entre las expectativas de los clientes y las percepciones que sobre esas expectativas tiene la gerencia.

2. Establecimiento de normas de calidad equivocadas: Discrepancia entre las percepciones de la gerencia sobre las expectativas de los clientes y las especificaciones o normas de calidad que establecen para la prestación de los servicios.

3. Deficiencias en la realización del servicio: Discrepancia entre las especificaciones de la Calidad del servicio y la prestación del servicio, esta se da cuando los empleados no tienen la capacidad y/o la disposición para que la prestación del servicio alcance los niveles de calidad deseados.

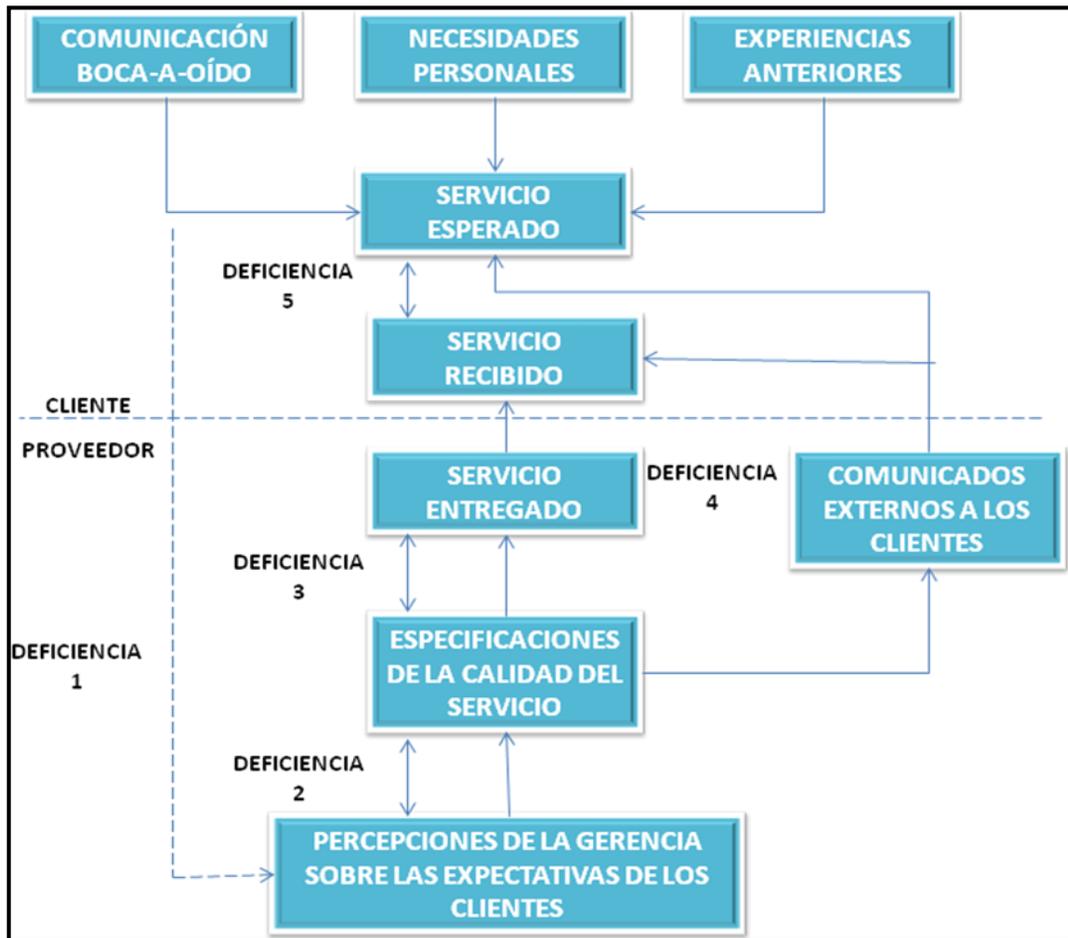
4. Discrepancia entre lo que se promete y lo que se realiza: Discrepancia que puede existir, entre lo que promete una empresa u organización sobre sus servicios y lo que realmente hace. Es la discrepancia entre la comunicación externa a la clientela y lo que realmente se entrega en el proceso de prestación.

5. La discrepancia entre el servicio percibido y el servicio esperado. Esta es la discrepancia resultante de tener o mantener alguna o todas las cuatro discrepancias antes definidas.

Estas discrepancias y sus relaciones pueden visualizarse en el siguiente gráfico que representa un modelo de servicio con sus dos áreas claves: los proveedores y los clientes.

³⁷ Asumimos en este trabajo como obstáculos provenientes de las investigaciones de, Parasuraman, Zeithaml y Leonard Berry. Modelo cuya aplicabilidad a nuestra realidad se ha demostrado en diversos trabajos de Grado, efectuados por estudiantes de la Escuela de Sociología de LUZ, asesorados por el suscrito quien suscribe.

EL MODELO DE LA CALIDAD DE SERVICIO Y SUS IMPLICACIONES



En este modelo también podemos observar que si disminuimos a su nivel más bajo posible las deficiencias de la 1 a la 4, estamos disminuyendo la 5, y si se mantienen las deficiencias de la 1 a la 4, los clientes percibirán descensos en la calidad del servicio.

Pasemos a analizar brevemente cada una de las discrepancias y a enunciar los factores por los cuales se producen³⁸:

1. DISCREPANCIA ENTRE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES Y LAS PERCEPCIONES QUE SOBRE ESAS EXPECTATIVAS TIENE LA GERENCIA:

³⁸ Un estudio detallado de este tema, se encuentra en el texto: Calidad Total en la Gestión de Servicios, de los autores: Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry.

Esto es, no saber lo que los clientes esperan. Tener un conocimiento equivocado de lo que el cliente quiere, puede significar la pérdida de clientes, inversión de recursos en cosas que no tienen importancia para el cliente y hasta la quiebra por falta de competitividad. Por último, esta discrepancia significa: pensar de dentro hacia afuera (asumir que se sabe lo que el cliente quiere) y cuando esto sucede la empresa tiene muchas probabilidades de ofrecer servicios que no responden a las expectativas de los clientes.

Los factores por los cuales se puede producir esta deficiencia son:

1.1. Inexistencia de una cultura orientada a la investigación de marketing.

1.2. Insuficiente comunicación de la gerencia con los clientes y con los empleados de la línea de enfrente.

1.3. Existencia de muchos niveles jerárquicos de mando, que separan a la gerencia de los niveles responsables de tratar y servir al cliente.

2. DISCREPANCIAS ENTRE LAS PERCEPCIONES DE LA GERENCIA Y LAS ESPECIFICACIONES O NORMAS DE CALIDAD ESTABLECIDAS: Esto significa que la gerencia establece normas o estándares de calidad equivocados, por una dificultad que experimenta al intentar igualar o sobrepasar las expectativas de los clientes. Es, no desear cambiar los sistemas y procesos utilizados para realizar el trabajo, no incorporar nuevas tecnologías o no reciclar ejecutivos. En resumen, es no tener una predisposición al cambio que favorece el implantar nuevas formas para prestar, medir y controlar el servicio.

Las razones por las que se puede producir esa deficiencia son:

2.1. La Calidad de Servicio no constituye un objetivo estratégico de la gerencia.

2.2. La creencia en la gerencia de que no pueden satisfacer las expectativas de los clientes. La gerencia tiene una percepción de inviabilidad.

2.3. Errores en el establecimiento de las normas o estándares para la

ejecución de las tareas.

2.4. El establecimiento de los objetivos de calidad de servicio no se hace en base a los estándares de los clientes, sino en base a los de la empresa.

3. Deficiencias en la realización del servicio: Discrepancia entre las especificaciones de la Calidad del servicio y la prestación del servicio Significa esto las deficiencias en la realización del servicio porque los empleados de la línea de enfrente no tienen la capacidad y/o la disposición para que el proceso de prestación del servicio alcance los niveles de calidad deseados. Esta discrepancia se acentúa en las empresas que ofrecen servicios con altos niveles de interacción humana y mucha dispersión espacial. En consecuencia mantener la calidad de servicio esperado no depende únicamente de conocer las expectativas de los clientes y establecer las normas apropiadas, sino también de disponer de una línea de enfrente dispuesta y capacitada para alcanzar los niveles de calidad requeridos.

Los factores que producen esta deficiencia son:

3.1. Ambigüedad de las funciones o inseguridad de los empleados.

3.2. Conflictos funcionales: el empleado percibe que no puede satisfacer todas las demandas de las personas a las que sirve.

3.3. Desajuste entre los empleados y sus funciones: No hay coherencia entre las habilidades del empleado y las funciones del puesto de trabajo que ocupa.

3.4. Desajuste entre la tecnología y las funciones: No son adecuadas las herramientas y equipos para el cumplimiento de las funciones.

3.5. Sistemas inadecuados de supervisión y control.

3.6. Falta de control percibido: Hasta que punto conocen los empleados cuando pueden tomar decisiones que se salen fuera del estándar o del manual.

3.7. Falta de sentido de trabajo en equipo.

4. DISCREPANCIA ENTRE EL SERVICIO QUE SE PRESTA Y LO QUE SE OFRECE EN TODOS LOS MENSAJES PROMOCIONALES O PUBLICITARIOS:

Esto es, la discrepancia entre lo que se promete y lo que se realiza. Una comunicación precisa y apropiada de la empresa hacia sus clientes es clave para que se perciba

calidad de servicio. La posibilidad de que se prometa en exceso es muy alta, debido a que la comunicación de las empresas de servicio promete lo que hacen los empleados y, dado que estos no se pueden controlar de la misma manera que las máquinas, la posibilidad para que se produzcan promesas poco realistas son muy altas.

Los factores que generan esta deficiencia son:

4.1. Deficiencias en la comunicación horizontal: Participan los empleados de la línea de enfrente en la concepción de los mensajes publicitarios. Los conoce antes que se difundan.

4.2. Tendencia a prometer en exceso: ¿hasta que punto el mensaje refleja con precisión lo que los clientes reciben en el momento de la prestación?

5. LA DISCREPANCIA ENTRE EL SERVICIO RECIBIDO Y EL SERVICIO ESPERADO: Esto es, las percepciones que tiene el cliente sobre la baja calidad del servicio recibido, siendo factores claves de influencia en esta percepción, las comunicaciones boca-a-oido, las necesidades personales, las experiencias anteriores con el servicio y los mensajes externos al cliente.

Factores que causan la deficiencia:

Las cuatro discrepancias antes presentadas: de la 1 a la 4.

Conocidas las deficiencias que deben corregirse para lograr que la calidad percibida y la calidad real sean igual o superior a la esperada queda explícito el tema de el control de la calidad en los servicios del cual tenemos ya dos tesis formuladas faltándonos sólo una para expresar.

Lo que hemos formulado se refiere a: 1ro. La calidad a controlar: esto es, la diferencia entre las expectativas (calidad esperada) y la prestación percibida (calidad percibida, calidad real o servicio recibido), y 2do., las cuatro deficiencias básicas que causan deterioro de la calidad y que también hay que controlar. Solo nos falta un tercer punto de control, que es el tema que ahora desarrollaremos:

LAS PROPIEDADES DETERMINANTES DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE DEBEN CONTROLARSE POR SU INCIDENCIA EN EL CLIENTE³⁹

1. **PROPIEDADES DE BÚSQUEDA:** Se refiere al control que se debe tener sobre todo aquello que el cliente pueda determinar antes de adquirir o usar el servicio: Los Tangibles y la reputación del negocio.
2. **PROPIEDADES DE EXPERIENCIA:** Todo lo que el cliente puede descubrir después de la compra o durante el uso del servicio: la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía.
3. **PROPIEDADES DE CREDIBILIDAD:** Se refieren a todo lo que tenemos por controlar, porque pueden ser evaluadas por el cliente después del uso: la competencia profesional y la seguridad.
4. ***Una última propiedad a controlar, es si el servicio recibido tuvo valor para el cliente. Cuestión que depende del resultado positivo que obtengamos de las tres propiedades precedentes.***

Para finalizar el Capítulo sólo nos resta hacer referencia a las consecuencias de tener en la empresa una mala calidad de servicios:

1. PERDIDA DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO: La mala calidad del servicio impedirá a la empresa:

- Atraer nuevos clientes
- Hacer nuevos negocios con clientes ya existentes
- Reducir la pérdida de clientes

2. ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL "BUENO": Las empresas de servicio que ofrecen un servicio pobre no son, por lo general sitios de trabajo agradables. Sencillamente porque se expone el empleado de servicio a una clientela disgustada continua mente, no hay reconocimientos, no hay trabajo en equipo, no es un valor la satisfacción del empleado, la supervisión a los empleados es mediocre y las políticas y procedimientos son engorrosos. Todo esto hace que el personal, sobre todo el eficiente, se vaya de la empresa en el mismo momento en que consiga otro trabajo.

³⁹ Lo que en este punto desarrollaremos se basa en lo formulado por Josep Chias en su texto: El Mercado son Personas

3. COSTOS MAYORES:

- Un servicio pobre se mantiene de los beneficios generados por alguna fortaleza de la empresa distinta al servicio.
- Cada equivocación de un empleado añade costos al sistema de oferta de servicio, desde tiempo extra de trabajo de personal o equipos, hasta pérdida de clientes por incumplimiento de promesa. En síntesis hay que reducir las inversiones eludibles.
- Restricciones a la rentabilidad por costos de mercadeos más altos y precios más bajos. Todo lo cual genera en la gerencia una indisposición para invertir en la mejora del servicio, ya que los beneficios obtenidos son muy pobres.

CAPITULO IV

LA GERENCIA Y LA CALIDAD DE SERVICIO

¿Qué necesita una empresa de servicio para tener una Gestión de la Calidad Total? Mejoramiento continuo de su calidad en los procesos para dar cumplimiento a las promesas al menor costo posible y productividad en los servicios que presta, ¿Qué es lo que permite que esta condición de excelencia se haga una práctica gerencial? El rompimiento de los paradigmas⁴⁰: La aceptación al cambio y su correcta dirección. ¿Quiénes son los responsables de que esto ocurra? Los Gerentes Líderes.

En los Capítulos anteriores, se presentaron los conceptos básicos para la comprensión de la Calidad Total en servicios (calidad, servicio y calidad de servicio), extrayéndose de ellos los parámetros claves para orientar la dirección de ese cambio. ¿Quiénes deben ser los líderes de este proceso de cambios hacia la calidad en el servicio? Los niveles gerenciales, y más específicamente la alta gerencia que es donde se decide, y se hace la calidad.

Pero nos falta responder otra interrogante: ¿Cuál es la naturaleza de los cambios que se requieren para alcanzar Calidad de Servicio?: de cultura gerencial, de perspectivas en la manera de conducir la empresa, de actitud. Por lo tanto, la alta gerencia debe transformar su estilo de gestión a fin de lograr su compromiso e involucramiento voluntario con la calidad de servicio.

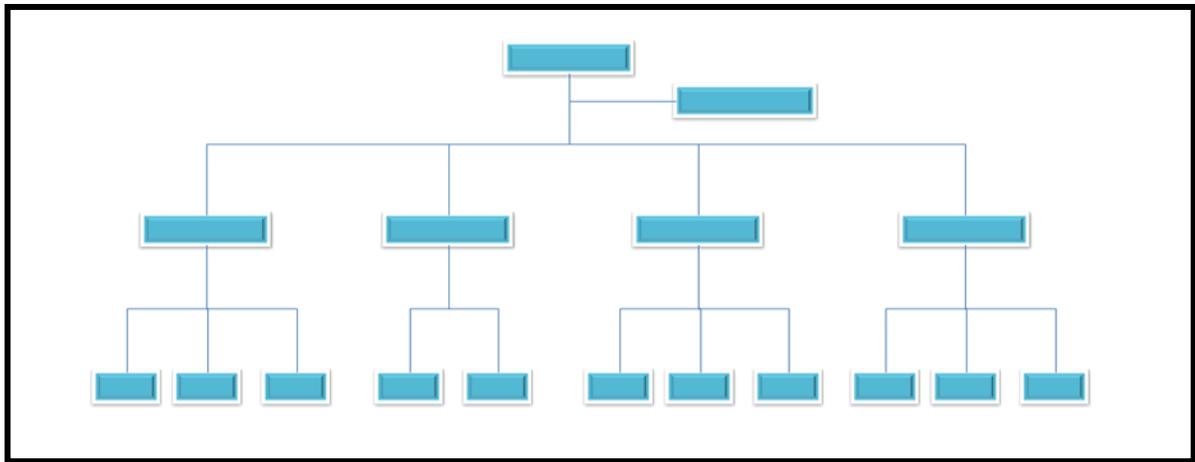
Por razón de todo lo antes mencionado el objeto sobre el cual recae el análisis de este Capítulo es: La gerencia. Presentaremos las limitaciones que para la Calidad tiene el estilo de gerencia tradicional, los cambios necesarios en los roles de la gerencia y la proposición de un modelo gerencial ajustado a las demandas de la calidad total en la gestión de Servicios.

EL ESTILO GERENCIAL A TRANSFORMAR

De manera coloquial el estilo tradicional se ha basado en: hablar mucho (emitir

⁴⁰ El paradigma se define en sentido amplio como un modelo o marco de referencia conceptual que facilita la comprensión de la realidad. Específicamente es un conjunto de normas y reglas que establecen nuestras fronteras y límites de acción, y que nos permiten ser exitosos dentro de los mismos.

ordenes, criticar, sancionar, etc.), escuchar muy poco a sus empleados y NO "VER" la manera como se ejecutan los procesos de trabajo. Estilo que se expresa gráficamente en los organigramas clásicos:



en los cuales subyace la noción de que gerenciar es un privilegio y el trabajo es una mercancía. Esa situación se ha mantenido y se mantiene en las organizaciones que no enfocan la gestión en el liderazgo por la satisfacción de los clientes internos y externos. Ese estilo del liderazgo tradicional se expresa en los siguientes paradigmas gerenciales:

1. ASIGNAR LA RESPONSABILIDAD DE LA CALIDAD A OTROS: La alta gerencia no se compromete con la Calidad, sino que la delega en otra persona de la organización y recuérdese siempre: **LA CALIDAD DE SERVICIO NO SE DELEGA.**

2. ASUMIR QUE SE CONOCEN LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES: Es considerar a la organización como la clave de su propio éxito. Todas las decisiones se tornan en función de consideraciones internas, haciendo abstracción del mercado. Sin prestar atención a las necesidades y expectativas de los clientes.

3. REHACER LAS COSAS PARA HACERLAS BIEN: Se entiende como natural el re trabajo, se hacen las cosas más de una vez para que salgan bien. El error es normal. Tenemos hasta refranes: "Echando a perder se aprende".

4. PASAR POR ALTO LOS COSTOS OCULTOS DE LA MALA CALIDAD: No se conoce sistemática y discriminadamente cuanto se gasta por mantener fallas internas

y externas, cuanto se gasta en inspección y cuanto en prevención.

5. ARREGLAR LAS COSAS UNA SOLA VEZ: No se hace mejoramiento continuo.

6. ASIGNAR LA RESPONSABILIDAD DE LA CALIDAD A UN DEPARTAMENTO ESPECÍFICO: Este punto fue explicado en el Capítulo I.

7. GERENCIA REACTIVA : Solo se requieren técnicas, no se necesita la teoría gerencial, no hay que pensar. La contribución del trabajador sólo se evalúa con base a su obediencia y ejecución de resultados concretos. Lo que interesa son los efectos, no las causas.

8. BENEFICIOS AL CORTO PLAZO: Único objetivo: el retorno de la inversión en el menor tiempo posible y sin muchos riesgos. El énfasis es en las utilidades a corto plazo, sin importar la responsabilidad social de crear, mantener e incrementar los puestos de trabajo.

9. RELACIONES ADVERSAS Y HASTA ANTAGÓNICAS CON LOS PROVEEDORES: Se explica por sí sola.

10. EL TRABAJO SE REALIZA PREDOMINANTEMENTE DE MANERA INDIVIDUAL, Y EN EL MEJOR DE LOS CASOS DEPARTAMENTALIZADAMENTE: No se hace trabajo en equipo, ni se maneja la relación cliente-proveedor a lo largo de toda la organización.

Como resultado de gerenciar con esos diez paradigmas, tenemos servicios y bienes de mala calidad, y en el mejor de los casos cumplen especificaciones que son impuestas a los clientes, altos costos operativos, improductividad, incompetividad, desempleo, inflación y devaluación. Además lo más lamentable es que gerenciamos el día a día, buscando excusas y culpables, exigiéndoles soluciones rápidas y milagrosas a los que designamos como responsables. Pensamos que solo la eficiencia en el manejo de los recursos es la solución y que la tecnología o la modernización de la planta productiva o los sistemas de información (computadores) serán nuestra salida y respuesta a todos los problemas. En busca de estas pseudo-soluciones gastamos fortunas pero mantenemos costos altos y clientes insatisfechos.

CAMBIOS NECESARIOS EN LOS ROLES DE LA GERENCIA

Si comenzamos este punto con el mismo estilo del precedente: el coloquial, afirmaremos que el estilo de gerencia necesario es aquel representado por un gerente que habla poco, escucha siempre a sus empleados y observa permanentemente como se ejecutan los procesos de trabajo. Este estilo gerencial implica la transformación de los diez paradigmas gerenciales tradicionales, en los paradigmas de la gerencia necesaria:

I. DEMOSTRAR EL COMPROMISO Y LIDERAZGO DE LA ALTA GERENCIA:

Nos detendremos en este punto porque la alta gerencia es el factor clave para alcanzar calidad y no puede tener dudas o no estar plenamente convencida de la necesidad y posibilidad de lograr niveles cuantitativos y cualitativos de calidad superiores a los que se tienen al momento de iniciar el proceso de mejoramiento. Los niveles operativos por si solos no producen calidad. La calidad se produce de arriba hacia abajo, la calidad se modela. La alta gerencia tiene que estar consciente de ello para aprender sus responsabilidades de liderazgo. El modelo de arriba hacia abajo fomenta el compromiso de toda la gerencia, y asegura el éxito porque garantiza los recursos necesarios para la transformación: tiempo, dinero y personas.

En contraposición, si se sigue un modelo de abajo hacia arriba o si se delega esta responsabilidad en niveles inferiores, se está enviando el mensaje a la organización de que la calidad y la competitividad son sólo para los empleados y no necesariamente para los gerentes. Para lograr la implantación de un modelo de arriba hacia a bajo, sólo se podrá lograr si se desarrolla una nueva manera de gerenciar basada en el liderazgo, en lugar de basarla en la autoridad.....⁴¹

Las diferencias entre un líder y un gerente están en lo siguiente: El gerente es una persona que estando en posiciones de autoridad implementa lo que le ordenan a través de conocimientos rutinarios y conocidos. Es un generador de soluciones: satisface expectativas y necesidades disminuyendo así la ansiedad e incertidumbre de sus subordinados.

En síntesis: el gerente maneja paradigmas establecidos y en el mejor de los casos los optimiza.

El líder en cambio es un transformador de paradigmas: Liderizar significa crear, alejarse de lo rutinario y conocido. Ofrecer nuevas conceptualizaciones a los procesos

⁴¹ XXIII Asamblea Anual del Consejo Venezolano de la Industria, CONINDUSTRIA. **Liderazgo**. Pág. 31.

de la organización y tener disponibilidad para el riesgo y para el cambio.

El liderazgo de la Alta Gerencia para la Gestión de la Calidad Total se realiza en la medida que facilita la participación, educándonos para educar y capacitándonos para, capacitar. Cuando realiza el trabajo en equipo o facilita la cohesión y cuando no traslada todo el peso de los cambios a sus subordinados, es decir cuando comparte por igual el riesgo y los beneficios.

2. ESCUCHAR A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS PARA DETERMINAR CON EXACTITUD SUS REQUERIMIENTOS: Adecuar al uso de los clientes nuestros servicios o productos.

3. HACER LAS COSAS BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ: No hay cabida para el retrabajo, esto nos lleva a la disminución del desperdicio.

4. IDENTIFICAR LOS COSTOS DE LA CALIDAD Y ENFOCARSE EN LA PREVENCIÓN: Esto es, gerenciar los costos de la calidad. "...La alta gerencia debe conocer los costos de las reparaciones, el retrabajo y las sustituciones... Además debe conocer el costo de las fallas, el ejecutivo debe conocer el costo de las acciones correctivas..." ⁴² Con esto tendrá los datos suficientes para el diseño de un plan de prevención de fallas, para reducir los costos por mala calidad.

5. MEJORAMIENTO CONTINUO DEL PROCESO: La calidad no es finita, siempre tendremos la posibilidad de hacer mejor las cosas. Todo es mejorable, la mejora es permanente, para siempre. Nuestro estándar de realización debe ser, el cero defectos.

6. TOMAR LA CALIDAD COMO RESPONSABILIDAD PROPIA A TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA: La Calidad no es responsabilidad de un Departamento. La Calidad es total porque debe ser realizada en cada uno de los procesos de la empresa por todos los que trabajan en ellos.

7. GERENCIAR EL PROCESO: Como continuación del punto anterior, sabemos que las personas trabajan en un sistema, el nuevo paradigma dice que la tarea del gerente es trabajar sobre el sistema o proceso, para mejorarlo con la ayuda de todos.

⁴² Motiska J. Paul y Karl A. Sholliff. 10 Preceptos de Calidad. Pág. 6.

En conclusión: "Hay que trabajar con el sistema, mejorando el sistema, hay que innovar. El costo no es causa, los costos provienen de las causas. Las quejas de los clientes, los errores, los accidentes, la mala calidad, la ausencia de trabajo, todo proviene de un sistema y es la gerencia la responsable del sistema..."⁴³

Para finalizar, podemos resumir el nuevo rol de la gerencia en la siguiente reflexión del Dr. Deming:

"El trabajo de la Gerencia no es supervisión, es liderazgo. La gerencia debe trabajar en las fuentes del mejoramiento, en el propósito de la calidad del producto y del servicio, y sobre todo el traslado de ese propósito al diseño del producto o servicio actual. La necesaria transformación del estilo de gestión occidental requiere que los gerentes sean líderes. El enfoque solo en los resultados debe ser abolido, y poner en su lugar el liderazgo".

Todo lo antes mencionado sobre la gerencia, es aplicable a los líderes y Gerentes de Servicios, sin embargo hay algunas especificidades del liderazgo y la gerencia en el servicio que nos permiten proponer a nivel teórico un modelo gerencial adecuado al sector.

LA GERENCIA DEL SERVICIO

Es de fundamental importancia establecer una base conceptual sobre cada uno de los elementos de la Gerencia en los servicios para comprender su operacionalización en las empresas del sector. Comencemos con su definición:

¿QUE ES GERENCIA DEL SERVICIO?

En un proceso de Gestión de la calidad total en la Gestión del Servicio, su gerencia implica más que el desarrollo de métodos de cómo ser amable con el cliente. Implica innovación en las formas de estructurar el trabajo, de dirigir a las personas que tienen a su cargo misiones de servicio y en la manera de comunicarles a los clientes la calidad. La mayoría piensa que es necesario definir concretamente lo que es Gerencia del Servicio.

Se opta por compartir la definición de Karl Albrecht:

⁴³ "Calidad y productividad 89", Informe Final. Pág. 11. Charla del Dr. W. Edwards Deming.

"La gerencia de servicios, es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio".

Esta definición amerita un análisis breve de cada uno de sus componentes:

a. ES UN ENFOQUE TOTAL DE LA ORGANIZACIÓN:

"...Afecta a todos los miembros de la organización, desde el presidente hasta la última persona de la línea operativa. Es...un modo de hacer negocios, de realizar las tareas gerenciales y de obtener resultados".⁴⁴ Además esta perspectiva rompe con dos paradigmas tradicionales: el departamento de servicios al cliente y el que la gerencia de los servicios es una reacción ante los niveles crecientes de quejas de los clientes.

El enfoque total "...busca crear una cultura de servicio que haga del servicio excelente al cliente una misión reconocida para todo el mundo en la organización..."⁴⁵

b. SE CENTRA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO:

"...La gerencia de servicios se basa en la convicción de que, si se ha estimado correctamente la calidad del servicio en términos del éxito en el mercado, podrán satisfacerse los objetivos comerciales y financieros concentrando la atención, las energías y los recursos en el logro de dicha pauta de Calidad..."⁴⁶ En otras palabras se trata de gerenciar en base a la satisfacción de las expectativas de los clientes sobre las cinco dimensiones de la Calidad de Servicio.

c. LA CALIDAD LA DEFINE EL CLIENTE:

En sus percepciones sobre el servicio recibido "...en realidad no importa cuál sea el valor que usted le adjudique a su servicio: el cliente es quien tiene el voto final... Esto significa que es de vital importancia que se comprenda cuál es la posición del cliente respecto a la calidad del servicio, como éste la valora." ⁴⁷

⁴⁴ Albrecht Karl. **Servicio al cliente interno.** Pág28

⁴⁵ Albrecht Karl. **La revolución del servicio.** Pág. 21

⁴⁶ Albrecht Karl. **Servicio al cliente interno.** Pág28

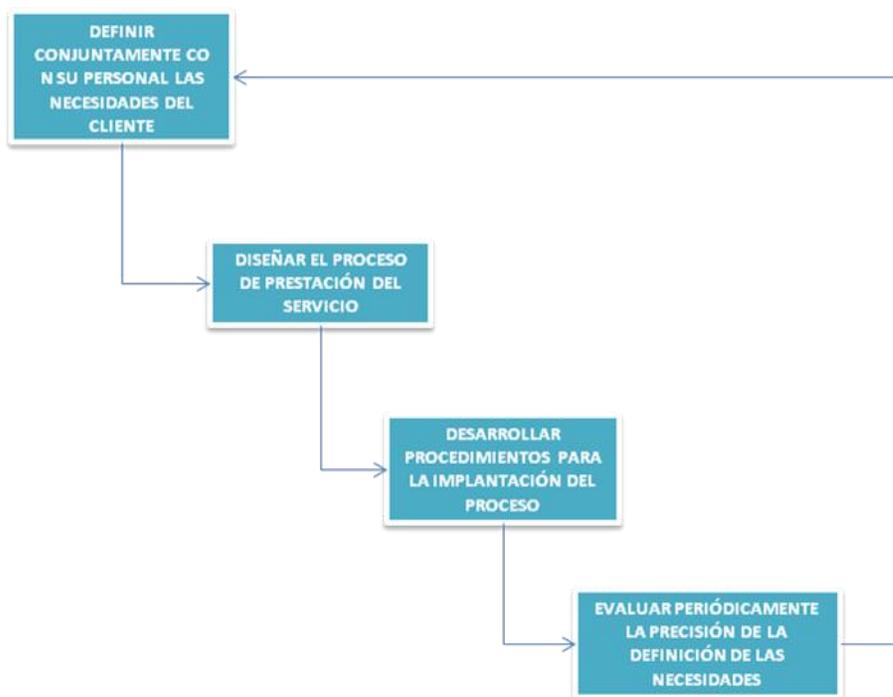
⁴⁷ Albrecht Karl. **Servicio al cliente interno.** Pág28

d. CUMPLIR CON LA CALIDAD ESPERADA ES LA FUERZA MOTRIZ DE TODAS LAS OPERACIONES COMERCIALES: Esto significa el compromiso de todos para satisfacer los deseos de los clientes. Es pensar permanentemente en dar satisfacción, llegar hasta el deleite y ver a los clientes insatisfechos como oportunidades, como regalos y no como problemas.

El otro aspecto de la gerencia de servicios que debemos aclarar es que ésta debe considerar a los clientes satisfechos como un activo: "...En la satisfacción del cliente hay un capital. Si el negocio está en decadencia y perdiendo clientes, tendremos que pagar menos que cuando tiene una sólida base de lealtad de la clientela y repetición de negocios. Las compras futuras de los clientes tienen cierto valor actual como parte del capital intangible del negocio⁴⁸.

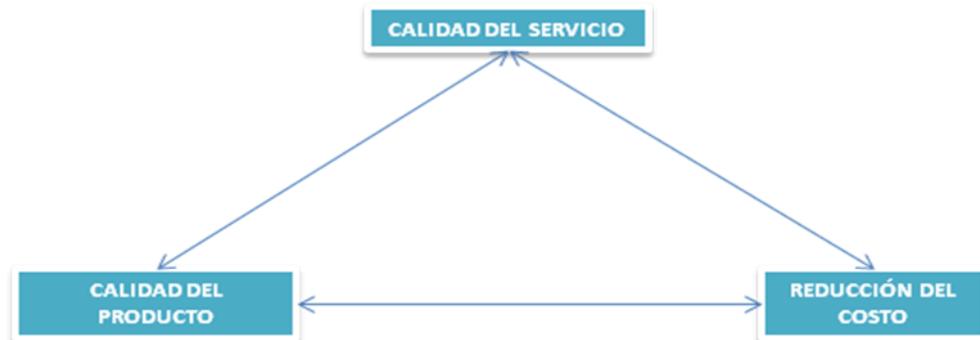
El último aspecto a considerar de la Gerencia del Servicio, es que se enfoca básicamente en el contacto con el cliente como el punto de partida para toda acción gerencial luego irá a los procesos.

En base a todo lo antes dicho podemos definir las responsabilidades de un gerente de servicios:



⁴⁸ Albrecht Karl. **La revolución del servicio**. Pág. 22

En resumen vemos como "... la Gerencia del servicio crea una organización centrada en el cliente que hace de las necesidades y expectativas del cliente, el foco central del negocio"... ⁴⁹ Todos los aspectos del negocio deben adecuarse al cliente pero vinculando la calidad del servicio con la calidad del producto, sin olvidar que siempre debemos buscar la reducción de costos, entonces la gerencia del servicio se maneja con un modelo tradicional: Vinculación entre Calidad de Producto, de servicio y reducción de costos.



EL LIDERAZGO EN LA CALIDAD DE SERVICIO

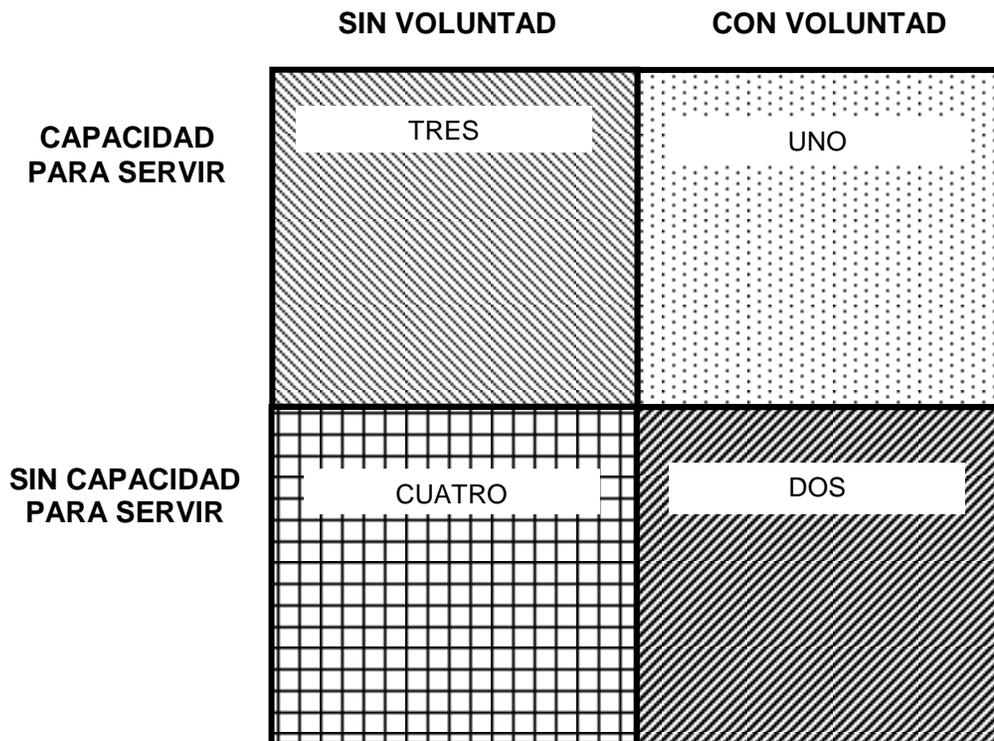
En las empresas de servicio, el liderazgo además de contener todos los aspectos ya incluidos en el punto de los nuevos roles gerenciales, implica un liderazgo de servicio en todos los niveles de la organización, que sea capaz de transmitir la dirección y la inspiración necesarias para mantener y potenciar el compromiso entre los servidores.

Gerenciar no es suficiente. El trabajo en el área de los servicios puede ser difícil y desmoralizante: clientes groseros, normas muy restrictivas, muchos clientes a ser atendidos, exceso de horas extras, etc. Por todo eso el personal necesita de una visión en la que pueda creer, una cultura de logros permanentes que le desafíe a dar siempre lo mejor de sí, trabajo en equipo y normas que apoyen su trabajo. Esa es la esencia del liderazgo. Liderizar para los SERVICIOS, es enfatizar en los recursos emocionales y espirituales de una organización, en sus valores y aspiraciones. El énfasis en los recursos físicos es delegable en los gerentes, no en los líderes.

⁴⁹ Albrecht, Karl y Bradford Lawrence. **La Excelencia en el Servicio**. Pág. 26

Entonces, la razón por la que muchas empresas de servicio no enfocan en los clientes es porque no disponen de un liderazgo fuerte. La mala calidad de servicio no es un problema únicamente de estructura, de procesos o de investigaciones inadecuadas. El servicio pobre es consecuencia de que las personas que en la organización tienen la responsabilidad del liderazgo, por una razón u otra, no lo ejercen.

En resumen, las empresas de servicio fracasan en sus intentos por mejorar el servicio porque la alta gerencia, los gerentes medios y los empleados de la línea de enfrente (que son los verdaderos proveedores finales del servicio. Carecen de la voluntad, los conocimientos y/o las habilidades necesarias para cumplir con la parte de responsabilidad que les corresponde. Recordemos que la calidad de servicio es responsabilidad de todos. Una matriz clásica para evaluar capacidades y voluntad es la siguiente:



¿En qué casilla cae su alta gerencia, su gerencia media y su línea de enfrente?

Si su alta gerencia está en la casilla uno es porque posee las características de los líderes en servicio:

- 1. Visión de Servicio.**
- 2. Altos estándares de calidad.**
- 3. Liderazgo sobre el terreno**
- 4. Integridad personal.**

Estas cuatro características hacen de los altos gerentes, líderes: **Crean seguidores.**

LOS MOMENTOS DE VERDAD

Ya sabemos que la acción gerencial en servicios comienza en el contacto con el cliente. Esto nos lleva a otra especificidad de la Gerencia del Servicio con base a Calidad: la naturaleza del producto que producen las empresas de servicio, y de la forma cómo trabajan sus empleados. Este es el fundamento del concepto de Momentos de Verdad que es lo que las empresas de servicio producen y entregan al cliente y que se definen como:

"... cualquier situación en la cual el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio"⁵⁰

Este concepto que ya lo habíamos enunciado y explicado en el Capítulo II de este trabajo nos hace poner el énfasis en la interacción con el cliente externo, en la percepción del proceso de prestación que tiene el cliente cuando recibe el servicio. Además ayuda al empleado del servicio a tener una visión más concreta sobre su aporte a la satisfacción del cliente, pues cada empleado debe gerenciar el momento de verdad del cual es responsable o participante.

Debe entonces el gerente conocer los momentos de verdad que experimenta el cliente en la línea de contacto (línea de producción) analizarlos desde el punto de vista de las cinco dimensiones de la calidad del servicio y mejorar los que sean necesarios agregándoles valor.

Otras consideraciones sobre los momentos de verdad es que no necesariamente implican contacto humano, es decir interacción directa cliente - proveedor. Cuando un cliente observa un anuncio de nuestro negocio en vallas o periódicos, esos son

⁵⁰ Albrecht, Karl. **Servicio al cliente interno.** Pág. 31

momentos de verdad, cuando ve una cuña por televisión, o escucha la referencia de nuestro negocio de parte de alguien, esos son momentos de verdad para la empresa.

Lo otro es que no todos los momentos de verdad son iguales. En una empresa de alto nivel de contacto con el cliente puede haber varios tipos de momentos de verdad, pero por lo general, sólo algunos de ellos tendrán un impacto crítico sobre las percepciones del cliente, este impacto puede ser positivo o negativo, todo depende de cómo se maneje el encuentro.

Por último, para identificar los momentos de verdad en un negocio hay que estar dispuestos a mirar a través de los ojos de los clientes. No hay que buscar excusas, hay que pensar cómo piensa el cliente.

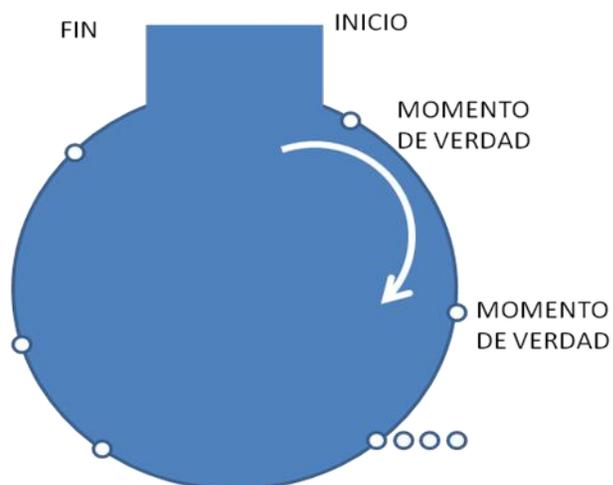
EL CICLO DEL SERVICIO

El paso siguiente en el proceso de razonamiento de la Gerencia de Servicios es darse cuenta que los momentos de verdad no se producen aisladamente o por separado. Lo que en realidad ocurre cuando un cliente decide hacer negocios con una empresa es que él atraviesa por una serie continua de acontecimientos o momentos de verdad. A esto lo denominamos **CICLO DE SERVICIO**: Un mapa de los momentos de verdad, a medida que los experimentan los clientes "...una cadena continua de hechos por los que atraviesa el cliente a medida que experimenta el servicio..."⁵¹

El ciclo nos hace ver como el servicio para el cliente es un solo proceso. El cliente no piensa en términos de departamentos especializados o responsabilidades individuales, generalmente lo hace desde la perspectiva de una necesidad y tener que tomar medidas para satisfacerla, piensa en términos de lograr un objetivo, de encontrar una solución. Por esto el Ciclo de Servicio se convierte en una técnica para que la gerencia y los empleados vean el servicio como lo ve el cliente. El ciclo de servicio permite la visualización del servicio a través de un gráfico que se construye así:

⁵¹ Albrecht, Karl. **Servicio al cliente interno**. Pág. 33

EL CICLO DE SERVICIO MODELO PARA COMPRENDER LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE



Si no se tienen claros los ciclos de servicio, se le hacen falsas promesas al cliente. Al tener claro los ciclos, los empleados pueden controlar ellos mismos que el servicio salga bien. El empleado ya no fabrica el producto sino que es parte del mismo. La calidad de servicio viene a ser un resultado de los momentos de verdad. La tarea de la Gerencia de Servicios es alcanzar y mejorar los Ciclos de Servicio.

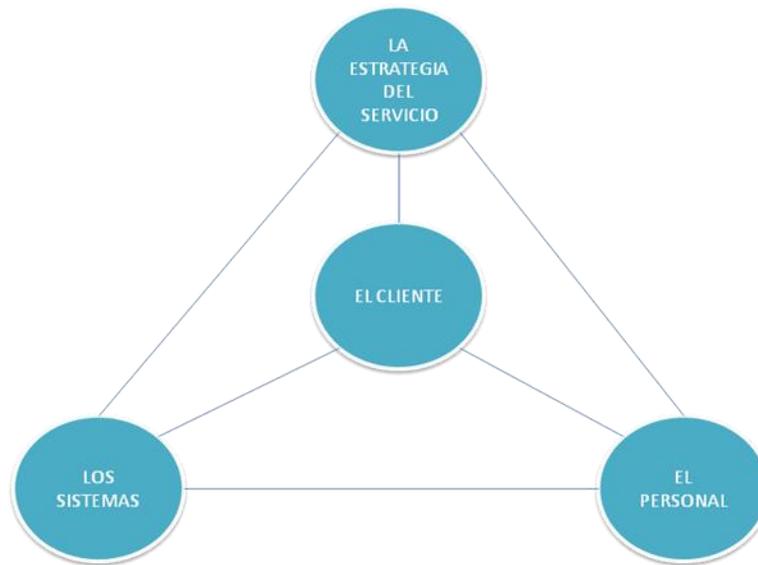
Otro aporte importante de representar cíclicamente los servicios es que se nos permite detectar (visualmente) los momentos de verdad críticos, es decir, aquellos que conducen a la insatisfacción del cliente. (Caso típico: las esperas de un cliente, las colas, o las devoluciones) y que comúnmente en el ciclo aparecen con la afirmación: el cliente espera o el cliente reclama.

EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO

Aquí lo que desarrollamos brevemente son los factores claves a gerenciar en los servicios por estar presentes en toda empresa de servicio quien se califique como exitosa. Ellos son:

- Clara y compartida estrategia de servicio.
- Personal de contacto con fortalezas personales para la atención al cliente.
- Sistemas amables para el cliente

Diagramados se ven así:



Hagamos una explicación de cada vértice del triángulo de servicio:

UNA CLARA ESTRATEGIA DE SERVICIO: Es desarrollar una estrategia que oriente la atención de la gente de la organización hacia las prioridades reales del cliente. Es elaborar una guía de actuación para toda la organización: Desarrollar el servicio a lo interno y a lo externo, cumplir con la promesa de servicio para alcanzar confiabilidad.

PERSONAL ATENTO AL CLIENTE: Es, estimular y dar todos los medios a los empleados para que mantengan su atención fija en las necesidades de los clientes. Un empleado de la línea de enfrente debe alcanzar un buen nivel de sensibilidad y voluntad de ayudar. Todos deben comprometerse y obligarse voluntariamente y de buena gana (al compartir los valores del servicio) a cumplir la promesa de servicio.

SISTEMAS AMABLES PARA EL CLIENTE: Se refiere esto a que "...El sistema de prestación de servicio en que se apoya el empleado, esté verdaderamente diseñado para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, procedimientos, métodos y procesos de comunicación, todo le dice al cliente: "todo este aparato está aquí para satisfacer sus necesidades"⁵²

⁵² Albrecht Karl y Zemke Ron. **Gerencia del servicio**. Pág. 39

El triángulo del servicio, es un modelo gerencial orientado hacia la empresa para ayudar a su gerencia en lo que deben hacer.

Se considera que se debe pensar en la empresa y en el cliente como íntimamente vinculados en un modelo triangular de relación como se ve en el gráfico. Este triángulo representa en su diagramación los tres elementos ya explicados: estrategia, personal y sistemas, los cuales giran alrededor del cliente en una interacción creativa. El triángulo en consecuencia representa un proceso más bien que una estructura, y nos obliga a incluir al cliente en nuestra concepción del negocio, y a pensar que la organización existe para atender las necesidades de la gente que está prestando servicio al cliente. (Sobre esto último nos referimos más adelante).

Cada una de las líneas del diagrama representa directrices de gestión específicas: la línea que conecta al cliente con la estrategia de servicio representa la importancia de establecer una direccionalidad para la gestión alrededor de las necesidades y motivos medulares del cliente. A la inversa, la línea (la fina) que va de la estrategia al cliente representa el proceso de comunicar la estrategia a nuestro mercado.

La línea (la gruesa) que conecta al cliente con el personal es el punto de contacto donde se encuentran la mayor parte de los momentos de verdad. La línea que conecta al cliente con los sistemas, ésta tiene que ver con el diseño de procedimientos, equipos, etc., es decir, se refiere al sistema operativo de prestación.

Las tres líneas exteriores del triángulo también tienen su significado: la línea que une al personal con los sistemas expresa que éstos deben facilitarle al empleado el prestar los servicios. La línea que conecta la estrategia de servicio con los sistemas, sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se deben deducir lógicamente de la definición de la estrategia del servicio.

Y finalmente, la línea que une a la estrategia con el personal sugiere "...que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía claramente definida por parte de la gerencia. Sin cierto sentido de un enfoque, claridad y prioridad

es difícil para ellos concentrar su atención en la calidad del servicio. Los momentos de verdad tienden a deteriorarse y regresar hacia la mediocridad".⁵³

INVERSIÓN DE LA PIRÁMIDE DE AUTORIDAD

Siempre que se diseña la estructura organizacional de una empresa a través de un organigrama tradicional, lo normal es que los ejecutivos aparezcan en la parte superior del mismo, como la autoridad máxima, los gerentes subalternos en diferentes casillas de la mitad y los trabajadores de la línea de contacto, en la parte inferior, lo cual significa que ellos son los de menos importancia e influencia. La otra característica conceptual de la estructura tradicional es que los clientes generalmente no aparecen. Esto es negativo porque crea un concepto de la realidad concentrado organizacionalmente. En cambio, en un negocio orientado hacia el cliente o hacia el servicio, el cliente debe aparecer en alguna parte del organigrama.

El paradigma de la gerencia del servicio que hemos venido desarrollando sugiere la metáfora de la Pirámide de autoridad Invertida, por considerar que el cliente es el punto de partida para definir el negocio y que lo debemos representar como un elemento clave. En el segundo lugar los empleados de la línea de enfrente por ser estos los que pueden crear o romper la percepción del cliente sobre la calidad en los momentos de verdad. En tercer lugar la gerencia media cuya misión es apoyar a la gente de la línea de enfrente y por último la alta gerencia quien define las estrategias de servicio en base al conocimiento preciso de los requerimientos de los clientes, y suministra los recursos claves para adquirir los medios que dan plena satisfacción a los clientes. Lo anterior se expresa con el siguiente diagrama:



⁵³ Albrecht Karl y Zemke Ron. **Gerencia del servicio**. Pág. 42

¿QUÉ IMPLICA LA INVERSIÓN DE LA PIRÁMIDE ORGANIZACIONAL?

1. No podemos departamentalizar la calidad: Todos en la empresa son clientes y todos son proveedores.
2. Los cargos sólo tienen sentido en la medida en que sirven a alguien, en la medida en que satisfago las necesidades de mis clientes internos. Vinculándome así a las necesidades del cliente externo.
3. Cambian las relaciones de poder a relaciones de servicio, lo cual implica que:
 - 3.1. Todos somos clientes de alguien, y proveedores de otros.
 - 3.2. Quién paga no es el jefe, es el cliente.
 - 3.3. El gerente está para servir al subordinado, para facilitarle el trabajo.
 - 3.4. La importancia no es por mandar a muchos sino por servir a muchos.
 - 3.5. El más importante dentro de la organización es quien más clientes internos tenga.
 - 3.6. La remuneración debe estar en base a la satisfacción de los clientes.

"El hecho de invertir la pirámide será una tarea difícil para muchas organizaciones, especialmente ante la influencia predominante de los conceptos tradicionales de autoridad inherentes al modelo clásico de gerencia.

Pero hay una clara evidencia de que cada día son más los negocios de servicio que están tratando de hacer precisamente eso...⁵⁴

"Los gerentes tendrán que aprender a vivir con un mayor grado de autonomía de los empleados, lo cual implica un nivel superior de ambigüedad para ellos como jefes. Tendrán que renunciar a parte de su confianza sobre lo genérico, la solución basada en las reglas y estar dispuestos a ajustar más su liderazgo a las variaciones de las circunstancias en la línea de enlace..."⁵⁵

Todo lo anterior nos lleva a sintetizar las consecuencias teóricas metodológicas de

⁵⁴ Albrecht, Karl, **La Revolución del Servicio**. Pág. 105

⁵⁵ Albrecht, Karl, ob. cit, idem

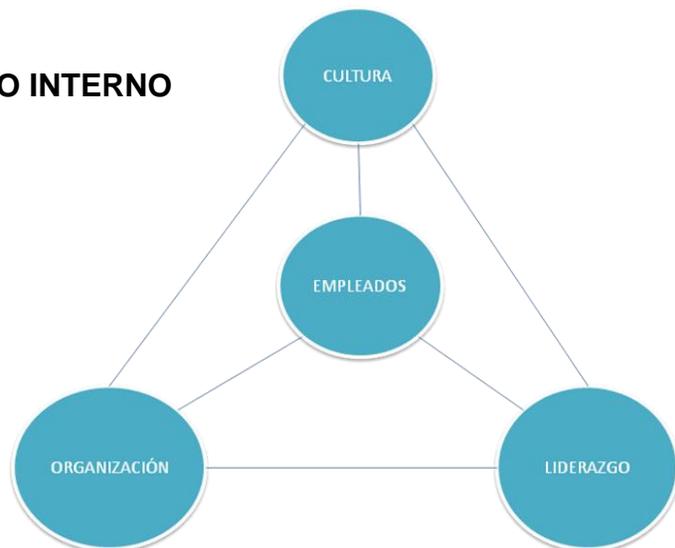
invertir la pirámide de autoridad:

- 1. El cliente primero.**
- 2. Los sentimientos forman parte del rendimiento al servir**
- 3. Menos "gerencia" y más liderazgo.**
- 4. Los empleados como primer "mercado"**
- 5. Destino compartido**
- 6. La gerencia es servicio**

EL SERVICIO INTERNO

El último paradigma de la gerencia de servicios, se refiere a que todo el mundo en la organización tiene un cliente "... es decir la idea de que todas las estructuras y todos los recursos de la organización deben alinearse detrás de los momentos de verdad para crear el mejor impacto posible sobre la percepción de calidad del servicio que pueda tener el cliente..."⁵⁶ Lo cual significa que toda la organización debe servir preferentemente a aquellos que prestan un servicio. El servicio de calidad comienza en el interior de la organización y esto se expresa en el triángulo de servicio interno que es exactamente igual en el diagrama al triángulo de servicio externo, sólo que en lugar de colocar al cliente en el centro, colocamos a los empleados como los clientes de la gerencia y muestra que son indispensables tres elementos para alcanzar calidad de servicio: cultura, liderazgo y estructura organizacional en apoyo al proceso de prestación.

EL TRIANGULO DEL SERVICIO INTERNO



⁵⁶ Albrecht, Karl, **Servicio al cliente interno**. Pág. 23

Cuando los vértices del triángulo interno son gerenciados con efectividad, tendremos una excelente línea de enfrente que se reconoce así por el eficiente esfuerzo discrecional de sus empleados.⁵⁷

CONCLUSIÓN: LA GERENCIA COMO SERVICIO

¿Cuál es el aporte que realiza la gerencia a la Calidad de Servicio? Agrega valor a los procesos, y esto sucede cuando:

- Ayuda a todos en la organización a focalizar sus energías en las prioridades de éxito de la empresa.
- Orienta los planes y actividades hacia la misión.
- Desarrolla cultura de servicio.
- Facilita el desarrollo de sentimientos cooperativistas, y el trabajo en equipo.
- Deja siempre recursos disponibles para invertir en el desarrollo del personal.

Al realizar todo lo antes mencionado, la práctica gerencial se vuelve un servicio en sí misma, sin dejar sus roles directivos como destinar recursos, establecer prioridades, tomar decisiones, asistir a juntas, etc. Los gerentes servidores focalizan su acción en eliminar los factores causales de las cinco deficiencias que obstaculizan la calidad de servicio y en aportar todos los medios necesarios para que los empleados de la línea de enfrente puedan desenvolverse en los momentos de verdad de cada ciclo de servicio.

Una forma de operacionalizar la gerencia como servicios es:

1. Preguntarle a los supervisados, ¿Qué puede hacer para ayudarles a hacer mejor su trabajo?
2. Aportar a la eficacia de su personal en la tarea.
3. Facilitar el mejoramiento continuo de los procesos internos y de apoyo a la

⁵⁷ Se define el esfuerzo discrecional a la diferencia entre la cantidad máxima de esfuerzo y cuidado que un individuo puede dedicar a su trabajo y la cantidad mínima de esfuerzo requerido para evitar ser despedido o penalizado.

prestación de servicio.

4. Eliminar los procedimientos engorrosos y las restricciones propias de manuales de operación.

5. Analizar y mejorar los ciclos de servicio.

6. Atacar los factores claves causales de las deficiencias en servicios.

Para finalizar con este tema, queremos proponer lo que consideramos, los valores claves de la Gerencia del Servicio:

1. Reduzca al máximo la diferencia entre las expectativas y la percepción.

2. La medida de la calidad de servicio está en el nivel del incumplimiento de promesa.

3. Gerenciar es servir.

4. Todo el mundo tiene un cliente dentro de la organización.

5. En el servicio no hay vuelta atrás: el sistema para alcanzar calidad es la prevención.

6. Todo se inicia en la línea de frente.

7. Tome sus decisiones en base a datos.

8. Trabajo en equipo.

9. Enfoque en el proceso de prestación.

10. El servicio que Ud. produce y entrega son los momentos de verdad.

11. La Gerencia es líder y modelo de los diez valores precedentes.

CAPITULO V

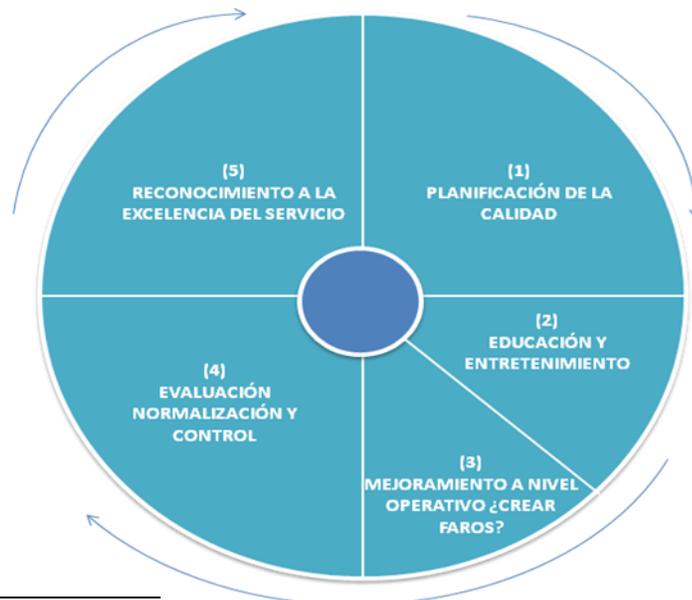
¿COMO ALCANZAR EN LA EMPRESA UN SERVICIO DE CALIDAD?

A través de un proceso de mejoramiento continuo de la calidad de sus servicios, en el cual deben estar involucrados todos los componentes de la empresa de manera consiente y voluntaria.

Este concepto de mejoramiento continuo se basa en las realidades de la empresa y su personal, siendo su finalidad la mejora constante, lo cual requiere que todos en la organización enfoquen sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de sus tareas. Solo de esta manera se logrará satisfacer a los clientes y después ofrecerles un deleite personal con el uso de nuestros productos y servicios. Es decir, se trabaja en función de los clientes y es ahí donde tiene que enfocar la dirección de la empresa.

En síntesis: la calidad total en los servicios es el resultado de un proceso de mejoramiento continuo de todos los procesos de trabajo en la empresa, el cual se alcanza implantando la gerencia de la Calidad, a través de ejecutar los pasos de lo que aquí hemos llamado la rueda de la Calidad Total en los servicios.⁵⁸

El contenido de este Capítulo esta referido a explicar cada uno de los 5 pasos de la rueda de la calidad a través de los cuales se puede alcanzar un servicio de calidad total.



⁵⁸ Consideramos pertinentes señalar que estos pasos son un resultado de experiencias en consultorías y asesoría en empresas de la región.

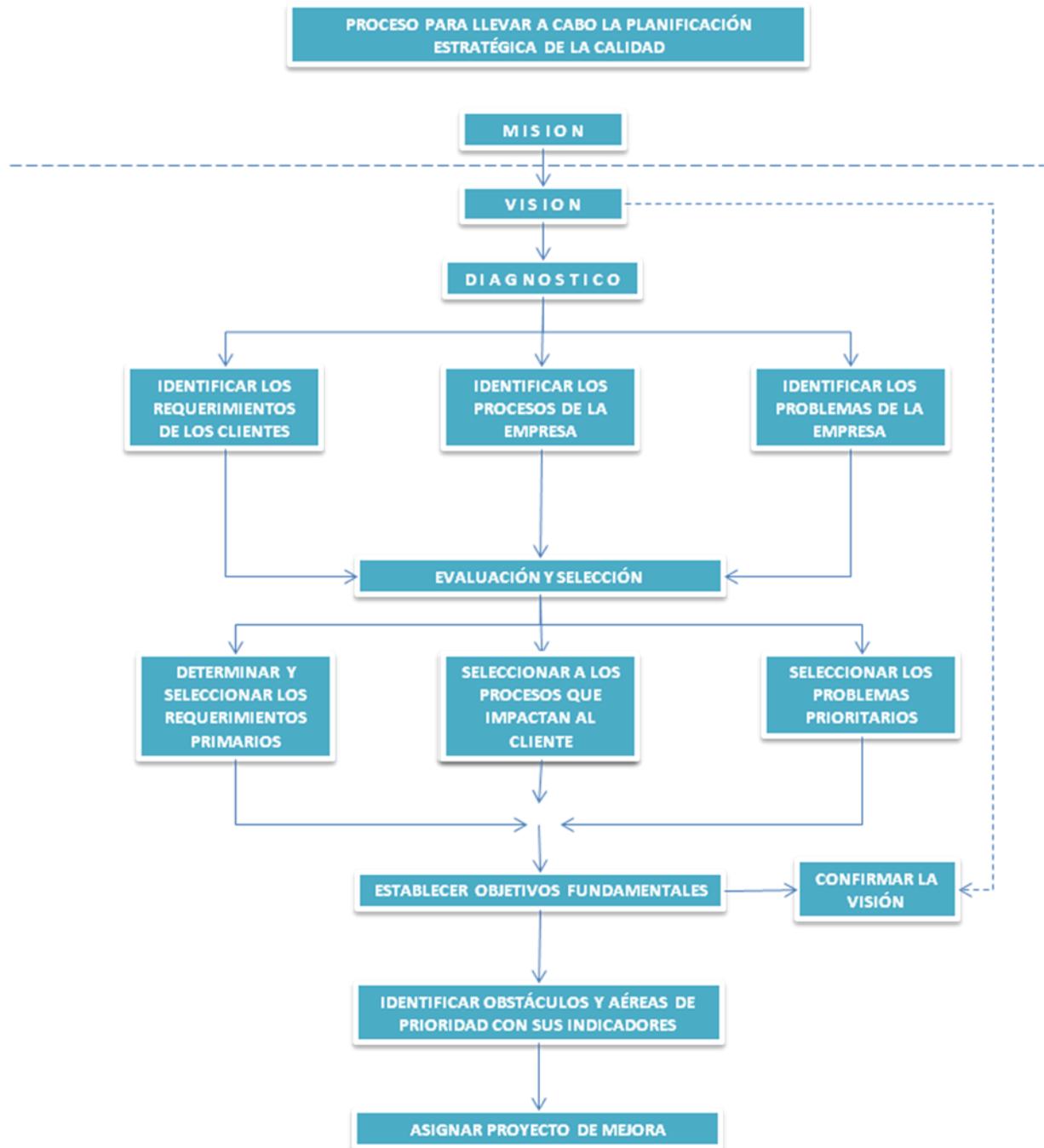
PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

Hoy en día la mayoría de quienes están metidos en esto de mejorar las organizaciones implantando la Gerencia de la Calidad, bien sea en servicios o en manufactura, en pequeñas, medianas o grandes empresas, en el sector público o el privado, hemos llegado a la conclusión de que el primer paso para iniciar un Proceso de Mejoramiento Continuo (PMC), es, ejecutar el Proceso de Planificación estratégica de la Calidad que consiste en una serie de actividades secuenciales e interrelacionadas cuyo conjunto crea un sistema de decisiones que orienta a la empresa en la dirección correcta: Desarrollo, comunicación y alcance de los objetivos de mayor prioridad, y los recursos de la empresa en la satisfacción de las necesidades del cliente. En síntesis, es un proceso que le da direccionalidad a la calidad, pues va a decir dónde están las prioridades de mejora en la empresa, comunica a todos lo que la empresa espera lograr y nos dice por dónde comenzar. A los equipos de trabajo los guía para la definición de las áreas donde van a trabajar. En suma: es un proceso de diagnóstico y planificación de la empresa que está basado en:

- Las necesidades de los clientes externos de la empresa.
- Las necesidades, los deseos y la voluntad de la dirección de la empresa y sus dueños.
- La importancia y las prioridades puestas en los procesos que prestan servicios al cliente.

El proceso se realiza con la participación de todos los miembros de la empresa, con algunos de su entorno y algunas veces hasta con sus competidores (Benchmarking).

Gráficamente los pasos constitutivos de un proceso de Planificación son:



A continuación explicaremos brevemente cada una de las casillas del gráfico:

1. LA MISIÓN: Es la razón de ser de la organización (lo que la organización hace). Su contenido establece el propósito por el cual existe la empresa. Describe en pocas y sencillas palabras el propósito básico, los productos o servicios, los procesos

principales, los clientes y la responsabilidad social de la empresa.

La misión es indispensable para determinar objetivos y formular estrategias de manera efectiva. No debe confundirse con objetivos o metas que la empresa desea alcanzar. Debe ser compartida por todos en la organización. Representar lo que la alta dirección cree y usa para guiar sus decisiones y fijar prioridades al momento de definir objetivos, asignar recursos, etc. En síntesis es el credo, el propósito, el conjunto de creencias y valores de una empresa y debe responder a una pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?

Al definir la misión debe cuidarse de que en la misma:

- Se defina qué hace la organización.
- Se distinga la organización de todas las demás.
- Sea lo suficientemente específica y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Sirva como referencia para evaluar lo que hacemos.
- Sea formulada en términos tan claros que se pueda entender en toda la empresa.
- Se ponga énfasis en el mercado y no en el producto: No es lo mismo proponerse vender gasolina a proponerse satisfacer las necesidades de energía a los clientes.

La misión es lo primero que debe definirse al iniciarse el proceso de planificación estratégica de la calidad. Esta la definen en dos o tres secciones de trabajo la Alta Gerencia junto a la gerencia media, se somete a consideración de grupos de trabajadores de la empresa (se baja la misión) para luego revisar las modificaciones sugeridas, incluirlas si son pertinentes y finalmente hacer su redacción final y darla a conocer a todos los miembros de la empresa⁵⁹. Para elaborarla se puede utilizar cualquier método que respete las condiciones que se establecieron para su contenido.

2. LA VISIÓN: Es una herramienta gerencial estratégica que nos permite describir el futuro deseado, lo que queremos ser o lograr. Es una definición para todos los

⁵⁹ Debe colocarse en sitios visibles en las instalaciones de la empresa y estar escrita en los carnets de identificación de todo el personal.

miembros de la organización de lo que queremos y debemos ser. Establece una base ideológica en la organización para llegar a una meta común de satisfacer a los clientes en el presente y en el futuro, en términos de los atributos puestos por ellos a nuestra calidad de gestión.

La visión debe responder a:

- Qué queremos lograr
- Qué tipo de organización queremos ser.
- Cómo queremos que nos vean nuestros clientes.
- Dónde queremos estar en el mediano plazo.

Su estructura debe ser sencilla, fácil de leer y recordar. Su utilidad es al mediano o largo plazo, y debe estar basada en lo que permitirá a la organización alcanzar éxito desde el punto de vista de sus clientes.

Debe ser futurista, no depender de las situaciones actuales, ni de los obstáculos presentes.

No debe ser impuesta, debe ser aceptada y compartida. Se puede construir con el equipo formado por los dueños de la organización, pero preferentemente debe ser el resultado del líder. En síntesis: Su redacción es una responsabilidad de los altos directivos de la organización.

Esta se elabora en una o dos secciones de trabajo, previo documento sobre la misma, elaborado por el líder o líderes de la organización (tomando en cuenta lo que su gente le/s dice).

Debe ser compartida por todo el tren gerencial para que estos le den su apoyo, y crear así una comunidad con de futuro y con dirección.

Una vez que existe acuerdo sobre esa dirección a seguir, el proceso de toma de decisiones mejora de manera significativa ya que cada decisión será evaluada en función de si ayuda o no a alcanzar la visión.

La visión debe ser amplia y detallada. Las generalidades sirven poco. Debe

decirnos exactamente a dónde queremos llegar para que cada miembro de la organización sepa cuando contribuye al logro de la VISIÓN.

Debe ser positiva y estimulante a todo el personal de la organización.

Una vez elaborada la visión, debe verificarse así:

- Describe bien el futuro que debemos alcanzar.
- Responde a las necesidades de nuestros clientes.
- Nos permite ser competitivos.
- Se ajusta a las necesidades del entorno.
- Es alcanzable.
- Es visionaria para hacernos líderes en nuestro campo.

En conclusión: La Visión debe ir acompañada de acciones sucesivas para alcanzarla, así lograremos cambios. De lo contrario, solo será un sueño.

3. EL DIAGNOSTICO: Definidas la misión y la visión de la empresa, el tercer paso a dar es la realización de un diagnóstico organizacional que incluye básicamente las siguientes tres actividades:

3.1. IDENTIFICAR LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES: Lo primero que se hace es identificar los clientes externos. Los mismos se dividen en dos: los clientes consumidores (usuarios directos de nuestro producto o servicio) y los clientes colaterales o partes interesadas (no consumen nuestro producto o servicio directamente pero nos afectan en la manera como lo producimos o vendemos). Una vez identificados procedemos a conocer sus expectativas y percepciones del servicio actual que se presta, traduciéndolos en requerimientos. A estos los llamamos requerimientos terciarios (significa: tomarlos tal y como los expresan los clientes, lo que el cliente dice que quiere). Esto se hace a través de encuestas profesionales, los llamados grupos de enfoque, entrevistas, revisión de quejas y reclamos más frecuentes, y entrevistas al personal de la línea de enfrente.

La indagación de requerimientos, inicialmente la debe hacer personal externo a la organización por el método que mas se ajuste a la empresa.

3.2. IDENTIFICAR LOS PROCESOS DE LA EMPRESA: Aquí se trata, de identificar entre todos los procesos que realiza una empresa, aquellos con los cuales se impacta directamente en los requerimientos de los clientes. Estos son los prioritarios. Esto no significa que el resto de procesos no sean importantes, incluso pueden ser hasta prioritarios.

Los pasos para identificar estos procesos son los siguientes:

- A un nivel macro se identifican los procesos principales que contribuyen a prestar un servicio, y las relaciones que existen entre ellos.
- A un nivel micro, se describen en detalle, los procesos que son de mayor importancia en prestar el servicio.

Esto se hace en dos secciones de trabajo, con la gerencia media y jefes de Departamento, facilitadas ambas por un consultor externo.

3.3. IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA: Aquí se trata de diagnosticar las debilidades que nos impedirán alcanzar la visión y que nos obstaculizan ejecutar con calidad nuestra misión. Estos últimos son aquellos problemas crónicos, del día a día que dificultan el cumplimiento del trabajo asignado, los otros son todas aquellas diferencias que vemos que podemos tener en el futuro, o que ya existen en el presente y que van a impedir alcanzar la visión.

La identificación de estos problemas incluyen varias sesiones de trabajo donde se harán: entrevistas estructuradas a la alta y media gerencia, evaluación de clima organizacional, análisis de los procesos corporativos, revisión de planes, de presupuestos, de políticas. Análisis de la competencia, su tecnología, productos, etc. Análisis del entorno político, social y económico que afecte la empresa y análisis de mas crónicos.

Esta actividad la realizará un consultor o un equipo de la Gerencia Media, teniendo como facilitador un ente externo a la empresa. Se trata en síntesis de determinar: Amenazas, debilidades, oportunidades y fortalezas, todo en función del cliente.

4. EVALUACIÓN y SELECCIÓN: Aquí comienza la etapa de integración y

selección. De aquí en adelante todas las actividades hasta la definición de los objetivos, las realizan en sección conjunta la Alta Gerencia y la Gerencia Media en jornada continua de dos días. La primera actividad se refiere a la definición y selección de los requerimientos primarios de los clientes:

4.1. DEFINICIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS PRIMARIOS: Esta actividad realmente comenzó cuando se definieron por boca del cliente los requerimientos, es decir, cuando el cliente nos dijo lo que quería. El segundo paso es traducir esto en reuniones de trabajo, a lo que el cliente en realidad nos quiso decir, para luego convertirlos en requerimientos primarios agrupándolos en categorías o elementos básicos de la calidad, las cuales son: calidad, costo, entrega, seguridad y responsabilidad social. Con estos ítems es que va a trabajar la Alta Gerencia en cuanto a cuál es la prioridad para abordarlos. Todo dependerá de reconocer con exactitud dónde no estamos satisfaciendo las necesidades de los clientes.

4.2. SELECCIONAR LOS PROCESOS QUE IMPACTAN A LOS CLIENTES: Esta actividad está sujeta a los resultados de la anterior, es decir, se seleccionarán los procesos que afecten los elementos de Calidad seleccionados para que los mismos arrojen los resultados necesarios.

4.3. SELECCIONAR LOS PROBLEMAS PRIORITARIOS: Depende en su contenido de 4.1. y 4.2.

5. ESTABLECER OBJETIVOS FUNDAMENTALES: Esto es, definir los objetivos estratégicos de la gestión de calidad que la empresa va a seguir. Estos objetivos van a determinar las metas y los proyectos futuros en cuanto a la satisfacción de las necesidades de los clientes en las materias de los elementos de la Calidad (costo, entrega, calidad, seguridad y responsabilidad corporativa o social).

Son objetivos de mediano y largo plazo que van a servir a la empresa de guía en sus actividades y le proporcionan al empleado las orientaciones necesarias para realizar sus trabajos.

La Alta Gerencia debe escoger para realizar unos pocos objetivos (menos de 7) y estos deben ser, razonables, mensurables, creíbles y factibles.

6. CONFIRMAR LA VISIÓN: Una vez definidos los objetivos estratégicos, debe

verificarse si éstos contribuyen a alcanzar la visión de la empresa que se ha definido. Tenemos que confirmar nuestra visión, comparándola con los objetivos propuestos.

7. IDENTIFICAR OBSTÁCULOS y ÁREAS DE PRIORIDAD: Ya identificados los objetivos fundamentales, el próximo paso es de terminar las causas que nos impiden lograrlos (obstáculos) y esto nos llevará a definir las áreas de prioridad y sus indicadores.

Las áreas de prioridad son aquellas en que la empresa va a centrar sus recursos y esfuerzos para lograr su visión y cumplir su misión. Son las áreas que afectan negativamente el logro de los objetivos propuestos. Estas áreas también deben ser medibles, específicas, factibles y significantes para el personal.

8. ASIGNAR PROYECTOS DE MEJORA: Este es el último paso, definir en qué se va a trabajar, aquí comienza el trabajo operativo de la Gerencia de la Calidad de Servicio: análisis de los ciclos de servicio, diagnóstico de expectativas y percepción específicas de un ciclo y el análisis de deficiencias. Todo bajo metodologías operativas de mejora y herramientas básicas de análisis y cuantificación: diagramas causa-efectos, técnicas de discusión en grupo, diagrama de Pareto, gráficos de dispersión, de control, etc.

Con esta actividad termina la primera y más crucial fase en el proceso de implantación de la gerencia de la calidad. De ella dependerá el éxito o el fracaso del proceso. Pasemos a la segunda fase:

EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Hablemos primero de la educación: ésta debe efectuarse en cascada, es decir, de arriba hacia abajo, lo que implica que son los niveles de dirección en la empresa los que deben manejar al inicio del proceso los principios y conceptos de la calidad de servicio. Esta es una fase de comunicación y persuasión que debe comenzar por arriba para garantizar el compromiso, de parte de la alta y media gerencia con el proceso, y para que luego sean ellos los propios instructores de algunos de los contenidos. Sobre qué educar: sobre qué es calidad, que es servicio, qué es calidad de servicio, gerencia del servicio y sobre el significado de las herramientas con las

cuales se gestionan las expectativas, los ciclos de servicio, los diseños y sistemas de prestación, etc.

También se debe educar en los valores organizacionales gerenciales para el desarrollo de una cultura de servicio.

En cuanto al entrenamiento: Este tiene por contenido el adiestramiento de todo el personal a través de talleres sobre las herramientas básicas del servicio: ciclos de servicio, análisis de preferencias, matriz de atributos y tarjeta de evaluación. Además, en las siete herramientas básicas para el análisis y solución de problemas. Así mismo también se debe adiestrar en el manejo de una metodología para el trabajo en equipo y para el mejoramiento continuo como la de los siete pasos desarrollada por Brian Joiner y tropicalizada por varias consultoras en nuestro país.

Los Talleres normalmente se imparten en formatos de dos días por ser logísticamente lo más conveniente, con un número de participantes no mayor de veinte y lo más recomendable es que no sea los fines de semana. Otra cosa bien importante es que el entrenamiento lo deben recibir sólo quienes van a aplicar enseguida lo dado en los talleres, de no ser así se pierde la efectividad del taller, esta debe ser una norma que jamás debe violarse: aprender, haciendo.

Debe estar claro que la educación y el entrenamiento son para infundir en el personal valores centrados en el servicio. Ahora bien, este desarrollo de conocimientos y habilidades necesita apoyo de los siguientes elementos:

- Una misión corporativa claramente expuesta que establezca la excelencia del servicio como prioridad estratégica principal.
- Tener valores organizacionales definidos.
- Definiciones del servicio que sean consecuentes con las expectativas de los clientes.
- Normas específicas para prestación, basadas en las expectativas del cliente.
- Medida y valoración individual de la realización enlazada a las normas y objetivos del servicio.
- Premios y reconocimientos por el buen desempeño en el servicio.

En síntesis, la finalidad de la educación y el entrenamiento en servicio es que la gente maneje correctamente los momentos de verdad y ponga fin a las cinco deficiencias de la calidad de servicio expuestas en el Capítulo 3. En particular, el desarrollo de conocimientos y destrezas pueden ayudar a eliminar la deficiencia 3: La diferencia entre las especificaciones de la calidad del servicio comparadas con la prestación de servicio realizada, lo cual se debe a que con la educación y el entrenamiento se desarrollan las capacidades para servir y en consecuencia, el deseo de servir. Esto es así por que la motivación está en parte en función de la preparación. Las personas que se sienten poco preparadas para realizar un servicio, tienen pocas probabilidades de sentirse motivadas para realizarlo. En efecto, un desarrollo de conocimiento y habilidades bien llevado a cabo produce confianza, y la confianza en sí mismo es una forma de motivación.

Por lo antes mencionado, el entrenamiento para que sea efectivo debe segmentarse en sus contenidos: Entrenamiento para la Alta y Media Gerencia, entrenamiento para la línea de enfrente y entrenamiento para el personal de las unidades de apoyo a la línea de enfrente.

Por último, no podemos terminar este punto, Sin antes referir que así como debemos calcular las necesidades de los contenidos, también debemos evaluar sus resultados. Una evaluación de los programas de educación y adiestramiento da la oportunidad a la organización de aprender de su propia experiencia, corregir sus errores, afirmar sus métodos y estimar el impacto y valor de su inversión.

MEJORAMIENTO A NIVEL OPERATIVO

Iniciado el proceso educativo en la alta y media gerencia e impartido el adiestramiento en las técnicas y herramientas para la mejora del proceso de prestación y el análisis y solución de problemas en el personal de las áreas definidas como prioritarias, se inicia el trabajo de mejoramiento en los procesos críticos, a través de equipos de proyectos de mejora. Equipos que trabajaron en los proyectos iniciales que fueron definidos en la planificación de la calidad y que van a ser especie de "Faros para el cambio": Faros que le demuestren al resto del personal el efecto de un servicio

mejorado. Este es un trabajo que realizarán las unidades de manera interfuncional: por proceso no por departamento (salvo que sea un proceso que no tenga ningún proveedor externo a él). Aquí se pondrán en práctica las herramientas y técnicas para evaluar y medir los procesos de prestación y comenzará el retorno de la inversión que se haya hecho en Calidad de Servicio (inversión en prevención), comenzándose a ver los resultados no sólo económicos como el que acabamos de mencionar, sino en satisfacción del empleado con su trabajo y con la organización, y en nuevas normas para el proceso de prestación al cliente.

EVALUACIÓN, NORMALIZACIÓN y CONTROL

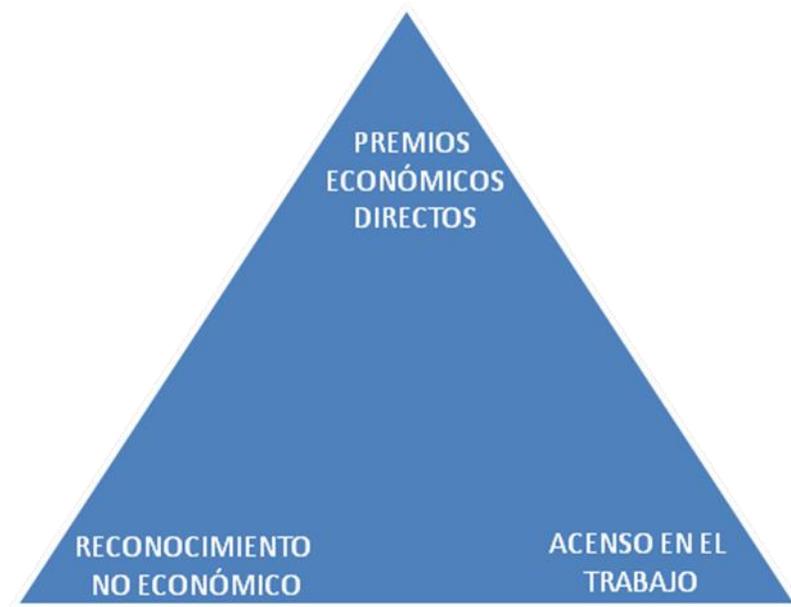
En la medida que masificamos el trabajo del mejoramiento continuo en diversidad de proyectos de mejora, estamos fortaleciendo la cultura gerencial de la participación, la reducción del desperdicio y la motivación del trabajador por nuevos conocimientos y habilidades adquiridas (por supuesto, si con el salario que recibe satisface plenamente sus necesidades básicas). Ahora bien, como el mejoramiento es un proceso continuo, los siguientes pasos son evaluar los resultados de los equipos y hacer de las nuevas situaciones alcanzadas, las nuevas normas de gestión, las cuales deben estar escritas y aprobadas por la alta gerencia, para luego ser difundidas en el proceso mejorado. Esto último lleva a la construcción del manual de normalización o manual de la calidad que es quien va a garantizar el aseguramiento de la calidad y es a su vez el soporte para el control de la gestión de calidad.

No vamos a entrar al desarrollo exhaustivo de este punto porque el mismo significaría otro trabajo con un volumen similar a éste, consideramos que la idea general del contenido de esta fase está ya esbozado satisfactoriamente.

RECONOCIMIENTO A LA EXCELENCIA DEL SERVICIO

Si bien es cierto que el Proceso de Mejoramiento continuo se mantiene por una alta motivación del empleado, un sistema de reconocimientos bien diseñado ayudará a mantener el proceso y a aumentar esa motivación. El recurso humano es el capital de la empresa, tenemos que mantenerlo motivado, y premiar las mejoras es la forma más convincente de hacerlo. Diseñar y llevar a cabo un sistema efectivo para premiar las mejoras no es difícil, siempre y cuando se acentúe lo positivo. "Los sistemas de

premios más eficaces incluyen un triángulo de premios: premios económicos directos, ascenso en la carrera y el reconocimiento no económico..."⁶⁰ A continuación el triángulo de premios



1. LOS PREMIOS ECONÓMICOS DIRECTOS: Este es el tipo de premio más delicado y controversial, pero que creemos necesario para destacar una persona o un equipo ante los demás por haber hecho algo en favor del cliente. No hay nada más impactante que ver a alguien de la empresa, recibir una recompensa en efectivo. La retribución no necesita ser alta, aunque debemos estar claros que el costo total de un programa de reconocimiento no es nada en comparación con su impacto, lo que si no compartimos es aumentar salarios por mejoras, pues eso es como darle más sueldo a un futbolista por meter goles, ¿no es acaso ese su trabajo?

2. ASCENSOS EN EL TRABAJO: Hacer del mejoramiento del servicio un factor principal para las decisiones de promoción es una de las normativas más poderosas que puede dictaminar la gerencia. Lo que es crucial es que los empleados perciban que para ascender tienen que prestar un servicio excelente, mejorándolo continuamente.

⁶⁰ Berry L. Leonard, Bennet David y Brown W. Carter. **Calidad de servicio**. Pag.174

Esta es una manera de garantizarse la empresa el involucramiento en el proceso, de todo el personal. Unir el ascenso con el mejoramiento del servicio requiere de unas comunicaciones claras al respecto pues es importante comunicar internamente y con claridad, quién es promocionado y por que. Esto en el país y en la región se está poniendo en práctica, tenemos a nivel nacional los casos de la Xerox de Venezuela, y en la región el caso de Ferretotal, y EPA.

3. RECONOCIMIENTO NO ECONÓMICO: Se trata aquí de diseñar un sistema de premios y reconocimientos que refuercen la motivación por mejorar continuamente la calidad del trabajo diario.

Estos premios se refieren a diplomas, aparición de trabajadores en carteleras de honor, regalos como artefactos domésticos, botones, placas, almuerzos o cenas con el supervisor, etc. Todos estos reconocimientos hacen saber a la gente que es parte del equipo, que se les valora y se les quiere.

Las celebraciones de la excelencia del servicio (como las jornadas de calidad) no tienen por qué ser grandes acontecimientos. "...Tom Peters enfatiza la importancia de pequeñas acciones para hacer saber a la gente que sus esfuerzos diarios se notan y se aprecian, comprar una docena de... pasteles... de camino al trabajo para celebrar un proyecto acabado en la fecha tope, preparar fiestas con una económica y espontánea comida en la oficina para hacer honor a un grupo de trabajo o a un individuo..."⁶¹

En síntesis, el reconocimiento refuerza el trabajo en equipo y humaniza a los supervisores. Nunca lo considere como algo suntuario.

⁶¹ Berry L. Leonard y otros, **Calidad de servicio**. Pág. 180

BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, Karl y ZEMKE Ron. **Gerencia del Servicio**, la Dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos. Tr: Jesús Villamizar Herrera; Bogotá: Legis Editores, S.A. 1989. Págs. 202.
- ALBRECHT, Karl. **La Revolución del Servicio**, El Toque personal que conserva y cautiva clientes. Tr: Jesús Villamizar; Herrera Bogotá; Legis Editores, S.A. 1990. Págs. 236.
- ALBRECHT, Karl y BRADFORD J. Lawrence. **La Excelencia en el Servicio, como identificar y satisfacer las expectativas y necesidades del Cliente**. Tr. Jesús Villamizar Herrera; Bogotá; Legis Editores, S.A. 1990. Págs. 236.
- ALBRECHT, Karl. **Servicio al Cliente Interno**, Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Tr: Irene Cudich de Silberleib. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica, S.A. 1992. Págs. 259
- BIBLIOTECA DE MANUALES PRÁCTICOS DE MARKETING. **Nuevas Orientaciones en el Marketing de Servicio**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1990. Págs. 158.
- BERRY L. Leonard, BENNET R., David y BROWN Cartero **Calidad de Servicio. Una ventaja estratégica para instituciones Financieras**. Tr. Asel, S.A. Madrid: Edita, Díaz de Santos, S.A. 1989. Págs. 203.
- CARLZON, Jan. **El Momento de la Verdad**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1991. Págs. 158.
- COTTLE, David. **El Servicio Centrado en el Cliente**. Tr: Claudio L. Soriano Soriano; Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1991. Págs. 346.
- COWELL, W. Donald. **Mercadeo de Servicios, Un Nuevo Enfoque**: del operativo al perceptivo. Tr. Jesús Villamizar Herrera; Bogotá; Legis Editores, S.A. 1991. Págs. 354.
- CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. **Productividad y Calidad**, Manual del Consultor. Caracas: Editado por la Corporación Andina de Fomento.1990. Págs. 192.
- COBRA, Marcos y ZWARG A. Flavio. Marketing de Servicios, **Conceptos y Estrategias**. Tr. Luis o. Rodríguez Acosta. Bogotá; Editorial Me Graw-Hill Latinoamericana, S.A. 1990. Págs. 279.
- CHIAS, Josep. **El Mercado con Personas, El Marketing en las Empresas de Servicios**. Madrid: Mac Graw-Hill Interamericana de España, S.A. Págs. 107.

- DAVIDOW H., William y UTTAL, Bro. **El servicio integral a los clientes.** El arma definitiva. Tr. María Elena Aparicio Aldazabal; Barcelona: Plaza y James Págs. 274.
- DENTON, D. Keith. **Calidad en el Servicio a los Clientes.** Tr. Asel, S.A. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1991. Págs. 199.
- DENIG, Walker. **El Cliente es lo Primero.** Tr: Diorki, S.A.; Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1991. Págs. 217.
- GINEBRA, Joan. **Dirección por Servicio.** La otra Calidad.co: Mac Graw-Hill/Interamericana de México, S.A. de 1990. Págs. 240.Méxi C.V.
- HESKETT L., James. **La Gestión en las Empresas de Servicio.** Tr. Francisco Nadal de Moner. Barcelona: Plaza y James Edito res. 1988. Págs. 271.
- HOROVITZ, Jacques. **La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente.** Madrid: Mac Graw-Hill/Interamericana de España, S.A. 1990. Págs. 105.
- ZEITHAML A. Valarie, PARASURAMAN A. y BERRY L. Laonard. **Calidad Total en la Gestión de Servicios.** Tr. Claudio L. Soria no Soriano~ Madrid: Ediciones Díaz de Santos 1993.

ÍNDICE GENERAL

	P.p.
ÍNDICE GENERAL.....	3
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	6
 CAPITULO I. LA CALIDAD Y EL SERVICIO	
QUE NO ES CALIDAD	8
QUE ES CALIDAD	10
POR QUE CALIDAD ES IMPORTANTE	15
SERVICIO Y CALIDAD: UN ENFOQUE CONVERGENTE	15
 CAPITULO II. EL SERVICIO	
FUERZAS BÁSICAS DEL CRECIMIENTO DEL SECTOR SERVICIOS	17
LA CRISIS ACTUAL DEL SERVICIO	18
CONTEXTO EN QUE SE PRESTAN LOS SERVICIOS	20
QUE ES SERVICIO	21
CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS	28
EL SERVICIO COMO NEGOCIO	29
DIMENSIONES DEL SERVICIO	32
CLASIFICACIÓN DEL SERVICIO	33
EL VALOR EN LOS SERVICIOS	34
LAS DIFERENCIAS BÁSICAS ENTRE EL SERVICIO Y LOS PRODUCTOS TANGIBLES O MANUFACTURADOS	35
EL RIESGO PERCIBIDO	38
 CAPITULO III. LA CALIDAD DEL SERVICIO	
BENEFICIOS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	41
¿QUE ES CALIDAD DE SERVICIO?	43
LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	45
¿QUE OBSTACULIZA LA CALIDAD DE SERVICIO LAS PROPIEDADES DETERMINANTES DE LA CALIDAD DE SERVICIO QUE DEBEN	

CONTROLARSE POR SU INCIDENCIA EN EL CLIENTE?	47
CONSECUENCIAS DE TENER EN LA EMPRESA UNA MALA CALIDAD DE SERVICIO	50

CAPITULO IV. LA GERENCIA Y LA CALIDAD DE SERVICIO EL ESTILO GERENCIAL A TRANSFORMAR

CAMBIOS NECESARIOS EN LOS ROLES DE LA GERENCIA	56
LA GERENCIA DEL SERVICIO	59
¿QUE ES GERENCIA DEL SERVICIO?	59
EL LIDERAZGO EN LA CALIDAD DE SERVICIO	62
LOS MOMENTOS DE VERDAD	64
EL CICLO DEL SERVICIO	65
EL TRIANGULO DEL SERVICIO	66
INVERSIÓN DE LA PIRÁMIDE DE AUTORIDAD	68
QUE IMPLICA LA INVERSIÓN DE LA PIRÁMIDE ORGANIZACIONAL	69
EL TRIANGULO DEL SERVICIO INTERNO	70
CONCLUSIÓN: LA GERENCIA COMO SERVICIO	71

CAPITULO V. ¿COMO ALCANZAR EN LA EMPRESA UN SERVICIO DE CALIDAD TOTAL?

PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	75
EDUCACIÓN y ENTRENAMIENTO	82
MEJORAMIENTO, A NIVEL OPERATIVO	84
EVALUACIÓN, NORMALIZACIÓN Y CONTROL	85
RECONOCIMIENTO A LA EXCELENCIA DEL SERVICIO	85
BIBLIOGRAFÍA	89