



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ



EDITORIAL
MAR ABIERTO

LA CALIDAD DEL SERVICIO

Vía segura para alcanzar la competitividad

Colección
(S.)

Wilfredo Valls Figueroa
Victor Román Vélez
Clotilde Chica Ostaiza
Geidy Salgado Cepero

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
Ciudadela universitaria vía circunvalación (Manta)
www.uleam.edu.ec

Autoridad Académica:

Miguel Camino Solórzano, Rector
Iliana Fernández, Vicerrectora Académica
Doris Cevallos Zambrano, Vicerrectora Administrativa

La calidad del servicio.

Vía segura para alcanzar la competitividad

©Wilfredo Valls Figueroa
©Víctor Román Vélez
©Clotilde Chica Ostaíza
©Liliana del Carmen Valls Jorge

Revisión pares académicos:

Nombre: Evis Lizett Dieguez Matellan
Institución: Escuela Superior Politécnica de Manabí
Tiempo completo, parcial o agregado: completo
Teléfono: 0986103981
Email: evisyelianne@gmail.com

Revisión pares académicos

Nombre: Antonio Clarenco Guzmán Ramírez
Institución: Universidad Técnica de Manabí
Tiempo completo, parcial o agregado: completo
Teléfono: 0969028012
Email: guzman5506@yahoo.es

Consejo Editorial: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

Director Editorial: Hernán Murillo Bustillos

Diseño de cubierta:

Diseño y diagramación: José Márquez

Estilo, corrección y edición: Alexis Cuzme (DEPU)

ISBN: 978-9942-959-81-2

Edición: Primera. Septiembre 2017

Departamento de Edición y Publicación Universitaria (DEPU)

Editorial Mar Abierto

2 623 026 Ext. 255

www.marabierto.uleam.edu.ec

www.depu.uleam.blogspot.com

www.editorialmarabierto.blogspot.com

Manta - Manabí - Ecuador

A mis hijos Wilfredo, Lili y Orlando por acompañarme siempre, estimular mi labor y por el amor que me hacen sentir.

A mi familia por su confianza, educación y ejemplo.

A mis amigos y colegas que siempre me han exigido escribir.

A los estudiantes y empresarios, clientes fundamentales de esta obra los que hacen realidad el vínculo academia- sociedad.

Wilfredo

Contenido

Introducción.....	11
Capítulo 1: El servicio y la servucción, un cambio en el paradigma de la gestión	15
1.1. El servicio, conceptualización y particularidades.....	16
1.1.2. El servicio conceptos y significado	17
1.1.3. Particularidades del servicio.....	19
1.1.4. Clasificación de los Servicios.....	20
1.2. La servucción como proceso de creación del servicio.....	24
1.2.2. Los elementos bases del sistema de servucción.....	26
1.2.3. La revolución del servicio. El cambio hacia el nuevo paradigma orientado hacia la mejora de la satisfacción del cliente	27
1.3. Gestión del servicio.....	30
1.3.1. Triángulos del servicio	30
1.3.2. Triángulo del servicio externo	31
1.3.3. Triángulo del servicio interno	33
1.4. Ciclo del servicio.....	35
1.4.1. Diferencias entre momento de la verdad y momento crítico.....	38
1.4.2. Importancia de la determinación y análisis del ciclo de servicio	39
1.4.3. Problemática actual y retos que impone la gestión del servicio	43
Ejercicios y ejemplos.....	44
Capítulo II. La calidad y su gestión	53
2.1. Significado de la categoría calidad	54
2.1.2. Complejidad de la categoría de la calidad.....	56
2.1.3. Significado de la categoría calidad según el estilo japonés de gestión de la calidad WQCS.	58
Significado global.....	59
Significado operativo.....	59
Significado de calidad negativa y calidad positiva.....	61
2.2. Enfoques de la gestión total de la calidad según WQCS.	62
2.2.1. Términos relativos a la calidad	63
2.2.2. Antecedentes y evolución de la calidad	65
2.3. La calidad, su importancia, y tendencias actuales.....	70
2.3.1. Tendencias actuales de la gestión de la calidad.....	73
2.3.2. La aplicación de las ISO 9000:2000.....	88
2.3.3. Metodología Seis Sigma.....	90
2.4. Aplicación de un modelo de Calidad Total	93

2.4.1. Modelos de referencia de la Calidad Total.....	97
2.4.2 Comparación de los diferentes modelos	118
2.5 Estilos modernos de la gestión de la calidad.....	120
Ejercicios y ejemplos.....	124
Capítulo III. La gestión de la calidad del servicio	127
3.1. Calidad percibida.....	128
3.1.2. Escuelas de evaluación de la calidad del servicio	131
3.1.3. Elementos básicos de la calidad del servicio	136
3.2. Calidad del servicio.....	138
3.2.1. Calidad y satisfacción del cliente.....	138
3.2.3. Modelos utilizados para evaluar la calidad del servicio	141
3.4. Calidad en los Servicios de Salud	151
3.4.2. Evolución de la calidad de los servicios de salud.....	152
3.5. Calidad en el turismo	153
3.5.2. Problemática actual de las empresas cubanas.....	157
Ejercicios.....	161
Bibliografía	162

Introducción

El vínculo de las universidades con el sistema empresarial y la sociedad es una prioridad para los centros de Educación Superior. La universidad actual debe convertirse en el artífice de la transformación social en la era del conocimiento, instruyendo, educando y formando profesionales capaces y comprometidos con la mejora de la calidad de vida, el desarrollo sostenible y el mejoramiento humano.

Este cambio de paradigma en la gestión universitaria posibilitará socializar el conocimiento, transfiriendo de manera creativa, los avances científicos y tecnológicos que solventarán, en gran medida las necesidades de la sociedad e impactarán decisivamente a la economía. Esto contribuye directamente a la elevación de la calidad de la Educación Superior.

En esta sociedad cambiante se imponen nuevos retos que requieren de un alto nivel de información, de investigación que nos permitan prever sabiamente. Uno de esos desafíos lo constituye el auge del servicio experimentado en las últimas décadas del pasado siglo. El servicio y su gestión requieren una atención especial, por su novedad y particularidades, que lo diferencian de la gestión de productos manufacturados y adeuda aun de literatura técnica que clarifique la incertidumbre que muchos tenemos al enfrentar el servicio.

Esta realidad se puede apreciar tanto en el plano académico como en el sistema empresarial y demás organizaciones de servicio, pese a los esfuerzos realizados en la gestión de servicios como: salud, educación y públicos, por citar los más estudiados; aún se observan falencias en la gestión del servicio, que atentan

contra la satisfacción del cliente y la efectividad de la gestión. Dadas fundamentalmente por el desconocimiento y por los intentos de gestionar el servicio utilizando las herramientas y métodos tradicionales de la manufactura.

Esta deuda con la gestión del servicio que tiene la academia y la comunidad científica ha sido la causa fundamental de esta obra, la cual resume la experiencia de los autores y colaboradores y trata de resumir los análisis realizados por los principales autores que han abordado esta temática y exponer de forma práctica nuestras consideraciones, recomendaciones y herramientas para desarrollar la gestión efectiva del servicio adaptadas a nuestro contexto.

Para la comunidad científica le será útil valorar nuestra propuesta para implementar creativamente los postulados existentes a nuestro contexto. Para la academia, profesores y estudiantes, la obra constituye un texto que puede acompañar y apoyar el proceso de instrucción, respondiendo a las carencias antes mencionadas. Para los empresarios y organizaciones, puede ser una guía práctica de gestión hacia la eficacia, la eficiencia y la efectividad; conociendo no solamente el qué, sino el cómo hacer servicio efectivo y satisfacer a los clientes. Para la sociedad puede explicar el cómo debemos servirnos el uno al otro, permitiéndonos mejorar continuamente, conocer y conocernos más.

Para los autores la mayor satisfacción será que le sea útil a todos, que los guíe y clarifique sus dudas. Si este objetivo se cumple en mayor medida, estaremos felices y compensados por el esfuerzo realizado. Realmente consideramos como mayor aporte de la obra, el pragmatismo, que sin subestimar los postulados teóricos y la opinión de los autores consultados y citados, caracterizan la obra.

La cual hace énfasis en el cómo hacer, mostrando las herramientas, describiendo los pasos a utilizar y mostrando ejemplos.

La obra se compone de tres capítulos, en los cuales se desarrollan las temáticas, según los objetivos, se sintetizan los aspectos más importantes, se muestran ejemplos y ejercicios resueltos y se proponen ejercicios. Los mismos son:

Capítulo 1: El servicio y la servucción, un cambio en el paradigma de la gestión. En el presente capítulo se abordan las temáticas referentes a la conceptualización y características del servicio, y los elementos básicos de la servucción, la tipología y clasificación de empresas de servicio, las cuales son básicas para la gestión de dichas empresas, y se analiza el significado y definiciones de la categoría calidad; así como su evolución hasta el concepto de calidad percibida muy relacionado a la calidad del servicio.

Capítulo II. La calidad y su gestión. El objetivo de este capítulo es el de identificar el significado, evolución e importancia de la categoría calidad; demostrando la necesidad de su gestión como una vía imprescindible para alcanzar la competitividad. Se muestran también los procesos para gestionar la calidad, válidos para empresas de servicio y de manufactura y las vías más actuales para alcanzar este importante indicador, estrechamente relacionado con la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la gestión.

Capítulo III. La gestión de la calidad del servicio. El presente capítulo permite un acercamiento a los fundamentos de la gestión de la calidad del servicio. Si bien los conceptos, herramientas y modelos de la gestión de la calidad tradicional o de la manufactura son válidos en la gestión del servicio; se hace necesario una

adecuación de dichos instrumentos y herramientas a las características propias de la Servucción y la creación de otras específicas para la gestión del servicio.

Es nuestro mayor deseo haber cumplido con el objetivo propuesto y haber satisfechos sus necesidades y expectativas, de lograrlo como esperamos, estaremos muy complacidos y comprometidos a continuar aprendiendo y transfiriendo conocimiento y experiencias a todos para el bien de todos.

Capítulo 1

El servicio y la servucción, un cambio en el paradigma de la gestión

En el presente capítulo se abordan las temáticas referentes a la conceptualización y características del servicio, y los elementos básicos de la servucción, la tipología y clasificación de empresas de servicio, las cuales son básicas para la gestión de dichas empresas, y se analiza el significado y definiciones de la categoría calidad; así como su evolución hasta el concepto de calidad percibida muy relacionado a la calidad del servicio.

1.1. El servicio, conceptualización y particularidades

El crecimiento de los servicios ha sido una de las tendencias más importantes en los últimos años, así lo considera la organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (Económico, 2014), que es una organización intergubernamental compuesta actualmente por 42 países (34 miembros plenos) y ocho países adherentes. Su misión es promover políticas que mejoren el desarrollo económico y el bienestar social de personas en todo el mundo.

Según Campo Victoria (2000), citado por Padrón (2007). El servicio es la revolución gerencial de la década; consiste en volcar la institución hacia las necesidades y expectativas del cliente, tanto interno como externo; es la estrategia en un mundo globalizado, para preparar las instituciones del sector público.

Un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a otra como por ejemplo: un proveedor a su cliente, es esencialmente intangible sin transmisión de propiedad y puede estar relacionada su prestación con un producto físico o no. A continuación se analizan varias definiciones de servicio planteadas por diferentes autores.

1.1.2. El servicio conceptos y significado

Según Kloter (1992) para producir un servicio, puede requerirse o no de un producto tangible, sin embargo, cuando se requieren no hay transferencia de derechos de esos bienes tangibles durante la actividad o beneficio que una parte ofrece a otra.

Para Juran (1983) un servicio puede proporcionarse a un consumidor, una instalación o a ambos. Servicio es un trabajo realizado para otros (...) existen porque en ellos se pueden satisfacer, determinadas necesidades de los clientes.

Schroeder (1992) define el servicio como algo que se produce y se consume en forma simultánea. Un servicio, por lo tanto, nunca existe, solamente se puede observar el resultado después del hecho.

Las operaciones de manufactura, así como todas las demás partes de la organización, también están en el negocio de los servicios, incluso si el cliente es interno, dividiéndolos en servicios básicos y servicios de valor agregado que se suministran a clientes internos y externos de la fábrica. (Aquilano, 2000)

La norma internacional ISO 9000: 2015 establece que el servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- ❖ Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un Automóvil).

- ❖ Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- ❖ La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento).
- ❖ La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

Sintetizando los conceptos anteriores se puede definir el servicio como un producto con un significativo componente intangible, pero que también puede incluir elementos tangibles y que facilita la creación de productos físicos, en los cuales el factor humano, es decisivo; independientemente del grado de iteración cliente-proveedor.

Un buen servicio puede constituir un valor agregado y una fuente de diferenciación de los productos. Por lo tanto no se deben establecer diferencias en la gestión de productos tangibles y servicios, si bien el servicio posee sus peculiaridades: Cualquier producto tangible (televisor, ordenador, cosmético, alimento) a pesar de su innegable naturaleza física, constituye un servicio congelado; que se activa cuando el cliente lo usa.

El cliente consume productos físicos con la finalidad de que dichos bienes materiales les brinden servicios que satisfagan sus necesidades, tales como: la recreación, la información, alimentación, etc. Por otra parte, todo proceso de manufactura, requiere y siempre ha basado de servicios que son vitales para su realización. Ejemplo de ellos se pueden mencionar los servicios de: mantenimiento, preparación técnica de la producción, de diseño de productos,

servicios informáticos, de gestión de la calidad, servicios técnicos; todos esenciales para garantizar la continuidad y la productividad del sistema productivo.

1.1.3. Particularidades del servicio

Casi con total seguridad el crecimiento de empleo en un futuro próximo se producirá en el área de los servicios que tienen cuatro importantes características, las que condicionan la estrategia empresarial y que deben ser considerados en todo momento:

- ❖ Intangibilidad. Los servicios, son por lo general, intangibles y a diferencia de los bienes físicos no pueden ser experimentados por los sentidos antes de la compra así por ejemplo: la persona que va a una limpieza de cutis no puede ver los resultados antes del servicio y el paciente de un psiquiatra tampoco puede predecir el resultado final.
- ❖ Carácter inseparable. Los servicios se producen y se consumen simultáneamente. Dado que el cliente está presente en la prestación del servicio, la interacción suministrador-cliente es una característica importante y, tanto el suministrador como el cliente, afectan el resultado final del servicio.
- ❖ Variabilidad. Los servicios son altamente variables, ya que dependen de quién los suministre, cuándo y dónde.
- ❖ Carácter perecedero. Los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posterior.

El comprador (cliente) del servicio, percibe dos tipos de beneficios: los beneficios explícitos, que no son más que los solicitados (exigidos) claramente al proveedor, y los beneficios implícitos, que son aquellos que no se mencionan durante las negociaciones, pero sí se requieren en la evaluación final. Generalmente, implícito significa que es habitual o una práctica común para la organización prestadora del servicio, sus clientes y otras partes interesadas.

La comprensión de las características del servicio, así como el conocimiento de la forma de pensar de los clientes, de sus necesidades y comportamiento, es fundamental para el éxito de cualquier negocio de este tipo. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

1.1.4. Clasificación de los Servicios

En cualquier caso algunas generalidades son incuestionables respecto a los servicios y existen otras definiciones que se describen y se suponen diferentes criterios como:

- ❖ Según (Hill, 1997): en función de si afecta a personas o a bienes y del tipo de efecto (que pueden ser permanentes o temporales, reversibles o no, físicos o mentales).
- ❖ Kloter (1980): basado en la presencia o no del cliente en el servicio.

- ❖ Pascual (1993): de acuerdo al tipo de sistema y sus características (manufactura-extracción-fabricación-montaje-construcción; transporte aéreo-terrestre-marítimo; suministro distribución y almacenaje; servicios específicos: tratamiento de algo o alguien, gobierno, iglesia, hospital, centros sanitario, educación, hotel, restaurante entre otros).

Lovelock (1997): sintetiza las clasificaciones anteriores y añade un esquema nuevo basado en sistemas que realizan acciones tangibles e intangibles sobre personas o posesiones, y en la duración de la entrega y de los beneficios (entrega de pocos minutos a varios años, y duración percibida de beneficios efímera y de años-décadas).

- ❖ Conferencia Internacional de Educación (1988): en función de la forma en que los consumidores ven los atributos del servicio (un atributo sobrevalorado, un solo atributo con límites mínimos, promedio balanceado de atributos).

- ❖ Lovelock (1984): basado en cinco aspectos que pueden combinarse entre sí y dar lugar a clasificaciones cruzada, son: naturaleza del servicio (quién o qué recibe el servicio y si tienes consecuencias visibles), tipo de relación (formal o informal, prestación continua o discrecional, singularización de la prestación (en función de si se presta de forma individual o colectiva y con distintos grados de adaptación al cliente, que puede ser poca o mucha), naturaleza de la oferta y la demanda en función de la estacionalidad de la demanda y la capacidad de adaptación de la oferta (fluctuación temporal de la demanda, alto o bajo, adaptación inmediata o no de la oferta a las variaciones de la demanda), forma de

suministro del servicio (puede prestarse en uno o varios lugares o exigir el desplazamiento del usuario o del que presta el servicio).

- ❖ Zeithaml (1985): en cuanto a la forma de prestación (si es realizada por personas o por equipos).
- ❖ D'Amico (1989): según el grado de participación del usuario (sin intervención del cliente, con participación o uso de un producto instalación).
- ❖ Schmenner (1986): en función del grado de interacción y adaptación a los clientes (bajo y alto grado), y en función del grado de interacción de la mano de obra (baja intensidad-mucho personal profesional y poco equipamiento costoso, alta intensidad- no mucho personal profesional y si equipamiento costoso).

El elemento que distingue operacionalmente un sistema de servicios de otro en su función de producción, es el grado de contacto con el cliente en la creación del servicio. Se puede definir entonces:

- I. Contacto con el cliente: presencia física del cliente con el sistema.
- II. Creación del servicio o servucción: se refiere al proceso laboral que se realiza para proveer el servicio en sí.
- III. Grado de contacto: porcentaje de tiempo que el cliente debe estar en el sistema en comparación con el tiempo total que toma prestar el servicio al cliente.

A partir de aquí, se establece que los sistemas de servicio con un alto grado de contacto con el cliente son más difíciles de controlar y de racionalizar que los sistemas con un bajo grado de contacto con el cliente.

En los sistemas de alto contacto, el cliente puede afectar el tiempo de demanda, la naturaleza exacta del servicio, y la calidad (o calidad percibida) del servicio, puesto que el cliente participa en el proceso.

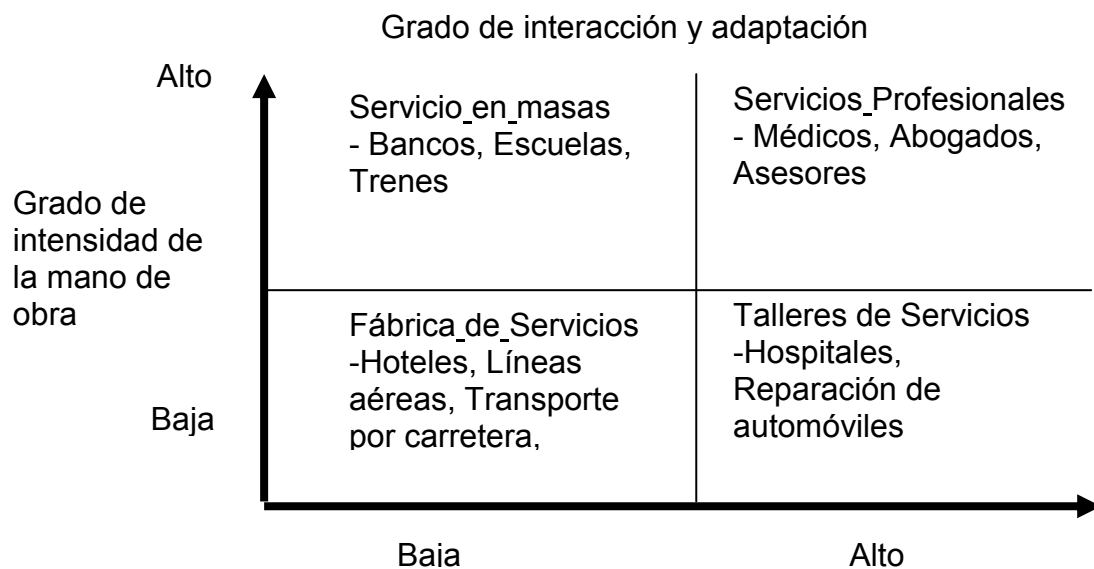


Figura 1.1. Tipos de servicios. Fuente: Schmenner, 1986

Servicios en masas. Servicios altamente estandarizados, escaso grado de contacto, mayor énfasis en el producto (qué es lo que se entrega). Valor añadido, se genera en el *back office* (en el propio contacto), se basa en personal poco calificado, alta división de tareas, así como en inversiones en equipos.

Servicios profesionales: servicios únicos, adaptados al cliente, elevado grado de contacto, se dedica mucho tiempo al proceso, mayor énfasis en el proceso.(cómo se realiza). Valor añadido: se genera en **front office** (después del proceso), Se basa en personal altamente calificado.

Tiendas de servicios o fábricas de servicios: servicios con un nivel de estandarización medio.

Talleres de servicios: servicios con un nivel de estandarización mínimo, alto grado de contacto y personalización, se genera valor añadido en el **back office** y en el **front office**, se basa en personal calificado e inversión en equipos.

1.2. La servucción como proceso de creación del servicio

Un servicio posee tanto un valor para quien lo ofrece como para su consumidor, su cliente (Fernández Cúa, 2002). Ese valor se hace efectivo bajo dos condiciones:

- I. Las facilidades tanto materiales como por parte del personal perteneciente a la organización de servicio, que estén disponibles.
- II. Que el cliente sienta necesidad, y la satisfaga acudiendo a la organización prestadora del servicio.

Existe un término adoptado con el que se denomina el proceso de creación de servicio: servucción.

Según Eigler y Langeard (1989): la servucción es la producción del servicio: Es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas.

Su esencia está en definir, primero, el servicio que se quiere dar y para qué tipo de cliente; y a partir de aquí se pueden establecer qué tipo de soportes físicos se necesitan y qué personal establecerá los contactos con el cliente para que, finalmente, se pueda crear el sistema organizativo que asegure el buen funcionamiento del método, todo ello considerando a la organización como un sistema de fabricación de un servicio.

El concepto de servucción aporta una visión particular de la gestión de las organizaciones, referido como el sistema de producción del servicio, es decir, la parte visible de la organización en la que se producen, distribuye y consumen los servicios. No existe en español una palabra que permita designar el proceso creativo de un servicio, por lo que estos autores franceses, han optado por el neologismo servucción.

El gran aporte de este enfoque es poner el énfasis en la calidad de los servicios como resultante del sistema, característica diferencial cada vez más importante para la supervivencia de las organizaciones. Señalan que la gran diferencia entre la fabricación de un servicio y la fabricación de un producto, radica en que el cliente es un integrante fundamental del sistema de servucción, es decir, es a la vez productor y consumidor. Por lo tanto, el punto clave es entender la

secuencia de los actos de participación en la servucción que el cliente lleva a cabo para beneficiarse del servicio ofrecido.

1.2.2. Los elementos bases del sistema de servucción

1. El cliente o beneficiario: sujeto activo del servicio, brinda información acerca de su necesidad, expectativa o deseo. La calidad y precisión de la información son condiciones necesarias aunque no suficientes de la calidad de servicio prestado, que además evalúa. Es por ello que la total satisfacción de las necesidades del cliente es el primer elemento en el sistema de servucción, este debe sentirse estimulado y motivado para solicitar el servicio que se vaya a prestar.
2. El soporte físico: (elementos tangibles de la servucción). Lo constituye el soporte material necesario para la producción del servicio como instalación constructiva, accesos, locales, mobiliario, infraestructura general y de equipamiento, tecnología, piezas componentes y accesorios, materiales útiles, herramientas, medios de protección, entre otros.
3. El personal: son las personas empleadas por la empresa para brindar el servicio acorde a la información del beneficiario de acuerdo a sus conocimientos del proceso y las habilidades adquiridas. Este personal puede ser de contacto, de apoyo y de dirección. La atención personalizada al cliente es un punto de suma importancia en la servucción; el personal encargado debe ser idóneo y estar preparado para satisfacer a cabalidad las necesidades de los consumidores.

4. El servicio: es el resultado de la interacción de los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal. Este resultado constituye un beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente. Es indispensable que se realice una estrategia interna en la cual se identifiquen todos los puntos a mejorar, comunicar todo lo que se va a hacer para que todos "halen" hacia el mismo lado, hacia la consecución del objetivo final.

1.2.2. La revolución del servicio. El cambio hacia el nuevo paradigma orientado hacia la mejora de la satisfacción del cliente.

El auge del servicio comienza a finales de la década de los 70 e inicio de los años 80 del pasado siglo a esto contribuye:

La consolidación e importancia de los servicios financieros ya globalizados que compiten y crean alianzas internacionales para garantizar su expansión.

El desarrollo de la tecnología, fundamentalmente evidenciados en los servicios informáticos y en las telecomunicaciones.

También estos adelantos tecnológicos impartan a los servicios de salud (biotecnología, servicios de farmacias, servicios médicos) los servicios educacionales no escapan de este impacto, incluso son partícipes del mismo.

Consecuentemente se desarrollan sectores eminentemente de servicio, a nivel mundial, como el comercio, el turismo, el transporte, entre otros. Incluso en los procesos productivos y en las llamadas empresas de manufactura, la participación del factor humano en la transformación directa de los productos se hace más indirecto debido a la automatización, el y a la utilización de la

robótica. El obrero directo cambia su desempeño de transformador a prestador de servicios.

La era del servicio convierte a: la Informática, las Telecomunicaciones y la Biotecnología en los sectores que marcan la diferencia entre las potencias desarrolladas. La economía norteamericana dominada únicamente por los índices industriales **Dow Jones**, incorpora **los** índices Nasdaq. En la actualidad, la industria mecánica, la industria automotriz, incluso la química y minera, complementan, pero no garantizan la competitividad de una economía, proveen y transforman productos o semi productos; pero requieren de servicios que le son vitales y que crean y transforman productos con mayor valor añadido, caracterizados por su alto componente intangible, que es el conocimiento.

Coincidentemente al auge del servicio, desde los años 70, ocurre un cambio sustancial en las relaciones demanda-oferta del mercado, en el cual, la oferta supera a la demanda. En las actuales condiciones de sobre-oferta existentes, toda las empresas, manufactureras o de servicios, están obligadas a cambiar su paradigma tradicional de administración y adoptar uno nuevo, caracterizado por una franca orientación hacia los clientes (externos e internos).

Este nuevo estilo de gestión empresarial basado en la importancia y la necesaria orientación hacia las necesidades del cliente, es explicado mediante la inversión de la pirámide.

La inversión de la pirámide significa eliminar las líneas jerárquicas de responsabilidades para responder eficientemente a las necesidades del cliente. La administración, en este modelo, es volcada de la oficina ejecutiva (alta gerencia) al nivel operacional, donde cada cual debe estar capacitado para

administrar su propia situación. Cuando el problema aparece, cada uno de los empleados debe tener la autoridad necesaria para determinar cuál es la acción apropiada y responsabilizarse que la acción se tome.

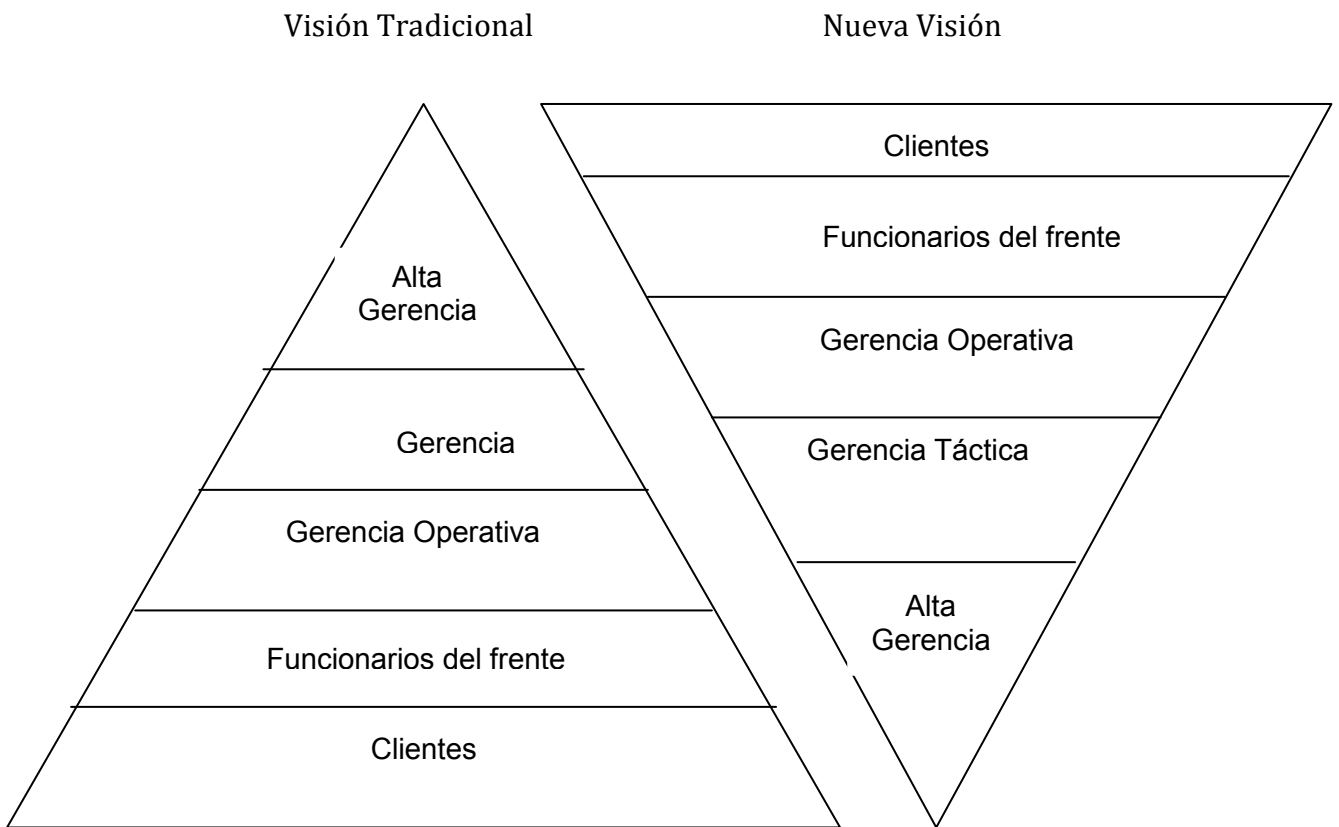


Figura 1.2: Inversión de la pirámide. Fuente: Rómulo Campo Victoria 2000.

¿Qué significa invertir la pirámide?

Nada menos que entender que el funcionario más importante, de las entidades, es el que está en la línea del frente, con el cliente, es allí donde ocurren los momentos de la verdad. Son estos momentos los que dejan la impresión definitiva sobre la calidad del servicio. Pero no basta con invertir la pirámide es indispensable que como consecuencia de este nuevo enfoque se diseñen los

ciclos de los servicios propios de cada entidad y, con base en ellos, se realice un programa que habilitará a los funcionarios del frente para enfrentar con éxito el contacto. La dirección tiene un gran papel que cumplir en este enfoque, se requiere de su liderazgo y compromiso especialmente con el marketing interno ya que si este no es claro, compromete y motiva al funcionario y no se podrá dar un excelente servicio al cliente externo.

1.3. Gestión del servicio

La gestión del servicio es un método sistemático y estructurado para planear, organizar y controlar el desarrollo y forma de dar los servicios. Es también un arma que puede emplearse para obtener éxito en los negocios. Existen tres factores claves para lograr el éxito en la gestión del servicio (Albrecht, 1990).

Los mismos son:

- Una visión o estrategia para el producto del servicio.
- El personal de contacto con el público orientado hacia el cliente.
- Los sistemas amables para el cliente.

Estos elementos claves de la gestión del Servicio, y la interrelación de los mismos se explica a través del triángulo de servicio externo.

1.3. Triángulos del servicio

Los triángulos del servicio son una representación gráfica que ilustra la interrelación de los elementos básicos de una organización y de cómo orientar los mismos hacia las necesidades de los clientes, tanto externos, como internos.

El triángulo del servicio externo plantea la necesidad de que la estrategia de la gerencia diseñe sistemas de servicio básicos y de apoyos, en función de las necesidades de los clientes externos. A su vez esos sistemas de servicio deben ser operados por un personal preparado para satisfacer las necesidades de dichos clientes (empáticos, profesionales, que hablen su idioma) y la estrategia de la gerencia debe contemplar la selección, preparación y estabilidad de esos empleados. Todos estos elementos deben estar orientados plenamente hacia la satisfacción de los clientes externos.

1.3.1. Triángulo del servicio externo

En la parte superior del triángulo está la estrategia de servicio, la cual está determinada por la enunciación de estándares de servicio y la descripción de funciones del personal de servicio. Los estándares de servicios y la descripción de funciones juegan un papel importantísimo en el proceso de evaluación de desempeño de los empleados

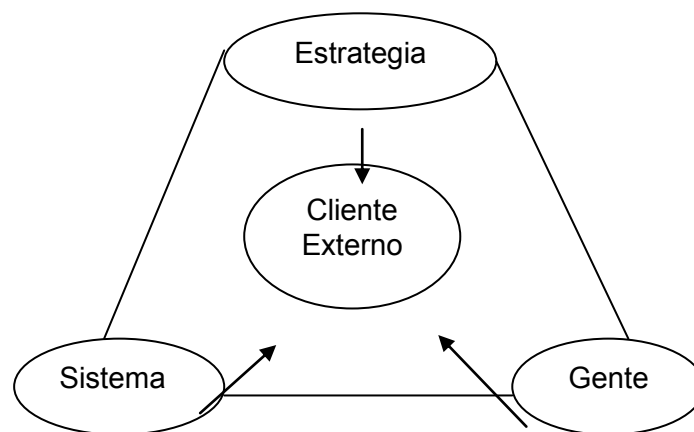


Figura 1.3: Triángulo de los servicios externos. Fuente: en aproximación a Albrecht, 1990.

El lado derecho del triángulo representa los empleados de primera línea, el personal secundario que puede o no tener contacto con el cliente, y el personal gerencial, que supervisa la entera operación de servicio. Una organización de servicio óptima motiva, entrena y ayuda a ese personal que da servicio para mantenerse alerta y atender las necesidades del cliente. El personal de primera línea es capaz de enfocar su atención en el cliente, adaptándose a la situación del mismo, su marco de referencia y sus necesidades, esto lleva a un nivel de respuesta y atención que ayuda al cliente a determinar en su mente, que el servicio dado es de calidad superior.

La parte izquierda del triángulo grafica el sistema que permite al personal dar el servicio al cliente. Este sistema de entrega de servicio que respalda al personal, debe estar adaptado a servir al cliente y no a la organización, el mismo está constituido por: las facilidades físicas, políticas, procedimientos, métodos, estándares de servicios, sistema de cómputo (incluido puntos de venta) y el sistema de comunicaciones.

Finalmente el triángulo muestra el factor más importante en el modelo: el cliente. Es para el cliente que todos los otros factores existen. Todos ellos llegan a constituir la completa experiencia de servicio del cliente.

Las líneas que conectan los elementos se pueden interpretar de la siguiente forma:

- Cliente-Estrategia: la estrategia debe considerar primero al cliente, al satisfacer sus necesidades verdaderas.
- Cliente-Sistema: el sistema (procedimientos y equipos) debe diseñarse teniendo en cuenta al consumidor.

- Cliente-Personas: las personas y, no solo las de operaciones sino de toda la organización deben orientarse al cliente.
- Personas-Sistema: las personas dependen del sistema para suministrar un buen servicio. Los sistemas de servicio deben diseñarse para que sean simples, rápidos y a prueba de personas incapaces en su operación.
- Estrategia-Sistema: El sistema debe derivarse de la estrategia, pero rara vez lo hace.
- Estrategia-Personas: Las personas de la organización deben conocer la estrategia.

1.3.2. Triángulo del servicio interno

Albrecht (1990) ha desarrollado además un modelo para implementar la estrategia de marketing interno, este modelo se conoce como triángulo de los servicios internos.

Este triángulo es una ilustración visual de toda la filosofía del desarrollo y diseño de la gestión del marketing interno, sus componentes son claves en una organización que tenga como política el servicio al cliente.

El triángulo del servicio interno si bien no muestra la interrelación entre elementos tan objetivos, como lo hace el triángulo externo, sí considera factores decisivos para alcanzar el éxito empresarial, incluso dichos factores son menos flexibles al cambio y conllevan tiempo para ser transformarlos.

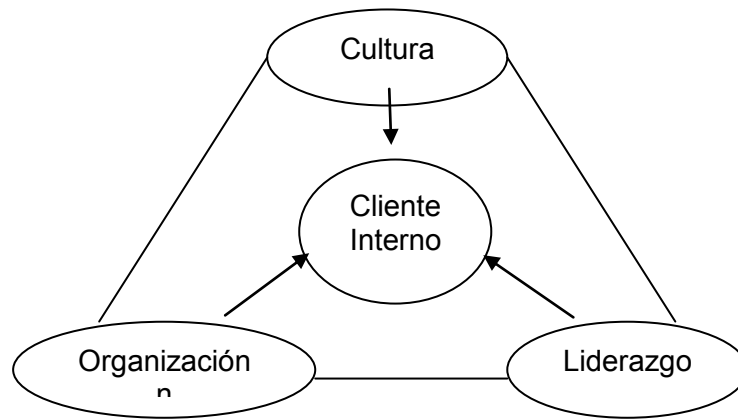


Figura 1.4: Triángulo de los servicios internos. Fuente: Karl Albrecht. 1990.

La cúspide del triángulo del servicio interno tiene que ver con la cultura de la organización, la cual es para el empleado la contraparte de la estrategia del servicio del cliente externo. El mensaje fundamental del servicio debe existir allí, con el fin de permitir asumir el compromiso personal necesario para atender con calidad al cliente. El vértice derecho indica que los empleados necesitan liderazgo de sus gerentes, el liderazgo le da a los empleados lo mismo que le da a los clientes externos: atención personal y esmerada para sus necesidades como individuos.

El vértice izquierdo, la organización, le da lo mismo a los empleados que los sistemas de servicios le dan a sus clientes: apoyo. En este aspecto resulta esencial la estructura organizativa de la organización, la cual debe facilitar la comunicación, tanto vertical, como horizontal. La comunicación vertical entre directivos y clientes, se puede ver afectada por el exceso de niveles jerárquicos; se requiere entonces de estructuras planas, que faciliten la comunicación y el marketing interno e interactivo.

La comunicación horizontal depende mucho del enfoque de gestión predominante en la empresa, si el mismo es funcional, entonces la comunicación horizontal se puede ver afectada, debido a que el carácter prioritario a las funciones divide a los departamentos y áreas, fijando el resultado parcial como lo fundamental. Si por el contrario, lo que prima es el enfoque de procesos y el resultado final, basado en la cooperación entre áreas y departamentos, entonces se facilita la comunicación horizontal.

Por otra parte la importancia del cliente interno en el nuevo paradigma de gestión es similar a la del cliente externo; si el cliente externo es la fuente del beneficio de la empresa; es el cliente interno quien gestiona y obtiene ese beneficio. En la actual era del conocimiento, que tiende a lo *soft* y donde el *hard* es generalmente un complemento, el nivel de prestación del cliente interno, su cultura de servicio, su cualificación y profesionalismo para gestionar la satisfacción del cliente externo; revierte tanta importancia como cualquier otro elemento que conforman el triángulo del servicio externo.

Por lo tanto se puede concluir que contar con clientes internos o empleados satisfechos es una premisa para alcanzar la satisfacción y fidelización de los clientes externos, el incremento de los beneficios y el éxito.

1.3.3. Ciclo del servicio

El ciclo de servicio es un mapa de los momentos de la verdad de una institución, a medida que lo experimentan los clientes; se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con la entidad. Según Albrecht (1990): es una cadena continua

de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio. Es el patrón natural, inconsciente, que existe en la mente del cliente y puede no tener nada en común con el enfoque técnico para establecer el negocio.

Es importante mencionar que en el ciclo de servicio el eslabón fundamental lo constituye el momento de la verdad definido por diferentes autores de la siguiente forma:

- ❖ Según Albrecht (1990): al episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión del servicio se le denomina momento de verdad, por otra parte es el átomo básico del servicio, la unidad indivisible más pequeña del valor agregado al cliente y que numerosos momentos de estos son los componentes fundamentales del servicio.
- ❖ En el Diccionario Electrónico de Marketing, (2005): “Todos los puntos de contacto entre el consumidor o usuario y la empresa proveedora de un bien o servicio. De la calidad que se perciba en estos momentos de verdad, el cliente forma su actitud ante la empresa o el servicio.”
- ❖ Acevedo (1986) plantea que los momentos de verdad, son aquellos instantes que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso en cualquier actividad, profesión u oficio. Un momento de la verdad requiere la presencia del cliente externo y se materializa por el contacto del mismo con cualquier elemento de la organización, como por ejemplo:

- ✓ Cliente interactuando con un elemento físico de la organización. El cliente llega al parqueo del centro comercial, el cliente entra al lobby del hotel, el cliente llega a la sala de espera de la consulta médica, cliente recibe un folleto promocional de la organización. En estos contactos el cliente evaluará el aspecto, confort y seguridad de los elementos físicos con quien interactúa, sin que medie contacto con personal alguno.
- ✓ Cliente interactuando con personal de la organización ejemplo: cliente pide información a la recepcionista, cliente es recibido por el portero, cliente conversa con trabajadores o dirigentes de la organización. Aquí el cliente evaluará: la apariencia personal, la profesionalidad, la cortesía, las facilidades de comunicación o dominio idiomático; o sea los atributos del servicio netamente personales.
- ✓ Cliente interactúa con un elemento físico de la organización en presencia del personal del mismo ejemplo: el capitán de salón recibe al cliente a la entrada del restaurante, el paciente (cliente) se somete a un estudio de ultrasonido realizado por el especialista, la tendera le muestra al cliente la variedad de diseño del producto solicitado. En este caso el cliente evaluará tanto los atributos físicos como personales del servicio.
- ✓ Cliente interactuando con un elemento ajeno de la organización. En ocasiones el cliente entra en contacto con personas u otros elementos que en realidad no pertenecen a la organización, como por ejemplo otros clientes.

Un momento de verdad generalmente no es positivo o negativo en sí. Lo que cuenta es el resultado del momento de verdad. Es por esa razón que la empresa debe formular momentos de verdad buenos en cada interacción con el cliente. El personal de línea es el encargado de llevar a cabo interacciones exitosas y fructíferas con el cliente. Por eso, las personas que tienen alguna interacción directa con el cliente deben estar conscientes de su gran responsabilidad y de la importancia de su trabajo dentro de la organización.

Ahora bien, no todos los momentos de la verdad se crean de igual manera y no todos tienen el mismo impacto sobre el cliente. A aquellos momentos de la verdad que tienen un impacto crítico o decisivo sobre las percepciones de los clientes se les denomina momentos críticos de la verdad. Estos momentos exigen especial cuidado y tratamiento. Los gerentes no pueden estar en todas partes a la vez y, por eso, necesitan elegir cuidadosamente aquellos aspectos de la operación que tiene el impacto potencial más alto –positivo o negativo- sobre la satisfacción del cliente y la intención de nueva compra.

1.4.2. Diferencias entre momento de la verdad y momento crítico

¿Cómo distinguir un momento crítico de un momento de la verdad?

Una vez que la organización identifique y realice el mapeo de todos los momentos de la verdad debe determinar cuáles de ellos pueden resultar críticos; o sea ser decisivos en la satisfacción del cliente. Existen varias formas para realizar este análisis.

- ✓ A partir de las quejas y reclamaciones de los clientes. Se pueden asociar las mismas a cada momento de la verdad y en función de la cantidad de estas determinar la posible criticidad de cada momento.
- ✓ En función del número e importancia de los atributos que percibe el cliente en cada momento de la verdad.
- ✓ Conociendo las necesidades básicas de los clientes del servicio que solicitan.
- ✓ Teniendo en cuenta el tipo de servicio y las características propias del cliente y segmentos de mercado.

¿Cómo determinar el ciclo de servicio?

El ciclo de servicio se determina representando todos los posibles contactos del cliente con algún elemento de la organización (momento de la verdad), a partir de recorrer la organización simulando ser un cliente; así cada contacto organización-cliente, se gráfica como un momento de la verdad.

1.4.3. Importancia de la determinación y análisis del ciclo de servicio

Como se ha visto hasta aquí, un instante o un momento de verdad puede llegar a determinar el éxito de un servicio, de ahí que si se quiere tener una empresa próspera y lo suficientemente sólida como para mantenerse en el mercado empresarial, haya que manejarlos adecuadamente. El buen o mal manejo de los momentos de verdad, en el cliente determinará:

- Si se convierte realmente en su cliente.
- Si continuará siéndolo por siempre.
- Si hablará bien de su empresa y la recomendará a otros clientes.

Por otro lado, cabe añadir que, todos los servicios se suministran dentro de un ciclo de servicio, el cual comienza en el punto donde el cliente entra en contacto, por primera vez, con el sistema de suministro de servicios y sigue con cada contacto subsiguiente que hace el cliente con la organización. El valor de hacer un mapa de los ciclos de servicios para los diferentes aspectos de la entidad, consiste en que se puede mirar a través de los ojos de los clientes y ver la institución desde su punto de vista.

El ciclo del servicio ayuda a la gente a colaborar con el cliente, haciéndole reorganizar las imágenes de lo que está ocurriendo. Los diferentes momentos de la verdad forman una cadena de acontecimientos continua para el cliente, donde un momento de la verdad con efectos malos puede cancelar muchos momentos favorables; por lo que resulta importante que cada encuentro dentro del ciclo de servicio sea favorable y que algunos sean excelentes.

Sin embargo, hay que tener en cuenta, que un momento de la verdad es un momento de riesgo para la organización, en el mismo puede definirse la satisfacción de los clientes y el momento crítico de la verdad representa entonces máximo riesgo, porque sí es capaz de determinar la satisfacción. Entonces resulta una necesidad de primer orden conocer y analizar el ciclo de servicio y para esto se recomienda.

1. Graficar su ciclo de servicio, identificando los momentos críticos y de la verdad, a partir de los diferentes contactos que realice el cliente con algún elemento de la empresa.
2. Analizar el ciclo existente, en función de: la pertinencia de cada momento de la verdad, valorando siempre minimizar los contactos, las transacciones innecesarias y el riesgo; siempre sin afectar la esencia del sistema de servicio. Por ejemplo: aplicando el auto servicio, la automatización, en fin reducir la interacción y el peligro de fallas innecesarias.
3. Se recomienda determinar el nivel de criticidad o de riesgo del ciclo (Nr)

$$Nr = Mc / TMv$$

donde:

Mc: Número de momentos críticos

Mv: Total de momentos de la verdad

Niveles de criticidad o riesgos por encima del 30% deben conllevar al rediseño o sobre aseguramiento del ciclo.

4. Determinar en cada momento de la verdad y crítico qué atributos del servicio evalúa el cliente en ese contacto (rapidez, profesionalidad, confort, empatía, seguridad, etc.). El número de atributos que puede evaluar el cliente en ese contacto, puede definir si el mismo es de la verdad o es crítico.

5. Cada momento crítico y de la verdad debe ser asegurado en cuanto a su:

Nivel de estandarización. Todos los atributos que el cliente evalúa deben estar normados, ya sea con estándares duros o con estándares blandos o procedimientos.

Nivel de preparación del personal. La cualificación de los prestatarios es vital, esto determinará el profesionalismo, la rapidez, empatía y seguridad que exige el cliente.

Disponibilidad de recursos. Los momentos críticos y los de la verdad deben poseer el máximo aseguramiento de recursos, de todo tipo, con una logística garantizada, que incluye: equipos, materiales, medios de medición y el mejor componente humano.

Prioridad para la mejora. En el ciclo de servicio se define prácticamente la satisfacción de los clientes, es por ello que constituyen actividades de los procesos claves o esenciales de la organización; por lo tanto, deben ser prioritarios en el proceso de mejora. Si realmente se pretende incrementar el valor de los productos que se brindan, entonces, está claro que si se añade valor y se mejoran los ciclos de servicio; se logrará este objetivo.

Resumiendo para cualquier organización resulta decisivo el análisis y diseño adecuado de su ciclo de servicio debido a que los momentos de la verdad constituyen el componente fundamental de la estrategia del servicio y a su vez un elemento de riesgo para la organización, debido a que en los mismos se puede decidir o no la satisfacción de los clientes. Por lo tanto el número y

secuencia de momentos de la verdad y críticos dentro de un ciclo debe ser, el necesario, sin excesos o defecto y asegurados. Deben constituir la prioridad de la gestión de las empresas.

1.4.4. Problemática actual y retos que impone la gestión del servicio

Los sistemas económicos de América Latina han sentido el impacto positivo del auge del servicio en sus economías, pero su condición de productores de materias primas, no le han permitido el pleno desarrollo del sector terciario. Se observa desarrollo de servicios turísticos en: México, el Caribe y en Sudamérica, los servicios de transporte, informáticos y de las telecomunicaciones también experimentan crecimientos; debido a la globalización y el acelerado desarrollo tecnológico.

Los servicios de salud, educacionales y comerciales constituyen fuentes de ingresos y de empleo; pero aún existen falencias que afectan la efectividad de la gestión del servicio, entre las que se pueden citar:

Se subestima la importancia del servicio dentro del proceso productivo, lo que afecta la logística y no se utiliza plenamente como un valor agregado del producto.

Se desconoce, no se asegura, ni se gestiona el ciclo de servicio. Pocas empresas tienen definido su ciclo. Prima la espontaneidad y el empirismo.

No se diseñan adecuadamente los sistemas de servicio.

Falta una cultura de servicio y de calidad, la cual hay que fomentar mediante la capacitación y con una adecuada selección del personal.

Escasa orientación y desarrollo del marketing de servicio, no se trabajan las 8 p del marketing de servicio, fundamentalmente: proceso, personal y calidad y productividad.

Falta de liderazgo en calidad del servicio, lo que prima es la orientación a las ventas y no hacia el cliente.

Sintetizando los aspectos fundamentales tratados en el capítulo se puede definir el servicio como un producto, que a su vez agrega valor, que contribuye a crear los productos (servicios de diseño, de preparación técnica, de mantenimiento, informáticos, logísticos y post venta) y a realizar entregas satisfactoriamente a los clientes externos. El mismo se consume al mismo tiempo que se produce y el factor humano es decisivo. Se materializa mediante un proceso de creación definido como servucción. Es fundamental para las empresas conocer los principios básicos y elementos de este producto-proceso, especialmente el ciclo de servicio, como elemento fundamental para gestionar los sistemas de servicios.

Ejercicios y ejemplos

Ejercicio -1: El Ciclo de Servicio de un cliente en un Restaurante.

Un lunes 14 de febrero un cliente decide visitar con su familia un restaurante especializado en comida italiana (pizzas y espaguetis). Apoyándote en la información dada: elabora el ciclo de servicio si conoces que: primeramente el cliente llama al restaurante para conocer el horario de atención y hacer su reserva, al llegar busca el parqueo para su auto, espera un tiempo de 30 minutos para ser llamado, después el capitán les invita a pasar, les muestra su

mesa y le informa que hoy es el día de San Valentín y se brinda una oferta especial, el cliente realiza el pedido, más tarde el cantinero gentilmente le ofrece bebidas, el dependiente sirve la comida ordenada; sin embargo las pizzas están tibias y los espaguetis calientes, el dependiente trae la cuenta, cliente paga y el cliente es despedido por el capitán y se marcha.

Solución: Primeramente se definen los momentos de la verdad (contactos del cliente con la organización), estos son:

Primer momento de la verdad. Llamada del cliente al restaurante para hacer la reserva. Aquí el cliente percibe: disponibilidad del servicio, tiempo de atención, cortesía y empatía.

Segundo momento de la verdad. Cliente llega al parque. Aquí evalúa: disponibilidad del servicio y seguridad.

Tercer momento de la verdad. Cliente espera afuera por su turno reservado. Se evalúa tiempo de espera y ambiente externo del lugar.

Cuarto momento de la verdad. Capitán hace pasar al cliente, le muestra su mesa. Se evalúa: apariencia física del capitán, su profesionalidad y amabilidad, el confort de la instalación y la ubicación de la mesa.

Quinto momento de la verdad. El capitán realiza la oferta y toma la orden al cliente. El cliente valora: variedad y disponibilidad de la oferta, profesionalidad, y tiempo de atención.

Sexto momento de la verdad. Dependiente ofrece bebidas al cliente. Se evalúa: apariencia física, su profesionalidad y amabilidad.

Séptimo momento de la verdad. Dependiente trae la comida ordenada. El cliente evalúa tiempo de servicio, apariencia, cantidad, sabor, temperatura de la comida, profesionalidad y empatía del dependiente.

Octavo momento de la verdad. Dependiente trae la cuenta y cobra. El cliente valora: seguridad, rapidez y profesionalidad.

Noveno momento de la verdad. El cliente es despedido por el capitán y se marcha. Se evalúa amabilidad y profesionalidad. Además se despide cordialmente de la entidad.

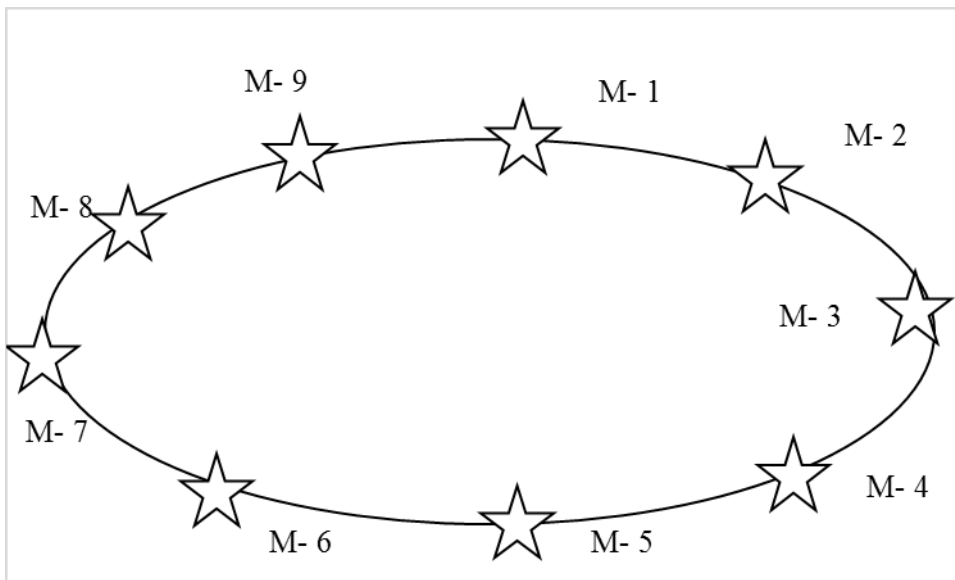


Figura 1.5. Ciclo de servicio del cliente en un Restaurante. Fuente: Elaboración propia.

Se debe señalar que el ciclo de servicio se puede realizar usando un diagrama de flujo, o cualquier otro especificando bien cuáles son los momentos de la verdad y momentos críticos, es importante que sepan que las quejas pueden dar una medida de la criticidad de cada momento.

Ejercicio. 2. En la tienda “Rivera” un grupo de trabajo realizó un estudio para mejorar la calidad del servicio que allí se presta. Usted no formó parte de ese grupo y le han pedido que a partir de la información siguiente y empleando las técnicas adecuadas llegue a conclusiones que serán expuestas en el consejo de dirección del mes próximo.

La descripción del proceso de prestación del servicio y de la tienda es la siguiente:

Está ubicada en la calle Galiano # 456 tiene escaparates o vitrinas en el frente. Un portero recibe a los clientes en la entrada y hay una taquilla para dejar algún paquete si usted lo trae. Tiene varios departamentos (en un solo piso) y oferta calzado, perfumería, ropa y ferretería. En todos los departamentos el dependiente lleva el o los productos comprados a la caja a donde se dirige el cliente para efectuar el pago. El cajero efectúa el cobro y empaqueta la compra que entrega al cliente una vez que le ha cobrado. El cliente a la salida recoge el paquete, si lo dejó, en la taquilla. En la puerta es despedido por el portero.

El grupo realizó una encuesta para saber cuáles de las características de calidad eran claves para el cliente y los resultados fueron los siguientes:

No.	Característica de calidad	Cantidad de clientes que la consideraron clave.
1	Limpieza del local	9
2	Presencia del personal	18

3	Trato al cliente	20
4	Cumplimiento del horario de servicio	30
5	Variedad de surtido	15
6	Funcionalidad de los artículos (defectuosos o no)	30

También se conocieron los porcentos de clientes, del total de clientes, que la tienda pierde y se van a la competencia debido a las características anteriores.

No.	Característica de calidad	Porcientos
1	Limpieza del local	10
2	Presencia del personal	10
3	Trato al cliente	30
4	Cumplimiento del horario de servicio	10
5	Variedad de surtido	10
6	Funcionalidad de los artículos (defectuosos o no)	30

En el almacén existen tres inspectores (A, B y C) de la calidad encargada de realizar la recepción de los productos de los proveedores y de garantizar que al mostrador no lleguen productos defectuosos.

Los inspectores marcan el producto que ellos inspeccionan y así se puede identificar, en caso de que llegue un artículo defectuoso (no funcional) al mostrador, quien realizó la inspección.

Para preparar su informe al consejo de dirección usted debe resolver las siguientes tareas.

1. Determinar los momentos de la verdad y los factores que afectan cada momento de verdad en el proceso de prestación del servicio.
2. Determinar los momentos de verdad “críticos” teniendo en cuenta las características claves para el cliente.
3. Determinar a partir de la información disponible a cuál o cuáles características, con mayor prioridad, debe analizarse las causas de su incumplimiento para eliminarlas si provocan la no fidelización del cliente y tomando en cuenta la opinión de los clientes.
4. Proponga las medidas que usted considere adecuadas para aumentar la fidelización del cliente.

Ejercicio 3

El hotel XYZ trabaja en la implementación de su programa de calidad y para ello emprende una serie de acciones tendientes a la mejora de la calidad. Primeramente se analizan el número de quejas por áreas y procesos del hotel, posteriormente se analizan los procesos que más afectan la satisfacción del cliente. A partir de la siguiente información, determine:

- a) Grafique y analice el ciclo de servicio del cliente en el restaurante especializado.
- b) Analice la criticidad del ciclo y determine los atributos que pudiera evaluar el cliente en cada contacto.

Actividades del restaurante. **No de quejas**

Cliente recibe información sobre los servicios del restaurant.	2
Cliente reserva.	1
Cliente encuentra el restaurant.	1
El capitán realiza la solicitud de suministro al Almacén.	-
Cliente llega al restaurant.	-
Dependiente cuentan y organizan manteles.	-
Dependiente brilla las copas	-
Capitán recibe al cliente, lo lleva a su mesa y le entrega la carta.	3
Dependiente recoge el pedido.	3
Dependiente trae la bebida.	-
Cocinero prepara los platos.	-
Cliente espera.	10
Dependiente trae el pedido.	9
Dependiente trae la cuenta.	2

Cliente paga y se despide.

Se tiene el registro de quejas de un hotel y se logra identificar las quejas con los momentos de la verdad, entonces se puede utilizar dicho criterio para determinar los momentos críticos, como se muestra a continuación:

Actividades	Número de quejas
Chek in	32
Servicio de maletero	7
Habitaciones	45
Piscina	13
A+B	38
Playa	3
Animación	20
Excusiones	3

Se podrían clasificar como momentos críticos de la verdad: **check in**, la estancia en habitaciones y los contactos con las dependencias de restauración o gastronomía; el resto de los contactos o actividades constituyen momentos de la verdad.

Ejemplo -1 El ciclo de servicio de un cliente al llegar a un hotel.

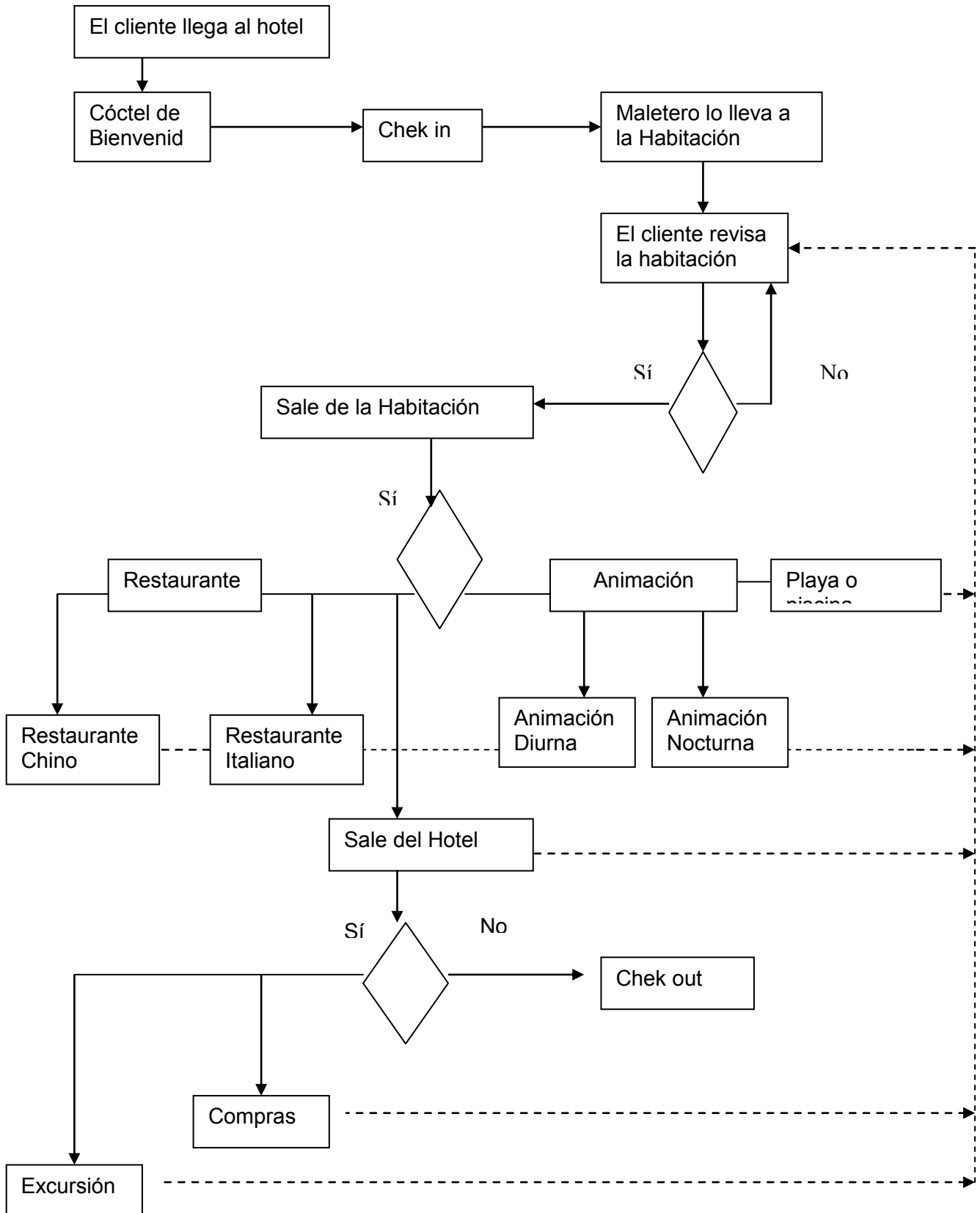


Figura1.6. Ciclo de servicio de la estancia de un cliente a un Hotel. Fuente: Elaboración propia.

Capítulo II

La calidad y su gestión

El objetivo de este capítulo es el de identificar el significado, evolución e importancia de la categoría calidad; demostrando la necesidad de su gestión como una vía imprescindible para alcanzar la competitividad. Se muestran también los procesos para gestionar la calidad, válidos para empresas de servicio y de manufactura y las vías más actuales para alcanzar este importante indicador, estrechamente relacionado con la eficacia, la eficiencia y la efectividad de la gestión.

2.1. Significado de la categoría calidad

El significado de la calidad es algo complejo y necesita un largo recorrido para ser comprendido en la vida económica y social. Se puede asumir como punto de partida algunas de sus definiciones:

Según Juran (1983): Calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es "la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente".

Para Pascual (1996). Es el cumplimiento de normas y requerimientos precisos.

Otros de los gurús de la calidad Deming (1988) la define como el grado predecible de uniformidad y fiabilidad, a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua.

Según el creador del Control Total de la Calidad, Feigenbaum (1991), la calidad debe iniciarse con el diseño del producto y terminar solo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho.

Bajo la concepción oriental de Ishikawa (1988) la calidad significa desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Schrolder (1992) plantea que calidad es incluir cero defectos, mejora continua y gran enfoque en el cliente. Cada persona define la calidad con sus complementos.

Definiciones como la de Harrington (1997) establecen que la calidad es cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que pueda soportar.

Otras definiciones más relacionadas con el servicio definen la calidad como es la discrepancia entre lo esperado y lo percibido. (Parasuraman, 1985)

Según Berry (1988) la calidad es un tema de servicio, o sea la calidad debe ser previsión, no una ocurrencia tardía. Debe ser un modo de pensamiento que influya cada paso del desarrollo de nuevos servicios, nuevas políticas, nuevas tecnologías y nuevas instalaciones.

La norma internacional ISO9000:2015. Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Para lograr la calidad se deben cumplir los requisitos que demanda el cliente, priorizando la eficacia en el logro de ese objetivo, lo más eficientemente posible y así se alcanzará una gestión efectiva de la organización.

Analizando el concepto de calidad que expresan los autores antes mencionados, se puede llegar a la conclusión de que existen elementos comunes referidos a: necesidades, expectativas, mercado, cliente, satisfacción; tanto explícitamente, como de forma implícita y que la calidad de un producto la determina solo aquellas características que defina el cliente. La diversidad de criterio se justifica por: la complejidad y alcance de esta categoría.

2.1.2 Complejidad de la categoría de la calidad

La misma está dada por los diferentes caracteres de esta categoría:

- **Carácter dual.** No se actúa igual cuando se es proveedor, que cuando se es cliente, es más fácil recibir que ofrecer.
- **Carácter subjetivo y variable.** La percepción de los clientes ante un mismo producto puede ser diferente, debido a: el juicio personal de cada cliente, al servicio ofrecido por diferentes proveedores y a mismo proveedor en el transcurso del tiempo.
- **Carácter dinámico.** Las necesidades y expectativas de los clientes cambian en el tiempo, varían constantemente (clientes más exigentes, informados y conocedores).
- **Carácter participativo e integral.** Involucra a todas las personas de una entidad y abarca todas las etapas del ciclo de vida de la calidad de un producto.
- **Carácter económico.** La calidad es el indicador más importante para medir la eficiencia de cualquier organización, esto se traduce en términos de: riesgos, costo y beneficios.

2.1.3. Alcance de la categoría calidad a partir de diferentes criterios. (JR & W., 2000)

- **Criterios basados en el juicio.** Una idea común sobre la calidad, que a menudo utilizan los consumidores, es que es un sinónimo de superioridad o excelencia. La excelencia es, sin embargo, abstracta y subjetiva, y las normas de excelencia pueden variar considerablemente

de un individuo a otro. Por lo tanto, una definición trascendente resulta de poco valor práctico para los administradores. No proporciona una forma con la cual se pueda medir o juzgar la calidad como base para la toma de decisiones.

- Criterios basados en el producto. Es función de una variable específica medible y que las diferencias en calidad se reflejan en el valor de algún atributo del producto. Esto implica que los niveles o cantidades más elevados en las características del producto serían equivalentes a una calidad mayor, como resultado, a menudo, erróneamente se relaciona precio y calidad, cuanto más vale mayor calidad. Un producto no necesariamente debe ser costoso para ser considerado por los clientes un producto de calidad. Al igual que el concepto de excelencia, el juicio de los atributos del producto varía mucho entre las personas.
- Criterios basados en los usuarios. Se basa en el supuesto de que la calidad se determine por lo que desea el cliente. Los individuos tienen necesidades y deseos diferentes y, por lo tanto, normas distintas de calidad. Esto nos lleva a una definición basada en el usuario: la calidad se define como la adecuación para el uso pretendido.
- Criterios basados en el valor. Se basa en el valor, esto es, la relación de su utilidad o satisfacción con el precio. Desde esta perspectiva, un producto de calidad es aquel que es tan útil como los productos de la competencia y que se vende a un precio inferior, o aquel que, teniendo un precio comparable, ofrece una utilidad superior o una satisfacción superior, por lo que uno pudiera adquirir un producto genérico en lugar de uno con

marca registrada si funciona tan bien como el de marca registrada, pero a un precio inferior.

- Criterios basados en la manufactura. Se define la calidad como el resultado deseable de una práctica de ingeniería y de manufactura, es decir, del cumplimiento de las especificaciones. Las especificaciones son metas y tolerancias determinadas por los diseñadores de los productos y de los servicios. Llenar las especificaciones es una definición clave de la entidad, ya que nos da una manera de medirla. Las especificaciones no tienen ningún sentido si no reflejan atributos importantes para el consumidor.

2.1.4. Significado de la categoría calidad según el estilo japonés de gestión de la calidad WQCS.

El significado de calidad desarrollado por el estilo japonés de control total de la calidad conocida por sus siglas WQCS, resume magníficamente la complejidad y el alcance de esta categoría y permite además su correcta operativización en correspondencia con las exigencias actuales y los principios de la gestión de la calidad total. Para el WQCS la calidad posee dos significados básicos:

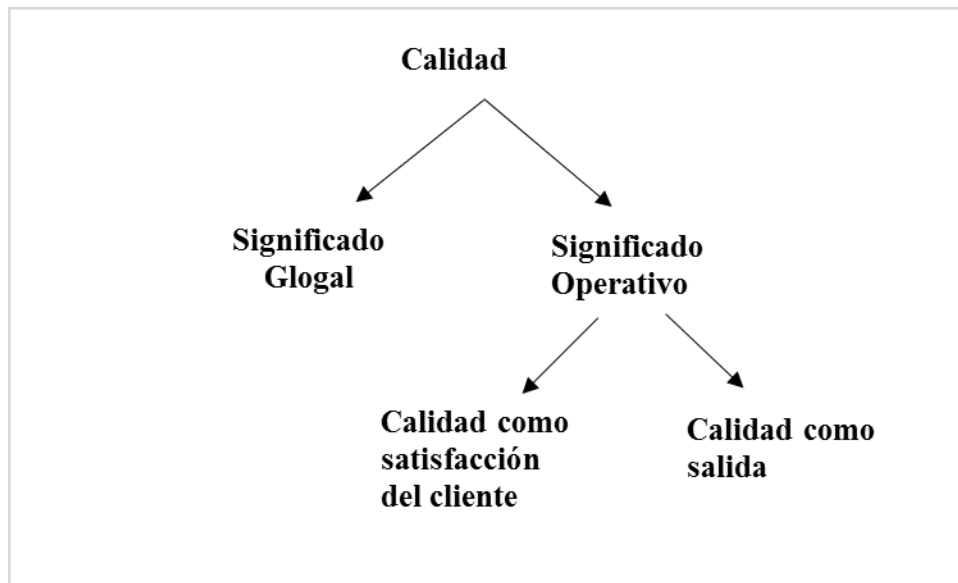


Figura 2.1. Significados de la calidad según el WQCS

Fuente: Elaboración propia

Significado global

Está muy relacionado al alcance, complejidad y criterios expuestos anteriormente que han sobredimensionado esta categoría y hacen difícil su medición. En la actualidad el cliente no solo espera recibir un producto, sino que sus demandas van más allá del bien obtenido, por lo que este percibe la calidad como la entienda, expresado en servicio, precio, fiabilidad, rapidez, profesionalidad, durabilidad, variedad, etc.

Significado operativo

Permite operativizar la calidad a partir del criterio del cliente y específicamente mediante su satisfacción; pero con enfoque proactivo y de proceso, al considerar la calidad de cada salida.

Calidad como satisfacción del cliente

Dentro de este esquema, la palabra calidad se proyecta hacia el exterior y no es el resultado de visiones “internas” siempre parciales y subjetivas. Este es un concepto innovador que supera y enriquece los significados más tradicionales (conformidad con especificaciones, idoneidad práctica), el cual resuelve las dificultades que introduce el significado global para operativizar esta compleja categoría. El significado es privativo en la medida en que la expresión está incluida la palabra “cliente” y el cliente es siempre un ser humano que como tal, no puede ser reducido a ningún esquema y tiene siempre la última palabra.

Calidad como output (salida)

La otra cara de la moneda es igual de importante que la primera. Cada persona y cada entidad de la empresa se justifican por la emisión de un cierto (*output*), que es utilizado por otras entidades o personas. Si faltara el (*output*) o su utilización, no se justificarían tales entidades y personas. En definitiva, el *output* es la cualidad de la persona o entidad. Las piezas fabricadas por un departamento son su calidad, así como los *reportes* o situaciones de una oficina de presupuestos constituye una de sus cualidades.

Output equivale a la calidad, y viceversa; ambos son por tanto sinónimos. Así todas las personas tienen a su cargo una determinada parte de la calidad y, también desde este punto de vista, se registra una gran unificación. El encargado de contabilidad debe esforzarse en optimizar la calidad igual que quien operan una máquina. Ha de haber calidad en el trabajo del director general y en la actividad del jefe de almacén.

Los parámetros del *output* difieren según el proceso empresarial, pero permanecen constantes:

- el *output* en sí
- el objetivo del *output* de satisfacer al cliente.

Significado de calidad negativa y calidad positiva

Expresan las formas posibles de gestionar la calidad, reactivamente, en función de resultados o pro activamente, a partir de las necesidades del cliente. Estos significados son similares a la calidad de conformidad (la calidad negativa) y a la calidad de diseño (la calidad positiva).

Calidad negativa

Es la desviación (negativa precisamente) entre lo que se obtiene y lo que se debería obtener para alcanzar las expectativas: tiempos de entrega no respetados, demasiados defectos en los productos, procedimientos excesivamente complicados, eficacia de las máquinas inferior a la prevista, excesiva tasa de devoluciones.

Calidad positiva

Es la forma de tratar de dar siempre a los clientes algo que aumente su nivel de satisfacción. Se debe trabajar esto de forma proactiva analizando el proceso antes de obtener los resultados.

Calidad de diseño: es la medida o grado con que un producto satisface a la generalidad de los usuarios. Son los diferentes grados o niveles de calidad con que se produce un bien o servicio, estas variaciones o niveles son intencionales. Sin embargo, con los nuevos productos, el enfoque debe partir del punto inicial, rastreando hacia abajo hasta las calidades que los clientes siguen en el producto acabado. Estas demandas deben incorporarse en el plan de calidad y en la calidad de diseño y entonces desplegarse sistemáticamente desde el punto inicial hasta el final del proceso de producción con relación a cada aspecto específico de la fabricación. Este método se denomina “enfoque de diseño”, y el despliegue de funciones de calidad es uno de estos enfoques.

2.2. Enfoques de la gestión total de la calidad según WQCS.

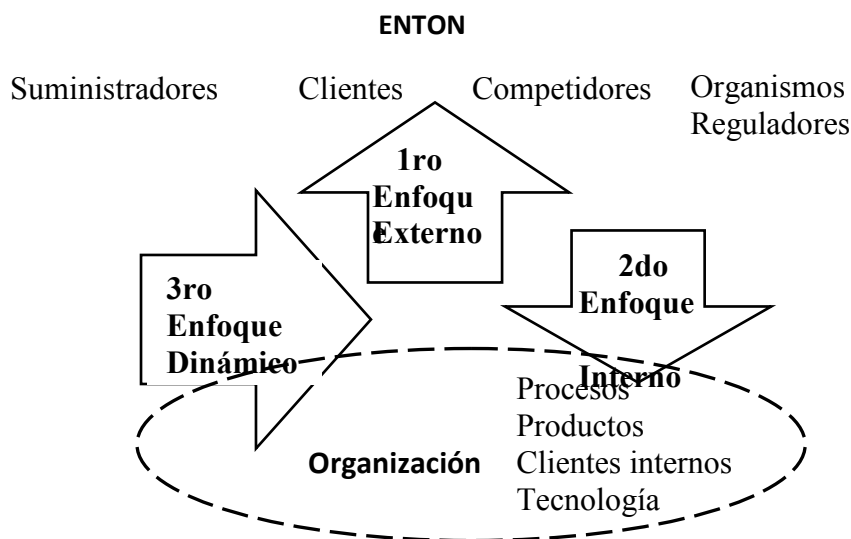


Figura 2.4. Enfoques de la gestión total de la calidad según WQCS

Fuente: Elaboración propia.

En las actuales condiciones que imperan en el entorno empresarial, caracterizadas por la alta volatilidad de los mercados, la sobre oferta, el impacto de la nueva tecnología, la globalización y la existencia de un cliente,

más informado, conocedor y exigente; las empresas y organizaciones deben ser gestionadas como sistemas abiertos al entorno y desarrollar tres enfoques en su gestión:

Enfoque Externo. Este enfoque es esencial y debe ser prioritario, debido a la importancia y el poco poder de gestión que posee la empresa sobre los elementos externos, tales como: clientes externos, suministradores, competidores y organismos reguladores; todos ellos pueden decidir la subsistencia de la empresa en el mercado.

Las empresas pueden gestionar la satisfacción y fidelización de sus clientes; pero no pueden obligar a los clientes que compren sus productos, ellos eligen, según la oferta existente. La empresa puede establecer buenas relaciones y negociar con los suministradores, pero no pueden obligar a un suministrador que satisfaga sus necesidades de suministro. Por otra parte la competencia se mantiene activa, hay que estudiarla, mejorar para vencerla o aliarse a ella; pero nunca es neutra y las regulaciones de los organismos reguladores, también requieren atención y deben ser cumplidas.

2.2.1. Términos relativos a la calidad

Producto: Según ISO 9000:2015: se define entonces como “resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Se reconoce cuatro géneros del producto:

- Hardware: montaje, componentes, conjunto de partes ensambladas. Ej. Un motor, un camión, etc.

- Software: procedimiento, información, instrucciones. El resultado de un proceso mental que se puede recoger en cualquier soporte como papel, disco, banda, etc.

Ej. Un método de ensayo, procedimiento de trabajo, programa de computación, etc.

- Material procesado: materias primas, líquidos, gases, láminas, cables, cualquier producto en unidades o a granel. Ej. Cables eléctricos, tornillos, etc.

Servicio: el servicio, para que se ponga de manifiesto debe existir una presencia simultánea del cliente y el que presta el servicio. Ej. Transporte, mantenimiento, capacitación, ventas, etc.

Proceso: la norma internacional ISO 9000:2015 lo define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Cliente: según el diccionario Manual de la Lengua Española es aquella persona que utiliza los servicios de otra.

Cliente según Juran (1983) un cliente es alguien que ha sido impactado por un producto. Los clientes pueden ser internos o externos. Un cliente es alguien que ha sido impactado por un producto, es el destinatario de un servicio o producto ofrecido por un suministrador, en una situación contractual, el cliente se denomina comprador. Pero a la vez puede ser consumidor final, usuario o beneficiario.

Entre algunas definiciones se puede citar: “Es el que utiliza un producto o servicio, es una parte esencial de nuestro negocio. Es un ser humano con sentimientos y emociones similares a los nuestros y merece un trato respetuoso”.

1. Un cliente siempre es la persona más importante, siempre que se ponga en contacto con usted, ya sea en persona, por correo, por fax o por teléfono.
2. Un cliente no depende de usted, pero usted depende del cliente.
3. Un cliente no interrumpe su trabajo, sino que es la finalidad del mismo.
4. No le está haciendo ningún favor al servirle, porque ese es su trabajo.
5. Los clientes no son frías estadísticas, sino seres humanos con sentimientos y emociones como usted.
6. Un cliente no es la persona adecuada para medir la capacidad intelectual con usted. Nadie ha ganado nunca una discusión con un cliente.

2.2.2. Antecedentes y evolución de la calidad

La calidad y su gestión ha sido una preocupación del hombre y de la sociedad desde tiempos remotos. En la evolución de la calidad por las diferentes etapas, se fijaron varios objetivos, los cuales se fueron haciendo más abarcadores y complejos.

En un inicio la preocupación era el producto, entonces se hablaba de calidad del producto. Posteriormente en la evolución hacia el control estadístico de la

calidad (tercer lustro del siglo pasado) el objetivo de la gestión fue el proceso. Ahora se mencionan los términos de calidad del producto y calidad del proceso.

La era de la producción masiva, de la mecanización y del control estadístico de los procesos exige la calidad del trabajo y de todos los procesos que desarrolla la empresa, no solo productivos, sino de los auxiliares, como el mantenimiento, diseño de producto, investigación de mercado, etc. Esto amplía el espectro de la gestión de la calidad y surge el aseguramiento de la calidad, como nueva tendencia, la cual abarca la etapa post productiva, productiva y pre productiva.

Como tendencias actuales y resultantes del período post guerra, cobran su auge la gestión de la calidad y la calidad total, ambas con un enfoque estratégico y holístico de la empresa, asumiendo la calidad y su gestión como una estrategia segura para enfrentar los cambio de la relación demanda-oferta imperantes en el mercado. Las condiciones de sobreoferta que dominan el mercado a partir de los años 50 del siglo pasado, provocan que el rol del cliente sea decisivo

Si hasta la primera mitad del siglo XX el cliente constituía un estorbo para la gerencia, debido a que todo lo que se producía se vendía y la relación demanda oferta favorecía ampliamente a la demanda. A partir de 1950 esta relación se equipara y comienza a prevalecer la oferta, haciendo que el cliente decida y se convierta en el objetivo fundamental de la empresa.

Este último factor ha sido decisivo en dicha evolución y en el surgimiento de las tendencias actuales de la gestión de la calidad, como se ilustra a continuación:

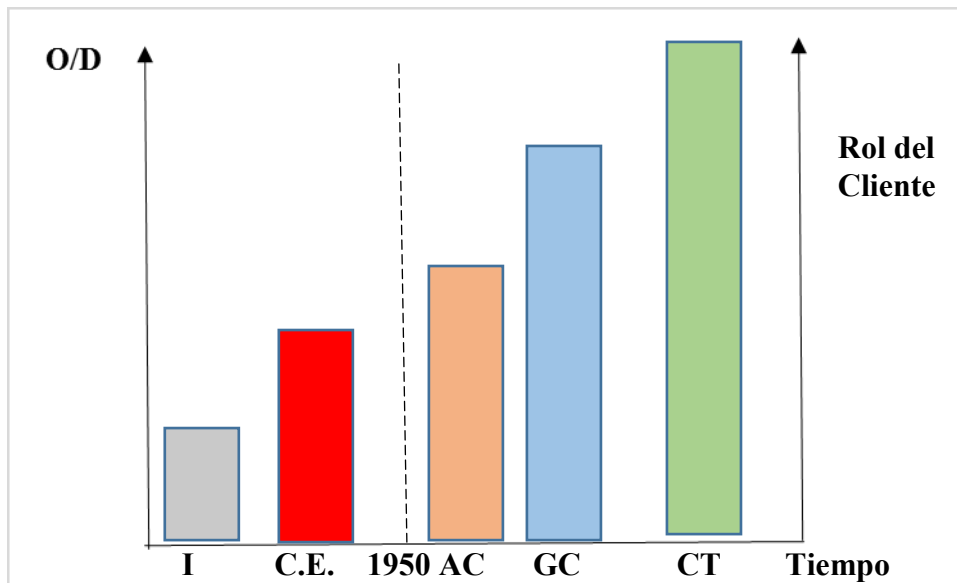


Figura 2.5. Etapas de la evolución de la calidad.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: I: Etapa de Inspección

C E: Etapa de Control estadístico

AC: Etapa de Aseguramiento de la calidad

GC: Etapa de Gestión de la calidad

CT: Etapa de Calidad Total

- Primera etapa. El control de calidad mediante la inspección

En esta etapa el control de la calidad se enfoca al producto, priorizando la inspección que abarca desde la auto inspección del artesano (producción unitaria / pequeña serie) hasta el muestreo arbitrario en fábrica de medianas y grandes series. Se valora la calidad definida por el fabricante y solamente abarca

la etapa post-productiva, su esencia es la verificación exclusiva de los productos en el punto final de los procesos para determinar qué productos eran aceptados y cuales eran rechazados. Esta etapa está vigente hasta la 2da década del siglo XX.

- Segunda etapa. El control estadístico de la calidad

Surge en los años veinte del siglo pasado, es un estado superior en la del control de la calidad, debido a que su orientación no se circunscribe únicamente a la verificación de los productos, sino que comprende el control de los procesos, abarca las etapas productiva y post productiva, es decir se basa en el control de los procesos a través de métodos estadísticos. Se introducen el muestreo estadístico y el control estadístico de proceso, aparecen los departamentos de control de la calidad.

- Tercera etapa. El aseguramiento de calidad

Esta tercera etapa está caracterizada por un hecho muy importante: la implantación del nuevo concepto de control de calidad en Japón que involucra en el control de todas las etapas del ciclo de vida de la calidad de un producto: la pre productiva, la productiva y la post productiva. Antes de la década de los cincuenta, la atención se había centrado en el control estadístico del proceso, ahora se reconocen procesos y actividades claves para garantizar la aptitud para el uso, que se desarrollan en la organización y particularmente en la etapa de diseño o pre productiva. El aseguramiento de la calidad se establece mediante sistemas con el objetivo de establecer, coordinar y asegurar las actividades de la

función de la calidad de forma tal de alcanzar la satisfacción del cliente externo.

El mismo se establece mediante:

Aseguramiento interno: el cual da garantía del cumplimiento de las normas o estándares de calidad en cada actividad o proceso y en que juega un papel fundamental el cliente interno como proveedor, procesador y cliente (triple rol).

Aseguramiento externo: es una consecuencia del aseguramiento interno y se materializa mediante la garantía que la organización le ofrece a los clientes de satisfacer sus necesidades.

- Cuarta etapa. La gestión de la calidad

La gestión de la calidad incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como la planificación, las operaciones y las evaluaciones relativas a la calidad, abarca todas las etapas del ciclo de vida de la calidad del producto, pero a diferencia del aseguramiento de la calidad presupone el liderazgo de la alta gerencia en la gestión de la calidad. La calidad pasa a ser una función de la dirección. En esta etapa el cliente pasa a ser el elemento clave en los objetivos de la organización.

- Quinta etapa. Gestión de la calidad total (GCT)

Estrategia, cultura o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. Este enfoque ha evolucionado en los últimos años y tiende a incluir en la actualidad a los subcontratistas, suministradores, sistemas

de distribución, etc. Por lo tanto gestión total de la calidad se basa en la participación de todos los miembros de la organización e influye en todas las actividades que tienen lugar en la organización con el objetivo de garantizar la efectividad en la gestión, la competitividad de la organización y la excelencia.

2.3. La calidad, su importancia, y tendencias actuales.

¿Por qué la calidad?

Las organizaciones en la actualidad deben enfrentar nuevos retos provocados por factores externos que influyen decisivamente en su gestión: la excelencia, el control de gastos, el aumento de beneficios, la rentabilidad, la competitividad y el desarrollo constante hacen necesario que las empresas adopten nuevos sistemas de gestión que garanticen la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

El creciente desarrollo científico técnico ha facilitado el proceso de globalización y la existencia de clientes más informados, exigentes y preocupados por los problemas medioambientales. El mercado dominado por la sobreoferta, la competitividad, la moda y la inestabilidad, exige la entrega de productos con alto valor percibido y de calidad, que potencien la satisfacción de los clientes y su fidelización, para mantener así la cuota de mercado o ganar nuevos clientes e incrementar la misma; como vías seguras para obtener beneficios y ser competitivos.

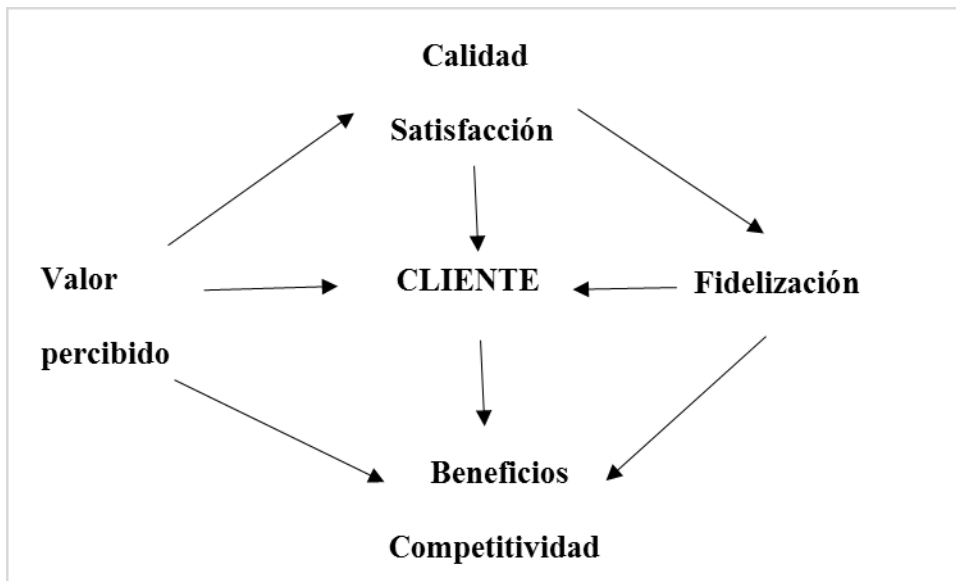


Figura 2. 6. Relación de la calidad y la competitividad

Fuente: Bigne 2000.

Beneficios de la gestión de la calidad

Son varios los beneficios que reporta la gestión de la calidad, pero los mismos deben exigirse siempre a mediano y largo plazo. Pretender resultados a corto plazo ha sido la causa fundamental del fracaso de muchos programas de mejora, debido a que la gestión de la calidad es una estrategia que permite alcanzar niveles superiores y sostenidos, de desempeño empresarial, que se inician con una reducción gradual de los costos de no conformidad (costos de: re trabajo, reproceso, re inspección, desperdicios, reclamaciones, de atención de quejas y reclamaciones, entre otros) que provocan un incremento de la productividad, hasta llegar a la entrega de productos de mayor valor para los clientes, que lógicamente incrementarán las ventas y consolidarán la imagen de la organización, a mediano y largo plazo.

Inicialmente la prioridad debe ser el logro de la eficacia, tomando como indicador fundamental la satisfacción del cliente, el incremento sostenido de este indicador va a repercutir en la eficiencia y en el desempeño de la organización, lo cual provocará a mediano y largo plazo el incremento de la efectividad en la gestión.

Beneficios a corto y mediano plazo:

- Reducción de costos. Se minimizan los costos de no conformidad.
- Mayor posibilidad de evaluación de resultados y garantía de correcta utilización de los recursos.
- Mejoramiento del clima organizacional. Menos conflictos internos y mayor interrelación entre diferentes áreas.
- Mayor previsión de cumplimiento de los objetivos fijados por Ley, garantía de uso de los conceptos de ética, ciudadanía, producción sustentable y reducción de impactos ambientales.
- Planificación, organización y control de las acciones de formación profesional.
- Medición de la satisfacción del cliente. Incremento de la satisfacción de los clientes.

Beneficios a largo plazo:

- Incremento en el número de clientes.
- Incrementar las ventas.
- Confianza en los productos de la institución.

- Mejoría en la imagen institucional y su credibilidad.

2.3.1. Tendencias actuales de la gestión de la calidad

- Gestión de la calidad

La gestión de la calidad comprende las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. (NC/ISO 9000:2005).

Se caracteriza por:

- Mayor énfasis en el papel de la alta dirección.
- Medir la satisfacción del cliente.
- La mejora continua.
- Enfoque de proceso.
- Planificación de la calidad.
- Considera los beneficios y necesidades de todas las partes interesadas.
- Referencias específicas a los principios de gestión de la calidad. Estos principios son:

1. Enfoque al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Beneficios principales:

- Aumento de los beneficios y participación en el mercado, a través de respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades que brinda el mercado.
- Aumento de la eficiencia en el uso de los recursos de la organización para obtener la satisfacción del cliente.
- Estimular la lealtad del cliente.

Aplicar el principio de enfoque al cliente generalmente conduce a:

- Investigar y comprender las necesidades y expectativas del cliente.
- Asegurar que los objetivos de la organización están vinculados con las necesidades y expectativas del cliente.
- Difundir las necesidades y expectativas del cliente en toda la organización.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar en función de esos resultados.
- Gestionar en forma sistemática las relaciones con los clientes.
- Asegurar un enfoque equilibrado entre la satisfacción de los clientes y otras partes involucradas (tales como propietarios, empleados, proveedores, financiadores, comunidades locales y sociedad en su conjunto).

2. Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Beneficios principales:

- El personal entenderá y se motivará con respecto a las metas y objetivos de la organización.
- Las actividades se evalúan, alinean e implementan de una manera unificada.

Se minimiza la incomunicación entre los diferentes niveles de una organización.

Aplicar el principio de enfoque al cliente generalmente conduce a:

- Considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, empleados, proveedores, financiadores, comunidades locales y sociedad en su conjunto.
- Establecer una visión clara del futuro de la organización.
- Fijar metas y objetivos desafiantes.
- Crear y mantener, en todos los niveles de la organización, modelos de valores, honradez y ética.
- Establecer confianza y eliminar el miedo.
- Suministrar al personal los recursos, entrenamiento y libertad necesarios para actuar con responsabilidad.

- Inspirando, estimulando y reconociendo las contribuciones del personal.
3. Participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Beneficios principales:
- Personal motivado, comprometido e involucrado con la organización.
 - Innovación y creatividad para exceder los objetivos de la organización.
 - Personal responsable de su propio trabajo.
 - Personal deseoso de participar y contribuir a la mejora continua. Aplicar el principio de enfoque al cliente generalmente conduce a:
 - Personal que entiende la importancia de su contribución en la organización.
 - Personal que identifica los límites para su desempeño.
 - Personal que acepta la responsabilidad sobre los problemas y de sus soluciones.
 - Personal que evalúa su desempeño con respecto a metas y objetivos individuales.
 - Personal que activamente busca oportunidades para mejorar su competencia, conocimiento y experiencia.
 - Personal que comparte libremente conocimiento y experiencia.
 - Personal que abiertamente discute los problemas y sus soluciones.

4. Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Beneficios principales:

- Menores costos y ciclos de vida más cortos a través de un uso efectivo de recursos.
- Resultados en ascenso, consistentes y predecibles.
- Oportunidades de mejora localizadas y priorizadas.

Aplicar el principio de enfoque al cliente generalmente conduce a:

- Definición sistemática de las actividades necesarias para obtener los resultados deseados.
- Definir sistemáticamente las actividades necesarias para obtener los resultados deseados.
- Analizar y medir la capacidad de los procesos claves.
- Identificar las interfaces de las actividades claves dentro y entre las funciones de la organización.
- Prestando atención a factores como recursos, métodos y materiales que mejoren las actividades claves de la organización.

Evaluando los riesgos, consecuencias e impactos de las actividades en clientes, proveedores y otras partes involucradas.

5. Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Beneficios principales:

- Integración y alineación de los procesos que mejor conduzcan a los resultados deseados.
Habilidad para concentrar esfuerzos en actividades claves.
- Proporcionar confianza a las partes interesadas en cuanto a la consistencia, efectividad y eficiencia de la organización.

Aplicar el principio de enfoque al cliente generalmente conduce a:

- Estructurando un sistema que permita a la organización alcanzar sus objetivos de la manera más eficiente y efectiva.
- Entendiendo las interdependencias entre los procesos del sistema.
- Enfoques estructurados de tal manera que permitan armonizar e integrar los procesos.
- Proveyendo un mejor entendimiento de las funciones y responsabilidades necesarias para alcanzar objetivos comunes y de ese modo reducir barreras entre distintos sectores de la organización.
- Conocimiento de la capacidad de la organización y establecimiento de recursos limitados antes de actuar.
- Delimitando y definiendo dentro de que actividades específicas va a operar el sistema.

- Mejorando continuamente el sistema a través de mediciones y evaluaciones.

6. Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

Beneficios principales:

- Mejora del desempeño a través del aumento de las capacidades de la organización.
 - Alineación de actividades de mejora con la planificación estratégica de la organización.
 - Flexibilidad para reaccionar rápidamente frente a las oportunidades
- Aplicar el principio de enfoque al cliente generalmente conduce a:
- Aplicar un enfoque amplio a la organización que permita una mejora continua del desempeño de la organización.
 - Proporcionando al personal entrenamiento en métodos y herramientas de mejora continua.
 - Haciendo de la mejora continua de los productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo en la organización.
 - Estableciendo metas para orientar la mejora continua, así como mediciones para su seguimiento.
 - Reconocimiento de actividades de mejora.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información Beneficios principales:

- Decisiones en base a información.
- Capacidad creciente de demostrar la efectividad de decisiones pasadas por referencia a registro de hechos.
- Capacidad creciente de revisar, debatir y modificar opiniones y decisiones.

Aplicar el principio de enfoque al cliente generalmente conduce a:

- Asegurar que los datos e informaciones son suficientemente precisos y confiables.
- Dejando los datos accesibles para quien pueda necesitarlos.
- Analizando los datos y la información mediante métodos válidos.
- Tomando decisiones y acciones en base a análisis de hechos, manteniendo un equilibrio entre experiencia e intuición.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Beneficios principales:

- Habilidad creciente de incorporar valor para ambas partes.

- Flexibilidad y velocidad de respuesta ante cambios del mercado o de necesidades y expectativas de los clientes.
- Optimización de costos y recursos.

Aplicar el principio de enfoque al cliente generalmente conduce a:

- Establecimiento de relaciones que equilibren ganancias en el corto plazo con las de largo plazo.
- Intercambiar experiencia y recursos con la otra parte.
- Identificar y seleccionar proveedores clave.
- Comunicación clara y abierta.
- Compartiendo información y planes futuros.
- Establecimiento de actividades conjuntas de desarrollo y mejora.
- Inspirando, estimulando y reconociendo las mejoras y logros de los proveedores.

Existen diversas maneras de aplicar estos principios de gestión de la calidad. La naturaleza de la organización y los desafíos específicos que esta enfrente determinará como implementarlos. Muchas organizaciones encontrarán beneficioso establecer sistemas de gestión de la calidad basados en estos principios.

Procesos para gestionar la calidad. Trilogía de Jurán:

La gestión calidad se desarrolla por medios tres procesos:

_ Planificación y aseguramiento de la calidad.

_ Control de calidad.

_ Mejora de la calidad. Estos tres procesos se conocen como la trilogía Juran.



Figura 2.7 Trilogía de Juran

Fuente: Juran 1984.

Planificación y aseguramiento de la calidad.

Esta es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Implica una serie de pasos universales, que en esencia son los siguientes:

1. Determinar quiénes son los clientes.
2. Determinar las necesidades de los clientes.

3. Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.
4. Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.
5. Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

Control de calidad. Este proceso consta de los siguientes pasos:

1. Evaluar el comportamiento real de la calidad.
2. Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad.
3. Actuar sobre las diferencias.

Mejora de la calidad. Este proceso es el medio de elevar las cotas de la calidad a niveles sin precedente ("avances"). La metodología consta de una serie de pasos universales:

1. Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente.
2. Identificar las necesidades concretas para mejorar los proyectos de mejora.
3. Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
4. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos:

Diagnostiquen las causas.

Fomenten el establecimiento de un remedio.

Establezcan los controles para mantener los beneficios.

- Gestión de la calidad total

La Calidad Total es uno de los más populares y perdurables conceptos modernos de la gestión (Gallear y Ghobadian, 2000; Oviedo, 2002; Katz, 2000; Parlad, 1999). Con su aplicación se mejora considerablemente la “salud” general de la organización (Easton, y Jarrell, 1998; Oakland, Zairi y Letza, 1994), contribuyendo de manera decisiva a la competitividad de la misma. (Prida; García, 2000; Clavet et al., 2003)

En los últimos años, las ideas centrales de la calidad total han conseguido una gran aceptación entre la comunidad empresarial mundial y los programas relacionados con la misma han sido adoptados, bajo diversas denominaciones y en diferentes grados de aplicación, por un elevado número de empresas y organizaciones. (Capelleras, 2000)

El creador de este concepto, Armand Feigenbaum, plantea que la Calidad Total “Es un sistema que integra el desarrollo, mantenimiento y la mejoría de la calidad en una organización, para la producción de bienes o servicios a los niveles más económicos que permitan la satisfacción del consumidor”. (Feigenbaum 1951, 1991)

Otro de los grandes precursores de este movimiento a nivel mundial, Kaoru Ishikawa, define este concepto como “Desarrollar, diseñar, manufacturar y

mantener un producto o servicio que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”. (Ishikawa 1976, 1985)

Ambas definiciones enmarcan la Calidad Total en las actividades fundamentales de la empresa, con un enfoque hacia el cliente y hacia la eficiencia económica.

Por otra parte y tomando como premisa el concepto de sistema de Deming, algunos autores consideran la Calidad Total como un sistema gestión que abarca toda la organización. Dos de las principales definiciones se muestran a continuación:

La Calidad Total es una tecnología de gestión que promueve un cambio sistémico en las organizaciones y afecta a todos los rincones de la empresa. (Yacuzzi, 2003)

La Gestión Total de Calidad “es la actividad sistemática y científica que involucrando a toda la organización focalizándola en la satisfacción de los clientes”. (Noriaki Kano, 1997)

En las condiciones actuales del mercado la calidad se ha convertido en una cuestión de supervivencia (Amorena, 2003), por lo que cada vez son más los que la consideran como una estrategia insustituible para la organización (Nebrera, 2002). Desde este punto de vista surgen varias definiciones.

Calidad Total es una estrategia global de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de manera equilibrada las necesidades de los clientes, empleados, accionistas y la sociedad en general. (Torregrosa, 2002)

La Calidad Total es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de la organización en satisfacer al cliente. (Vargas, 2003)

Calidad Total (Amorena, 2003) “Es una estrategia gerencial dirigido hacia el éxito en el largo plazo, a través de la satisfacción de los clientes, basado en la participación de todos los integrantes de la organización, en la mejoría continua de productos, procesos y servicios, y de la cultura de la organización en la que trabajan”.

Al estudiar las definiciones anteriormente expuestas se pueden resaltar varios enfoques inherentes a la Calidad Total como son: la orientación hacia la satisfacción del cliente, la eficiencia, la mejora continua de procesos, el desarrollo de las personas, la participación e involucración de todos y la perspectiva estratégica.

Después del análisis de todas las definiciones y enfoques se puede establecer la calidad total como una estrategia empresarial encaminada a la mejora continua, donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de clientes a un precio igual o inferior al que estos le otorgan, logrando con ello mayor productividad y eficiencia.

Vías utilizadas para alcanzar la Calidad Total.

Como se ha resaltado con anterioridad la Calidad Total tiene por finalidad mantener la ventaja competitiva de las empresas y su rentabilidad a largo plazo, y se caracteriza por transformar de forma eficiente las necesidades y

expectativas de los clientes en productos y servicios superiores a los existentes en el mercado (Adam, 1994; Ahire, Golhar y Waller, 1996; Anderson, Rungtusanatham y Schroeder, 1994; Douglas y Judge, 2001; Powell, 1995; Häversjö, 2000; Jeroen et al., 2001)

Las empresas que adoptan un sistema con estas características basan sus actuaciones en tres principios básicos: la orientación al cliente (Grandzol y Gershon, 1998), la mejora continua de procesos. (Fantova, 2002) y el trabajo en equipo (Dean y Bowen, 1994)

Para su completa implantación se requiere de una serie de elementos tales como el compromiso de la dirección de considerar la calidad como una estrategia prioritaria (Srinidhi, 1998), la práctica de un liderazgo orientado hacia los valores de la Calidad Total, desarrollo de una cultura de calidad (Huggett, 1999), implicación y participación de todos los miembros de la organización en esfuerzos cooperativos para alcanzar una mejora de la calidad (Wilkinson et al., 1998; Oakland y Oakland, 1998), orientación hacia una gestión basada en hechos, incluyendo el uso de técnicas científicas de resolución de problemas como el control estadístico del proceso, o la mejora de las capacidades de los empleados mediante el entrenamiento y el aprendizaje. (Waldman, 1994)

Por esta razón, en muchas ocasiones las empresas que se deciden a implementar la calidad total, deciden adoptar alguna guía, procedimiento o modelo que le indique la ruta a seguir en este largo camino. (Yacuzzi, 2003)

En estos días son más los expertos que opinan que no se trata de una receta que puede adoptarse de igual forma por todas las organizaciones (Shin, Kalinowski y

El-Enein 1998), incluso dos empresas con el mismo objeto social pueden implementar la calidad total de maneras diferentes. (Gallear y Ghobadian, 2000) Muchas organizaciones han fallado en la aplicación de la Calidad Total debido a la aplicación de modelos que no se ajustan al contexto de la empresa y al no implementar un proceso que inserte los principios de la Calidad Total en la estrategia y operativa de la empresa (Shin, Kalinowski y El-Enein 1998). Es por esto que se recomienda aplicar principios y nunca encasillarse en programas rígidos. (Martínez, 2003)

En el entorno actual existen varias tendencias para la implantación de la Calidad Total, las cuales proporcionan modelos diferentes. Cada modelo supone un instrumento que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión basado en la calidad total (Claver, 1999). En este sentido se visualizan tres enfoques fundamentales:

1. La aplicación de las ISO 9000 del 2000 como vía para fraguar las bases de la Calidad Total.
2. La aplicación de la metodología Seis Sigma (Sigma Six) también como vía para enfocar la empresa hacia la Calidad Total.
3. La aplicación de un modelo de Calidad Total.

2.3.2. La aplicación de las ISO 9000:2000

Adoptar un enfoque de normalización y diseñar un sistema de calidad en base a normas, como pueden ser las de la serie ISO 9000:2000, como vía útil, e incluso necesaria para alcanzar la Calidad Total. (Russell, 2000)

Si bien las ISO 9000 no constituye Calidad Total (Improven Consultores, 2001) estas sientan los pilares para la aplicación de los principios de la Calidad Total dado su enfoque de proceso y mejora continua (Babicz, 2001; AENOR, 2000; Prado 2000). Incluso, la certificación ISO 9000 constituye, en muchas ocasiones, el punto de partida para la aplicación de la Calidad Total. (Escaciano et al, 2000, 2001; Fernández y Prado, 2002)

La implantación de la ISO 9000 origina una reducción de defectos y de gastos que posibilita también una mejora de los resultados económico-financieros de la empresa (Anderson, Daly y Johnson, 1999). Por otro lado, se afirma también que las empresas que cuentan con la ISO 9000 pueden ver incrementadas sus ventas y su cuota de mercado, fidelizando a sus clientes (Kotler, 2000; Verdugo y Jordan, 2001), y que debido a posibles economías de escala y otros factores relacionados la rentabilidad de la empresa puede verse incrementada. (Adams 1999, Wayhan, Kirche y Khumawala, 2001; Casadesús et al 2001, Martínez et al., 2001)

Otros beneficios que trae consigo la aplicación de las ISO 9000 son: aumento de la confianza en la calidad de la empresa; mayor compromiso, y reducción de la improvisación. Merecen destacarse dos aspectos en los beneficios relativos a la gestión de recursos humanos: mejora de la satisfacción con el trabajo y mejora de la comunicación entre dirección y empleados. (Heras 2000a Heras et al., 2000b, Casadesús, 2001; Merino, 2001, Prado et, al, 2001)

Por otro lado con el análisis de los procesos, se produce una extraordinaria oportunidad de aprendizaje y de hecho se hacen explícitos una gran cantidad de

conocimientos que permanecen y se aplican usualmente. (Peluffo y Catalán, 2002)

La aplicación de los requisitos que establece la norma ISO 9001:20015 puede ser un buen comienzo para las empresas que se inician en la Calidad Total, ya que consigue abarcar sus principios básicos, fundamentalmente la sistematización y la gestión de procesos como medio para que las empresas satisfagan de forma consistente los requisitos de sus clientes.

No obstante, una empresa que implanta un sistema de calidad siguiendo esta norma debe seguir avanzando en una dinámica de mejora continua. Para ello la Organización Internacional de Estandarización realiza una reforma de las normas en el año 2015.

2.3.3. Metodología Seis Sigma

Seis sigma se ha convertido en una herramienta sumamente empleada, en las empresas del mundo occidental, que pretenden lograr la calidad y mejora continua de sus procesos. Esencialmente Seis Sigma es un programa de mejora centrado en reducir la variabilidad (Breyfogle, 1999). El objetivo fundamental radica en que la diferencia entre el límite de tolerancia superior (LTS) y el límite de tolerancia inferior (LTI) está como mínimo 12 veces la desviación típica (s) del proceso: $LTS - LTI \geq 12 s$. (Tort-Martorell, 2004)

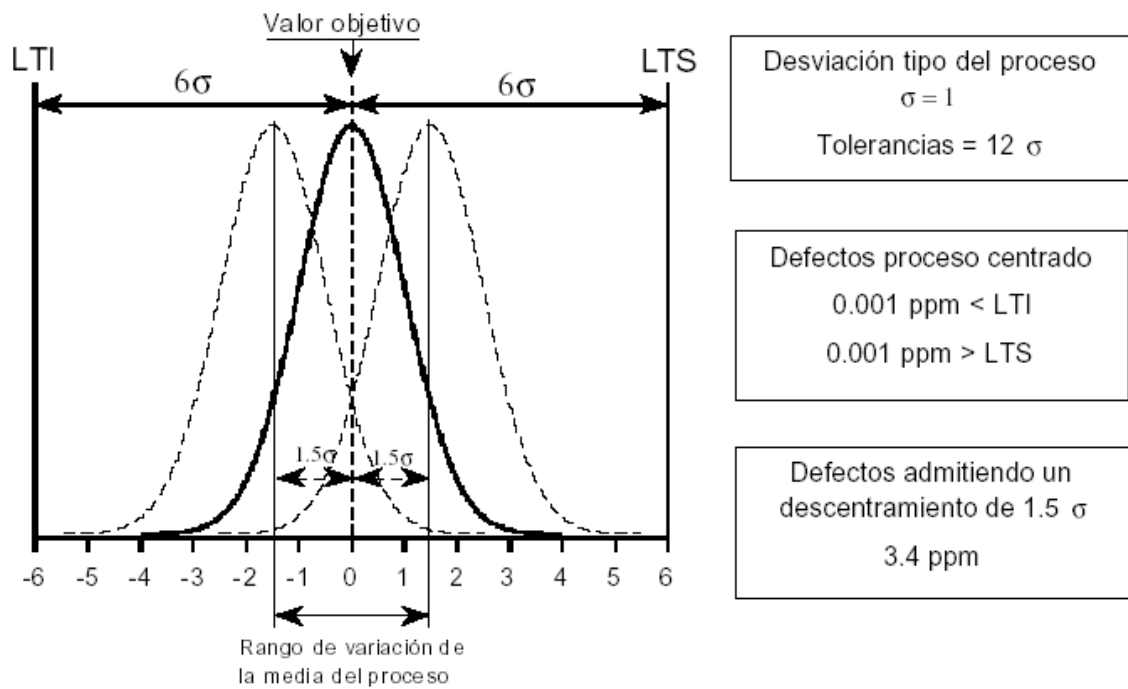


Figura 2. 8. Metodología Seis Sigma y la variabilidad de los procesos

Fuente: Tort-Martorell, 2004.

Cuando esta condición se cumple, se puede estar seguro de que como máximo se producen fuera de tolerancias 0,001 partes por millón (ppm) por cada lado. Si además se permite una desviación de la media del proceso (m) de hasta 1.5σ respecto al valor objetivo (en general, el punto medio del intervalo de tolerancias), se obtiene un número de defectos de 3,4 ppm, el cual es el valor objetivo del programa Seis Sigma.

La idea es conseguir que las características sustitutivas críticas de calidad, que son aquellas que tienen un elevado impacto en el costo o en la satisfacción del cliente, tengan, en todos los procesos importantes, no más de 3,4 defectos por millón de oportunidades. (Pande et. at, 2000)

Las empresas que aplican Seis Sigma, adaptan los principios de esta metodología a sus condiciones y cultura (Tort-Martorell, 2004). Sin embargo, existen cinco aspectos comunes a todas las organizaciones donde Seis Sigma está funcionando con éxito (Harry y Schoroeder, 2000). Estos son:

Organización para dar soporte al programa

Involucración y compromiso a todos los niveles

Centrarse en lo importante

Medir y reducir la variación

Metodología y herramientas

De acuerdo con el programa Seis Sigma, las cuestiones importantes son:

1. La calidad, siempre vista desde la óptica de la satisfacción del cliente.
2. Los costos, poniendo mucho énfasis en medir y poner de manifiesto los costos ocultos, la llamada "fábrica negra". Los tiempos de proceso y los plazos de entrega.
3. El aprendizaje. Aunque puede parecer sorprendente, el aprendizaje es uno de los aspectos que el programa considera fundamental. Sin duda una consecuencia de gran valor añadido énfasis que se pone en la recogida de datos y su conversión en información útil a través de herramientas estadísticas.

Las mejoras Seis Sigma se basan en gran medida en encontrar las relaciones: $Y=f(X1,X2)$, donde X1: inputs del proceso; X2: variables controlables del proceso en cuestión; Y: resultados deseados.

Esta filosofía de identificar las variables independientes de procesos (X) para poder optimizar el resultado (Y) se aplica tanto a los procesos industriales como de servicios, aunque en estos últimos a veces la relación no se pueda expresar en forma de ecuación matemática. (Pande, et. al, 2000)

Otras medidas que se utilizan tradicionalmente como cantidad procesada a la primera, productividad (output/input) o porcentaje de defectos se sustituyen por: defectos por unidad, defectos por millón de oportunidades, nivel de sigma o rendimiento acumulado del proceso, que permiten una visión mucho más realista del nivel de despilfarro que tiene el proceso. (Harry y Schroeder, 2000)

Seis Sigma es un programa que se orienta hacia la satisfacción de los clientes y hacia los ahorros centrados en los procesos claves, mediante la reducción de la variabilidad de los procesos y el empleo de técnicas estadísticas. Esta metodología está teniendo gran éxito como elemento motivador y dinamizador e incluso para muchos es una herramienta que se encuentra más acorde con la cultura empresarial de Norteamérica y Europa.

2.4. Aplicación de un modelo de Calidad Total

La implantación de la Calidad Total por medio de un modelo es una tendencia cada vez más empleada en el contexto empresarial actual (Russell, 2000). En este sentido han surgido un centenar de modelos basados en los principios fundamentales de la Calidad Total y que se pueden agrupar en dos vertientes fundamentales: los modelos de referencia y los modelos de aplicación.

Los modelos de referencia son los que indican qué debe contener la calidad total pero no indica cómo llevarla a cabo. Entre las guías más difundidas y aplicadas en la actualidad se encuentran el premio Deming de Japón, el premio europeo EFQM y el premio norteamericano Malcolm Baldrige; aunque también se destacan el premio iberoamericano, el australiano y el canadiense.

Los modelos de referencia que representan de los premios son utilizados habitualmente como modelos o autoevaluación. La autoevaluación implica un examen regular de todas las actividades y resultados de una organización, comparándolos con un modelo de excelencia empresarial (Conti, 1994). La autoevaluación también significa un proceso periódico de revisión, a partir del cual la empresa puede detectar puntos fuertes y áreas de mejora, el cual culmina en la elaboración de un plan de mejora que debería integrarse en la planificación del negocio y en el seguimiento del progreso realizado. (Porter y Tanner, 1991)

La realización de la autoevaluación exige el consumo de una gran cantidad de recursos que no todas las empresas están dispuestas o pueden asumir. Por este motivo, la empresa puede utilizar distintos enfoques para realizarla, correspondiendo a la dirección la decisión de elegir uno u otro según sus características y objetivos que se plantee con la misma. Los modelos de autoevaluación de la Gestión de la Calidad más habitualmente utilizados son a) los métodos basados en los grupos de discusión, b) el método del cuestionario, c) las entrevistas, d) las matrices de mejora organizativa, e) las auditorías de procesos o actividades, o f) los procesos de autoevaluación propios que establecen los premios de calidad. (Porter y Tanner, 1991)

De todos ellos, el más sencillo de aplicar es el “enfoque de cuestionario”. Este consiste en la cumplimentación de un cuestionario sencillo para cada criterio. Los criterios son evaluados a través de un conjunto de preguntas. Su agregación nos permite comprobar el mayor o menor grado de cumplimiento de cada criterio y obtener una puntuación que cuantifica su nivel. Los cuestionarios tienen un conjunto de ventajas, entre las que destacan la sencillez en su aplicación, un grado de cobertura del modelo elevado, el escaso consumo de recursos y una rápida identificación de las oportunidades de mejora. (Porter y Tanner, 1991)

No obstante, debe tenerse en cuenta que esta autoevaluación se basa en las percepciones que tienen los miembros de la organización, no en hechos y evidencias. Por ello, debe entenderse como un método introductorio, que debe ser seguido con la utilización de otros métodos más completos.

Es necesario señalar que muchas empresas, en particular en la última década, han visto frustrados sus intentos de aplicación de la Calidad Total debido a no saber cómo llevar a la práctica los enfoques y principios que se recogen en estos modelos o premios.

La otra clasificación de los modelos, los de implantación se enfocan en el “cómo”, es decir, por lo general aportan guías, procedimientos y metodologías para materializar los principios de la Calidad Total. Dentro de esta clasificación se destacan dos vías, fundamentalmente, una más utilizada en Europa, propiciada por el impulso del modelo EFQM, y la otra desarrollada por el JUSE, más utilizada en Japón y en sus áreas de influencia.

Como se refleja en la figura, la primera se orienta a la tarea y parte de la definición por Dirección de la misión, visión y objetivos a largo plazo, que luego

se despliegan por la organización, donde se analizan y gestionan los procesos críticos para conseguir dichos objetivos, para lo cual se forma al personal en técnicas de trabajo en equipo, mejora continua, etc.

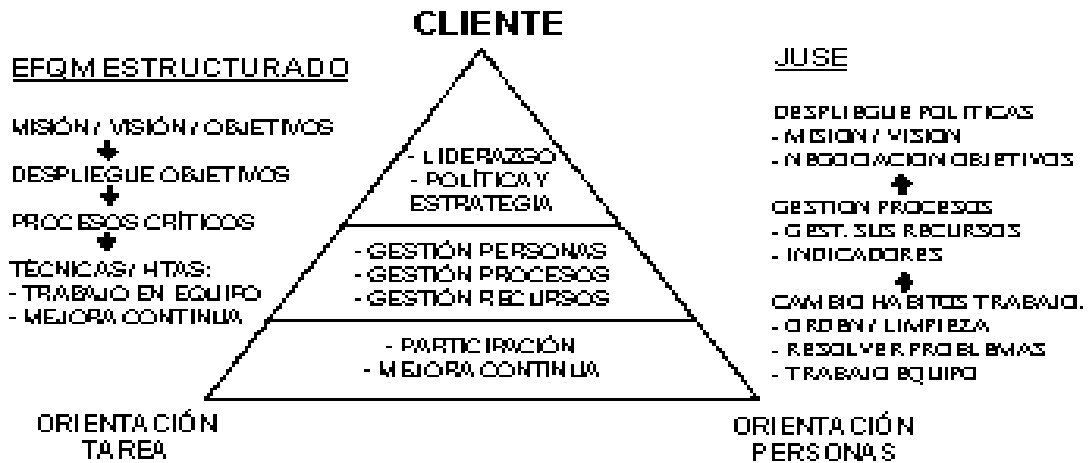


Figura 2.9. Estrategia del modelo de calidad total EFQM

Fuente: Modelo EFQM 2002.

En la vía planteada por el JUSE, tras la decisión del máximo responsable de la empresa de seguir este camino, se comienza por formar a las personas en técnicas de orden y limpieza, de resolución de problemas y de trabajo en equipo, para que posteriormente sean capaces de gestionar sus propios procesos y establecer sus indicadores de gestión, tras lo cual estarán en disposición de negociar sus objetivos con la dirección y de participar en la definición de la misión y visión de su empresa.

2.4.1. Modelos de referencia de la Calidad Total

- Modelo Deming

El premio Nacional de Calidad de Japón o modelo de aplicación Deming se instituyó en 1951 por la Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) en reconocimiento y aprecio a los logros de Edward W Deming en el control estadístico de la calidad y por su amistad con los japoneses.

El premio Deming tiene varias categorías, incluyendo premios para individuos, para empresas y pequeñas empresas, además del premio Deming de aplicación, un reconocimiento anual concedido a una empresa o división que haya logrado mejoras significativas en su rendimiento a través de la aplicación de control de la calidad en toda la empresa. (Evans, 2000)

Los criterios de evaluación del premio Deming consisten en una lista de verificación de 10 categorías, según muestra la tabla 1. Cada categoría se divide en subcategorías o puntos de verificación.

Tabla 2.1. Requisitos del premio Demig

Elementos	Puntos de Verificación.
Políticas	Políticas de administración y control de la administración y del control de calidad. Métodos para el establecimiento de las políticas. Políticas consistentes y apropiadas. Uso de métodos estadísticos Comunicación y difusión de políticas.

	<p>Revisión, verificación de las políticas y estado de sus logros.</p> <p>Su relación con los planes a largo plazo y a corto plazo.</p>
La organización y sus operaciones	<p>Claridad de la autoridad y responsabilidad.</p> <p>Correcta delegación de la autoridad.</p> <p>Coordinación interdepartamental.</p> <p>Actividades de comités.</p> <p>Uso del personal.</p> <p>Utilización de las actividades del círculo Control de Calidad.</p> <p>Diagnóstico y administración del control de calidad.</p>
Educación y difusión	<p>Plan de estudios y resultados educativos.</p> <p>Conciencia de calidad y de cómo se administra, y comprensión de la administración del control de calidad.</p> <p>Educación sobre conceptos estadísticos y métodos y grado en que se han difundido.</p> <p>Comprensión de los efectos.</p> <p>Educación de compañías asociadas (proveedores, contratistas y distribuidores)</p> <p>Actividades del círculo de calidad.</p> <p>Sistema de sugerencias de mejora y su estado.</p>
Recolección, comunicación y utilización de la	<p>Recolección de la información externa.</p> <p>Comunicación interdepartamental.</p> <p>Velocidad de la información (uso de computadoras).</p>

información.	Procesamiento de la información, análisis (estadístico) y uso de la información.
Análisis	<p>Selección de problemas importantes y temas de mejora.</p> <p>Uso apropiado de los métodos analíticos.</p> <p>Uso de métodos estadísticos.</p> <p>Vinculación con tecnología intrínseca de la información.</p> <p>Análisis de calidad y análisis de procesos.</p> <p>Utilización de los resultados del análisis.</p> <p>Acción tomada sobre las sugerencias de mejora.</p>
Estandarización	<p>Sistemas de estándares.</p> <p>Métodos de establecer, revisar y eliminar los estándares.</p> <p>Desempeño real en el establecimiento, revisión y abolición de los estándares.</p> <p>Contenido de los estándares.</p> <p>Utilización de los métodos estadísticos.</p> <p>Acumulación de tecnología.</p> <p>Uso de estándares.</p>
Control / Administración	<p>Sistemas de administración de la calidad y otros elementos relacionados, como el costo y la entrega (cantidad).</p> <p>Puntos de control y elementos de control.</p> <p>Uso de conceptos estadísticos, como los gráficos de control.</p> <p>Contribuciones de las actividades del círculo de calidad.</p>

	<p>Estado de las actividades de control y administración.</p> <p>Situaciones de control interno.</p>
<p>Aseguramiento de la Calidad</p>	<p>Métodos de desarrollo de productos y servicios nuevos (despliegue y análisis de la calidad, pruebas de confiabilidad y revisión del diseño).</p> <p>Actividades preventivas para la seguridad y la responsabilidad de los productos.</p> <p>Grado de satisfacción de los clientes.</p> <p>Diseño del proceso, análisis, control y mejora del proceso.</p> <p>Capacidades del proceso.</p> <p>Instrumentación e inspección.</p> <p>Administración de las instalaciones, proveedores, procuración y servicios.</p> <p>Sistema de aseguramiento a la calidad y su diagnóstico.</p> <p>Uso de métodos estadísticos.</p> <p>Evaluación y auditoría de la calidad.</p> <p>Estado del aseguramiento de la calidad.</p>
<p>Efecto</p>	<p>Medición de los efectos.</p> <p>Efectos tangibles como calidad, servicio, entregas, costos, utilidad, seguridad y entorno.</p> <p>Efectos intangibles.</p> <p>Conformidad del rendimiento actual a los efectos planeados.</p>

Planes	<p>Comprensión completa de la situación actual.</p> <p>Medidas para la resolución de problemas de defectos.</p> <p>Planes de promoción.</p> <p>Relación entre los planes a corto y los planes a largo plazo.</p>
--------	--

Fuente (Evans, 2000)

El premio Deming se concede cada año a las empresas que cumplen con el estándar de calidad. Sin embargo, el reducido número de premios concedidos todos los años indica la dificultad en alcanzarlo. Los objetivos son asegurar que una empresa haya desplegado tan completamente un proceso de calidad que continuará mejorando mucho después de haber obtenido el premio.

El premio Deming juega un papel decisivo como estímulo a los ganadores y ejemplo para los demás participantes y, lo más importante, es una herramienta de evaluación y mejora de la calidad de las empresas, que en su mayor parte han tomado como referencia el modelo de calidad total indicado en el Premio para la puesta en marcha de sus planes de calidad total.

- Modelo Malcolm Baldrige

En 1987 se crea en los Estados Unidos en premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, en honor el Secretario de Comercio impulsor del mismo (Evans, 2000). Si bien en cada año se presentan un centenar de candidaturas, son centenares de miles de cuadernos solicitados para conocer los criterios que se encuentran implícitos en el modelo.

El modelo Malcolm Baldrige es poco conocido y empleado fuera de los Estados Unidos y su área de influencia continental. Si bien es cierto, que hay muchas multinacionales norteamericanas que lo emplean como herramienta de evaluación y mejora, y algunas de ellas, tienen establecidos un sistema de premios a la calidad a nivel de división, continental y mundial, totalmente basados en el modelo Malcolm Baldrige.

Muchas empresas norteamericanas consideran al modelo Baldrige como una herramienta extraordinaria para evaluar la Calidad Total en un empresa, con criterios de gran profundidad.

Este modelo concede una gran importancia al enfoque hacia el cliente y su satisfacción para lograr su fidelización (Kloter, 2000). El planteamiento realizado en el mismo constituye una guía de gran valor por su sencillez, claridad de uso y brevedad, para reenfocar la empresa hacia el cliente. (Evans, 2000)

El modelo Malcolm Baldrige es revisado cada año, en 1997 fue redefinido por completo, adaptando parcialmente conceptos de “gestión” y “resultados”, hasta entonces solo recogidos en el modelo europeo. Los conceptos y valores fundamentales se encuentran recogidos en 7 categorías, que forman los criterios y se estructuran de acuerdo al siguiente modelo: (Malcolm Baldrige, 2003).

**MODELO AMERICANO PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL
("MALCOLM BALDRIGE") (Versión 2000)**

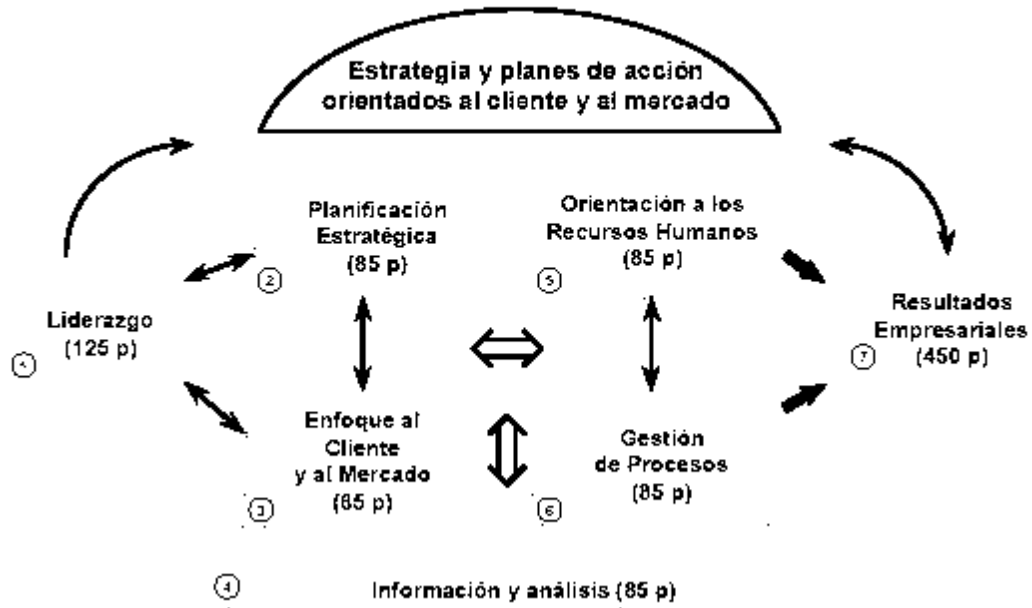


Figura 2.9. Modelo Malcolm Baldrige.

Fuente (Malcolm Baldrige, 2003)

Cada uno de estos criterios se subdivide en partidas que aportan unos conjuntos de elementos para evaluar objetivamente el criterio. Estas partidas así como su puntuación se muestran a continuación:

Tabla 2.2. Criterios del Modelo Malcolm Baldrige

Categoría	Partida	Puntos
1. Liderazgo	1.1 Sistemas de liderazgo	80
	1.2 Responsabilidad y civilidad de la empresa	30
2. Planeación	2.1 Proceso de desarrollo de la estrategia	40

estratégica	2.2 Estrategia de la empresa	40
3. Enfoque al cliente y al mercado	3.1 Conocimientos del cliente y del mercado	40
	3.2 Mejoría de la satisfacción y de las relaciones con los clientes	40
4. Información y análisis	4.1 Selección y uso de la información y de los datos	25
	4.2 Selección y uso de la información y datos comparativos	15
	4.3 Análisis y revisión del rendimiento de la empresa	40
5. Enfoque en los recursos humanos	5.1 Sistema de trabajo	40
	5.2 Educación, capacitación y desarrollo de los empleados	30
	5.3 Bienestar y satisfacción de los empleados	30
6. Gestión de Procesos	6.1 Gestión de los procesos de productos y servicios	60
	6.2 Gestión de los procesos de apoyo	20
	6.3 Gestión de los procesos de proveedores y asociados	20
7. Resultados de la empresa	7.1 Resultados de la satisfacción de los clientes	125
	7.2 Resultados financieros y de mercado	125
	7.3 Resultados de recursos humanos	50
	7.4 Resultados de proveedores y asociados	25
	7.5 Resultados específicos de la empresa	125

Fuente (Evans, 2000)

Si se analiza con detenimiento estos criterios y partidas se puede apreciar que muchos principios de Deming se reflejan directamente en el Baldrige (Evans, 2000).

- Enunciado de propósito: el desarrollo estratégico requiere un compromiso de los líderes superiores en las metas y propósitos, esto se aborda en específicamente en la categoría liderazgo, y al mejorar la satisfacción del cliente y las relaciones con este.
- Aprender la nueva filosofía: La comunicación de expectativas, enfoque hacia el cliente y aprendizaje es un área clave del sistema de liderazgo.
- Comprender la inspección: La categoría administración de procesos encara el desarrollo de planes de medición apropiados. En los procesos de administración de proveedores y de asociados, los criterios buscan la evidencia de la forma que la empresa pretende minimizar los costos asociados con la inspección.
- Terminar con la práctica de otorgar negocios solo sobre la base del precio: esto se incluye de manera implícita en la categoría de administración de los procesos y el énfasis en los criterios sobre desempeño y las vinculaciones generales entre procesos y resultados.
- Mejorar constantemente: la mejora y el aprendizaje continuo son valores centrales de Baldrige.
- Instituir capacitación: en el punto 5.2 educación, capacitación y desarrollo de los empleados reconoce la importancia de la capacitación y el desarrollo de los empleados en el cumplimiento de objetivos de desempeño.

- Enseñar e instituir liderazgo: la categoría 1 está dedicada exclusivamente al liderazgo, que se reconoce como el principal motor en el sistema de administración.
- Eliminar el miedo e innovar: las categorías de enfoque a los recursos humanos, enfoque al cliente y al mercado, y de la planeación estratégica, se centran en temas de diseño del trabajo, delegación de autoridad e implementación, que da apoyo a este punto.
- Optimizar los esfuerzos de equipos de trabajo y personal asesor: los criterios tienen un enfoque significativo sobre el trabajo y el conocimiento del cliente en el diseño de productos y procesos y en la administración de los procesos, así como en la categoría del enfoque a los recursos humanos.
- Eliminar las exhortaciones: aunque no se aborda de manera directa, el enfoque en el trabajo y en el diseño como motor de un elevado desempeño hace que esto sea un punto debatible.
- Eliminar cuotas y administración por objetivos, instituir mejoras y comprender procesos: los elementos del sistema de liderazgo y de estrategia de la empresa, así como las categorías de información, análisis y administración de los procesos se ocupa de una administración basada en hechos y de la comprensión de los procesos.
- Eliminación de barreras: las categorías de liderazgo y de recursos humanos, así como los elementos de la determinación de la satisfacción del cliente y del establecimiento de relaciones, apoyan esta meta.

- Alentar la educación: esto se afronta directamente en los elementos educación, capacitación y desarrollo de los empleados, así como en el bienestar y satisfacción de los empleados.
- Pasar a la acción: este es el papel del liderazgo, encarado directamente en el elemento correspondiente al sistema de liderazgo.

En Estados Unidos el modelo Malcolm Baldrige ha puesto un verdadero hito en la mejora de la calidad y competitividad de las empresas norteamericanas, y se ha convertido en un estándar que es seguido como referencia para la implantación de la Calidad Total en las empresas y comprobar su avance.

- Modelo Europeo EFQM

El modelo Europeo para la calidad (EFQM) se crea en 1988 con el apoyo de 14 importantes empresas europeas para la promoción de la calidad en Europa. La EFQM, con apoyo de la Organización Europea para la Calidad y la Comisión Europea, crea en 1991 un modelo de Gestión de la Calidad, el cual representa los criterios de evaluación de un premio para reconocer la excelencia de las empresas europeas (Evans, 2000). Es lo que se conoce como el Premio Europeo a la Calidad (EQA), al cual se adhiere un modelo con una serie de criterios al que se denomina Modelo EFQM de excelencia

El Modelo ha sido el resultado de experiencias de empresarios europeos líderes en la gestión de empresas y de la experiencia de premios anteriores como el Deming en Japón y el Malcolm Baldrige en Estados Unidos (Torregrosa, 2002).

El Modelo cuenta con 9 criterios agrupados en dos bloques homogéneos: agentes y resultados, tal como se observa en la figura 1 (EFQM: 2003).

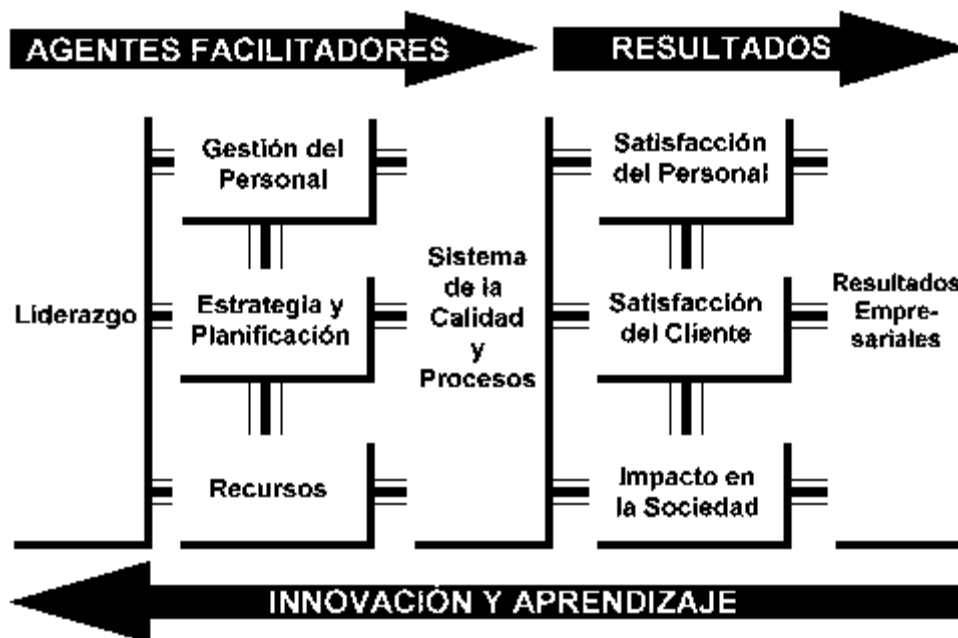


Figura 2.11 Modelo EFQM

Fuente: (Evans, 2002)

Como se puede observar este modelo ofrece un marco genérico de criterios que pueden aplicarse a cualquier organización o componente de la misma (Russell, 2000). Los criterios se agrupan de la siguiente forma:

Agentes Facilitadores

Los criterios del grupo Agentes Facilitadores reflejan cómo la organización actúa. Aunque el modelo Europeo no es prescriptivo, cada criterio se descompone en sub criterios los que deben tomarse en cuenta. Cada sub criterio es acompañado por una lista de chequeo del área a verificar. El modelo permite

que se le añadan algunas áreas particulares de la organización, si esto beneficia la autoevaluación de la empresa.

Resultados

Los criterios resultados tratan de lo que la empresa ha alcanzado y de lo que está, en estos momentos, logrando. (Rusell, 2000)

La innovación y el aprendizaje potencian la labor de los Agentes Facilitadores dando lugar a una mejora de los Resultados. (EFQM, 2003)

Los criterios y sub criterios que describen a los agentes Facilitadores y Resultados son recogidos por una guía que edita, con carácter anual, la EFQM. El modelo pone énfasis en la importancia que tienen la autoevaluación para la organización ya que le permite identificar puntos fuertes y débiles y como punto de partida para la mejora de la gestión organizacional (*Improven Consulting*, 2001).

Tabla 2.3 Criterios del modelo EFQM

AGENTES FACILITADORES	
Criterio	Ítems
1. Liderazgo	Directivos comprometidos con la Gestión de Calidad Total.

	Los directivos dirigen activamente la mejora dentro de la empresa y se implican con los clientes, proveedores y otras organizaciones externas.
2. Estrategia y planificación	Formular la estrategia y los planes basados en información relevante y completa.
	Comunicación e implantación de estrategia y planes.
	Actualización y mejora de estrategia y planes.
3. Gestión del personal	Desarrollo y revisión de planes para el personal.
	Asegurar la implicación y asunción de responsabilidad de los empleados.
4. Alianzas y recursos	Gestión de los recursos financieros.
	Gestión de los recursos de información.
	Gestión de los proveedores y materiales.
	Gestión de otros recursos.
5. Sistema de la calidad y procesos	Orientación al cliente.
	Gestión del Sistema de la Calidad.
	Gestión de los procesos clave para la generación de productos y servicios.
	Gestión del proceso de mejora continua.

6. Satisfacción del cliente	Resultados de la percepción del cliente: <ul style="list-style-type: none"> • La imagen general. • Productos y servicios. • Ventas y servicios posventa. • Lealtad de los clientes.
	Indicadores de satisfacción de los clientes.
7. Satisfacción del personal	Resultados de la percepción del personal: <ul style="list-style-type: none"> • Motivación. • Satisfacción.
	Indicadores de satisfacción del personal.
8. Impacto en la sociedad	Resultados del impacto en la comunidad: <ul style="list-style-type: none"> • Medio ambiente. • Prevención de riesgos. • Implicación activa en la comunidad.
9. Resultados empresariales	Resultados financieros.
	Indicadores de la actuación de la empresa.

Fuente: EFQM 2003

Posiblemente la problemática más importante de este modelo es que, aunque existen distintas metodologías para el desarrollo de la evaluación, esta es tan buena como lo son los evaluadores. (Improven Consultores, 2001)

Por otra parte, influye de manera decisiva el conocimiento y experiencia que tenga el personal encargado de trazar planes de acción para suplir las debilidades detectadas en la autoevaluación.

- Modelo Iberoamericano para la Calidad

La Fundación Iberoamericana para la Calidad es una organización supranacional, sin ánimo de lucro, que promueve el desarrollo de la Calidad Total en el ámbito iberoamericano, que integra la experiencia y “saber hacer” de otros países con los desarrollos actuales de la implantación de los modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición internacional.

El premio Iberoamericano contribuye a distinguir, destacar, explicitar y reconocer la calidad de las organizaciones premiadas en el ámbito empresarial de su área de influencia (Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela).

Este modelo se compone de nueve criterios divididos en cinco procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados.

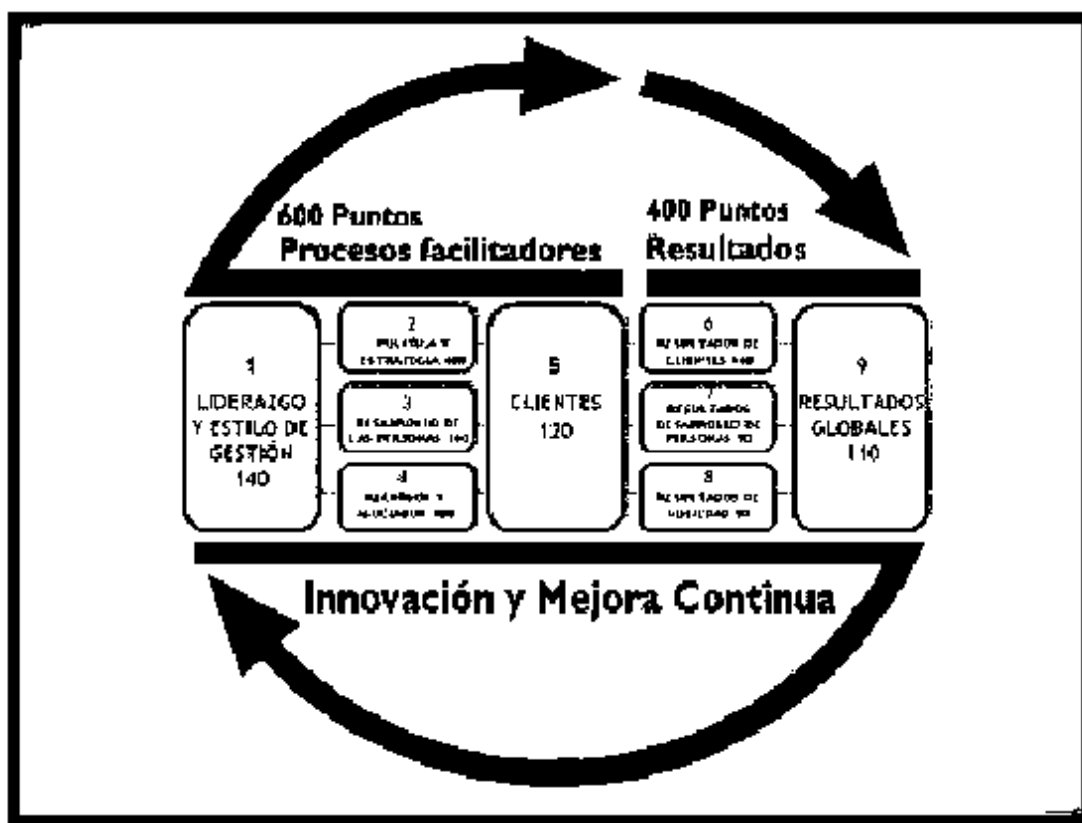


Figura 2.12. Modelo Iberoamericano de calidad total

Fuente: Evans, 2000

Al igual que el modelo Europeo EFQM, el modelo Iberoamericano desglosa cada criterio en sub criterios, los cuales deben ser evaluados por la organización por medio de un grupo o comité de autoevaluación.

- Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba

El Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba ha sido instituido como reconocimiento a las organizaciones que se distinguen en la obtención de resultados relevantes en la aplicación de la gestión total de la calidad y la eficiencia económica, sobre la base del cumplimiento de un conjunto de

requisitos previamente establecidos, con vistas a lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios.

Los criterios utilizados para la evaluación de los aspirantes al Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba en su Edición 2003 serán los siguientes:

- I Política y estrategia
- II Liderazgo
- III Satisfacción de los clientes
- IV Gestión y desarrollo del personal
- V Información y análisis de la calidad
- VI Calidad de los procesos
- VII Impacto en la sociedad
- VIII Recursos y resultados económicos

Estos criterios constituyen principios básicos deseables dentro del proceso de evolución hacia la gestión total de la calidad en una organización. Su desarrollo contempla el enfoque e implementación de las directrices y los métodos utilizados para lograr los objetivos trazados, así como la evaluación y revisión sistemática de los mismos, donde se analizan los resultados o efectos logrados a fin de identificar, jerarquizar, planificar y poner en práctica las acciones que conduzcan a intensificar los puntos fuertes y mejorar los puntos débiles identificados.

A continuación se brinda una visión general de cada criterio y la puntuación máxima a obtener en cada uno:

Criterio I: Política y estrategia (80 puntos)

Examina, de forma integral, cómo la organización desarrolla su misión y su visión y las pone en práctica a través de una estrategia apoyada por adecuados programas que orientan las acciones de la organización hacia el logro del liderazgo en calidad y la satisfacción de los clientes.

Criterio II: Liderazgo (100 puntos)

Analiza el papel, compromiso y participación directa de la alta dirección de la organización como líderes principales en el empeño por desarrollar y poner en práctica una cultura de excelencia empresarial y los valores necesarios para lograr el éxito y el mejoramiento continuo de toda la organización. También, analiza el enfoque para la promoción del desarrollo de capacidades de liderazgo a todos los niveles dentro de la propia organización.

Criterio III: Satisfacción de los clientes (200 puntos)

Valora la prioridad e importancia que les da la organización a sus clientes y cómo gestiona las relaciones con estos, con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas. Asimismo, se valoran los resultados obtenidos y las tendencias en los niveles de satisfacción de los clientes, a través de indicadores utilizados tanto para conocer sus percepciones como para controlar, interpretar, prevenir y mejorar el desempeño de la organización en tal sentido.

Criterio IV: Gestión y desarrollo del personal (150 puntos)

Evalúa el alcance y profundidad con que se desarrolla, involucra, apoya y utiliza el potencial total del personal de la organización, con vistas a contribuir

activamente al logro de los objetivos trazados y a la mejora continua de sus procesos, productos y/o servicios, generando un ambiente que propicie el trabajo en equipo y el orgullo de pertenencia. Asimismo, se evalúan los resultados obtenidos en relación con el reconocimiento, motivación e incentivos a la labor individual y colectiva.

Criterio V: Información y análisis de la calidad (60 puntos)

Examina el alcance, validez, análisis, uso y efectividad de la información como soporte básico para lograr los objetivos trazados y la mejora continua del desempeño estratégico y operacional de la organización, así como de la información de la calidad de los productos y/o servicios que se ofertan.

Criterio VI: Calidad de los procesos (150 puntos)

Analiza la identificación, control, revisión y corrección de los procesos para asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y lograr la mejora continua de todas las actividades de la organización en su empeño por desarrollar una cultura de calidad y un enfoque moderno basado en la gestión total de la calidad. Asimismo, se analizan los aspectos relacionados con la innovación tecnológica y la propiedad industrial.

Criterio VII: Impacto en la sociedad (80 puntos)

Valora los resultados de la organización en el mejoramiento continuo de su entorno ambiental, social y económico enfocado a la preservación de los ecosistemas. También, valora el apoyo que brinda a la comunidad para impulsar

su progreso y bienestar, así como la promoción de una cultura de calidad en el entorno comunitario.

Criterio VIII: Recursos y resultados económicos (180 puntos)

Evalúa el control, utilización y conservación de los recursos (financieros, energéticos, materiales y otros) en apoyo a la política de eficiencia, así como los resultados económicos obtenidos en la gestión de la organización.

2.4.2. Comparación de los modelos de Calidad Total

Los modelos de Calidad anteriormente estudiados pretenden un fin común, tangibilizar en algún grado los principios básicos de la Calidad Total. Si bien, se enfatiza en la autoevaluación y no en cómo aplicar cada uno de sus preceptos, estos modelos si pueden constituir una referencia indispensable para una organización conforme su modelo de aplicación “a la medida” que la encamine en el viaje hacia la Calidad Total.

A continuación se resumen criterios contenidos en los modelos abordados en el trabajo, añadiéndoles el premio canadiense y el premio australiano. Esto permitirá distinguir los conceptos más abordados.

Tabla 2.3 Comparación de los criterios de los modelos de calidad total más utilizados

Criterios	EFQM	Malcolm Balbrige	Deming	Modelo Iberoamericano
------------------	-------------	-----------------------------	---------------	----------------------------------

Liderazgo	Si	Sí	I	Sí
Orientación a los RRHH y Resultados	Si	Sí	Sí	Sí
Planificación Estratégica, Política y Objetivos	Si	Sí	Sí	Sí
Gestión de Recursos	Si	I	I	Sí
Procesos	Si	Sí	I	No
Resultados claves / Resultado en la sociedad	Si	Sí	Sí	Sí
Información, Comunicación y análisis	I	Sí	Sí	No
Enfoque al cliente y Resultados en los clientes	Sí	Sí	I	Sí
Organización y sus operaciones	I	I	Sí	I
Estandarización	I	I	Sí	No
Control y Administración	No	No	Sí	No
Aseguramiento de la Calidad	No	No	Sí	No
Planificación de la Mejora	No	No	I	No

Fuente Elaboración Propia. (La I significa que se encuentra indirectamente en el modelo)

El criterio “La organización y sus operaciones” del modelo Deming presenta gran relación con el liderazgo en cuanto a la calidad y la estructura que debe existir en la empresa para el fomento del liderazgo.

Los criterios “Estandarización”, “Aseguramiento de la Calidad”, “Control y Administración” y “Planificación de la Mejora” presentan gran acercamiento con los procesos de la organización, incluso no deben tratarse de manera aislada sino mediante una integración sistémica dentro de la gestión de los procesos de la institución.

Todos los modelos estudiados presentan un acercamiento a elementos como el liderazgo, el enfoque a clientes, el enfoque a procesos, la orientación a los recursos humanos, la gestión de recursos y alianzas, la planificación estratégica y política, la comunicación e información y los resultados. Estos aspectos coinciden con los pilares básicos sobre los que se construye la Calidad Total, lo que hacen insustituible la gestión de cada uno de estos elementos para alcanzar Calidad Total.

Resumiendo el estado del arte del tema abordado en la literatura científica, se puede señalar que la Calidad Total es considerada como una estrategia vital para la competitividad de las organizaciones y que existen varias tendencias en cuanto implementar la Calidad Total.

En sentido general, para tangibilizar la Calidad Total, aunque se presentan varios modelos, existe consenso de que no hay una receta única y rígida para implementarla, sino que se deben aplicar sus principios básicos y establecer modelos o programas que se ajusten a la operativa y cultura de la empresa.

2.4.3. Estilos modernos de la gestión de la calidad

- **Balance Scorecard**

Permite identificar qué es necesario medir en orden de balancear la perspectiva financiera y la calidad. Genera retroalimentación de los procesos internos y resultados externos para mejoramiento continuo.

Sugiere mirar a la organización desde 4 perspectivas:

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva de proceso de negocios

Perspectiva del cliente

Perspectiva financiera

- **Marco Lógico**

Es una herramienta para mejorar la calidad de los proyectos, es una herramienta analítica para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos. Permite estructurar de manera adecuada los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas y los resultados esperados.

Beneficios

- Clarifica el propósito y la justificación de un proyecto.
- Identifica las necesidades de información.

- Define los elementos claves de un proyecto.
- Análisis del entorno del proyecto desde su inicio.
- Facilitar la comunicación entre las partes involucradas.
- Identificar cómo habría que medir el éxito o fracaso del proyecto.

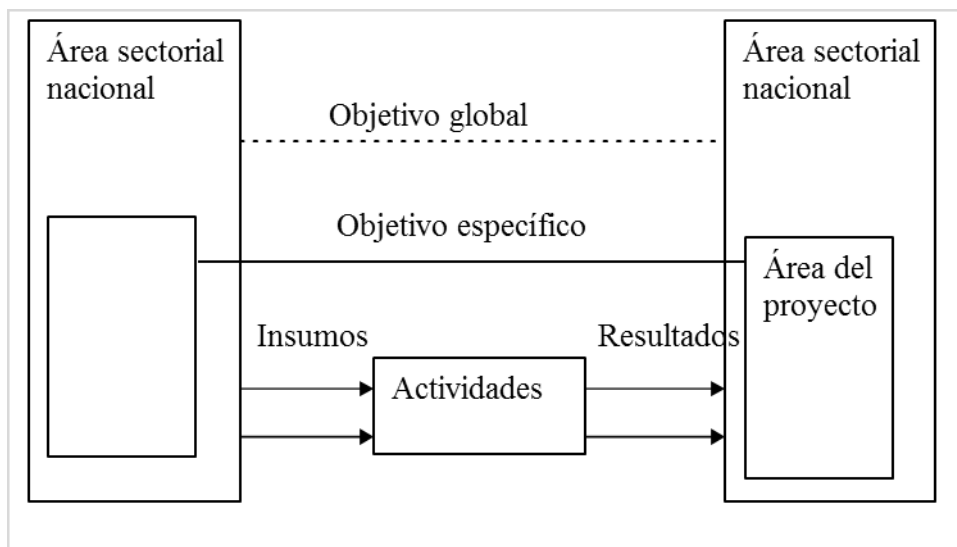


Figura 2. 13. Definición de los conceptos en el Marco Lógico.

Fuente: Elaboración propia.

- **Sistemas integrados de gestión**

Se basa en la implementación e integración de los sistemas normalizados de gestión, los más conocidos y utilizados son los sistemas elaborados por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y otros sistemas normalizados. Entre los más utilizados, se pueden mencionar:

Las normas ISO: 9000. Para implementar sistemas de gestión de la calidad.

Las normas ISO 14000. Para la gestión ambiental.

Las normas ISO 22000. Para la gestión de la inocuidad alimentaria.

Las normas OSHAS 18000. Para gestionar la seguridad y salud del trabajo.

Existen muchas similitudes entre los conceptos de gestión de la calidad, gestión Medio ambiental y gestión de la prevención de riesgos laborales, ya que los principios de una buena gestión son los mismos, así como sus implantaciones y puntos normativos.

Hasta hace muy poco tiempo las funciones de calidad, medio ambiente y seguridad han seguido un desarrollo independiente y paralelo en el mundo industrial. Así, en muchas organizaciones la seguridad sigue dependiendo de recursos humanos, mientras que la calidad lo hace de operaciones, y medio ambiente se ubica en áreas técnicas (ingeniería, I + D, etc.).

Los tres sistemas han tenido un origen diferente, la calidad se ha desarrollado impulsada fuertemente por la competencia, por la necesidad de mejorar la competitividad empresarial.

La seguridad ha sido impulsada por el establecimiento de regulaciones de los gobiernos y por la presión de las organizaciones sindicales, mientras que el ambiente lo ha hecho por la legislación y la sociedad. Aun así, estas funciones ya tenían en el pasado una filosofía común de gestión.

Resumiendo los aspectos más importantes tratados en el capítulo se puede decir que:

la alta competitividad, el proceso de globalización de los mercados, las condiciones de sobreoferta, la moda y la inestabilidad del mercado, han provocado que muchas empresas emprendan el camino de la calidad, sobre la

base del logro de la eficacia en la gestión del enfoque externo, con la gestión más eficiente del enfoque interno, de forma flexible y dinámica.

Para esto resulta imprescindible comprender el significado de la categoría calidad en las empresas. Desde un punto de vista global y operativo, global relacionado al alcance, complejidad y criterios expuestos anteriormente y operativo a través de su evaluación a través de la satisfacción de cliente. Este significado abarca además la calidad negativa y calidad positiva, términos que expresan las formas posibles de gestionar la calidad, reactivamente, en función de resultados o proactivamente, a partir de la previsión de las fallas. Se hace necesario gestionar la calidad de forma proactiva, haciendo énfasis en la prevención, a través del uso de indicadores de proceso y de resultados, no únicamente económicos, sino a partir de indicadores, tanto económicos como no económicos. Las tendencias actuales de la gestión de la calidad (sistemas de gestión de la calidad y calidad total), presentan puntos comunes: un enfoque al cliente, de proceso, de mejora continua, todos estos, contemplados en sus principios y estrategias, pero sin olvidar sus diferencias: en alcance, en las vías y herramientas para su implementación.

Teniendo en cuenta las condicionantes actuales que rigen el entorno empresarial y a la evolución que ha sufrido a través de los años, se define la Calidad Total como una estrategia empresarial encaminada a la mejora continua, donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de clientes a un precio igual o inferior al que estos le otorgan, logrando con ello mayor eficiencia y efectividad.

En el escenario organizacional actual se definen fundamentalmente 3 tendencias o vías para la implantación de la Calidad Total en la empresa, las cuales proporcionan modelos diferentes: la aplicación de ISO 9000, la implementación de Seis Sigma y la aplicación de un modelo de Calidad Total. Esta última vía es la más utilizada, ya sea de aplicación o de referencia, para lo cual no existe consenso. En este sentido se puede adoptar como estrategia tomando en cuenta las condiciones de la organización y el entorno la creación de un modelo de Calidad Total específicamente para el contexto empresarial.

Ejercicios y ejemplos

Ejercicio 2.1

En la siguiente encuesta de conocimientos para los directivos.

Conteste Verdadero (V) o Falso (F) las siguientes afirmaciones. Justifica los falsos.

___ Calidad es prevenir los problemas y no tener que remediarlo más tarde.

___ La mejora de la calidad implica cumplir con los estándares planificados.

___ La razón principal de llevar a cabo un programa de mejora de la calidad es la satisfacción del cliente.

___ La organización debe priorizar su enfoque hacia el cliente externo antes que el enfoque al cliente interno.

___ No es necesario la atención constante a la calidad.

___ Las primeras impresiones no son importantes para crear un ambiente propicio para la calidad.

___ Para alcanzar una muestra representativa se debe encuestar al 25% de la población.

___ Un programa de calidad debe contar con el apoyo de los directivos para obtener éxito.

___ El incremento de la calidad afecta los niveles de productividad.

___ La mayoría de las personas quieren realizar trabajos de calidad.

___ La gestión de la calidad prioriza la eficiencia económica por encima de la eficacia.

___ Un programa de calidad debe ajustarse a los objetivos de la organización.

Calidad significa adaptarse a los estándares.

___ El objetivo fundamental del diagnóstico es determinar los efectos que afectan a la satisfacción de los clientes.

___ Los estándares personales y los de calidad de un negocio tienen poco en común.

___ La calidad requiere compromiso.

Ejercicio 2.2.

En función de las características propias de cada etapa o período en la evolución de la gestión de la calidad, determine cuál es la etapa en la que se encontrarían las empresas de su territorio.

Ejercicio 2.3.

Seleccione 6 compañeros de su curso y en conjunto ponderen los principios básicos de la gestión de la calidad. Para ello utilice un método de consenso, la tormenta de ideas o un método de expertos.

Capítulo III

La gestión de la calidad del servicio

El presente capítulo permite un acercamiento a los fundamentos de la gestión de la calidad del servicio. Si bien los conceptos, herramientas y modelos de la gestión de la calidad tradicional o de la manufactura son válidos en la gestión del servicio; se hace necesario una adecuación de dichos instrumentos y herramientas a las características propias de la Servucción y la creación de otras específicas para la gestión del servicio.

3.1. Calidad percibida

La categoría calidad ha evolucionado y globalizado, ampliando su alcance y subjetividad. Un elemento decisivo en este proceso evolutivo, lo constituye el mercado, específicamente la relación demanda/ oferta. Como se puede observar en la figura 2.5.

El cambio en la relación demanda oferta que experimenta el mercado a partir de la segunda mitad del pasado siglo, en el que la oferta se iguala y supera a la demanda, provoca que el cliente juegue un papel primordial para las empresas. Debido a que ahora el cliente es quien decide qué compra y a quién compra.

Si antes era invisible para la gerencia, ahora es quien decide la permanencia de la empresa en el mercado. Una característica esencial del mercado actual es la sobreoferta, lo que crea condiciones de alta competitividad, y volatilidad, debido a que la oferta supera ampliamente a la demanda y la disputa por una cuota de mercado es una tarea cotidiana de toda empresa.

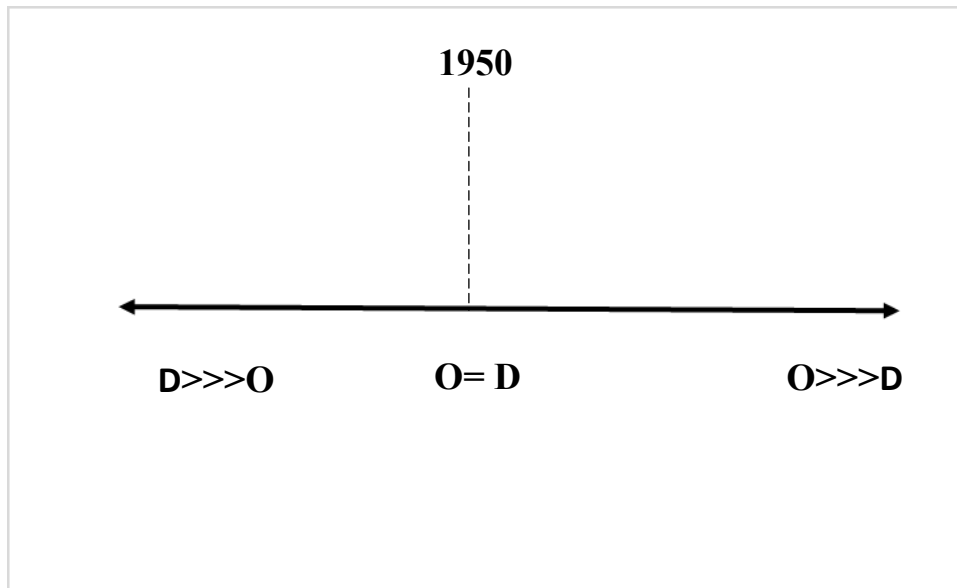


Figura 3.1. Evolución de la relación demanda oferta en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Antes de los años cincuenta del pasado siglo los términos más comunes para designar a la calidad y su gestión fueron: calidad del producto, calidad del proceso y calidad del trabajo, debido a que el enfoque de la gerencia era hacia la cantidad para satisfacer la amplia demanda y no hacia la calidad para satisfacer a los clientes.

El incremento de la oferta revaloriza al cliente y sus necesidades, convirtiéndolo en el centro de la gestión y la razón de ser de la empresa. Casualmente, es en este período que se produce el auge del servicio, las empresas de servicio se posicionan muy favorablemente en el mercado. Esto provoca que muchos asocien el término calidad percibida, únicamente o equivalente a la calidad del servicio.

Esto no es correcto debido a que la calidad percibida debe su origen al nuevo decisor y evaluador de la calidad: el cliente. Antes de la era de la sobre oferta la calidad era evaluada y gestionada solo por la alta gerencia, en función de los productos y procesos, incluso, era supeditada a la productividad, la opinión del cliente no era tomada en cuenta. En la actualidad y en el futuro el cliente se ha convertido en el único juez de la calidad, la cual define su intención de compra.

La satisfacción del cliente se convierte ahora en un indicador fundamental, el estudio de sus necesidades y expectativas es una prioridad, se pasa de un marketing orientado a las ventas al marketing relacional, el cliente es lo más importante, es el rey. Pero este nuevo juez, como todo ser humano, percibe y basa su satisfacción en la percepción global que tenga del producto que le entrega la empresa, el término de calidad percibida se impone, se populariza y constituye ahora en un objetivo de la gestión empresarial.

Por lo tanto es importante conocer que la satisfacción de los clientes se basa en la percepción que ellos tengan del producto tangible y del servicio recibido y que el término calidad percibida no es privativo del servicio.

La evaluación de los servicios es más difícil que la de los bienes de consumo, debido a sus características más intangibles y difíciles de definir, por ello es necesario hacer una breve revisión a la concepción de la calidad de los servicios. Para esto se debe partir de las dos corrientes más importantes: la escuela nórdica de marketing de servicios o denominada tradición europea y la escuela norteamericana o instituto de ciencias del marketing designada como tradición norteamericana, siendo esta última la más conocida, por su gran desarrollo y divulgación, realzando la interacción social entre cliente y empleados.

3.1.2. Escuelas de evaluación de la calidad del servicio

- Tradición europea: escuela nórdica de marketing de servicios

La escuela nórdica de marketing de servicios, también denominada en la literatura científica, como tradición europea, es cronológicamente anterior a la escuela norteamericana. Cuando Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) desarrollaron su modelo conceptual, se basaron, en parte, en el trabajo de (Grönroos, 1994), iniciador y precursor de la escuela nórdica (1978; 1982; 1984 y 1994), su concepción de la calidad del servicio es equivalente a la propuesta posteriormente por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

Grönroos (1994) propone la existencia de dos subprocesos en la percepción del servicio denominados: el rendimiento instrumental que es el resultado técnico del proceso de prestación del servicio, dimensión técnica del producto. Requisito previo para conseguir un cliente satisfecho, pero no suficiente y el rendimiento expresivo: es el proceso de prestación del servicio, durante el cual se crea el rendimiento instrumental, es decir, está relacionado con el proceso de interacción entre cliente y proveedor del servicio, incluido el contacto del cliente con los diversos recursos y actividades de la empresa de servicios. Si este no tiene un nivel adecuado, el cliente no se sentirá satisfecho, independientemente de lo cuidado que pueda estar el rendimiento instrumental.

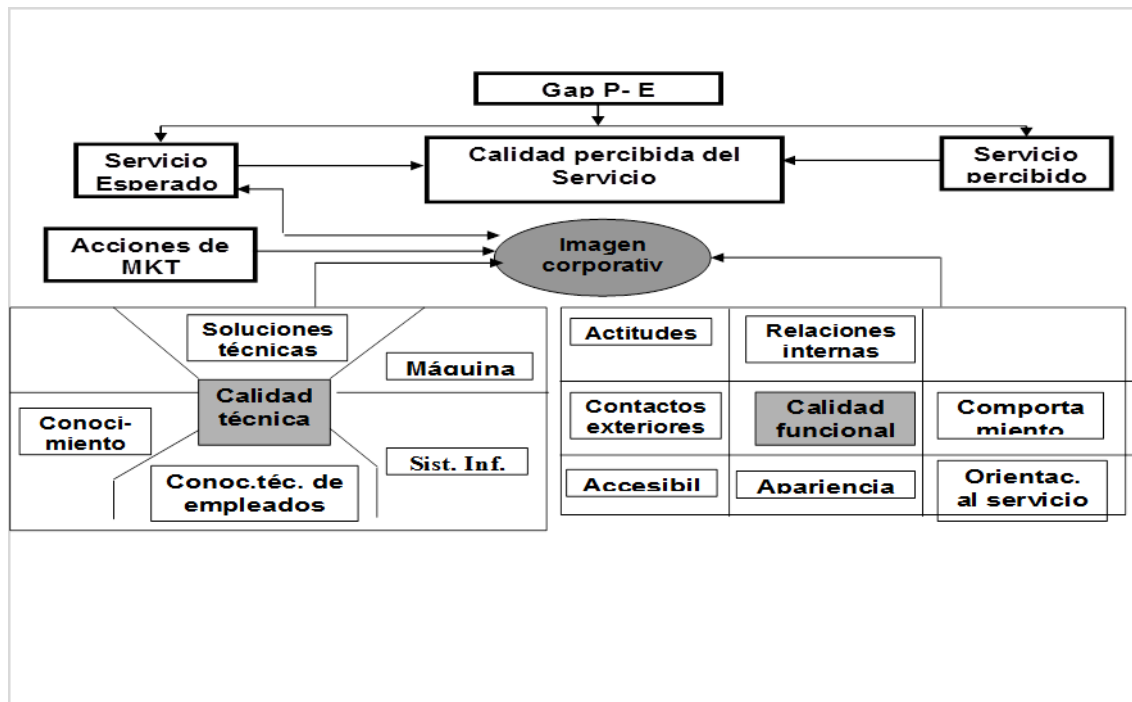


Figura 3.1: Modelo conceptual de la escuela europea

Es importante para entender la tradición europea, diferenciar entre la calidad de técnica y funcional, Grönroos (1984) propone que el contenido de lo evaluado en la calidad de los servicios se puede componer básicamente de las siguientes dimensiones:

La calidad técnica o resultado del proceso de prestación del servicio, es lo que los clientes reciben, qué se ofrece en el servicio.

La calidad funcional o aspectos relacionados con el proceso, sería la calidad de prestación del servicio, experiencia del cliente con el proceso de producción y consumo, se refiere a cómo se presta el servicio. Está relacionada directamente con la interacción del cliente con el personal de servicio, es la relación cliente-empleado.

Posteriormente, Grönroos (1984) propone la existencia de una tercera dimensión que denomina: calidad organizativa o imagen corporativa, es decir, la

calidad que perciben los clientes de la organización. Relacionada con la imagen del servicio, formada a partir de lo que el cliente percibe del servicio, construida a partir de la calidad técnica y funcional, de gran importancia a la hora de entender la imagen de la empresa. Sirve de filtro entre expectativas y percepciones.

Concluye que la calidad del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, denominada calidad de servicio percibida, donde el cliente compara sus expectativas con su percepción del servicio recibido (Grönroos, 1984). Por lo tanto depende de dos variables: el servicio esperado y el servicio recibido.

El servicio esperado, está formado por diversos factores que influyen directamente en la formación de las expectativas de los clientes como por ejemplo: publicidad, venta, establecimiento de precios, etc., también la influencia de variables externas tales como la tradición, la ideología referida a la religión, la política, la formación, etc., incluso la propia comunicación boca a oído entre clientes, denominada publicidad directa, sin olvidar incluso, la propia experiencia previa con el servicio o con servicios similares. En resumen distingue tres dimensiones básicas de la calidad: técnica, funcional y la reputación.

- Escuela norteamericana

Liderada por Parasuraman, Zeithaml y Berry (P;Z,B), (1985, 1988) considera al cliente, único juez de la calidad del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988), conceptualizando la calidad de servicio como el juicio que aquel realiza acerca de la superioridad o excelencia global de un servicio (P;Z; B,1988).

La calidad del servicio es un tipo de actitud, relacionada aunque no equivalente a la satisfacción, que se describe como el grado y dirección de la discrepancia entre las percepciones y las expectativas del consumidor acerca del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

La base conceptual en la que se apoyan procede del enfoque de divergencias de expectativas desarrollado por Oliver (1977, 1980) para explicar las valoraciones acerca de la satisfacción del consumidor y en parte, en el trabajo de Grönroos (1978, 1982 y 1984).

El modelo propuesto por estos autores, comprende el análisis de cinco posibles discrepancias, cuatro de ellas de carácter interno de la organización que presta el servicio y la quinta relativa a lo percibido por los clientes. Sobre esta última es sobre la que se han desarrollado la mayoría de estudios e investigaciones.

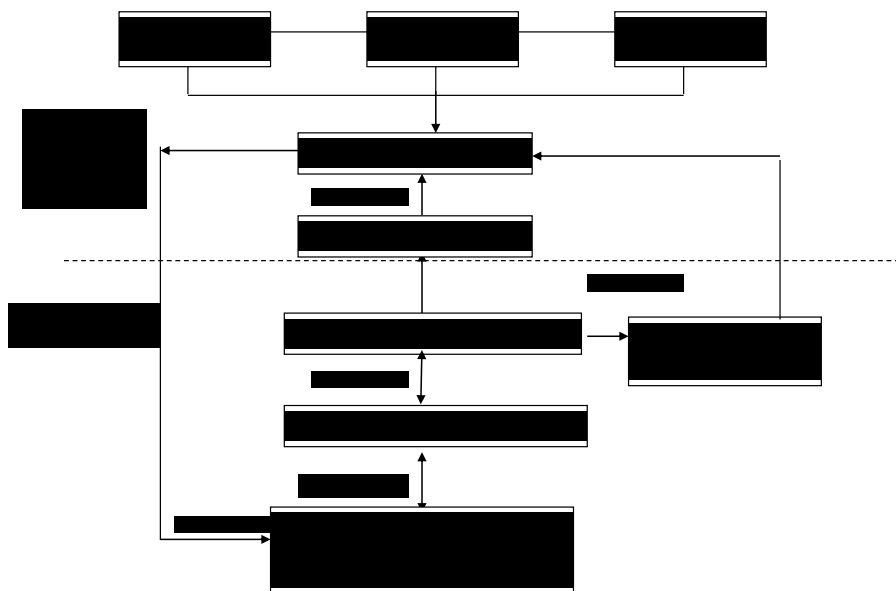


Figura 3.3. Modelo Servqual o de los Gaps de la escuela norteamericana.

Fuente: (P,Z,B, 1985).

Existen semejanzas entre las dos tradiciones, ambas conciben la calidad de servicio como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes. Por ello, la problemática relativa a la concepción de la calidad del servicio como discrepancia, desarrollada en este mismo capítulo, es aplicable a las dos tradiciones. Por otro lado, se pueden considerar dos dimensiones relevantes, la de resultado o tangible y la de proceso o intangible.

De las cinco dimensiones propuestas por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), hay una que representa a lo tangible, mientras que las otras cuatro: fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad, se refieren a lo intangible, es decir, al proceso de interacción entre el cliente y los empleados. Así pues, queda reflejada la filosofía subyacente de la estructura de la tradición europea de la calidad del servicio.

En cuanto a las diferencias, de las tres dimensiones de la calidad percibida de la tradición europea, dos tienen un marcado enfoque interno; propio de la organización (calidad técnica y calidad funcional) y la tercera (la imagen); que aunque se proyecta hacia el exterior, su origen es netamente interno, o sea la escuela europea hace énfasis en el enfoque interno, analizando el entorno a través de la reputación, vinculando la imagen a la calidad percibida.

Sin embargo la escuela norteamericana logra articular ambos enfoques, partiendo básicamente de la evaluación de la satisfacción del cliente externo mediante el **GAP** cinco (enfoque externo), se pasa al análisis de las posibles causas internas que lo originan (**GAP** del uno al cuatro) y se diagnostican los eventos causales que los provocan (antecedentes). Por lo tanto en la tradición

norteamericana, se logra un mayor equilibrio entre los enfoques externo e interno, enfatizando en el papel protagónico del cliente como único juez de la calidad.

También la misma, atendiendo a los modelos de evaluación que caracterizan a ambas escuelas, logra integrar la evaluación de la calidad, al análisis y la diagnosis de los problemas que afectan a la satisfacción del cliente, relacionando los constructos: calidad percibida y satisfacción del cliente.

La evaluación de la calidad percibida del servicio es el proceso de determinación del nivel de calidad de la servucción, el cual se materializa por la diferencia entre el nivel de expectativas y sus percepciones, en cada momento de la verdad del ciclo de servicio y tiene como resultado la valoración general del cliente medida a través del grado de satisfacción. Este proceso permite determinar la eficacia de la gestión de la calidad y debe abarcar todas las etapas que conforman el ciclo de vida de la calidad del producto, utilizando indicadores directamente relacionados con la satisfacción del cliente.

Se puede concluir que la calidad del servicio no es más que cumplir y exceder con las expectativas del cliente, de tal manera que logre crear valor agregado en los mismos.

3.1.3. Elementos básicos de la calidad del servicio

1. Dimensiones de la Calidad del Servicio (atributos): está compuesto de varios atributos o dimensiones tanto objetivas como subjetivas. Por ejemplo, en un servicio de atención al cliente, algunos atributos son fundamentales como:

Disponibilidad, Accesibilidad, Cortesía, Agilidad, Confianza, Competencia, Comunicabilidad.

2. Servicio Esperado: Conocer lo que los clientes esperan con relación a los varios atributos del servicio es posiblemente la etapa más crítica para la prestación de servicios de alta calidad.

3. Factor de Influencia: varios factores están constantemente influenciando y moldeando las expectativas de los clientes en relación al servicio. Son ellos: las comunicaciones de boca a boca, las necesidades personales, las experiencias pasadas con un mismo proveedor y/o con otros proveedores (concurrentes), y las comunicaciones externas, que incluyen una variedad de mensajes directas e indirectas, emitidas por las empresas a sus clientes actuales o futuros compradores.

4. Servicio Percibido: este elemento es el resultante del contacto del cliente con el proveedor del servicio.

5. Calidad del Servicio Prestado: la percepción general que los clientes tienen sobre la calidad de una determinada empresa de servicios está basada en diversos atributos que los clientes consideran importantes. Para cada atributo, ellos notan la diferencia entre la clasificación que dieron para la calidad recibida y la calidad que esperaban recibir.

6. El nivel de Satisfacción: es la diferencia que hay entre lo que el cliente espera recibir del servicio y el servicio real que recibe.

7. Nuevas actitudes: son los cambios que introducen las empresas en sus procesos de prestación de los servicios dirigidas a mejorar la satisfacción de sus clientes.

8. Nuevo Comportamiento: es el comportamiento dirigido a lograr un aumento de la utilización de los productos o servicios, un aumento de la intención de realizar nuevos negocios y la divulgación entre otras personas sobre los aspectos positivos de la experiencia.

3.2. Calidad del servicio

3.2.1. Dimensiones de la calidad del servicio

Los clientes evalúan la calidad de servicio por medio de 5 componentes:

- a) Confiabilidad: es la capacidad de ofrecer un servicio de una manera exacta, segura y consciente.
- b) Respuesta: es la capacidad para brindar un servicio puntual.
- c) Seguridad: conocimiento y cortesía de empleados, así como la habilidad para transmitir seguridad.
- d) Empatía: atención personalizada y cuidadosa a clientes.
- e) Tangibles: aspectos físicos del servicio.

3.2.2. Calidad y satisfacción del cliente

En ocasiones a nivel empresarial se utilizan los términos *satisfacción* y *calidad* como sinónimos y aunque los investigadores han realizado diferentes intentos para diferenciar ambos conceptos, la relación entre ambos no está clara:

Según Zeithaml y Bitner (1988): la satisfacción del cliente ha sido objeto de numerosas investigaciones en la literatura de marketing.

Para Sharma (1999) Berry (1994): la perspectiva tradicional de la satisfacción tiene sus raíces en el paradigma de la disconformidad, en el que se considera la satisfacción como algo puntual y se define como la evaluación después del consumo de una transacción en específico. (PZB, 1988)

Oliver (1980) establece que la satisfacción (o insatisfacción) de un cliente viene determinada por la impresión que este experimenta después de una compra, como resultado de la disconformidad, positiva o negativa, entre las expectativas del cliente y los sentimientos derivados de su experiencia.

PZB (1985): establecen que la diferencia entre ambos conceptos se centra en que la calidad de servicio es una valoración global, semejante a una actitud; mientras que la satisfacción, bajo el enfoque tradicional, está relacionada con una transacción en específica. Por otra parte, una diferencia esencial se centra en los estándares de comparación usados por los clientes.

PZB (1994 a): las valoraciones de la satisfacción se realizan entre el servicio previsto y el servicio recibido, mientras que las valoraciones de la calidad de servicio resultan de doble comparación: de un lado, entre el servicio deseado y el servicio percibido, y de otro, entre el servicio adecuado y el servicio percibido.

Un enfoque más reciente del concepto de satisfacción del cliente:

Según Sharma et al (1999): se basa en la satisfacción "acumulada" de todas las experiencias previas al consumo a lo largo del tiempo, representando el resultado de un proceso de aprendizaje en el que el consumidor aprende o recuerda su satisfacción basándose en las transacciones anteriores.

Baker (1994) comprender en qué medida tanto la calidad de servicio percibida, como la satisfacción influyen en la intención de compra.

Zeithaml, Berry y Parasuraman (1994): dichas investigaciones también deben ampliarse para comportamiento de compra y la preferencia por un determinado establecimiento turístico.

Olsshaysky (1993) ahora bien, cualquiera que sea la perspectiva adoptada, el debate no está resuelto y son necesarias investigaciones adicionales para llegar a un consenso.

En lo que sí parece haberse logrado un cierto acuerdo es en la idea de que la calidad de servicio y la satisfacción son constructos diferentes que deben ser objeto de medición cuantitativa antes de plantear la relación existente entre ambos.

Cronin and Taylor (1992) Storbacka (1994) ZPB (1994); De Ruyter et al. (1997): existe un cierto apoyo empírico que muestra la calidad como un antecedente de la satisfacción.

Martin (1999) las empresas que buscan desarrollar una estrategia relacional deben invertir en la calidad del servicio, como *input* necesario para alcanzar la satisfacción del cliente.

La discrepancia entre expectativas y percepciones también se conceptualiza como una variable multidimensional. Desde esta perspectiva, una aportación que ha suscitado gran atención ha sido la realizada por:

PZB, (1988): estos autores han desarrollado una escala denominada SERVQUAL que operacionaliza la calidad de servicio mediante la diferencia entre

expectativas y percepciones valorando ambas en relación a 22 ítems representativos de cinco dimensiones de calidad no necesariamente independientes.

Buttle (1996) efectivamente, la escala denominada SERVQUAL ha sido testada y validada empíricamente para una amplia variedad de servicios catalogados como puros.

3.2.3. Modelos utilizados para evaluar la calidad del servicio

Se han desarrollado varios modelos con el objetivo de evaluar y analizar la calidad del servicio, tanto teóricos, como matemáticos; los cuales defienden los puntos de vistas de las diferentes autores. Entre los más utilizados se pueden citar:

Los modelos basados en el paradigma de las discrepancias. Los creadores de estos modelos pertenecen a la escuela nórdica y a la norteamericana y entre ellos se destacan:

- Modelo de la imagen (Gronroos, 1984).

El autor pertenece, junto con los creadores del Servman, a la llamada escuela nórdica, este modelo teórico sigue la línea de (Booms, 1983) y se basa en el paradigma de las discrepancias, que concibe a la calidad percibida como la evaluación realizada por el cliente, sobre la base de la diferencia entre el servicio esperado y el percibido, solo que centra su interés en cómo esta discrepancia se proyecta a través de la imagen.

Es un modelo teórico, no matemático, que si bien resume la tradición europea, a criterio del autor tiene un marcado enfoque interno. Vincula más a la calidad percibida a la imagen, que con la satisfacción del cliente; cuando se ha probado que la calidad antecede a estos dos constructos y no logra integrar el análisis y la diagnosis a la evaluación.

- Modelo servman. (Gronroos, 1987-1988,1990, 1994); (Gummerson, 1982)

Este modelo se basa en el paradigma de las discrepancias y concibe también a la calidad como la diferencia entre expectativas y percepciones. Presenta como peculiaridad el intento de establecer nexos causales entre gaps internos y gaps externos, una idea que infelizmente ha sido prácticamente abandonada en la literatura sobre calidad del servicio. Presenta, además, un enfoque a procesos y centra su atención en las personas, destacando el rol gerencial en su desarrollo.

- Servqual de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985,1988)

Constituye el modelo de evaluación más utilizado, se basa también en el paradigma de la disconformidad y sus autores han creado la teoría de los gaps o discrepancias, cinco de los cuales constituyen la esencia del modelo. Pertenece a la así llamada escuela norteamericana, en el modelo también se estudian las causas de cada uno de los cuatro gaps que intervienen como variables independientes, ya que el quinto se establece como una función de los anteriores.

Ha sido aplicado en una enorme variedad de servicios y sin embargo no ha escapado a críticas referidas fundamentalmente a la subjetividad de la medición

de expectativas, a criterio del autor el modelo posee numerosas potencialidades y se corresponde plenamente con los principios fundamentales de la gestión de la calidad.

- El modelo del desempeño evaluado de Theas (1993).

Dicho modelo surgió como una respuesta a las críticas que su autor le realizó a la propuesta Servqual referidas a: definición conceptual de expectativas, justificación teórica de los componentes de las expectativas del marco (percepción - expectativas) y la validación de la medición de las expectativas; no obstante se fundamenta en el paradigma de la disconformidad, pero parte de la teoría de los modelos actitudinales clásicos de punto ideal.

Theas desarrolla el modelo de calidad percibida por evaluación del desempeño, pero en vez de utilizar las expectativas como estándar de comparación, recurre a lo que él llama punto ideal clásico y punto ideal factible. Sin embargo aquí también la calidad percibida se concibe como la diferencia entre desempeño percibido del servicio prestado y el punto ideal. Es uno de los modelos menos abordados en la literatura y para su aplicación, a criterio del autor, el uso de las expectativas normalizadas no se ajusta a la naturaleza de las características reales de los clientes y es poco viable en la práctica.

- Modelo multiescenario de Bolton y Drew (1991).

Este modelo pertenece también a la familia de modelos basados en el paradigma de la disconformidad, pero introduce elementos nuevos tales como los conceptos de valor del servicio, comportamiento e intenciones del cliente, de recomendar el servicio a otros o de repetir la compra.

Su dificultad radica fundamentalmente, a criterio del autor, en la complejidad de la medición del valor percibido. Si a los anteriores modelos se les critica por basarse en el paradigma de la disconformidad y por utilizar otros constructos para evaluar la calidad (satisfacción del cliente, imagen, etc.), la medición del valor percibido por el cliente resulta un constructo mucho más subjetivo y complejo de medir.

- Modelo de Zeithaml (1988)

Expresa la relación que existe entre precio, valor y calidad del servicio, se sitúa dentro de la familia de modelos basados en el paradigma de la disconformidad, por cuanto el concepto de calidad percibida que Zeithaml asume es el de considerarla como semejante a una actitud, resultado de la comparación entre expectativas y percepciones. No puede esto ser de otra manera, al ser esta autora uno de los creadores de Servqual. A juicio del autor su mayor valor metodológico radica en que por primera vez se analiza el complejo problema de la relación calidad-precio, pero el enfoque económico incrementa la complejidad de la medición y el carácter reactivo.

- Modelos basados en el paradigma de la percepción del desempeño.

Estos modelos solo consideran como variable de entrada los valores de percepción del cliente sobre el desempeño del servicio prestado y surgen como una alternativa a los modelos basados en el paradigma de la disconformidad analizados anteriormente.

- Modelo Servperf de Cronin y Taylor (1992).

Cronin y Taylor realizan su investigación basándose en una serie de cuestionarios que contrastan la medición de la calidad realizada mediante la discrepancia entre expectativas y percepciones de los consumidores y otra realizada solamente con las percepciones o actitudes de los mismos. Para la elaboración de los cuestionarios se basan en los 22 items propuestos por Servqual y sugieren, por un lado aplicar el modelo Servqual y por otro medir la calidad, solo con el test de percepciones. Posteriormente estos investigadores prueban la dimensionalidad del constructo propuesto por el modelo Servqual y verifican si los atributos que manifiesta el método son universales, por medio de un estudio empírico realizado en ocho empresas de servicios (Cronin y Taylor 1992, 1994) deducen que el modelo Servqual no es el más adecuado para medir la calidad del servicio, y proponen un nuevo modelo denominado Servperf el cual se encuentra basado en el desempeño

Basamento teórico de Servperf:

La calidad del servicio se conceptualiza mejor como una actitud.

El modelo de “importancia - adecuación” es la más efectiva operacionalización basada en actitudes de la calidad del servicio.

El desempeño actual, captura aceptablemente las percepciones de los consumidores de la calidad del servicio ofrecida por un proveedor en específico.

La escala de medición desarrollada es más eficiente en comparación con la escala Servqual porque reduce hasta en un 50% el número de aspectos que deben ser medidos (de 44 a 22). El análisis del modelo estructural también soporta la superioridad teórica de la escala Servperf, finalmente sugieren que

los puntos de las escalas de medición de la calidad de servicio deben ser diferentes de una industria a otra.

Según el criterio del autor, la calidad del servicio no puede ser tasada o medida de manera similar para todas las empresas de servicios, ya que estas presentan características que las hacen diferentes unas a otras en gran escala, por otra parte los resultados del estudio de Cronin y Taylor se reducen a solo cuatro de ocho empresas, y no puede ser tomado como definitivos para asegurar que su modelo Servperf sea más consistente, mejor o sea un modelo sustituto del Servqual.

- Modelo Lodgqual de Getty y Thompson (1994).

El Lodgqual articula mediante un modelo estructural a la calidad del servicio con la satisfacción del cliente externo y las intenciones de recomendar el servicio a otros. Este último aspecto aparece como una novedad puesto que los anteriores solo consideraron la intención de volver a comprar, de igual modo que el Servperf, aquí la calidad se define como la percepción del desempeño del servicio prestado, no adscribiéndose así al paradigma disconfirmatorio, a criterio del autor es una adaptación del Servperf a los servicios turísticos, en específico al de alojamiento, utiliza tres dimensiones para evaluar la calidad percibida y sus limitaciones coinciden con las de los modelos de evaluación basados en el paradigma de la percepción del desempeño.

- Modelo de Jonson, Tiros & Lancioni (1995).

A partir de la teoría general de sistema los autores modelan la calidad del servicio, en la que distinguen tres dimensiones: entradas, procesos y salidas.

Con el objetivo de demostrar su modelo los autores desarrollaron dos estudios empíricos, los cuales perseguían dos objetivos:

1-) Identificar los componentes de cada una de las tres dimensiones y determinar en qué grado las mismas explican la varianza en las percepciones totales de la calidad.

2-) Determinar el grado en que el marco y su sistema de medición podrían ser generalizados a través de diferentes tipos de servicios.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, demostraron que los consumidores consideran aspecto de entrada de servicio, proceso del servicio y salidas del servicio y destacan la inmensa necesidad de sistemas de medición dentro de la industria de servicio, que ayuden a los gerentes a desarrollar apropiadamente estándares de calidad.

El enfoque de sistema permite a los gerentes tener un punto de vista más amplio de sus tareas, al identificar y estructurar subsistemas consistentes con los objetivos globales y precisar en su interrelación.

La dinámica de procesos identifica plenamente la evaluación y análisis con el enfoque de proceso, que es la piedra angular de la gestión de la calidad, además facilita desarrollar planes que contengan objetivos realizables, presupuestos adecuados y resultados alcanzables, al considerar factores de entradas, procesos y de salidas, evaluados a través de sistemas de medición. No obstante el estudio realizado abarcó una muestra de solamente 195 encuestas y entrevistas a un pequeño grupo, por lo que no puede considerarse conclusivo.

- Hotelqual de Becerra Grande et al. (1999).

Este modelo toma como referencia el modelo Servqual. Es una adaptación al sector de la hotelería de dicha herramienta y presenta una gran similitud con el modelo Logqual. Según sus autores, el modelo cuenta con alta fiabilidad y validez; al practicarle el análisis factorial, los ítems se agrupan en tres dimensiones que son: personal, instalaciones y organización.

Este estudio concluye que el Hotelqual es un modelo con un alto grado de fiabilidad y validez y que puede ser muy útil para medir la calidad percibida de los servicios hoteleros, afirmando que la mejor forma de medir la calidad en el sector hotelero, es a través del estudio de percepciones de los consumidores que hacen contacto con las entidades hoteleras. En opinión del autor el cuestionario diseñado por los creadores del modelo es una adaptación del Servqual a la hotelería, que introduce preguntas ambiguas, que pueden crear confusión al encuestado, además el estudio es representativo solo para la comunidad autónoma de Madrid.

- El modelo de la servucción de Eigler y Langeard (1989)

El modelo sirve para realizar una organización sistemática y coherente de los elementos físicos y humanos de la relación cliente proveedor, que es necesaria para la prestación de un servicio, cuyas características y niveles de calidad han sido predeterminados. A criterio del autor sus limitaciones coinciden con las de los modelos de evaluación basados en el paradigma de la percepción del desempeño, además las dificultades para estandarizar el servicio afectan la implementación del mismo.

- El modelo de estructura jerárquica (PAJ) de Frías y Cuétara (1997)

Plantea que el servicio se puede definir como un conjunto de atributos (A), dimensiones o incidentes críticos, los atributos son la ventaja buscada por el cliente en correspondencia con los costos del servicio y el grado de satisfacción que estos le pueden proporcionar y se estructuran en características (C). El modelo propuesto responde a las siguientes exigencias:

Los clientes detentan un conjunto de creencias sobre el grado de presencia de los atributos en cada servicio evaluado.

Los clientes tienen una función de utilidad correspondiente a cada atributo que asocian al grado de satisfacción o de utilidad esperada, con el grado de presencia del atributo en el servicio.

La percepción del cliente está estructurada, es decir, se apoya en un proceso de tratamiento de la información recibida con respecto al servicio.

Se considera que el mismo reitera las dificultades de los modelos anteriores y que el enfoque económico incrementa la complejidad de la medición, su subjetividad y el carácter reactivo, al intentar medir el valor percibido.

Resumen comparativo de los modelos expuestos.

Los modelos estudiados se pueden agrupar en función del paradigma que los sustenta, en cuanto a la forma de medir la calidad percibida y los constructos utilizados; pudiéndose clasificar en tres grupos:

- ❖ Modelos que se inclina a la discrepancia entre la percepción y expectativas.
- ❖ Modelos que utilizan la percepción e imagen.
- ❖ Modelos basados en la percepción y el desempeño.

En la discrepancia entre percepciones y expectativas se concentran cinco modelos: Servman, Imagen, Servqual, Multiescenario y el de Zeithaml.

En la discrepancia entre percepción e imagen solamente se encuentra el de Theas. Enfocado al desempeño y percepción se encuentran: Servperf, Lodgqual, modelo de Jonson, Tiros & Lancioni, Hotelqual, Servucción, y el PAJ.

Una vez analizados los diferentes modelos se tiene el criterio que los modelos basados en el paradigma de la disconformidad superan a los fundados en la percepción, debido a que consideran las necesidades de los clientes como un elemento básico de la calidad percibida, las expectativas, anhelos y necesidades de los clientes constituyen las características de calidad reales, las cuales son el patrón de comparación que utilizan los mismos para definir su satisfacción.

Evaluar solamente sobre la base del desempeño o percepciones, se contradice con el carácter previsor y el enfoque de proceso que caracterizan a la gestión de la calidad y puede conducir a enfoques reactivos, subjetivos y estáticos que mediaten la necesaria proyección hacia las necesidades del cliente.

Es importante señalar que la mayoría de los modelos estudiados, si bien permiten evaluar la calidad percibida, lo hacen como un resultado final y no profundizan en el análisis de lo evaluado, limitando el mismo a los atributos del producto, por otra parte no logran integrar la diagnosis a los procesos de evaluación y análisis, lo cual puede conducir a enfoques reactivos propios de la calidad negativa, gestionada solo, a partir de un resultado final. En los procesos de servucción, en los cuales se dificulta la medición y estandarización, esto conllevaría a identificar la desviación y reaccionar sobre la base del resultado final, únicamente.

3.3. Calidad en los Servicios de Salud

La calidad de los servicios de salud en función de la percepción del cliente. Hoy en día está perfectamente comprobado que la calidad en el servicio es la vía para ser más competitivo y lograr mejor los objetivos empresariales o sociales, cuando se trata de un servicio público de carácter no lucrativo. La palabra calidad en el presente contexto designa el mérito o excelencia de un determinado objeto o actividad. En la atención en salud la calidad hace referencia a la medida en que se disponen los recursos para la atención de salud o los servicios, incluidos en ella responden a normas establecidas, bajo el supuesto de que la aplicación de dichas normas producirá los resultados deseados.

Según Gabaldón (2001) en su libro: "Gerencia de organizaciones de servicio", plantea que la percepción de la calidad en salud está dada por:

- ❖ Respeto por el usuario.
- ❖ Puntualidad en el servicio.
- ❖ Explicación de su enfermedad.
- ❖ Trato y confianza, calidez y humanidad.
- ❖ Tecnología, conocimiento, habilidades y destreza.
- ❖ Ética y moral, solidaridad y equidad.

Lauzán (2005) la calidad en salud no solo tiene que ver con la satisfacción del cliente y del manejo adecuado de los costos, se trata en definitiva de mejorar la

calidad de vida de las personas, extenderla e incluso, en muchos casos, evitar que mueran innecesariamente.

3.3.2. Evolución de la calidad de los servicios de salud.

En el campo de la medicina, las primeras experiencias en la búsqueda de la calidad, se realizaron en el campo de la clínica, ya que en ella se puede sopesar de forma inmediata la evaluación de la asistencia, contestándose algunas de estas preguntas: ¿Se curó o no el paciente? ¿La atención prestada fue precisa y oportuna?

Esta evaluación se realiza mediante la auditoría médica a través de la revisión de historias médicas, de las reuniones clínico-patológicas, clínico-radiológicas, comisiones para la discusión de la mortalidad, del comité de infecciones o mediante la acreditación de los hospitales. También puede evaluarse a través de los indicadores del producto final en el caso de los hospitales, por ejemplo: cuál ha sido la tasa de curación y de mortalidad entre los pacientes. Sin embargo, cuando pretendemos juzgar a un sistema de atención de salud, a través del estado de salud de su población, estos resultados institucionales, solo se verán, como resultados individuales o intermedios.

Lo que más importa cuando se habla de salud de un país, o de un área determinada, son los cambios observados en la supervivencia, la mortalidad, la discapacidad, y el desarrollo físico y mental de la población en su totalidad, que pueden atribuirse a la atención de salud prestada.

Cualquier definición de calidad incluye los siguientes aspectos:

- ❖ Lograr metas o estándares predeterminados.
- ❖ Incluir los requerimientos del usuario en la determinación de las metas.
- ❖ Tomar en cuenta la disponibilidad de recursos en la fijación de las metas.
- ❖ Tener conciencia de que siempre se puede mejorar, y por lo tanto, las metas deben ser revisadas constantemente.

3.3.2. Calidad en el turismo

La actividad turística está sometida a cambios permanentes a los que las empresas deben hacer frente desde una perspectiva cada vez más profesional y orientada al mercado. Un elevado nivel de calidad de servicio proporciona a las empresas turísticas considerables beneficios en cuanto a: cuota de mercado, productividad, costos, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

La Organización Mundial de Turismo (OMT, 1998) entiende la calidad del turismo como "el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, y de conformidad con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una

actividad turística preocupada por su entorno humano y natural". El análisis de los términos empleados en esta definición sugiere acciones concretas que pueden evaluarse desde la perspectiva de unos criterios de calidad.

El resultado implica que la calidad se alcanza y se percibe en un momento determinado. No puede existir sin el concurso armonioso y activo de todos los factores que intervienen en la experiencia turística. El resultado puede evaluarse en función de la satisfacción del consumidor así como por los efectos sociales, medioambientales y económicos de la actividad turística en cuestión.

Proceso significa que para alcanzar la calidad no es suficiente realizar una acción determinada, sino que es preciso un trabajo constante que no puede detenerse porque se haya logrado una calidad temporal. Implica asimismo un proceso sin interrupciones ni deficiencias, en el que es posible constatar y eliminar las limitaciones de una oferta que estropean el producto turístico y son responsables de pérdidas directas o indirectas para la empresa o el destino. (Valls., 2006)

Satisfacción. Introduce los elementos de subjetividad en la percepción de la calidad. Según sus características, las exigencias o expectativas de los clientes varían. Un marketing fundado y movido por un anhelo de calidad atiende a esas características y trata de catalogar a los consumidores según los diferentes tipos y grados de calidad que perciben.

Valls (2006) dinamismo de las expectativas exige de los prestatarios y directivos de los destinos, un conocimiento y seguimiento constante de los niveles de necesidades de los clientes, de su comportamiento y del posicionamiento de los productos, para decidir la estrategia de orientación

hacia cada segmento de mercado objetivo o potencial y definir el tipo de calidad que pretende gestionar. Aquí está presente el enfoque operativo del significado de calidad como satisfacción del cliente.

Los consumidores no pueden esperar recibir más de lo que corresponde a lo que han pagado o a lo que determinan ciertos límites sociales o ambientales. La función de las administraciones y de las empresas del sector turístico es que el tipo y el grado de calidad estén en consonancia con el precio y las limitaciones externas.

La noción de "necesidades" está vinculada con la cuestión de la legitimidad. Hay que tratar de satisfacer las necesidades básicas y vitales de las personas, aquellas que no deberían nunca subestimarse al incorporar en los proyectos y programas de turismo los demás aspectos a efectos de introducir atractivos, reforzar experiencias, etc.

La noción de "exigencias respecto a los productos" pone de relieve la necesidad de vincular un único uso del servicio o la instalación con la totalidad del producto y la experiencia turística en su conjunto. Un servicio de buena calidad no es suficiente para dar una impresión de que todo el producto turístico es de calidad, aunque un servicio excelente pueda impresionar favorablemente al cliente y hacerle cerrar los ojos a las deficiencias o defectos de otros elementos del producto turístico.

El término "exigencias respecto a los servicios" relaciona la calidad con sus dimensiones humanas y personales que, a menudo, son intangibles y aparentemente difíciles de valorar, evaluar y cuantificar, a diferencia de los atributos físicos de las instalaciones turísticas que se emplean primordialmente

en la clasificación o calificación de las instalaciones. No obstante, ciertos elementos relacionados con el servicio prestado son cuantificables como, por ejemplo, el tiempo de espera, la frecuencia del servicio (ej. limpieza), el número y el tipo de servicios que incluye el precio básico, etc.

El término "expectativas" se refiere a la necesidad de informar y dar una percepción positiva de las características del producto al consumidor potencial. No deberían producirse sorpresas negativas en el momento en que se presta el servicio o se suministra el producto: el consumidor debe recibir lo que se le ha prometido (o incluso más). Las expectativas, al mismo tiempo, deberían ser legítimas: hay límites para las expectativas y algunas no pueden cumplirse por muy alto que sea el pago ofrecido.

Por consiguiente se considera que la efectividad y objetividad de la comunicación externa, es fundamental. Es necesario evitar el exceso de promesas que generen falsas expectativas y tener en cuenta que esta comunicación externa o promoción, realizada por las empresas, constituyen fuentes de formación de expectativas. También la comunicación horizontal es vital y debe fluir con efectividad entre todos los elementos del destino.

El término consumidor hace referencia a los consumidores (finales) particulares, que pueden ser grupos de personas (ej. una familia), empresas (ej. una compañía que compra un viaje de incentivo) e intermediarios comerciales (ej. un tour operador). En el tercer caso, este puede solicitar que su propio representante o un asesor externo reconocido evalúen y certifique la calidad del producto.

Precio aceptable sugiere que las expectativas del cliente reflejadas en el precio no pueden satisfacerse cueste lo que cueste y que las "sorpresas positivas" no deberían ser demasiado generosas, ya que ello significaría una asignación excesiva de recursos que no recibiría una remuneración adecuada. Si la calidad está garantizada y el producto es excepcional no cabe esperar que sea barato.

La expresión factores subyacentes que determinan la calidad sugiere que debería haber unos criterios de calidad comunes e irrevocables esenciales para cualquier consumidor, con independencia de la categoría del producto, del establecimiento, de la instalación o del servicio. Establecen el nivel mínimo de protección del consumidor por debajo del cual es imposible alcanzar una calidad o una calidad total y, si falla alguno de ellos, la calidad de la experiencia turística disminuye significativamente.

3.4. Problemática actual de las empresas cubanas

La gestión de la calidad del servicio tiene una importancia decisiva para el éxito de cualquier organización. Sin embargo el incremento de la subjetividad de la categoría calidad, la globalización de su significado, la influencia decisiva del cambiante entorno y las características propias de las empresas de servicio; han propiciado incertidumbre para el desarrollo de los procesos de planificación, aseguramiento, control y mejora de la calidad del servicio. Esto se debe a:

La premisa del cliente como juez de la calidad obliga a las organizaciones a desarrollar un enfoque externo y sistémico, para ello es imprescindible evaluar y analizar la calidad tal y como la percibe el cliente, desde su óptica subjetiva, diagnosticando las causas que puedan afectar su satisfacción para garantizar

una gestión eficaz de la misma. Se requiere entonces medir y analizar un criterio externo, personal y totalmente cualitativo; que tiene un amplio significado privativo, difícil de mesurar o traducir a índices.

Además el papel protagónico del cliente, ahora más conocedor, informado y exigente, ha sobredimensionado el significado de la categoría calidad e introduce un dinamismo que se acrecienta con la inestabilidad del entorno y que rompe con el enfoque endógeno tradicional en la evaluación, análisis y gestión de la calidad. Los clientes exigen productos con mayor valor, en correspondencia con sus crecientes necesidades, el valor percibido está en función del balance de la percepción entre lo recibido y lo entregado, esta relación será determinante en su satisfacción.

La evaluación de las entregas es ahora más amplia y rigurosa, no se circunscribe a las características propias del producto, sino que responde al cumplimiento de un abanico de necesidades de diferentes órdenes. Por otra parte, lo que hoy es evaluado satisfactoriamente, puede ser intrascendente o deficiente a corto plazo, esto obliga a las empresas a gestionar la calidad positiva o de diseño, a perfeccionar y sistematizar sus métodos de evaluación, análisis y diagnóstico; en virtud del constante rediseño y mejoramiento de sus productos y procesos.

La naturaleza eminentemente intangible del servicio, su carácter variable y caducidad hacen más complejo la medición, el análisis y diagnóstico de la calidad. La intangibilidad dificulta establecer normas o indicadores, incluso de resultados; para muchos resulta inviable estandarizar la cortesía, amabilidad y otros atributos propios del servicio. Si se dificulta establecer indicadores de referencia para la medición, se limita la evaluación y resulta poco probable

identificar las desviaciones, así como el análisis y diagnóstico de las causas que provocan las mismas, para su posible reducción. Esto limitaría los enormes potenciales y la gran necesidad de intervenir para reducir la calidad negativa y puede condicionar enfoques reactivos basados en mediciones de resultados, muchas veces ineficaces.

Además, el carácter variable de la calidad en la servucción se incrementa debido a que depende del tipo de cliente, del nivel de prestación, el cual puede variar en función del prestatario e incluso de su consistencia en el tiempo, esto sin considerar la mutabilidad del entorno. El dinamismo determina la constante revisión y actualización de los estándares de comparación.

También la caducidad del servicio propicia que el cliente pueda evaluar simultáneamente, tanto el producto como el proceso y que sea partícipe del mismo, se requiere entonces de estándares que aseguren la satisfacción en cada momento de la verdad del ciclo del servicio, sin la posibilidad de un reproceso y con el riesgo de que cualquier fallo interno sea percibido por el cliente y comprometa su percepción general del servicio. La evaluación y análisis sistemático de este aseguramiento interno es la garantía para alcanzar la satisfacción del cliente.

Por otra parte los servicios turísticos poseen características peculiares que incrementan la complejidad y pueden generar incertidumbre en el desarrollo eficaz de estos procesos, fundamentalmente debido a la amplia gama de elementos que participan e influyen en el proceso valorativo y decisorio que realiza el cliente cuando consume un producto turístico. Este proceso o experiencia comienza desde el país de origen del turista (en el exterior, país

emisor) cuando el mismo planifica su tiempo libre, en función de sus posibilidades, de la información y de los estímulos promocionales que recibe, aquí entran a jugar todos los elementos del canal de comercialización, integrado por: agencias de viajes, minoristas o mayoristas, tour operadores, líneas aéreas, que son evaluados, analizados y que influyen, tanto su intención de compra, como en el resultado de su experiencia, como parte de la satisfacción del cliente. Esto exige de las empresas turísticas una máxima atención y desarrollo del enfoque externo, por la importancia de los elementos del entorno que lo integran, su naturaleza cambiante y las escasas posibilidades de gestión que ofrecen a los destinos turísticos.

Resumiendo los aspectos más importantes tratados en el capítulo, se puede plantear que: la prestación de servicios ha evolucionado de forma significativa en los últimos años, el crecimiento de este producto de características tan peculiares (intangibilidad, caducidad, variabilidad, carácter perecedero) unido al incremento del carácter subjetivo de la categoría calidad, hacen más compleja la medición de la calidad del servicio y han dado lugar al término calidad percibida. La percepción de la calidad de un servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las expectativas de los clientes. Con el objetivo de evaluar y analizar la calidad del servicio se han desarrollado dos corrientes importantes: la escuela nórdica de marketing de servicios o denominada tradición europea y la escuela norteamericana o instituto de ciencias del marketing designada como tradición norteamericana.

Las cuales han desarrollado varios modelos teóricos y matemáticos para medir la calidad percibida del servicio. Entre los modelos más utilizados se encuentra el modelo Servqual, Servpef, Serman y Hotelqual.

Ejercicios

Los servicios educacionales que desarrolla su universidad, son propios de la Servucción (docencia, investigación, vinculación y procesos de apoyo). En función de dichos procesos:

- a) Defina los atributos que caracterizan el proceso seleccionado (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) y pondere la importancia de los mismos, según su criterio.
- b) Qué modelo de evaluación usted utilizaría para medir la calidad percibida del proceso.
- c) ¿Qué factores ud. considera afectan la calidad el proceso?
- d) ¿Dónde se concentran los problemas en la calidad técnica o en la funcional?

Bibliografía

- Aacker, D. y Myers, J. (1989). Management de la publicidad. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Alban, H. (2004). Gestión de calidad en los servicios. Recuperado en: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gesca_lser.
- Acerenza, M. A. (1981). Administración del turismo. México: Editorial Trillas.
- Albrecht, K. y Ron, Z. (1988). Gerencia del Servicio. Legis Fondo Editorial. Santa Fe de Bogotá:
- Albrecht, K. (1990). Gerencia del servicio. México: Mc Hill.
- Aquilano (2000). Administración de Producción y Operaciones. Colombia: Mc HILL.
- Amat Salas, J. M. (1989, marzo). La importancia del control de gestión en el proceso directivo. *Novamáquina*, 149, 135-138.
- Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. España: Editorial Mondragón Corporación Cooperativa.
- Arias, R. (2003). Posicionamiento de la Oferta de Mercado. Recuperado en: www.lafacu.com/apuntes/marketing/posicionamiento/default.htm.
- Asubonteng, P.; McCleary, K. J. & Swan, J. E. (1996): SERVQUAL revisited: a critical review of service quality, in *The Journal of Services Marketing*. Vo. 10, 6, 61-81.
- Assael, H. (1984). *Consumer Behavior and Marketing Action*. Boston: Kent.
- Baloglu, S. y Brinberg, D. (1999). Affective Images of Tourism Destinations. *Journal of Travel Research*, 35 (4): 11-15.
- Baloglu, S. and McCleary, K.W. (1999a). A Model of Destination Image Formation.
- Baloglu, S. and McCleary, K.W. (1999b) U.S. International Pleasure Travelers' Images of Four Mediterranean Destinations: A Comparison of Visitors and Nonvisitors. *Journal of Travel Research*, 38, 144-152.
- Barreiro Pousa, L. (1993) Marketing en Cuba ¿moda o necesidad?. Ponencia presentada al II Encuentro Iberoamericano de marketing, publicidad y propaganda. La Habana.

- Barroso, C y Martín, E. (1999) Marketing Operacional. Madrid: Editorial ESIC.
- Baker, T. y. (1994). Proceedings of the 1996 Academy of Marketing Science (AMS) Annual: Joshep Hair.
- Becerra Grande, A; Falces Delgado, C; Sierra Dial, B y Briñol Turnes, P. (1999). Hotelqual: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento. Estudios Turísticos, 139, 95-109.
- Beni, M. (1998). Análise Estrutural do Turismo. São Paulo: Senac
- Berry, L. (1988). Modelo Servqual. The Journal of Marketing, N York.
- Berry, P. Z. (1994). Marketing Relacional. Gran Bretaña: Francis Butles.
- Booms, L. y. (1983). Hand book of Markeing. NeW Delhi: Sage.
- Breyfogle. (1999). Managing Six Sigma: A Practical Guide to Understanding, Assessing, and Implementing the Strategy That Yields Bottom-Line Success. USA: Prime.
- Bigné, E. (1999). Planificación Territorial y comercialización turística. Publicaciones de la Universidad de Jaume I D. L. 113 –133
- Bigné, E. (1997). El Comportamiento del turista en la elección del destino turístico. Máster Universitario en Gestión de Empresas Turísticas. Varadero. 2000-2001.
- Bigné, E. y Sanchez, J. (2001) Tourism Image, Evaluations Variables and After Purchase Behaviour: Inter-Relationship. Tourism Management, 22, 607-616.
- Birgit, L. (2001). Image segmentation: The case of tourism destination Journal of service Marketing 15(1): 49-66.
- Bitner, M. (1990). Marketing de Servicios. Colombia: Mc Graw Hill
- Bitner, M. (1990, april). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Emplyoee Responses, Journal of Marketing, 54.
- Bolton, N. R. and Drew, J. (1991, march) A Multistage Model of Consumers Assesment of Service Quality and Value, Journal of Consumer Research, vol. 17.
- Buttle. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. Manchester Business School.
- Cadotte, E; Woodruff, R.B y Jenkins, R.J. (1987): Expectations and norms in models of consumer satisfaction, Journal of marketing research, 24.

- Calidad en los servicios. Recuperado en:
http://www.pue.udlap.mx/~tesis/lad/fernandez_b_je.
- Calidad Total. Análisis de Pareto. Recuperado en:
<http://www.iaf.es/prima/articulo/cap17.html>
- Calidad Total. La satisfacción del cliente. Disponible en:
<http://www.iaf.es/prima/articulo/cap11.html> [12 de febrero]
- Camisón, C. (1996). La empresa turística: Un análisis estratégico. Madrid: Civitas.
- Camisón, C. (1998): "Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: balance del estado y propuesta de un marco integrador orientado a la competitividad", Actas del VIII Congreso Nacional de ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.
- Conferencia Internacional de Educación. Ginebra.(1988)
- Conti, y. H. (1994). La situación de la gestión de la calidad en la empresa. Grupo de Investigación en Gestión de Calidad y Estrategia, 21.
- Cronin, J. y Taylor, S. (1992) Measuring Service Quality, Journal of Marketing, 56.
- Cronin, J. y Taylor, S. (1994, January) "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance based and perceptions - minus - expectations measurement of service quality". Journal of Marketing, 58, 125-131.
- Crosby, P. B. (1987). Calidad sin lágrimas. México: CECSA.
- Crosby, P. B. (1987). La calidad no cuesta, México: CECSA.
- Crosby, P. B. (1996). Hablemos de Calidad. México: Editorial México.
- Davis, G (1992). "Positioning, Image and the marketing of multiple retailers".
- De Ruyter, K. (1997) The Dynamics of the Service Delivery Process: A Value-based Approach? International Journal of Research in Marketing.
- Deming, W. E. (1989) Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis. México: Díaz de Santos.
- Deming Seminar, Jan 30-Feb 2 (1990), Washington, D.C.
- De"Amico, Z. (1989). Marketing. Canadá: John Wiley. D. (1988)..
- Eigler y Langeard (1989). Servucción. Madrid: McGraw Hill.
- Espinosa, N y Gómez, J. (1986). Dirección de la Calidad. Editorial ISPJAE.
- Evans, (2000). Productividad y Calidad. Madrid: Díaz de Santos.

- Feigenbaum, A. V. (1991). Control Total de la Calidad. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández Cúa, (2002). Cuba Anuario histórico. Revista Ingeniería Industrial, La Habana.
- Fick, G. y Ritchie, J. (1991). Measuring service quality in the service industry. Journal of Travel Research, 30(2), 2-9.
- Frías, R, y Cuétara S, L (1997). Evaluación de la calidad de los servicios turísticos Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica CITMA. Matanzas.
- Gabaldón, (2001). Gerencia de las organizaciones de servicio. La Habana: Revolución.
- Galgano, A. (1993). Calidad Total, Madrid: Díaz de Santos.
- Galgano, A. (1995). Las Siete Herramientas de la Calidad Total, Madrid: Díaz de Santos.
- Getty, J.M. y Thompson K. (1994). La Relación entre Calidad, Satisfacción e Intención de Recomendar el Servicio a Otros. Journal of Hospitality and Leisure Marketing, 2, 3.
- Gummerson, E. (1978). Toward a Theory of Profesional Service Marketing, Industrial Marketing Management, 7.
- Gummerson, L. y. (1982). Qualitative Methods in Management Research. London: SAGE.
- Grönroos, C. (1982) "Strategic Management and Marketing in the Service Sector". Marketing Science Institute, Cambridge: Mass.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications, European Journal of Marketing, 18, 4.
- Harrington, H. J. (1990). El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad. Quality Press, Wisconsin. U S A.
- Heizer, J. & Render, B. (1997). Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas, Madrid: Printice Hall Iberia
- Hill. (1997). Economía. Capítulo 9. Colombia: McGraw-Hill.
- James, LC y Martilla, J A. (1977, enero). "Importance-Performance Analysis. Journal of Marketing, 41, 77-79.

- Jonson, Tiros & Lancioni Lewis, R. C. (1987): "The Measurement of Gaps in the Quality of Hotel Services". *International Journal of Hospitality Management*, 6, 2, 83-88.
- Juran, Joseph M & Gryna Frank, M. (1993) *Manual de control de la Calidad*. Juran Instituto. Vol. # 2. Mc Graw - Hill.
- Ishikawa. K (1988). *¿Qué es el Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa*. La Habana: Editorial Revolucionaria.
- JR, E., & W, Lisday. (2000). *Significado de calidad, su complejidad y alcance*. Madrid: Díaz de Santo.
- Kloter.P. (1980). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control, ...* Londres: Piercy Evans.
- Kothler, P. (1997) *Mercadotecnia para hotelería y Turismo*. Méxi: Prentice Hall. México: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1991). *Dirección de Marketing. Análisis Planificación y control*. España. Editorial Prentice.
- Lauzán, C. (2005). *Tecnología gerenciales. Una oportunidad para los sistemas de salud* Carnota Lauzán. *Ciencias Médicas*, 5-23.
- Leppard, J y Molyneux, L. (1994) *¿Cómo mejorar su servicio al cliente?* Editorial. Gestión.
- Lethinen, U y Lethinen, J.R (1982): *Two Approaches to Service Quality Dimensions*, *The service Industries Journal*, Vol. 11, No.3. July, pp 287-303.
- Lewis, B.R. and Booms, B.H. (1987). *The Marketing Aspects of Service Quality in Emerging Perspectives on Service Marketing*, Chicago: American Marketing Association.
- Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico: La gestión por actividades*. Editores Boixareu Marcombo, S.A., Barcelona.
- Lovelock. (1984). *Marketing de servicios*. N Yorl. Mc Hill
- Martin, B. y. (1999). *La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, pp. 189-204.
- Normalización, O. M. (2015). *Patente nº ISO 9000: 2015*.

- Oliver, R. L. (1977): «A Theoretical Reinterpretation of Expectation and Disconfirmation Effects on Posterior Product Evaluation: Experiences in the Field», en Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, R. Day ed., Bloomington: Indiana University, abril, pp. 2-9.
- Oliver, R. L. (1980): «A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions», Journal of Marketing Research, vol. XVII, noviembre, pp. 460-469.
- Olsshaysky, S. y. (1993). Reexamining the Determinants of Satisfaction: Testing the Role of Desires and Desires. Journal de Marketing, p. 6-21, .
- Padrón, Víctor (2001): Seminario de Dirección de la Calidad II. Master Universitario en Gestión de Empresas Turísticas. Varadero.2000-2001.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, vol. 49, pp. 41-50.
- Parasuraman, A.; Berry, L. L. y Zeithaml, V. A. (1991): "Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model". Human Resource Management, Fall, Vol. 30, Nº 3, pp.335-364.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L. (1988): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Qualitative". Journal of Retailing, Vol. 64 (primavera), pp. 12-40.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1994a): "Reassessment of expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research". Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 111-124.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1994b): "Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria" Journal of Retailing, Vol. 70, pp. 201-230.
- Parasuraman, A & Zeithmal, V.A. (1991). Understanding customer expectations for service. Sloan Management Review pp. 39-48.
- Pascual, C. (1996). El lenguaje de la Calidad Total. San Luis de Potosi México: Potosi.

- Pascual, C. (1993). Organización de la producción I. Diseño de sistemas productivos, Barcelona: Edicions ! Universitat Politècnica de Catalunya.
- Robaina, V. P. (2007). Identifying and determining the key processes for quality management systems in the hotel sector. *International Journal of Services Technology and Management* 8(6):529-545 · January 2007 with 53 Reads, 3.
- Rusell. (2000). *Divorcing the Dow: Using Revolutionary Market Indicators*. Madrid: Casa del Libro. El Corte Inglés.
- Schmener. (1986). *Decisiones estratégicas en la operación del servicio*.
- Schroeder. (1992). *Administración de Operaciones*. México: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Sharma, N. y. (1999). *Planificación territorial y comercialización turística*. Madrid: Díaz de Santos.
- Storbacka. (1994). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.
- Taylor, C. y. (1992). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality industry*. N York: Nova sciense Pblisher.
- Tort-Martorell. (2004). *Métodos estadísticos. Control y Mejora de la Calidad*. Barcelona: UPC.
- W, V. (2006). *Procedimiento para la evaluación y diagnóstico de la calidad percibida*. catedragc.mes.edu.cu, 7-17.
- Zeithaml. (1985). *La gerencia de la calidad en la economía digital*. México: Lugo Marín.