GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EL SERVICIO

Parte 1

Docente: Oscar Eduardo Torres

1. Organización como sistema

Para poder definir qué es calidad, qué es servicio y qué es gestión de la calidad y el servicio, primero tenemos que entender que todos los seres humanos, nos relacionamos todo el tiempo con organizaciones. Organizaciones encaminadas a proveer los bienes y servicios que necesitamos para vivir.

Una organización, no es más que un sistema compuesto por personas, que trabajan por un objetivo común y poseen una estructura que define funciones especificas para cada uno de sus miembros. Con organización no me estoy refiriendo específicamente a una empresa, puedo estar hablando del cuerpo de bomberos voluntarios, la iglesia y la cruz roja, entre otros. Para efectos de esta asignatura, y en la vida práctica debe ser así, vamos a decir que ese objetivo por el que trabajan todos los integrantes de una organización, es la satisfacción del cliente o la calidad, que como veremos a continuación son lo mismo.

Entiéndase que las organizaciones son sistemas. Esto quiere decir que cada una de sus partes esta interrelacionada y es interdependiente. El ejemplo mas claro para explicar este concepto, es un restaurante. Suponga que usted llega a un restaurante y el anfitrión lo atiende muy bien, lo ubica en su mesa, luego llega el mesero que lo saluda muy respetuosa y amablemente, le entrega la carta y le toma el pedido. Una vez que su mesa esta servida, usted toma el primer bocado y esta delicioso, al llegar al plato fuerte encuentra un cabello en medio del arroz, en ese momento se genera una insatisfacción de su parte frente a lo ofrecido por el restaurante. En este caso, no se cumplió con el objetivo de la organización, porque una de sus partes (el cocinero) no tuvo las precauciones higiénicas necesarias para garantizar que el producto fuera de calidad. En ese caso no sirvió de nada que el anfitrión y el mesero hicieran muy bien su trabajo, de todas maneras el cliente no quedó satisfecho porque una de las partes del sistema falló. En un sistema cuando falla una de sus partes falla todo el sistema, a eso se refiere la interdependencia, el mesero depende del cocinero para poder llevarle al cliente el plato solicitado, el cocinero depende del mesero para poder saber lo que el cliente desea y así sucesivamente.

2. Calidad

Para poder hablar del concepto de Gestión de calidad y el servicio, primero tenemos que definir de manera clara que es calidad.

Supongamos que tenemos a dos personas, Pedro y María. Pedro es soltero y es docente universitario con un sueldo que supera los $2`000.000 de pesos mensuales. María es madre soltera con un hijo y es vendedora ambulante con un sueldo que no supera los $400.000 mensuales. Un día cualquiera, Pedro y María deciden ir a almorzar a un restaurante, Pedro va a un lugar muy elegante en la zona rosa donde paga por un almuerzo $12.000; en contraste, María va a un restaurante del centro donde el almuerzo corriente tiene un valor de $3.000. La pregunta que se debe plantear el lector es cual de los dos almuerzos es de calidad y cual no. Para poder responder a esta pregunta, tendríamos que analizar qué expectativas tiene Pedro frente a su almuerzo de $12.000 y qué expectativas tiene María frente al de $3.000.

Pedro es un tipo elegante, acostumbrado al buen vivir, que espera que a cambio de sus $12.000, tengan con él la mejor atención, le sirvan un almuerzo con un caldo de pollo, el plato fuerte con un trozo generoso de lomo acaramelado de res, papas al vapor, salsa para acompañar la carne y ensalada, además un esponjado de maracuyá como postre. Mientras almuerza, una música instrumental agradable y un sitio cómodo y limpio.

María es una mujer cuyo presupuesto apenas le alcanza para un almuerzo de $3.000, ella espera que a cambio de ese valor, la atiendan con amabilidad, el sitio sea limpio, los meseros sean aseados, la comida sea rica, una buena sopa, el plato fuerte con un trozo normal de carne o una presa de pollo, arroz, algún tipo de grano (lentejas, arvejas o cualquier otro), ensalada y limonada.

A pesar de la evidente diferencia entre ambos platos, el servicio y el ambiente que los rodea, si el plato que le sirven a María, cumple con sus expectativas, podremos decir que ese almuerzo es de calidad sin importar el precio con respecto al almuerzo de Pedro. La calidad de un bien o un servicio no se mide comparándolo con otro, se mide comparando las características del producto, frente a las expectativas del cliente. Entonces resumiendo, vamos a decir que la calidad es cuando un producto cumple con las expectativas del consumidor y satisface sus necesidades.

Es por todo lo anterior, que las grandes empresas que tienen éxito en el mercado, antes de lanzar un producto, realizan un estudio de mercadeo donde le consultan al cliente potencial, que características desea que tenga el nuevo producto, para poderlo fabricar con base en esas características.

3. Servicio

Una vez que se ha aclarado qué es calidad, debemos definir que es servicio:

Un servicio esta compuesto por una serie de actividades humanas, encaminadas a resolver las necesidades de un cliente. Entendiendo como cliente, a toda persona que necesita algo. Entonces en este punto, se requiere puntualizar acerca de dos tipos de clientes: el cliente interno y el cliente externo.

Un cliente interno son todas las personas que están dentro del sistema que es la organización, es decir, sus empleados. ¿Recuerda el concepto de sistema? Para explicar ese concepto decíamos que el mesero depende del cocinero, ahora vamos a complementarlo más, vamos a decir que el mesero es cliente del cocinero, porque el mesero necesita algo por parte del cocinero, que le entregue el plato servido y tal como se pidió. El jefe es cliente de la secretaria cuando requiere la elaboración de un oficio y hay muchos otros ejemplos al interior de las organizaciones.

Un cliente externo son los compradores o usuarios de los bienes y servicios que ofrece la organización.

Las características que poseen los servicios y que los distinguen de los productos son:

Son relativamente Intangibles: Usted podría encontrar muchos autores que dicen que los servicios son intangibles, lo que es intangible es la actividad humana que se requiere para la prestación del servicio, pero esas actividades humanas van acompañadas de una infraestructura que es tangible. El trabajo de una enfermera en la prestación de los servicios de salud en un hospital, es intangibles, pero el edificio, las camillas, el instrumental, todo eso es tangible. Por eso decimos que los servicios son relativamente intangibles.

Heterogeneidad (o variabilidad): Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales. Esto por varios motivos: las entregas de un mismo servicio son realizadas por personas a personas, en momentos y lugares distintos. Cambiando uno solo de estos factores el servicio ya no es el mismo, incluso cambiando sólo el estado de ánimo de la persona que entrega o la que recibe el servicio. Por esto es necesario prestar atención a las personas que prestarán los servicios a nombre de la empresa.

Inseparabilidad: En los servicios la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos. A estas funciones muchas veces se puede agregar la función de venta. Esta inseparabilidad también se da con la persona que presta el servicio.

Perecibilidad: Los servicios no se pueden almacenar, por la simultaneidad entre producción y consumo. La principal consecuencia de esto es que un servicio no prestado, no se puede realizar en otro momento, por ejemplo un vuelo con un asiento vació en un vuelo comercial.

Ausencia de propiedad: Los compradores de servicios adquieren un derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo. Luego de la prestación sólo existen como experiencias vividas.

4. Momento de Verdad

De alguna forma u otra y dentro de un marco de alta competitividad, las empresas cada día luchan por crear un " factor determinante" que en el cliente genere una "aceptación inicial" y una "fidelización continua", y que este factor pueda adecuarse, como un valor agregado, a los productos, bienes o servicios que se ofrece en un mercado, marcando la diferencia entre una u otra empresa que ofrezca lo mismo.

Un momento de verdad es el primer contacto que tiene un cliente con nuestra organización y por ende con nuestros servicios. Este primer contacto por lo general se da de manera libre y espontanea por parte del cliente. Usted va caminando por una zona comercial, vio en una vitrina una prenda de vestir muy bonita y decide entrar al almacén, ese es un momento de verdad. Durante ese primer contacto, la organización tiene la posibilidad de hacer de eso, algo memorable que consiga la fidelidad del cliente, o de alejar al cliente de forma permanente.

Un momento de la verdad, no necesariamente lo determina el contacto humano. Cuando el cliente llega al lugar del servicio y entra en contacto con cualquier elemento de la empresa (infraestructura, señalamientos, oficinas, etc.), es también un momento de la verdad. Para poder ofrecer un mejor servicio al cliente, se requiere controlar cada momento de la verdad.

El cliente desconoce las estrategias, procesos, sistemas, áreas, departamentos, problemas y éxitos de la empresa, sólo conoce lo que la empresa hace por él en ese momento y a partir de ello califica la calidad del servicio.

El servicio debe buscar como estrategia que todos esos momentos se dirijan a la satisfacción de las necesidades prácticas y personales del cliente. Cuando las necesidades del cliente no son satisfechas en un momento de la verdad, se le conoce como momento crítico de la verdad.

Los momentos de la verdad no se presentan al azar, generalmente ocurren en una secuencia lógica y medible, lo que permite identificar con precisión las mejoras requeridas para proporcionar los servicios.

La forma más sencilla de representarlos es a través del ciclo del servicio.

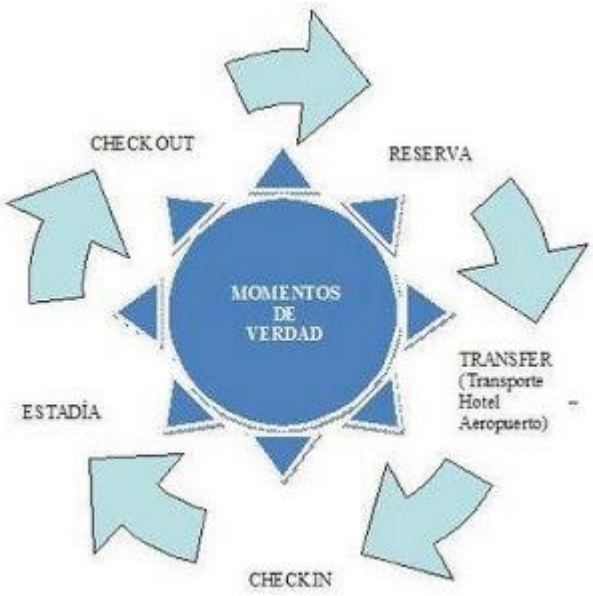
El ciclo de servicio es un mapa de los momentos de la verdad que se construye con base a la experiencia del cliente en el servicio.

El ciclo de servicio es la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta al solicitar un servicio.

El ciclo de servicio se activa cada vez que un cliente se pone en contacto con nuestro servicio. Así como hay centenares de momentos de la verdad en un día determinado, hay también ese número de ciclos de servicio.

El ciclo de servicio nos permite visualizar la panorámica general de nuestros momentos de la verdad, identificar el momento de la verdad en el que se participa directamente con los clientes, así como determinar áreas de oportunidad que permitan mejorar el servicio.

Cada servicio en particular tiene su propio ciclo, que representa los momentos en que el cliente tiene contacto con la organización a través de su infraestructura o empleados. A continuación vamos a ver un esquema del ciclo del servicio para un hotel:



Cada punto del ciclo del servicio, genera un contacto entre el huésped y el hotel, en cada punto se puede generar satisfacción o insatisfacción lo que conlleva a la perdida del cliente.

5. Las cinco dimensiones de la calidad

A continuación se relacionan las 5 dimensiones de la calidad, que recogen todos aquellos aspectos que inciden directamente sobre la percepción del cliente cuando interactúa con la empresa. Estos momentos de interacción, son **"los momentos de verdad"**, denominados así porque es en esos momentos de contacto empresa-cliente, donde el servicio prestado es evaluado por el cliente y donde ya no hay vuelta atrás.

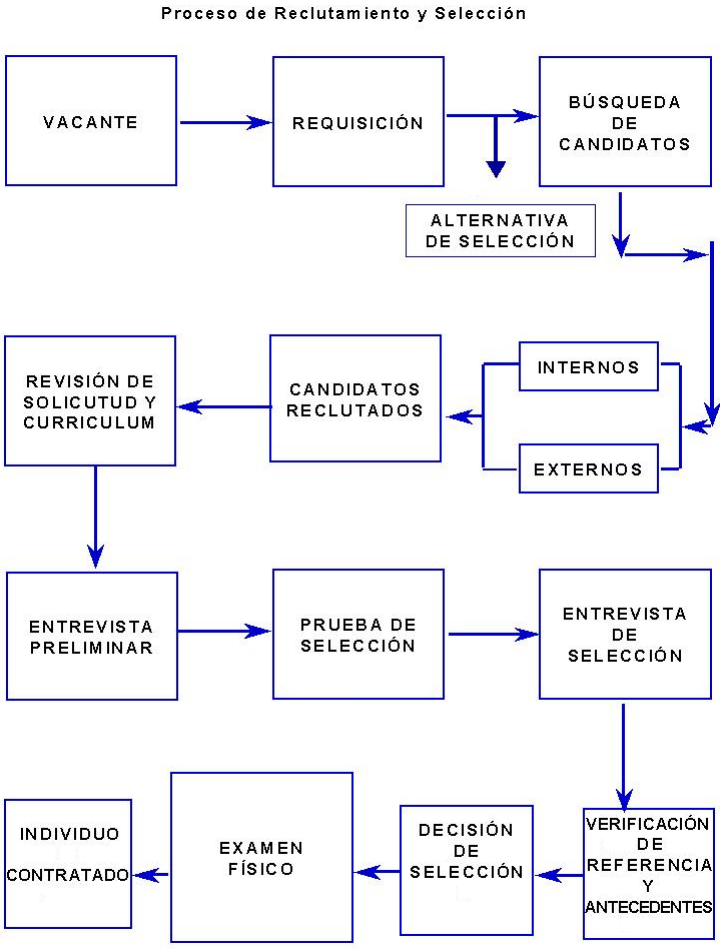
1. FIABLIDAD
Dar los servicios prometidos
Gestionar los problemas de los clientes con eficacia
Ofrecer servicios correctos a la primera
Ofrecer los servicios en el tiempo prometido
Tener a los clientes informados sobre cuando serán ofrecidos los servicios
2. CAPACIDAD DE RESPUESTA
Servicio rápido a los clientes
Deseo de ayudar a los clientes
Estar listo para responder a las peticiones de los clientes
3. GARANTIA / SEGURIDAD
Empleados que inspiran confianza en los clientes
Hacer que los clientes se sientan seguros en sus operaciones
Empleados que se muestran siempre amables
Empleados con la competencia para responder las preguntas de los clientes
4. EMPATÍA
Dar a los clientes atención personalizada
Empleados que tratan a los clientes con el máximo interés
Tener los intereses del cliente como prioridad
Empleados que comprenden las necesidades de sus clientes
5. ELEMENTOS FISICOS
Equipo moderno
Instalaciones visualmente atractivas
Empleados que tienen una apariencia limpia y profesional
El material asociado con el servicio con apariencia atractiva
Horario de trabajo adaptado al cliente

6. Procesos

Antes de definir que es gestión de la calidad y el servicio, tenemos que hablar de los procesos. Recordemos que en el inicio de este documento, dijimos que la organización es un sistema, que tiene unas partes que son interdependientes y están interrelacionadas. Se puede agregar además, que al interior de ese sistema, se llevan a cabo unos procesos. Un proceso es un conjunto de actividades coordinadas y organizadas para generar un resultado, vamos a decir que ese resultado es una salida. Pero además, para poder realizar las actividades que conforman el proceso, se requieren unas entradas.

Vamos a ver un ejemplo de un proceso cualquiera:

El proceso de reclutamiento y selección de personal de una empresa:



Este proceso inicia con una vacante, y después de una serie de pasos se genera un resultado que es el individuo contratado.

Pero analicemos que se necesitó para poder llevar a cabo ese proceso:

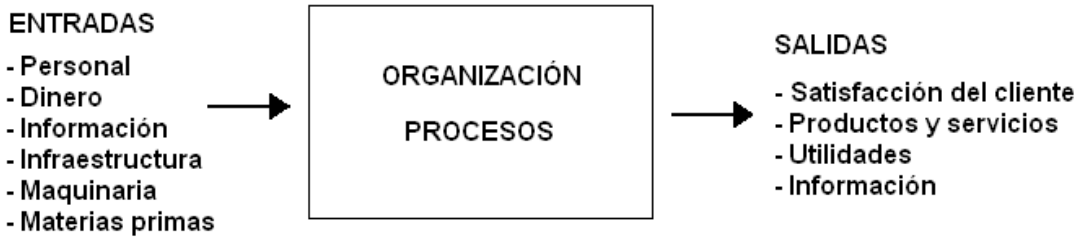
- Información acerca del perfil de la persona requerida (Edad, profesión, experiencia, etc.)
- Dinero para poder pagar los gastos propios del proceso
- Personal que haga las actividades (jefe de personal, asistentes, Psicólogo, etc)
- Papelería.

Todos estos elementos enumerados anteriormente constituyen las entradas del proceso.

El proceso de reclutamiento y selección de personal, es tan solo uno de muchos procesos que se llevan a cabo al interior de una organización. Todos los procesos tienen unas salidas y unas entradas, y cada proceso tiene un cliente interno y externo que debe quedar satisfecho.

En el ejemplo del ciclo del servicio para un hotel, podríamos decir que cada punto del ciclo es un proceso, la reserva de la habitación es un proceso, el Check in o registro del huésped es otro proceso. Cada uno de estos procesos es un momento de verdad que contribuye a la satisfacción del cliente.

Para poder visualizar esta situación de una manera mas clara, vamos a decir que la organización como sistema, requiere de unas entradas, hace unos procesos y genera unas salidas.



7. Gestión de la calidad y el servicio

Una vez definidos todos los conceptos anteriores, podemos decir que la gestión de la calidad es asegurarse que todos los procesos sean de calidad. Que el sistema funcione de tal manera, que siempre se genere la satisfacción del cliente. Eso se logra planeando, controlando y mejorando todos los elementos que influyen en la satisfacción del cliente.

Nota:

Como complemento a este material, se debe leer la norma ISO 9001 de 2008.