

GESTION DE LA CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y PROBLEMAS EN SU IMPLEMENTACION

ING. ALFREDO E. BIERNAT
ASADECC - ARGENTINA

INTRODUCCIÓN

Según estadísticas recientes de países desarrollados, su PBI (Producto Bruto Interno) está compuesto en un 60% por el rubro Servicios. Como dentro del área productora de bienes las actividades de servicio internas son otra vez alrededor del 50%, llegamos a la sorprendente comprobación que el PBI está compuesto en un 20% por los bienes y en un 80% por los servicios.

Esto hace absolutamente imprescindible que las empresas de Servicios, para satisfacer a sus clientes, deban manejarse con programas de calidad que tiendan a su logro, tal como lo que propone la norma ISO 9004-2.

Un enfoque sistemático hacia la Gestión de Calidad y el manejo eficiente de sus elementos constitutivos permitirá lograr:

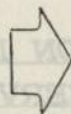
- Mejoramiento en la prestación del servicio y en la satisfacción del usuario.
- Mejora de la productividad y la reducción de costos.
- Lograr mayor participación en el mercado.

Para obtener estos beneficios se deben incluir aspectos humanos involucrados en la provisión de un servicio, por ejemplo:

- Gestión de los procesos sociales implicados en el servicio.
- Tener en cuenta las interacciones humanas como parte crucial en la calidad de servicio.
- Reconocer la importancia de la percepción que tenga el cliente, de la organización que presta el servicio.
- Desarrollar habilidades y capacidades del personal.
- Motivar al personal para mejorar la calidad y cumplir con las expectativas del cliente.

El sistema de la calidad comprende todos los procesos necesarios para proporcionar un servicio eficiente desde el marketing hasta la prestación e incluye el análisis del servicio por parte de los usuarios.

Estos conceptos son aplicables a toda forma de servicio en donde por ejemplo el servicio está directamente relacionado con un producto (caso servicio de ventas de automóviles) hasta una situación que implique poco producto implicado (caso servicios legales).



Contenido de producto ALTO

Servicio de venta
de vehiculos

Contenido de producto BAJO

Servicio de
restaurante

Servicio
legal

Características del servicio

Los requerimientos de un servicio deben ser claramente definidos en base a las características que son observables y sujetas a evaluación por parte del cliente.

El proceso de prestación del servicio debe ser definido en cuanto a sus características que no siempre pueden ser observables por el cliente pero que puede afectar la realización del mismo.

Ambos tipos de características deben ser evaluadas por la misma organización que presta el servicio frente a criterios definidos de aceptabilidad.

Las características de un servicio o de su prestación pueden ser cuantitativas (medibles) o cualitativas (comparables) dependiendo de como se evalúa, y de si la evaluación es realizada por la organización que presta el servicio o por el cliente.

Control del servicio y características de su prestación:

Servicio: Es el resultado generado por las actividades de interrelación Proveedor-Cliente y por las propias del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente.

Prestación del servicio: Actividades desempeñadas por el proveedor que involucran personal e instalaciones para proveer el servicio.

El control del servicio y de las características de la entrega del servicio solo puede lograrse controlando el proceso de prestación del servicio.

Si bien a veces es posible encarar una acción correctiva durante la prestación del servicio, no se debe confiar en una inspección final para influenciar la calidad del servicio en la interfase con el cliente dado que la evaluación del cliente sobre cualquier no conformidad es inmediata.

La prestación del servicio puede ser muy mecanizada (discado directo) o muy personalizada (servicio médico o legal).

Cuanto más se puede definir el proceso, ya sea por mecanización o por procedimientos detallados, tanto más fácil será la aplicación de los sistemas de calidad estructurados.

A. Principios del sistema de calidad. Aspectos claves.

El cliente es el centro de todo el sistema de calidad, (ver Fig 1), y su satisfacción se asegura cuando existe un equilibrio entre las responsabilidades de la Dirección, los recursos humanos y materiales y la estructura del sistema de calidad en todas sus interfases.

A.1. Responsabilidades de la Dirección.

1.1. Política de calidad.

Corresponde a la alta gerencia la responsabilidad y el compromiso para desarrollar y aplicar un sistema de calidad.

Deben desarrollar y documentar la política de calidad relacionada.

- Grado del servicio a proveer.
- Objetivos de la calidad del servicio.
- Filosofía a adoptar para alcanzar los objetivos de calidad.

1.2. Objetivos de calidad, metas básicas.

Satisfacción del cliente, consecuente con las normas profesionales y éticas.

Mejora continua del servicio.

Prestar atención a requerimientos de la sociedad y medio ambiente.

Eficiencia en el suministro del servicio.

Algunos ejemplos de la calidad que deben ser expresados por la alta gerencia:

- Definición clara de las necesidades del usuario.
- Controles preventivos para evitar usuarios insatisfechos.
- Optimizar costos relacionados con la calidad para la prestación y la categoría del servicio requerido.
- Crear un compromiso colectivo respecto a la calidad dentro de una organización de servicios.
- Prevención de efectos adversos para la sociedad y el ambiente por parte de la organización de servicios.

1.3. Responsabilidad y autoridad en la calidad.

Se debe definir explícitamente la responsabilidad general y específica y designar la autoridad para todo el personal cuyas actividades influyan en la calidad del servicio.

El enfoque del sistema de calidad abarca todas las funciones y requiere que todo el personal se involucre, se comprometa para alcanzar mejoras continuas.

1.4. Revisión por los directivos.

Los directivos deben prever revisiones independientes, periódicas y formales del sistema de calidad para determinar su efectividad.

A.2. Recursos humanos y materiales.

2.1. Motivación.

El recurso más importante en cualquier organización lo representa el personal involucrado, especialmente importante en una organización de Servicios donde el comportamiento y la actividad de las personas impactan en la calidad del servicio.

Para promover motivación, desarrollo y comunicación, el directivo debe:

- Seleccionar personal sobre la base de su capacidad para cumplir con una determinada tarea.
- Proveer un ambiente de trabajo que favorezca la excelencia y una relación de trabajo segura.
- Analizar el potencial de cada miembro de la organización con métodos adecuados.
- Asegurar que las tareas a realizar y los objetivos a alcanzar son entendidos, en su esencia y también como afectan a la calidad.
- Ver que el personal se sienta involucrado y que ejercen influencia en la calidad del servicio prestado al cliente.
- Favorecer toda combinación que mejore la calidad dando adecuado reconocimiento y premio.
- Implementar la planificación de carrera y el desarrollo del personal.

2.2. Entrenamiento y desarrollo

- Entrenar a los ejecutivos en el gerenciamiento de la calidad.
- Entrenar al personal (y no solo en cuanto a responsabilidades sobre la calidad).
- Entrenar en control de procesos, obtención de datos, identificación de problemas y su análisis, acciones correctivas, métodos de comunicación y de trabajo en equipo.

2.3. Comunicación

El personal de la organización que presta servicios y especialmente aquellos en contacto directo con el cliente, deben tener adecuado conocimiento y habilidades en la comunicación.

A.3. Estructura del sistema de calidad

3.1. Generalidades y ciclo

La organización de servicios debe mantener, un sistema de calidad como un medio para cumplir las políticas y los objetivos establecidos acerca de la calidad del servicio.

Los elementos del Sistema de Calidad deben estructurarse para controlar y asegurar todos los procesos operativos que afectan la calidad del servicio, enfatizando las acciones preventivas para evitar problemas.

El ciclo de la calidad del servicio se observa en la Fig.2.

3.2 Documentación y registros de calidad

Todos los elementos del servicio y los requisitos del Sistema de la Calidad deben definirse y documentarse.

Debe incluir Manual o Plan de Calidad, procedimientos, registros de calidad, etc.

Toda la documentación debe ser legible, fechada y de fácil identificación.

3.3. Auditorías

Periódicamente se deben efectuar auditorías internas para verificar la ejecución y la efectividad del Sistema de Calidad, la conformidad con la especificación del servicio, y de su prestación.

A.4. Interrelación con los clientes

Se debe establecer una interfase efectiva entre los usuarios y el personal de la organización de servicios. Esto es crucial para la calidad del servicio percibida por el cliente.

La comunicación con los usuarios implica escucharlos y mantenerlos informados. Una comunicación efectiva con los clientes implica:

- Describir el servicio, su alcance, su disponibilidad y tiempo de prestación.
- Establecer cuánto costará el servicio.
- Explicar las relaciones entre el servicio, su prestación y su costo.
- Explicar a los usuarios el efecto de cualquier problema que surja y cómo resolverlo cuando este ocurra.
- Determinar la relación entre el servicio ofrecido y las reales necesidades del cliente.



B. Elementos operativos del Sistema de Calidad

B.1. Proceso de comercialización

1.1. Calidad en la investigación y análisis del mercado

La responsabilidad del marketing es determinar y promover la necesidad y la demanda de un servicio. Esto implica:

- Estudios y entrevistas para recoger información del mercado (gustos del usuario, grado y confiabilidad del servicio esperado, prejuicios de los usuarios).
- Actividades y desempeño de la competencia.
- La legislación (seguridad, medio ambiente).
- Las normas y los códigos nacionales o internacionales pertinentes.
- Consulta con todas las áreas involucradas de la organización de servicio para confirmar su compromiso y capacidad para cumplir los requisitos de calidad del servicio.
- Examinar las necesidades del mercado cambiante y el impacto de la competencia.

1.2. Obligaciones del proveedor con los usuarios

Pueden expresarse en forma explícita (garantías) o implícita.

Antes de su publicación deben revisarse para verificar que están de acuerdo con la documentación relacionada con la calidad, la capacidad del proveedor y los requisitos legales.

1.3. Propuesta de servicio

Los resultados de la investigación de mercado y las obligaciones del proveedor deben incluirse en el esquema o propuesta de servicio. Allí se definen las necesidades de los usuarios y la capacidad de la organización de servicio reflejada en un conjunto de requisitos e instrucciones que forman la base para el diseño del servicio.

1.4. Gestión del servicio

La gerencia debe establecer procedimientos para organizar y ejecutar el servicio, es la responsable de asegurar la disponibilidad de todos los recursos necesarios.

1.5. La calidad en la publicidad

Debe reflejar la especificación del servicio y tener en cuenta la percepción del usuario sobre la calidad del servicio ofrecido y los riesgos e implicancias financieras de ofrecer beneficios exagerados.

B.2. Proceso de diseño

2.1. Generalidades

El proceso de diseño de un servicio implica convertir su esquema (o sea necesidades del usuario-capacidad de la organización de servicio) en especificaciones para el servicio que se proporcionará y la metodología para su prestación.

También se especificarán los procedimientos del control de calidad a aplicarse tanto a las características del servicio como a su prestación.

Las responsabilidades de diseño deben incluir:

- Planificación, preparación, validación, mantenimiento y control de las especificaciones del servicio, de su prestación y del control de calidad.
- Especificación de los productos y servicios que se van a utilizar para el proceso de entrega del servicio.

2.2. Especificación del servicio

La especificación define cuál servicio se proporcionará. Incluirá la exposición completa y precisa de las características del servicio sujeta a evaluación por parte del usuario y las pautas de aceptabilidad para cada característica del servicio.

2.3. Especificación de la prestación del servicio

Describirá las características de la prestación, conteniendo los procedimientos para su prestación, describiendo los métodos utilizados en este proceso, los cuales deben incluir:

- Una clara descripción de las características para la prestación del servicio que afecten directamente su desarrollo.
- Una pauta de aceptabilidad para cada característica de la entrega del servicio.
- Recursos humanos requeridos (cantidad y sus habilidades).
- Confianza en los subcontratistas para el suministro de productos y servicios.

2.4. Especificación del control de calidad

El control de calidad debe diseñar como parte integral de los procesos del servicio: marketing, diseño y prestación.

La especificación de control de calidad debe proporcionar el control efectivo de cada proceso del servicio para asegurar que éste satisface la especificación del servicio y al usuario.

El diseño del control de calidad involucra:

- Identificación de actividades clave en cada proceso que tienen mucha influencia en las características especificadas del servicio.
- Análisis de las actividades clave para seleccionar las características que

- se van a medir y controlar para asegurar la calidad del servicio.
- Definición de métodos para evaluar las características seleccionadas.
- Fijación de los medios para controlar las características dentro de los límites especificados.

B.3. Proceso de prestación del servicio

3.1. Generalidades

La gerencia debe asignar responsabilidades específicas a todo el personal involucrado en el proceso de prestación del servicio, incluyendo la evaluación del proveedor y la del cliente.

La prestación de un servicio a usuarios implica:

- Cumplimiento con la especificación correspondiente.
- Hacer el seguimiento de que la especificación se cumple.
- Ajustar el proceso toda vez que ocurran desviaciones.

3.2. Evaluación de la calidad del servicio por parte del proveedor

La operación de control de calidad debe formar parte integral del proceso de entrega del servicio.

Esto incluye:

- Medición y verificación de las actividades claves del proceso para evitar tendencias no deseadas o insatisfacción del usuario.
- Autocontrol por parte del personal asignado para el proceso de prestación del servicio como parte integral del proceso de medición.
- La evaluación final del proveedor del servicio, en la interfase entre la organización de servicios y el usuario, para proporcionar una perspectiva del proveedor sobre la calidad del servicio prestado.

3.3. Evaluación del cliente sobre la calidad del servicio

Es la última medida de la calidad de un servicio.

Los que están insatisfechos dejan de comprar o utilizar servicios.

Las organizaciones deben instituir una evaluación y medición continua acerca de la satisfacción del usuario. Estas evaluaciones deben buscar reacciones positivas y negativas y su posible efecto en los futuros negocios.

B.4. Análisis y mejora de la prestación del servicio

Se debe evaluar continuamente la operación de los procesos del servicio para identificar y buscar activamente oportunidades para mejorar la calidad del servicio. Para establecer esas evaluaciones, la gerencia debe organizar y mantener un sistema de información que recoja y disemine los datos procedentes de todas las fuentes pertinentes.

4.1. Métodos estadísticos

Los métodos estadísticos modernos pueden ayudar, en la mayoría de los aspectos, en la recolección y aplicación de datos, bien sea para una mejor comprensión de las necesidades del usuario, en el control del proceso, en estudios de capacidad, en predicción, o en medición de la calidad para ayudar en la toma de decisiones.

4.2. Mejoramiento de la calidad del servicio

Debe existir un programa para mejorar continuamente la calidad del servicio y la efectividad y eficiencia de toda su operación.

Los miembros de diferentes partes de la organización de servicios que trabajan en equipo, pueden ofrecer ideas fructíferas, que podrían mejorar la calidad y reducir algunos costos. La gerencia debe animar al personal de todos los niveles para que contribuya en los programas de mejoramiento de la calidad, con reconocimiento por su esfuerzo y participación.

Factores Claves de un Sistema de la Calidad

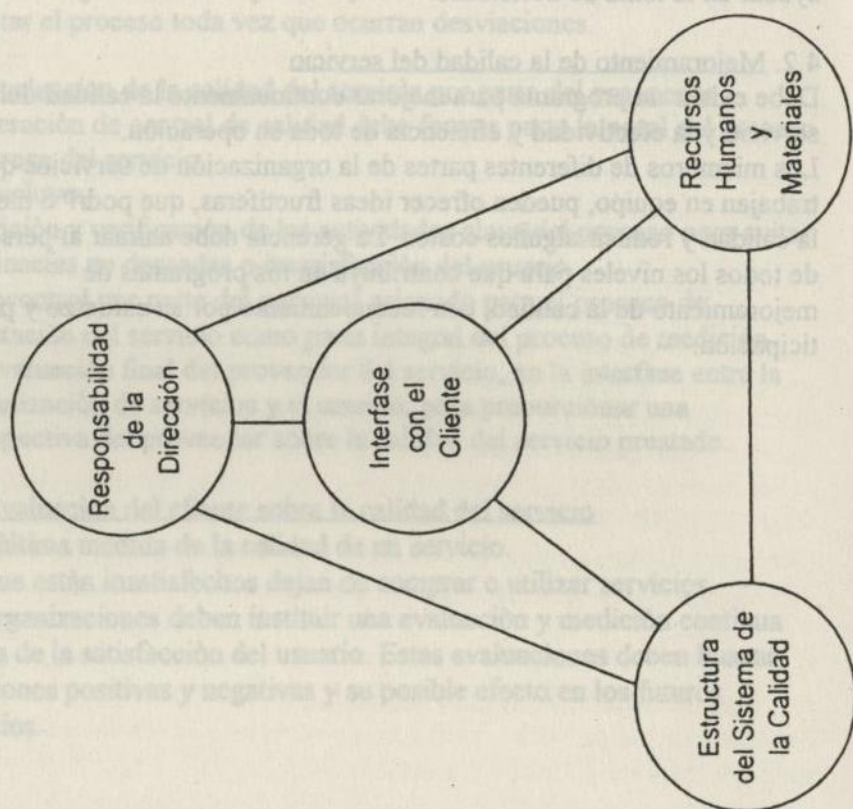
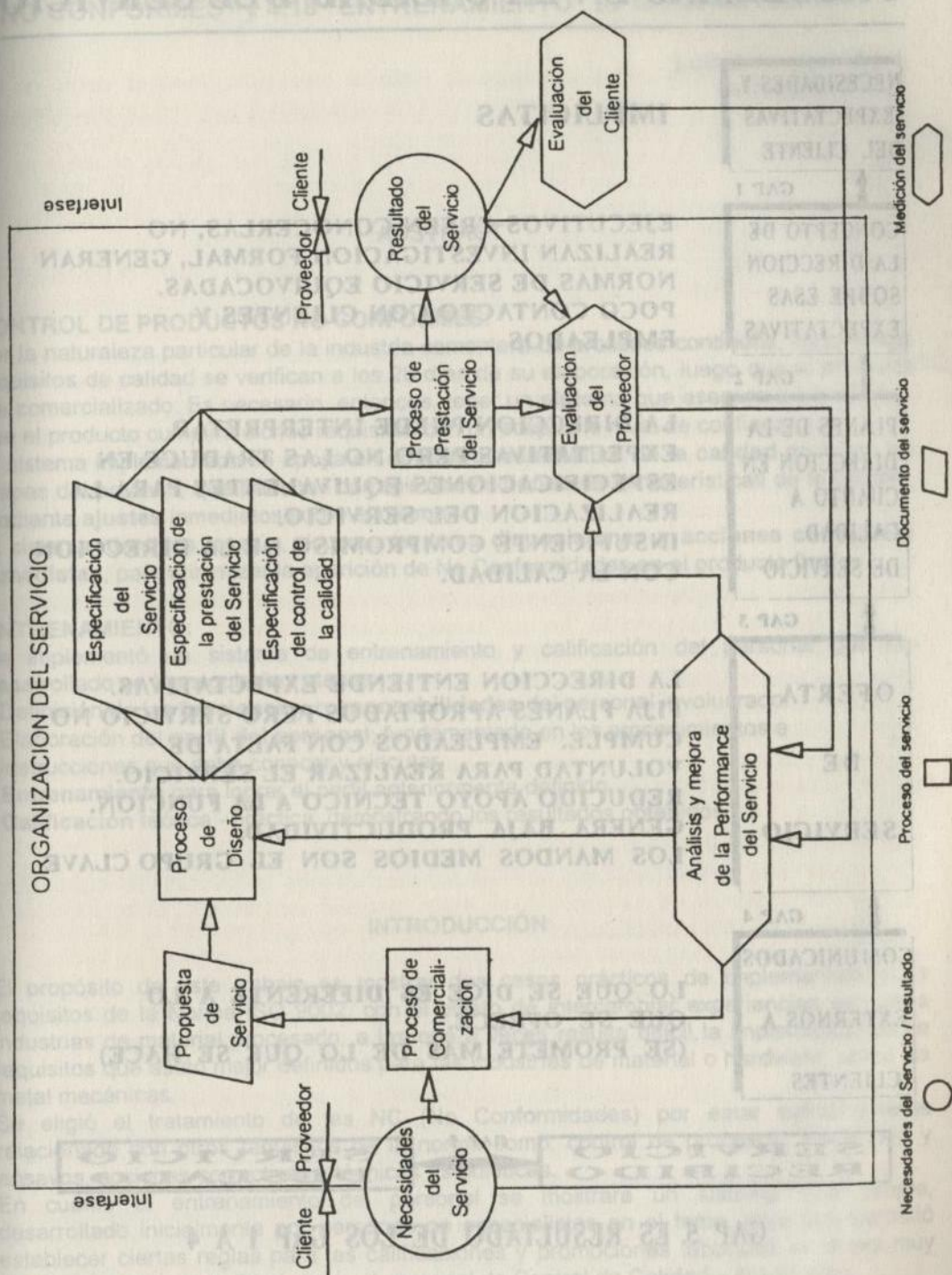


Fig. 1.

Ciclo de la Calidad del Servicio

Fig. 2.



PROBLEMAS EN LA CALIDAD DEL SERVICIO

**NECESIDADES Y
EXPECTATIVAS
DEL CLIENTE**

GAP 1

**CONCEPTO DE
LA DIRECCION
SOBRE ESAS
EXPECTATIVAS**

GAP 2

**PLANES DE LA
DIRECCION EN
CUANTO A
CALIDAD
DE SERVICIO**

GAP 3

**OFERTA
DE
SERVICIO**

GAP 4

**COMUNICADOS
EXTERNOS A
CLIENTES**

IMPLICITAS

EJECUTIVOS CREEN CONOCERLAS, NO REALIZAN INVESTIGACION FORMAL, GENERAN NORMAS DE SERVICIO EQUIVOCADAS. POCO CONTACTO CON CLIENTES Y EMPLEADOS

LA DIRECCION PUEDE INTERPRETAR EXPECTATIVAS PERO NO LAS TRADUCE EN ESPECIFICACIONES EQUIVALENTES PARA LA REALIZACION DEL SERVICIO. INSUFICIENTE COMPROMISO DE LA DIRECCION CON LA CALIDAD.

LA DIRECCION ENTIENDE EXPECTATIVAS. FIJA PLANES APROPIADOS PERO SERVICIO NO CUMPLE. EMPLEADOS CON FALTA DE VOLUNTAD PARA REALIZAR EL SERVICIO. REDUCIDO APOYO TECNICO A LA FUNCION. GENERA BAJA PRODUCTIVIDAD. LOS MANDOS MEDIOS SON EL GRUPO CLAVE

LO QUE SE DICE ES DIFERENTE A LO QUE SE OFRECE.
(SE PROMETE MAS DE LO QUE SE HACE)

**SERVICIO
RECIBIDO**

GAP 5

**SERVICIO
DESEADO**

GAP 5 ES RESULTADO DE LOS GAP 1 A 4