

UNIDAD DIDACTICA: 1

LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: CONCEPTOS BÁSICOS

Parte 1:

***Desarrollo histórico, filosofía y
definición de la Calidad***

Parte 2:

***El enfoque a los clientes. Calidad de los
Servicios: la filosofía de Parasuraman***

Objetivos de la presente unidad didáctica

- A partir del desarrollo histórico de la gestión de la calidad, el participante aprenderá a diferenciar los conceptos clave de la gestión de la calidad: el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad, y la calidad total.
- Presentar los distintos conceptos de la calidad en relación con las distintas etapas históricas.
- Comprender la importancia de los clientes en una organización. Aprender a identificar los clientes y sus necesidades.
- Conocer las características o dimensiones más importantes de la calidad en las organizaciones de servicios.
- Conocer y aprender a utilizar el el modelo de Parasuraman sobre la calidad de un servicio

Parte 1:
***Desarrollo histórico, filosofía y
definición de la Calidad***

ETAPAS EN LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD¹

DESARROLLO HISTÓRICO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

El interés de la sociedad por la calidad es tan antiguo como el origen de las sociedades humanas, por lo que tanto el concepto como las formas de gestionar la calidad han ido evolucionando progresivamente.

Esta evolución está basada en la forma de conseguir la mejor calidad de los productos y servicios y, en ella, pueden ser identificados cuatro estadios, cada uno de los cuales integra al anterior de una forma armónica. Dichos estadios son los siguientes:

1. Consecución de la calidad mediante la Inspección de la Calidad.
2. Consecución de la calidad mediante el Control de la Calidad.
3. Consecución de la calidad mediante el Aseguramiento de la Calidad.
4. Consecución de la calidad mediante la Gestión de la Calidad Total.

1. La Inspección de la Calidad

Constituye el primer estadio en el desarrollo científico de la gestión de la calidad y se inicia para algunos autores en 1910 en la organización Ford, la cual utilizaba equipos de inspectores para comparar los productos de su cadena de producción con los estándares establecidos en el proyecto. Esta metodología se amplió posteriormente, no solo para el producto final, sino para todo el proceso de producción y entrega. El propósito de la inspección era encontrar los productos de baja calidad y separarlos de los de calidad aceptable, antes de su colocación en el mercado.

La inspección de la calidad fue la técnica dominante durante la Revolución Industrial junto con la introducción de la dirección científica (Taylor) basada en el desglose de cada trabajo en actividades, lo que supone que cada tarea puede ser realizada por empleados sin gran cualificación.

Las actividades de inspección se asignaban a un grupo de empleados (inspectores) no relacionados con las personas que realizaban los productos.

2. El Control de la Calidad

El desarrollo de la producción en masa, la especialización, el incremento en la complejidad de los procesos de producción y la introducción de la economía de mercado centrada en la competencia y en la necesidad de reducir los precios, hecho que implica reducir costes de materiales y de proceso, determinó la puesta en marcha de métodos para mejorar la eficiencia de las líneas de producción.

¹ El texto del presente apartado está basado en los documentos elaborados por José Simón Martín, Director del IUES, para el máster “Gestión de la Calidad en organizaciones sanitarias y sociosanitarias”

Así mismo, el aumento del uso de la tecnología obligó a que la calidad fuera controlada mediante el desarrollo de métodos de supervisión más específicos: e

- establecimiento de especificaciones escritas,
- desarrollo de estándares,
- métodos de medición apropiados que no precisaran la inspección del 100 por cien de los productos.

Este desarrollo metodológico, se conoce como el estadio de control de la calidad o mejor de "**control estadístico de la calidad**". El empleo de estas técnicas, permitió un mayor control de la estandarización del producto fabricado, lográndose diseños de piezas que permitieron el intercambio de componentes.

El desarrollo de este estadio fue impulsado por las necesidades de la industria de armamento, que al precisar un gran número de componentes, potenciaron la introducción de la estandarización. Este es el inicio del establecimiento de estándares militares en los EEUU denominados Z-1, o los Estándares Británicos. Posteriormente se establecieron estándares en otras áreas de la ingeniería, construcción e industria química.

Se introdujeron elementos de medida (dispositivos de medición) y de aplicación de técnicas estadísticas en las actividades de inspección y control, con el fin de poder disminuir los costes de inspección mediante la búsqueda de soluciones que sirvieran para restringir la inspección a muestras significativas de productos.

En este periodo fue importante la aportación de Shewhart, quien aplicó los conceptos de la estadística a los problemas de la calidad, estableciendo el concepto de variabilidad y por tanto el de tolerancias. Así mismo, Shewhart introdujo los gráficos de control para conocer la variabilidad y causas asignables. Estas gráficas de control se aplicaban a cada fase del proceso, lo que permitía una respuesta rápida al cambio en la conducta del proceso (causas asignables).

Las diferencias más sobresalientes entre los estadios de inspección y de control de la calidad reside, sobre todo, en su diferente enfoque en cuanto a lo que se controla:

- La Inspección se centraba más en el producto final.
- El Control de la Calidad se centraba más en el proceso de producción de los productos.

Este periodo, que se inicia a mediados de la década de los años 20 del siglo pasado, se va a prolongar hasta mediados de los 50. Su implantación en el sector industrial fue impulsada por la creación de los departamentos de control de calidad y el desarrollo de especialistas en estas tareas.

En su versión actual, el control de la calidad consiste en la inspección y medida de las características de la calidad de un producto o servicio, y su comparación con unos estándares establecidos. Los resultados de esta comparación son utilizados para la realización de acciones que corrijan las diferencias entre lo establecido y lo realmente ejecutado.

Durante este período se introducen, como ya hemos indicado, una serie de técnicas que van a ser integradas en los estadios posteriores:

- Los manuales de estándares.
- Los manuales de procedimiento.
- El empleo de datos sobre funcionamiento.
- El ensayo de productos.
- Las técnicas de muestreo.
- Las gráficas de control.
- La introducción de la auto-inspección.

- La introducción de la planificación de la calidad.

3. El Aseguramiento de la Calidad

A partir de los años 60, se inició en EEUU el movimiento de protección de los consumidores y la necesidad de asegurar que los productos que eran presentados en el mercado cumplieran, entre otros, altos estándares de seguridad conformes con el uso que el cliente iba a dar a ese producto; de ahí surgió la necesidad de ampliar el concepto de control de garantía.

En este periodo se reconoció que la calidad podía quedar garantizada en el lugar de la fabricación mediante el establecimiento de un sistema de la calidad, que permitiría satisfacer las necesidades del cliente final. Esta garantía podía ser llevada a cabo mediante el desarrollo de un sistema interno que, con el tiempo, generara datos, que nos señalara que el producto ha sido fabricado según las especificaciones y que cualquier error había sido detectado y eliminado del sistema.

Para ello se desarrollaron un conjunto de técnicas que permitían a la organización generar confianza en sus clientes mediante el establecimiento de los manuales de calidad, la utilización de “el coste de la calidad”, el desarrollo del control de los procesos y la introducción de la auditoría interna y externa del sistema de la calidad.

En el aseguramiento de la calidad se aplicó el concepto de la calidad en todas las etapas del ciclo del producto dentro de la organización: diseño del producto, diseño de procesos, producción, venta y servicio postventa. En cada una de las etapas se aplicaron un conjunto de técnicas englobadas, muchas de ellas, bajo el nombre de ingeniería de la calidad.

Este estadio que comenzó a mediados de la década de los 50, se extiende hasta el momento actual gracias a la formalización de los estándares que deben cumplir un sistema de calidad. Estos estándares conforman el conjunto de normas ISO de la serie 9000.

La implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad permite identificar las características de la calidad que son apropiadas para el producto final, los factores que contribuyen a esas características y los procedimientos para evaluar y controlar dichos factores.

Las organizaciones actualmente integran las actividades de control y aseguramiento con la finalidad de producir productos o ejecutar servicios libres de defectos, esto es, que cumplan de forma constante las especificaciones establecidas (alta calidad de ejecución).

Los aspectos más relevantes que diferencian los estadios de control y aseguramiento de la calidad, dependen del diferente enfoque que se da a la gestión de la calidad:

- El control de calidad se enfocaba a la detección de defectos.
- El aseguramiento se centra en la prevención de defectos, y así garantizar un determinado nivel de calidad.

Como hechos más destacados en este período, en cuanto a desarrollo de técnicas y metodologías, están entre otras:

- Introducción del diseño y planificación para la calidad y de técnicas como el análisis modal de fallos y efectos.
- Sistema internacional de estándares sobre aseguramiento de la calidad.
- Coste de la calidad.

- Control de los procesos.
- Aplicación al sector de los servicios.
- Introducción de auditorías internas y de tercera parte.

4. La Gestión de la Calidad Total

Su introducción implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización.

Los principios sobre los que se fundamenta la Gestión de Calidad Total son los tres siguientes:

- Enfoque sobre los clientes.
- Participación y trabajo en equipo.
- La mejora continua como estrategia general.

Estos principios se apoyan e implantan a través de:

4.1. Una infraestructura organizacional integrada, donde los elementos principales son:

- El liderazgo.
- La planificación estratégica.
- La gestión de los recursos.
- La gestión de la información.
- La gestión de los procesos.
- La gestión de los proveedores.

4.2. Unas prácticas de gestión:

- El diseño y desarrollo de una estructura organizativa.
- El desarrollo del personal.
- La definición de la calidad.
- El establecimiento de metas y objetivos y su despliegue.

4.3. La aplicación de una gran variedad de instrumentos:

- Para el proceso de planificación y despliegue (dirección Hoshin, definición de factores críticos de éxito y procesos claves, QFD, las nuevas herramientas de gestión, etc.)
- Para el diseño de servicios, diseño y ejecución de procesos (QFD, técnicas para un diseño robusto, control estadístico de procesos, etc.)
- Para la medida, obtención y análisis de datos (aplicación de técnicas estadísticas).
- Para la resolución de problemas (ciclo SDCA y PDCA, herramientas clásicas, metodología de proyectos de mejora, etc.)
- Para el análisis de resultados (técnicas de control de calidad, diseño de experimentos, satisfacción, etc.)

SIGNIFICADO DE LA CALIDAD

El concepto de calidad presenta una serie de posibles significados que pueden parecerse confusos, sin embargo, estos significados provienen de:

- Diferentes puntos de vista de las personas, según su posición en los diferentes departamentos de la organización: marketing-diseño-producción-comercialización.
- Nivel de desarrollo o madurez de la disciplina de Gestión de la Calidad.

1. Significados de la calidad según el contexto

Garvin, en 1988, sugirió que la calidad puede tener cinco diferentes significados o definiciones:

- **Transcendental:** Calidad como sinónimo de superioridad o excelencia. Es un significado utilizado a menudo por los consumidores. La calidad sería reconocible, pero no definible de forma precisa, debido a que el significado de los estándares de excelencia, pueden variar entre las personas y en el tiempo. Para los gestores este enfoque puede serles poco útil, debido a la dificultad que se puede presentar al medir o evaluar lo que es o lo que no es calidad.
- **Basada en el producto:** La calidad viene definida por la cantidad en la que un atributo deseable está presente en un producto o servicio. El consumidor, generalmente, entiende que cuanto más caro es el producto, más cantidad de atributo está presente en el producto; por ello, a veces, se confunde calidad con precio. La debilidad de este enfoque está en que la definición del atributo al que nos referimos, puede no depender de un estándar externo, al ser diferente la valoración que hacen las personas acerca de dicho atributo.
- **Basado en el usuario:** La calidad viene determinada por lo que el consumidor desea. En este contexto la calidad se define como “lo que mejor se ajusta al uso que se pretende dar con el producto o servicio”. En esta relación entre el propósito del producto o servicio y su calidad, la debilidad reside en que diferentes personas o grupos sociales pueden tener diferentes deseos y necesidades y, por tanto, distintos estándares de calidad.
- **Basado en el valor:** La calidad como relación entre la utilidad o satisfacción con el producto o servicio y su precio. Bajo esta perspectiva, un producto es de más calidad con respecto a sus competidores, si tiene un precio más bajo, o si por el mismo precio nos ofrece mayor utilidad o satisfacción. Este enfoque de la calidad determina que el gestor establezca un equilibrio entre las características del producto o servicio y el coste de su producción.
- **Basado en la producción:** La calidad se define como conformidad a las especificaciones determinadas para la manufactura o realización de un producto o servicio. La organización asegura que su producto o servicio siempre es el mismo. En este enfoque la calidad se define como “el grado de conformidad a las especificaciones”. La debilidad de este concepto reside en que dichas especificaciones pueden no tener un significado evidente para el consumidor.

2. Evolución del significado dependiente del grado de madurez de la disciplina de Gestión de la Calidad

La Gestión de la Calidad como disciplina se ha venido desarrollando en el tiempo, modificándose el significado de los conceptos, las metodologías y los instrumentos de aplicación.

Con respecto al concepto de calidad, podemos encontrar cuatro significados relacionados con los anteriormente expresados:

- **Calidad como conformidad a estándares:** Se refiere a evaluar un producto o servicio, según se describe en el manual correspondiente para el estándar prescrito. Es el significado más antiguo dentro de la calidad industrial. Determinar si un producto es apto según los estándares es principalmente una cuestión de inspección: ¿está o no el producto dentro de los límites de las diferentes características o especificaciones de la calidad? Las debilidades de este concepto son 2:
 - La calidad puede lograrse mediante inspecciones. Se asegura la calidad inspeccionando la producción de un proceso y descontando los artículos defectuosos o de baja calidad.
 - El relativo olvido de las necesidades del mercado. Se intenta orientar más el proceso hacia el producto y a comprobar si funciona conforme a lo proyectado, en vez de orientarlo hacia las necesidades del cliente y comprobar si satisface estas necesidades.
- **Calidad como aptitud de uso:** La aptitud de uso define los medios para asegurar la satisfacción de las necesidades del mercado. Esta aptitud para uso se logra mediante inspecciones. Las debilidades que presenta este concepto son:
 - El hecho de que la aptitud para el uso se logre mediante inspecciones. Además si se desea que estos productos funcionen de forma absoluta, como se espera, entonces los inspectores deben rechazar de forma rigurosa los productos que se desvían del estándar.
 - La aptitud para el uso sólo conceden una ventaja competitiva débil.
- **Calidad como ajuste a costes.** Aptitud de costes significa elevada calidad y bajo coste. Para conseguirla debe reducirse la variabilidad de los procesos de producción, de modo que todas las unidades producidas estén dentro de los límites de inspección y no tengan que desecharse. En este enfoque se busca una calidad cien por cien sin defectos. Esto requiere retroalimentación y corrección en cada paso del proceso en vez de solamente al final. Para ello debe modificarse completamente el sistema de producción. Además, los empleados deben cambiar su cultura desde el control del producto (mediante inspecciones) al control del proceso.

Este concepto tiene como debilidad el que los competidores pueden producir productos con niveles de calidad de aptitud de costes más bajos copiando las características que encajan en las aptitudes, siguiendo estándares de uso y con mano de obra más barata.
- **Calidad como aptitud para necesidades latentes.** Aptitud para necesidades latentes significa satisfacer necesidades de los clientes antes de que éstos sean conscientes de esas necesidades.

La evolución de los anteriores cuatro significados de la calidad se ha producido como resultado de la evolución del mercado. El concepto de conformidad con los estándares se origina con la revolución industrial, y la introducción de la gestión científica de Taylor de la producción.

Después de la 2ª guerra mundial, las sociedades desarrolladas se caracterizaban por disponer de pocos productos para el consumo, lo que viene a provocar la necesidad de impulsar la producción en masa, de gran cantidad de bienes para satisfacer las demandas de consumo. Esto origina que se anteponga la producción a la calidad.

Al comenzar los años 60, los países desarrollados tenían ya la urgente necesidad, de reemplazar los artículos esenciales. Los fabricantes comenzaron a competir en la variedad de los artículos producidos. Se produce la revolución de los consumidores, dando relevancia al concepto del mercado, frente a la producción en masa como prioridad.

La crisis del petróleo en los años 70, y la necesidad de exportar, creó la necesidad de competir con productos extranjeros en sus propios países, para lo cual los productos debían satisfacer las necesidades de los clientes mejor que aquellos de los competidores, siendo la aptitud para satisfacer necesidades el concepto de calidad dominante.

A partir de los años 80 los éxitos de la década anterior se vieron limitados por la aparición del concepto de globalización de los mercados, lo que determinaba que las empresas tenían que ser competitivas dentro de ese mercado global. Además, las tecnologías de la producción y los métodos de gestión alcanzaron cotas de mejora importantes, siendo el concepto dominante el de “calidad como conformidad a costes”.

Por ello, según ha evolucionado el concepto de la calidad, se han producido tres grandes saltos en la forma de pensar sobre la calidad.

- Desde la aptitud según establecen los estándares, a la aptitud para uso. Cambio que prioriza el mercado.
- Desde la aptitud para el uso a la aptitud de costes. Cambio hacia el concepto de que el precio lo fija el mercado.
- Desde la aptitud de costes a la aptitud para satisfacer las necesidades latentes de los clientes. Cambio hacia los conceptos del cambio continuo en las necesidades del mercado y, por tanto, en la necesidad de acortar continuamente los ciclos de desarrollo de los productos.

Evolución de las metodologías

- Aptitud según estándares: Enfoque hacia la empresa, las técnicas empleadas son:
 - Estandarización.
 - Control estadístico de procesos.
 - Inspección.
- Aptitud de uso: Enfoque hacia el cliente, las técnicas empleadas son:
 - Investigación de mercado para identificar las necesidades de los clientes.
 - Cooperación interfuncional para crear lo que necesitan los clientes.
- Aptitud de coste: Enfoque hacia la empresa para reducir los costes, mientras se incrementa la calidad (disminuyendo la variabilidad).
 - Control y mejora de los procesos e implicación de todos los trabajadores a través de:
 - ✓ Círculos de control de calidad y grupos de mejora.
 - ✓ Las 7 herramientas para el control de la calidad.
 - ✓ Proyectos de mejora.

- Aptitud para las necesidades latentes. Enfoque hacia el cliente. Se intenta añadir valor en el diseño del producto y del servicio, mediante productos desarrollados para satisfacer necesidades latentes.
 - ✓ QFD. Despliegue de Funciones de la Calidad.
 - ✓ Las 7 herramientas de planificación y gestión.

LOS “GURUS” DE LA CALIDAD

Cuando se habla de la Calidad y su evolución histórica, todos los autores se refieren, obligatoriamente, a los llamados cinco grandes de la calidad, o gurus de la calidad, que son William Edwards **Deming**, Joseph M. **Juran**, Armand V. **Feigenbaum**, Kaoru **Ishikawa** y Philip B. **Crosby**.

El control de la calidad surgió en Estados Unidos en los años 20 del siglo pasado, y estaba basado en las técnicas del Control Estadístico de los Procesos industriales.

William Edwards Deming desarrolló este Control Estadístico de la Calidad orientándolo, en los años 40, hacia las operaciones que se desarrollaban en el ámbito de la administración de la empresa, demostrando que era tan efectivo como en el ámbito industrial.

Eduards Deming fue invitado, en 1947, a ir a Japón para que ayudara a preparar los Censos de Agricultura, Nutrición y Vivienda.

En 1950 el director administrativo de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), Kenichi Koyanogi, le escribió para que dictara unas conferencias sobre los métodos de control de la calidad a investigadores, directores de plantas e ingenieros, y el 19 de Junio de 1950 pronunció la primera de una docena de conferencias, y enseñó técnicas estadísticas a cientos de ingenieros y estadísticos japoneses.

En 1951 la JUSE, cuyo presidente en esos momentos era **Kaoru Ishikawa**, creó el **Premio Deming** anual con el fin de que fuera una distinción importante para aquellas empresas japonesas que más sobresalieran en el control de calidad, en la utilización de la teoría estadística en la organización, en la investigación de los consumidores y en el diseño del producto y de los procesos. También, en 1960, le entregaron la Segunda Orden del Sagrado Tesoro, por sus contribuciones a la mejora de la calidad y de la economía japonesa por medio del control estadístico de calidad, siendo el primer norteamericano en recibir tal honor.

En años anteriores recibió diversos premios y galardones de diferentes instituciones y universidades en EE.UU.

Entre las numerosas aportaciones de **Deming** a la calidad, caben destacar dos: los catorce puntos de **Deming**, que se debe contemplar para la dirección de la empresa, y la divulgación del ciclo PDCA de **Walter Shewhart**, que consiste en un modelo metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora y mantenimiento: **Plan-Do-Check-Act**.

Los catorce puntos de Deming:

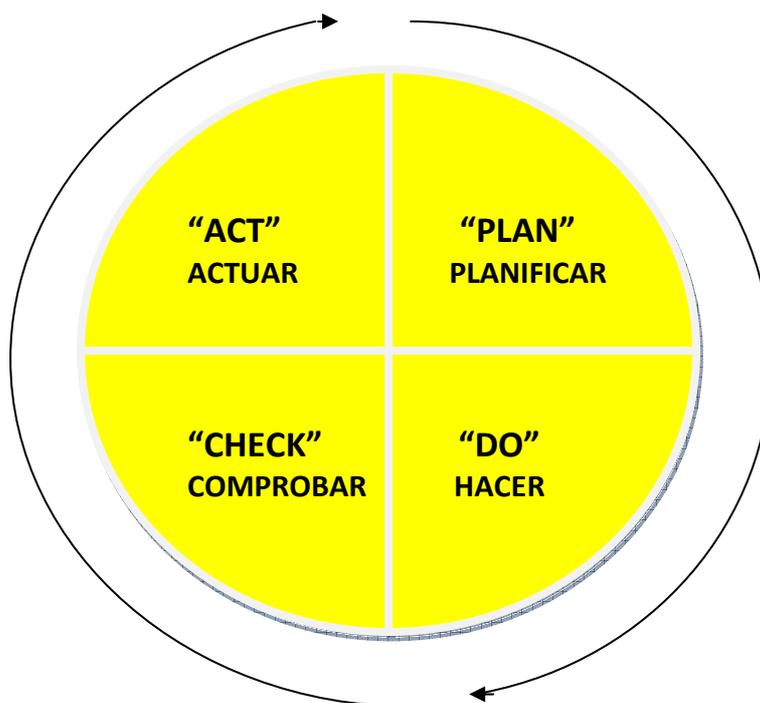
- 1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio**
- 2. Adaptar la empresa a la nueva economía en que vivimos**
- 3. Evitar la inspección masiva de productos**
- 4. Comprar por calidad, no por precio, y estrechar lazos con los proveedores**
- 5. Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa**
- 6. Formar y entrenar a los trabajadores para mejorar el desempeño del trabajo**
- 7. Adaptar e implantar el liderazgo**
- 8. Eliminar el miedo, para que las personas trabajen seguras y en lo mejor de sí mismas**
- 9. Romper las barreras entre departamentos**
- 10. Eliminar eslóganes y consignas para los operarios, sustituyéndolo por acciones de mejora**
- 11. Eliminar estándares de trabajo, incentivos y trabajo a destajo, pues son incompatibles con la mejora continua**
- 12. Eliminar las barreras que privan a la gente de estar orgullosas de su trabajo**
- 13. Estimular a la gente para su mejora personal**
- 14. Poner a trabajar a todos para realizar esta transformación, aplicando el método PDCA**

Con sus “catorce puntos para la gestión”, **Deming** pretende mostrar la importancia del papel de las personas, y, en especial, de la dirección, en la competitividad de las empresas.

El ciclo de Deming (ciclo PDCA). El ciclo de la calidad²:

Durante la segunda mitad del siglo XX, W. Edwards Deming popularizó el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Comprobar, Actuar), inicialmente desarrollado por Shewhart, que es utilizado extensamente en los ámbitos de la gestión de la calidad. Esta herramienta ayuda a establecer en la organización una metodología de trabajo encaminada a la **mejora continua**.

Figura 1. El ciclo de Deming o PDCA



Como se ve en la figura 1, el ciclo está formado por un bucle cerrado constituido por cuatro etapas que incluyen diferentes acciones, cada una de ellas tiene una tipología común. A continuación, se describen cada una de estas etapas.

Planificar (P). La dirección de la organización define los problemas y realiza el análisis de datos, y marca una política, junto con una serie de directrices, metodologías, procesos de trabajo y objetivos que se desean alcanzar en un periodo determinado, incluyendo la asignación de recursos. Estas actividades que corresponden a la alta dirección se engloban bajo el término "Planificar" ("**Plan**", en inglés), que constituye el primero de los grupos anteriormente citados.

Hacer (D). A partir de las directrices que emanan de la planificación, la organización efectúa una serie de actividades encaminadas a la obtención de los productos o los servicios que proporciona a sus clientes ("**Do**" en inglés). En estos procesos, se deben tener en cuenta todos los requisitos del cliente, de forma que el producto o servicio obtenido se ajuste lo más posible a sus expectativas. De ello dependerá el grado de satisfacción del cliente.

² Algunos autores traducen estos términos ingleses como: Planificar, Desarrollar, Verificar, Actuar

Comprobar (C). Finalizado el proceso productivo, debemos evaluar su eficacia y eficiencia realizando un seguimiento y un control con una serie de parámetros que son indicativos de su funcionamiento. Se trata de comprobar (**“Check” en inglés**) objetivamente los resultados obtenidos por la organización mediante el análisis de sus procesos, comparándolos con los resultados previamente definidos en los requisitos, en la política y en los objetivos de la organización, para verificar si se han producido las mejoras esperadas, averiguar las causas de las desviaciones o errores y plantear posibles mejoras.

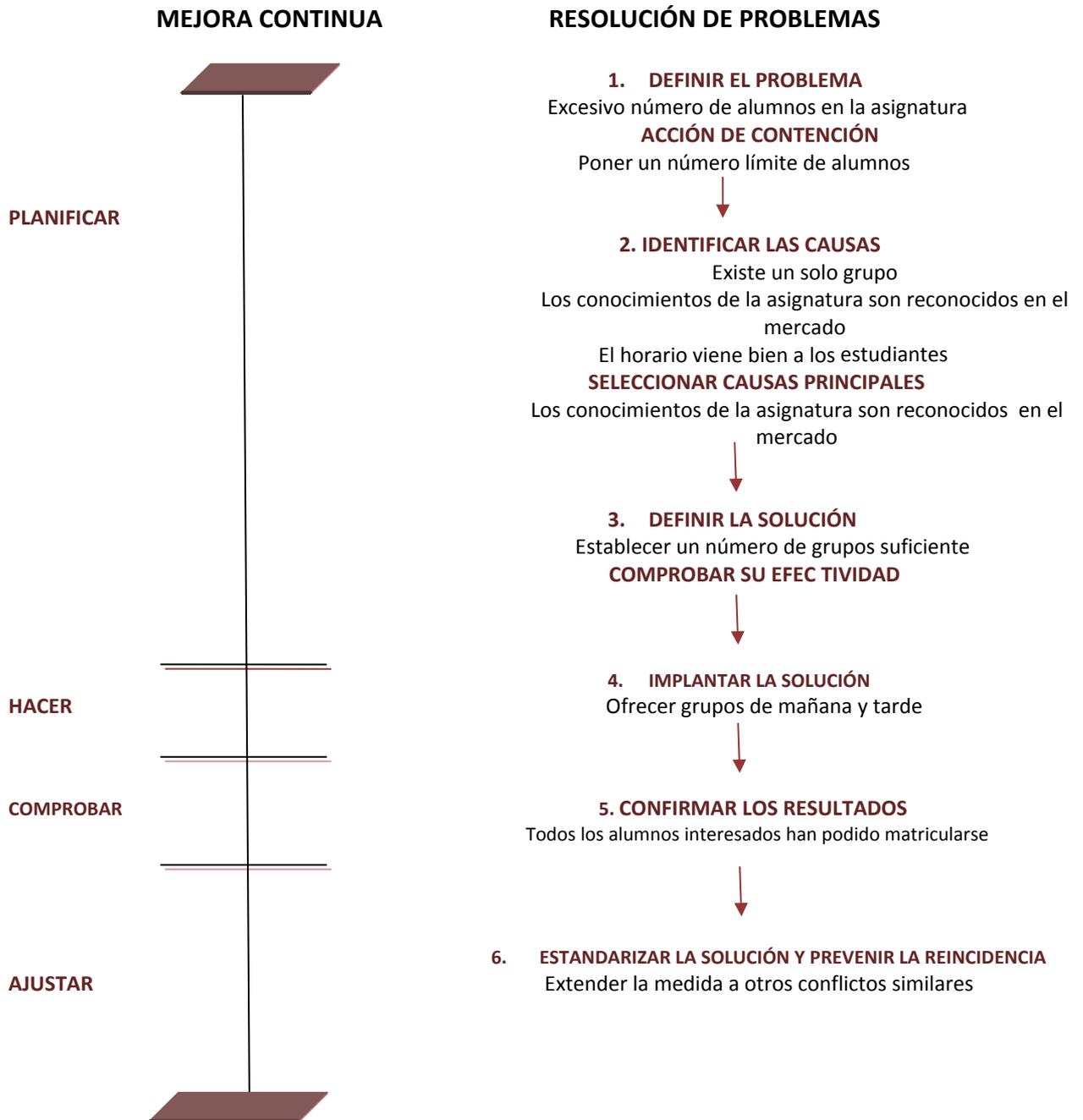
Ajustar (A). En función de los resultados obtenidos, y una vez analizados por la dirección, ésta marcará una serie de nuevas acciones correctoras para mejorar aquellos aspectos de los procesos en los que se han detectado debilidades o errores. En consecuencia, se tiene que **“Actuar” (“Act” en inglés)** para estandarizar las soluciones, mejorar la actividad global de la organización y la satisfacción del cliente.

Para cerrar el ciclo, la dirección, haciendo un análisis global del ciclo completo, volverá a planificar una serie de objetivos aplicables a la siguiente iteración del bucle.

LA MEJORA CONTINUA

La mejora continua implica una serie de actividades consecutivas orientadas a la resolución de los problemas que surgen en la organización. (Véase la figura 2)

Figura 2. La Mejora Continua³



³ La figura está inspirada en la que aparece en el libro *Calidad y Mejora Continua* (véase referencia completa en la bibliografía de la presente unidad).

Kaoru Ishikawa se había vinculado, en 1949, a la UCIJ (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) y empezó a estudiar los métodos estadísticos y el control de la calidad que se estaban aplicando en EE.UU.

Las razones que hicieron que **Ishikawa** se uniera a esta organización fueron las siguientes:

1. Los ingenieros tenían que conocer de memoria los métodos estadísticos y cómo utilizarlos.
2. Como Japón no tenía abundancia de recursos naturales, sino que debía importarlos, era necesario que ampliara sus exportaciones produciendo productos de alta calidad y bajo coste.
3. Consideró también que la aplicación del control de la calidad, podría lograr la revitalización de la industria y efectuar una revolución conceptual de la gestión.

Ishikawa trabajó durante mucho tiempo en la aplicación de la gestión de la calidad en la dirección y en los niveles intermedios, y también vio la necesidad de involucrar a los operarios y, en 1962, desarrolló los “**círculos de calidad**”, cuyo objetivo es obtener mejoras en el seno de la organización, aunque, además, cumplen otras dos funciones:

1. Involucrar y aumentar el compromiso de las personas con su empresa

Esta función sirve para involucrar a las personas en la obtención de mejoras dentro de su entorno de trabajo, a través del análisis de los problemas y de propuestas de cambios para la mejora.

2. Servir de canal de comunicación ascendente y descendente

Esta función sirve para transmitir sugerencias de mejora a los niveles superiores de la organización, y recibir información de la misma.

*Un **círculo de calidad**, es un pequeño grupo compuesto por personas voluntarias, que resuelve los problemas más operativos de la empresa. Todos sus componentes pertenecen a la misma área de trabajo y, habitualmente, es el propio grupo quien determina el problema que hay que resolver.*

Joseph M. Juran visitó por primera vez Japón en 1954, y convirtió el Control Estadístico de la Calidad en un instrumento de la alta dirección; dictó varios seminarios a gestores intermedios y altos de distintas empresas japonesas, produciéndose, desde ese momento, un cambio sustancial en las actividades del control de calidad en Japón.

***Joseph M. Juran** señaló que “para obtener calidad, es necesario que todos participen desde el principio. Si únicamente se hicieran inspecciones de la calidad, sólo estaríamos impidiendo que salieran productos defectuosos, pero no evitaríamos que se produjeran defectos”.*

La trilogía de **Juran** sobre la Gestión de la Calidad, se basa en tres aspectos: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad.

Estos tres aspectos de la Gestión de la Calidad siguen un proceso de mejora continua: la organización se fija unos objetivos de “coste de la no calidad” en la fase de planificación y define acciones para alcanzarlos; después aplica el control de calidad durante el proceso de fabricación, tomando acciones correctoras cuando se aleja de los objetivos y, al mismo tiempo, va aplicando la mejora de la calidad para reducir el nivel de coste de la “no calidad”.

Armand V. Feigenbaum fue el creador del concepto de Control Total de la Calidad (CTC), al cual define como *“un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en el desarrollo y mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos, y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”*

Una vez de acuerdo en que la calidad en una organización era tarea de todos, se corría el peligro de que se convirtiera en tarea de nadie; entonces, **Feigenbaum** sugirió que el control total de la calidad se convirtiera en una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización sería la calidad de los productos, y cuya única área de operaciones debería ser el control de la calidad. A partir de este momento nacieron los Departamentos de Control de la Calidad.

Años más tarde, **Ishikawa** retomó el concepto de **Feigenbaum** de Control Total de la Calidad, y lo adaptó a la realidad japonesa, llamándolo “control de calidad en toda la empresa”, lo que significa que toda persona de la empresa debe estudiar, participar y practicar el control de la calidad.

Philip B. Crosby, desarrolló toda una teoría basada en la idea de que lo que cuesta dinero es la “no calidad”, el no hacer las cosas bien desde la primera vez.

Compartió con **Ishikawa** la idea de que la calidad es la oportunidad y la obligación de los dirigentes de la organización; y para lograr el compromiso de la alta dirección, desarrolló como instrumento el “cuadro de madurez” que permite realizar un diagnóstico y posibilita saber qué acciones se deben desarrollar.

REALICE LA ACTIVIDAD 1

A continuación se presentan un conjunto de ideas que son básicas para la consideración de la calidad total:

- 1. Esta filosofía es una tarea que tiene que ser impulsada por los dirigentes de la organización.**
 - 2. Es una tarea de todos.**
 - 3. Tiene que estar orientada al cliente.**
 - 4. Es un proceso de mejora continua.**
 - 5. Requiere de una formación permanente, tanto de dirigentes como de trabajadores.**
 - 6. Necesita de una medición permanente que identifique cuál es el coste de la “no calidad”.**
-
1. El grupo debe relacionar los catorce puntos de Deming con los elementos del concepto de calidad total.
 2. El grupo debe señalar las aportaciones más importantes de cada uno de los autores mencionados en la unidad.
 3. El grupo buscará información sobre Taiichi Ohno, Massaki Imai, Genichi Taguchi y Kiyoshi Susaki, y expondrá las aportaciones más importantes de estos autores.

Unidad Didáctica 1

Parte 2:

El enfoque a los clientes. Calidad de los Servicios: la filosofía de Parasuraman

EK ENFOQUE A LOS CLIENTES: *La organización centrada en el cliente*⁴

El enfoque de la organización hacia la satisfacción de sus clientes, es la práctica que actualmente está mejor fundamentada en las organizaciones para conseguir una ventaja competitiva (capacidad para alcanzar la superioridad en el mercado). La Gestión de la Calidad Total (TQM) enseña que comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes es lo mejor y lo único que a la larga lleva al éxito en los negocios.

Una fuerte ventaja competitiva se caracteriza porque la organización está dirigida por los deseos y las necesidades de los clientes. Bajo el término de cliente, la organización debe englobar no sólo a sus clientes finales, esto es aquellos que reciben directamente el servicio o compran los productos, sino que se debe ampliar dicho concepto para incluir además a los empleados, accionistas, sociedad, etc.

Cualquier organización tiene 4 metas claves:

- Satisfacer a sus clientes.
- Alcanzar un grado de satisfacción más alto que sus competidores.
- Retener el máximo tiempo a sus clientes.
- Ganar cuota de mercado.

Para conseguir estas metas, la organización debe dar cada vez más valor a sus clientes. Para ello, todas las actividades de la organización deben, por un lado, centrarse en las señales del mercado y, por otro lado, todo el personal de la organización debe trabajar en el cumplimiento de los estándares definidos para los procesos y en la mejora. El mejor modo de satisfacer a los clientes es entregarles un producto de alta calidad a bajo precio y en el momento que lo desee el cliente. Para conseguirlo se debe diseñar el producto o el servicio de forma que satisfaga las necesidades del cliente, fabricarlo correctamente (cero defectos), y hacerlo todo en el tiempo más corto y con el menor uso de recursos.

Concepto de cliente

Cada actividad que se realiza en una organización debe buscar como objetivo primero la satisfacción del cliente, determinando, en primer lugar, quién es el cliente.

Un **cliente** es una persona o grupo de personas que recibe el trabajo que hacemos. Este trabajo puede ser un producto o un servicio. El cliente que recibe el producto o servicio puede ser "interno" o "externo".

"Cliente interno": es alguien que trabaja en la empresa y que depende del trabajo de otros empleados para hacer su propio trabajo.

"Cliente externo": es alguien que no trabaja para la organización, pero que recibe o es impactado por sus productos o servicio.

⁴ El texto del presente apartado está basado en los documentos elaborados por José Simón Martín, Director del IUES, para el máster "Gestión de la Calidad en organizaciones sanitarias y sociosanitarias"

REALICE LA ACTIVIDAD 2

1. Cada grupo analizará uno de los siguientes casos e identificará a los clientes externos e internos⁵:

CASO 1

EMPRESA DE FABRICACIÓN

La empresa fabrica piezas de goma para la automoción. Dichas piezas son servidas a Renault, Ford y Opel; también las suministran a almacenes de distribución quienes, a su vez, lo hacen a los talleres y concesionarios de coches. Algunas de estas piezas (tapacubos, embellecedores...) se venden en grandes almacenes y tiendas especializadas directamente al cliente.

La empresa tiene los siguientes departamentos: diseño de productos, fabricación, montaje de productos, embalado, mantenimiento del sistema, compras, comercial y márketing y administración.

2. Los grupos que hayan elegido este caso, realizarán un diagrama de flujo, en el que quedará patente la relación que estos departamentos tienen entre sí para la elaboración de los productos. El flujo será supuesto y definido por los propios alumnos.

CASO 2

EMPRESA DE SERVICIOS

Una agencia de viajes ofrece viajes organizados a colectivos específicos (3ª edad, estudiantes...) a través de instituciones como Comunidades Autónomas, Ayuntamientos, Universidades, Colegios, etc. También gestiona viajes de negocios de empresas, ofrece servicios a algunos equipos deportivos y ofrece servicios a clientes individuales.

La agencia está dividida en varias secciones: grupos, empresas, clientes individuales. Hay un departamento de administración y márketing, otro de gestión con mayoristas y otro de atención al cliente.

3. Los grupos que hayan elegido este caso, realizarán un diagrama de flujo, en el que quedará patente la relación que estos departamentos tienen entre sí para la elaboración de los productos. El flujo será supuesto y definido por los propios alumnos

⁵ Los casos 1 y 2 están sacados del libro *Calidad y Mejora Continua* (véase referencia en la bibliografía de la Unidad). Los cambios realizados en el caso 2 se han hecho con el fin de adaptar más el texto a la actualidad, pero siempre sobre la base del respeto a los autores.

CASO 3

SUPUESTO DEFINIDO POR CADA GRUPO

LA IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

De acuerdo con la definición dada sobre cliente como "cualquier persona o grupo de personas a los que les alcanzan nuestros procesos, productos o servicios", la identificación de los clientes de una organización no debe ser una tarea difícil.

Como método práctico para identificar a todos los posibles clientes, lo primero que se debe definir son los productos, servicios y procesos y, a partir de aquí, identificar los clientes que son afectados por ellos.

Es cierto que no a todos los clientes les llega o son impactados de igual manera por cada uno de los procesos, productos o servicios de una organización; por ello, se debe **construir una matriz** en donde:

- Las filas representen cada uno de los procesos, productos o servicios.
- Las columnas identifiquen los distintos clientes que se ven afectados.

Como elemento de diferenciación del grado de impacto, en cada casilla de la matriz se debe disponer el grado de impacto, en una escala de 1 a 5.

Como ejemplo de posibles clientes, en una biblioteca universitaria podemos identificar, entre otros, los siguientes:

- Estudiantes de pregrado.
- Estudiante de postgrado: máster oficial.
- Estudiante de postgrado: Título propio.
- Estudiante de postgrado: Doctorado
- Profesores Funcionarios a tiempo completo.
- Profesores Ayudantes.
- Profesores a Asociados.
- Otros empleados universidad
- Otros centros.
- Autoridades universitarias.
- Asociaciones de bibliotecas.
- Otras bibliotecas.
- Proveedores: financieros, materiales, libros, etc.
- Sociedad.

La identificación de los clientes externos es una de las tareas básicas de la dirección, y está relacionada con la misión y la visión de la organización. El camino más fácil para identificar a los clientes internos y externos es pensar en las relaciones cliente-proveedor. La identificación de los clientes comienza contestando a las preguntas:

- ¿Cuáles son los productos o servicios de la organización?
- ¿Quiénes utilizan estos productos o servicios?
- ¿A quiénes escriben, llaman o responden los empleados?
- ¿Quién provee los “inputs” a los procesos?

Las organizaciones emplean una serie de metodologías para responder a las anteriores preguntas. Así, por ejemplo, la ATT utiliza el modelo de cliente-proveedor para su identificación. Cada proceso recibe “inputs” de los proveedores y crea outputs para los clientes. Este modelo se aplica a:

- Nivel de organización: clientes externos.
- Nivel de procesos: clientes internos entre funciones y departamentos.
- Nivel del empleado: cliente interno.

Además de identificar a sus clientes, la organización debe conseguir que todos sus empleados comprendan cuáles son los requisitos de los clientes, y enfoquen todas sus actividades a la satisfacción de sus necesidades. Como ejemplo de prácticas en algunas empresas, podemos presentar las dos siguientes:

*Hewlett-Packard, utiliza como guía para cada uno de sus empleados las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Cuál es mi producto o servicio?
- ¿Cuáles son las expectativas de mis clientes?
- ¿Cuál es mi proceso para satisfacer sus necesidades?
- ¿Satisface mi producto o servicio sus necesidades o expectativas?
- ¿Qué acciones son necesarias para mejorar mi proceso?

*Motorola, utiliza como guía para cada uno de sus empleados las siguientes cuestiones:

- Identifique el trabajo que hace.
- Identifique para quien lo hace.
- ¿De quienes necesita algo para poder hacer su trabajo?
- Haga un diagrama de su proceso.
- Incluya mecanismos a prueba de errores en su proceso y elimine retrasos. (Incluye operaciones y tiempo que no añaden valor).
- Establezca mediciones de calidad y tiempos de ciclo y objetivos de mejora.

REALICE LA ACTIVIDAD 3

1. Entre todos los estudiantes desarrollarán una matriz colocando en fila los servicios que ofrece una biblioteca universitaria y, en columnas, los posibles clientes de todos los servicios. Para cada cliente se valorará el impacto que tiene ese servicio en una escala de 1 a 5 en orden de importancia, siendo 1 la menor importancia y cinco la máxima.

REALICE LA ACTIVIDAD 4

1. **A continuación cada estudiante responderá a las cuestiones siguientes, según su propia experiencia:**

- ¿Quiénes son mis clientes?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Cuál es mi producto o servicio?
- ¿Cuáles son las expectativas de mis clientes?
- ¿Cuál es mi proceso para satisfacer sus necesidades?
- ¿Satisface mi producto o servicio sus necesidades o expectativas?
- ¿Qué acciones son necesarias para mejorar mi proceso?

2. **Responda a las siguientes cuestiones según su experiencia:**

- Identifique el trabajo que hace.
- Identifique para quien lo hace.
- ¿De quienes necesita algo para poder hacer su trabajo?
- Haga un diagrama de su proceso.
- Incluya mecanismos a prueba de errores en su proceso y elimine retrasos. (Incluye operaciones y tiempo que no añaden valor).
- Establezca mediciones de calidad y tiempos de ciclo y objetivos de mejora.

LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Se basa en que los clientes presentan diferentes necesidades, requerimientos y expectativas, y que una misma organización no puede satisfacer a todos los clientes con el mismo producto o servicio. Por ello se debe segmentar a estos clientes en grupos homogéneos y ofrecerles un producto diferenciado.

Juran diferencia a los clientes en 2 grupos:

- Clientes vitales (son los que tienen más importancia para el servicio y siempre son pocos).
- Clientes usuales (muchos).

Juran sugiere que para diferenciar entre los clientes vitales y los usuales, es útil preparar una lista de clientes y distribuirlos por orden de importancia. A continuación se identifican a los "pocos que son vitales" y se les trata de forma individualizada. Los usuales se tratan como un grupo homogéneo.

En los servicios la esencia de la estrategia de un servicio es la segmentación. Esto es, identificar los diferentes tipos de clientes con el fin de diseñar un servicio específico para sus necesidades ya que, en general, un servicio no se provee para todas las personas. Hay que definir los diferentes grupos o segmentos de clientes, determinar sus necesidades y diseñar un servicio que permita conseguir una ventaja competitiva frente a otros proveedores del mismo servicio.

Según **Heskett** la segmentación "es el proceso de identificación de grupos de clientes que presentan un conjunto de características, lo suficientemente comunes, como para permitir un posible diseño y la presentación de un producto o servicio para cada grupo de necesidades".

En este proceso es fundamental considerar que nuestros mejores clientes, los vitales, son aquellos que nos producen más valor en relación a los costes de su utilización del servicio.

En los servicios públicos, la segmentación es un proceso complejo debido a:

- El grado de libertad de los proveedores de los servicios para especializarse.
- El que ante un determinado rango de necesidades, la respuesta de los servicios públicos suele ser homogénea.

Los servicios públicos no suelen utilizar la información sobre segmentación de clientes en los procesos de agrupación o estructuración de "paquetes de servicios" adecuados a cada grupo de clientes.

En general, como criterios de segmentación se emplean: la geografía, la demografía, las formas en que se utilizan los productos, los volúmenes. Mediante la segmentación la organización debe priorizar los grupos de clientes a los que quiere satisfacer en primer lugar.

EL ENFOQUE A LOS CLIENTES: *Identificación de necesidades, requisitos de la calidad y expectativas*

REQUISITOS DE LA CALIDAD

La definición de la calidad se relaciona directamente con la satisfacción de las necesidades establecidas e implícitas de los clientes. Por ello, es fundamental identificar cuáles son las necesidades de los clientes para producir o prestar productos o servicios dirigidos a satisfacer dichas necesidades.

La hipótesis es que los clientes siempre conocen cuáles son sus necesidades y que una investigación de mercado puede ser utilizada como método para extraer esta información.

En los servicios comerciales la identificación de las necesidades es uno de los elementos fundamentales en la ecuación que define el beneficio en una empresa de servicios:

$$\text{NECESIDADES} + \text{RESPUESTAS} = \text{BENEFICIOS}$$

Necesidades: lo que los clientes desean y el precio que están dispuesto a pagar.

Esta variable depende de que otros servicios estén presentes y compitan. Para su conocimiento debemos realizar un análisis de mercado sobre clientes y proveedores.

Respuesta del servicio: la respuesta del servicio o la oferta que realiza y el coste que tiene para la organización su provisión.

Juran hace una distinción entre "necesidades establecidas", o lo que expresa el cliente. Ejemplo: necesito comprar un coche, y "necesidades reales", relacionadas con el uso o para lo que el cliente desea el servicio o producto, o lo que le proporciona el producto o servicio que requiere o compra.

En el primer ejemplo la necesidad real es la de transporte. Las necesidades reales se pueden conocer pidiendo al cliente que conteste a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se compra este producto? ¿Por qué se utiliza este servicio?
- ¿Qué servicio o utilidad espera obtener de él?

En una investigación sobre cuáles son las necesidades de los clientes, debemos centrarnos tanto en las necesidades establecidas como en la reales. No obstante, la experiencia de las empresas ha demostrado que uno de los factores competitivos más importantes es el de llegar a conocer además las **necesidades implícitas**, esto es, aquellas que el cliente no manifiesta.

En el caso de los servicios, las necesidades se expresan para cada tipo determinado de servicio a través de la presencia o no de una serie de especificaciones o requisitos - requisitos del servicio -. La organización debe

descubrir entre todos los requisitos que se expresan, aquéllos que desde el punto de vista del cliente son clave para producir su satisfacción.

Entre los **requisitos** que los clientes suelen incluir en los servicios, están entre otros, los siguientes:

- **Desempeño:** tiempo para realizar un servicio ante una demanda.
- **Características:** cortesía, afabilidad, tiempo de espera. compensaciones si falla el servicio.
- **Conformidad:** certeza.
- **Fiabilidad:** capacidad para proveer lo que se ofrece, garantías en la restauración del servicio ante un fallo.
- **Durabilidad:** relacionado con el ciclo de tiempo de uso.
- **Flexibilidad del servicio:** resolución de errores, capacidad de respuesta.
- **Estética:** apariencia externa, elementos tangibles que acompañan al servicio.

Dentro de todos los posibles requisitos de un servicio o un producto, **Kano** sugiere la existencia de tres clases de **requisitos**:

- **de insatisfacción.** Si no aparecen existe insatisfacción, por ejemplo, que no exista papel en los servicios.
- **de satisfacción.** Si existen dan satisfacción, y ésta es proporcional al volumen de su presencia. Por ejemplo, el volumen y la claridad de información que se recibe.
- **de deleite:** son características nuevas que no se las esperan, de forma que si no están presentes, no modifican el grado de satisfacción; sin embargo, si están presentes incrementan el grado de satisfacción.

La importancia del análisis de **Kano** reside en que los elementos que generan insatisfacción, no deben estar incluidos en el producto o servicio. Así mismo, la organización debe trabajar sobre aquellos requisitos que generan satisfacción. Si la organización, además, quiere diferenciarse de los competidores, deberá incluir requisitos o elementos que produzcan deleite para el cliente.

En las empresas de servicio existe una dificultad añadida con respecto a las de manufactura, y que consiste en que, a menudo, las necesidades de los clientes y los estándares de rendimiento son difíciles de identificar y medir debido a la variabilidad de expectativas entre los clientes sobre las **dimensiones de la calidad**:

- **Tiempo,** esperas y ciclo temporal del servicio.
- **Exactitud en la entrega.**
- **Cortesía.**
- **Consistencia** en la ejecución para cada cliente.
- **Accesibilidad y conveniencia.**
- **Correcto** desde la primera vez.
- **Capacidad de respuesta.**

No obstante, se ha comprobado que en un servicio los determinantes más importantes de la calidad son:

- **el desempeño,**
- **la conducta del empleado y**
- **la velocidad de la transacción**

Muchas organizaciones de servicio han orientado su sistema de la calidad de forma parecida al de las empresas de manufactura, basándose en analogías con el producto (estándares técnicos).

Los elementos claves en la calidad del servicio son:

Empleados. Debido a que un cliente evalúa un servicio primeramente por la calidad del contacto humano. Es fundamental conseguir la satisfacción del empleado para alcanzar la satisfacción del cliente. Importancia de la formación y de la responsabilidad.

Tecnología de la información. Esencial en las organizaciones modernas de servicios por los altos volúmenes de información que deben procesarse, y por la demanda de los clientes de servicios a alta velocidad.

Capacidad técnica del empleado para la prestación del servicio, y su capacidad para la resolución de situaciones o problemas que se presenten durante la ejecución del servicio.

MÉTODOS PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Los métodos principales incluyen:

- a) Ser un cliente.
- b) Estudio de la conducta de los clientes.
- c) La comunicación con los clientes.

a) **Ser un cliente**

Uno de los mejores métodos para saber qué necesita un cliente, es transformarse en consumidor. Esto es, ser su propio cliente del servicio o producto.

b) **Estudio de la conducta del cliente**

El estudio de la conducta del cliente es un buen predictor de las acciones futuras de éste. Se deben distinguir 2 aspectos:

- **Conducta del cliente:** los sucesos que ocurren en tiempo real, y las reacciones que se tienen.
- **Opinión del cliente:** lo que sucede tras la obtención el bien o servicio.

Se lleva a cabo mediante la realización del diagrama de flujo que recorre el cliente para obtener el servicio. Este flujo, de forma general, presenta las siguientes fases:

1.-Selección del servicio por parte del cliente. Un posible indicador es el número de clientes que no pueden ser servidos, bien porque no está diseñado el servicio para resolver sus necesidades, o porque tiene una capacidad insuficiente.

2.-Punto de entrada. Es donde se establece el primer contacto con el servicio (entrada, llamada telefónica). Indicador facilidad de acceso y utilidad de la información que se le suministra.

3.-Primer contacto. Esta fase aparece cuando existe un retraso entre el punto de entrada y el momento que contacta personalmente con un representante del servicio. Esta fase es importante para influenciar en las expectativas y percepciones.

Indicadores posibles son los tiempos de respuesta, condiciones de la espera y percepciones del cliente.

4.-Valoración de las necesidades. Cuando un miembro del servicio recibe y valora sus necesidades mediante el diálogo a otros métodos.

Indicadores posibles son: percepción de la respuesta por parte del cliente, habilidades y capacidades del staff.

5.-Intervención. El servicio intenta dar respuesta a las necesidades del cliente previamente valoradas. Indicadores posibles incluyen: capacidad del servicio para dar respuesta a las diferentes necesidades y los tiempos de interacción.

6.-Revisión. Revisar la valoración inicial o la intervención para conseguir el máximo efecto, chequear las expectativas del cliente e influenciarlas y decidir si se debe pasar a tratar a otro cliente que esté esperando. Hay que tener en cuenta que el cliente siempre espera una intervención continuada, pero el servicio debe juzgar si ya se ha dado respuesta a las necesidades y, por tanto, dedicarse a otro cliente.

7.-Finalización. Tener en cuenta si el cliente está preparado adecuadamente para abandonar el servicio. El servicio debe chequear si lo que desea el cliente y sus necesidades han sido cubiertas, y que acción tomar si no lo han sido.

Como indicadores de calidad podemos tener: nº de clientes que abandonan el servicio antes de esta fase y percepciones de cómo se ha gestionado su salida.

8.-Seguimiento. Implica monitorizar si se ha dado respuesta a las necesidades del cliente y si desea volver. Para investigar esta fase se puede hacer un seguimiento telefónico.

c) La comunicación con los clientes

Con el fin de conseguir información que relacione el rendimiento del producto y su impacto sobre el cliente, debemos, en primer lugar, identificar las preguntas básicas:

- ✓ ¿Cuáles son las características del producto más importante para usted?
- ✓ ¿Cómo son, comparativamente, estas características con respecto a nuestros competidores?
- ✓ ¿Cuál es lo más significativo de estas diferencias para usted en términos de coste u otros?

Las respuestas a estas cuestiones son necesarias para el diseño y el desarrollo de los procesos.

Para la obtención de estos datos se pueden utilizar los siguientes métodos:

- Cuestionarios - encuestas-. Se utilizan cuando se quieren obtener respuestas fiables entre las que responden.
- Visitas a consumidores, entrevistas. Se utiliza, sobre todo, para conocer las necesidades y expectativas de los clientes vitales.
- Establecimiento de relaciones formales entre los clientes y proveedores del servicio.
- Grupos focales. Esta técnica permite conocer la opinión del grupo ante preguntas específicas. En el grupo los participantes, con las contestaciones que dan cada uno, se incrementa el nivel de creatividad.
- Tarjetas de comentarios.

Para poder tener un buen conocimiento de los clientes, la organización debe establecer una infraestructura. Esta estructura suele tomar alguna de las siguientes formas:

- Establecer un grupo interdepartamental con la responsabilidad de identificar necesidades.
- Asignar a una unidad esta responsabilidad de coordinación.

- Crear una unidad especial.

LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE: *Técnicas para organizar de forma sistemática las necesidades de los clientes*

Las expresiones que utiliza el consumidor para sus necesidades son generalmente muy amplias, por lo que deben ser subdivididas en clases. Este proceso de subdivisión continúa hasta que la expresión utilizada es lo suficientemente precisa para que pueda responderse de una manera posible.

Entre los diversos métodos que se pueden emplear, están los que se emplean para organizar los requerimientos de los clientes en categorías lógicas. Los más utilizados son el diagrama de afinidades y el diagrama en árbol.

- **Diagrama de afinidad.** Desarrollado por **Kowakita Jiro** en 1960 es una técnica que sirve para obtener y organizar un gran número de ideas y hechos, de forma que se puedan identificar patrones naturales o grupos de información.
- **Diagrama en árbol.** Muestra una estructura jerárquica de hechos o ideas.
- Otro método útil es utilizar el **QFD**.

El QFD fue desarrollado por los japoneses para cumplir los requerimientos de los clientes a través del diseño de procesos y también el diseño, la producción y el marketing de bienes. El QFD utiliza un diagrama matricial para presentar los datos e información.

Con el QFD podemos conseguir que todas las operaciones de la organización sean dirigidas por la voz del cliente, más que por las decisiones del profesional o el gerente.

Para la realización del proceso de QFD se utilizan una serie de matrices:

La **primera matriz** es la de "planificación de los requerimientos de los clientes" y a menudo se la conoce como la casa de la calidad.

La construcción de la "casa de la calidad" consta de 6 etapas básicas:

1. **Identificación de los requerimientos del cliente.** El más crítico e importante proceso de cómo captar la esencia de los comentarios del cliente. Los requerimientos se disponen en categorías/subcategorías y atributos, incluyendo, además, los requerimientos normativos.
2. **Listado de los requerimientos técnicos que son necesarios para cumplir los requerimientos de los clientes.** Estas son las características del diseño en el lenguaje del diseñador. Estos deben ser medibles. Son el "cómo" la organización responde a los requerimientos del cliente. El techo de la casa de la calidad relaciona cualquier par de requerimientos técnicos y se establece mediante la pregunta:
 - ¿Cómo un cambio en esta característica afecta a otras?

3. **Desarrollo de una matriz de relaciones entre los requerimientos del cliente (filas) y los requerimientos técnicos (columnas).** Utilizar símbolos para visualizar la relación. Se realiza la valoración por experiencia de expertos, respuestas de clientes o diseño de experimentos.
4. **Conducta y evaluación de productos de la competencia.** Esta etapa identifica, en primer lugar, la importancia de cada uno de los requerimientos del cliente en una escala de 1 a 5. Posteriormente se evalúa el comportamiento frente a esos requerimientos del producto anterior u otros productos de la competencia también en una escala de 1-5. Con ello podemos descubrir aspectos para mejorar y la prioridades en el diseño.
5. **Evaluación de los requerimientos técnicos de los productos competitivos y establecer las metas.** Para ello se hace una evaluación de nuestro diseño y se compara con el competitivo. Para ello, se comparan los requerimientos del cliente y las técnicas para ver si existen inconsistencias. Sobre la base de la importancia de los clientes y fortalezas y debilidades del producto, se establecen metas para cada requerimiento.
6. **Seleccionar los requerimientos técnicos que van a ser desarrollados en el proceso restante.** En esta etapa se identifican las necesidades del cliente, tienen poco rendimiento competitivo, son puntos fuertes para la venta. Estas son las características que tienen la más alta prioridad y necesitan ser "desplegadas" a través del proceso de diseño y diseño de producción.
7. La casa de la calidad provee a la función de marketing con un instrumento importante para comprender las necesidades del cliente, y dotar al gestor de una dirección estratégica.

Sin embargo, la casa de la calidad, es solo la 1ª etapa del QFD.

***Existen otras 3 casas de la calidad para desplegar la voz del cliente en:**

- características de las partes que componen el producto.
- planificación del proceso.
- planificación de la producción.

EL MODELO KANO DE CLASIFICACIÓN DE NECESIDADES

El modelo Kano presenta una clasificación de la “voz del cliente”.

Necesidades básicas. Kano considera que cuando se investiga sobre las necesidades del cliente, éste no menciona algunos de los requisitos o características del servicio, porque considera que forman parte de lo básico de la misión de la organización. Por ejemplo, si les preguntamos a los alumnos de la universidad sobre sus necesidades, no mencionarán que necesitan, mesas, sillas, etc. Si el estudiante llega a la universidad y no hay mesas ni sillas, se mostrará “muy insatisfecho”, pero si las hay, no se mostrará ni satisfecho ni insatisfecho.

Estas necesidades son consideradas “necesidades básicas” o, simplemente, “necesidades” que forman parte del “ser” de la organización.

Necesidades de comportamiento. Son las que sí menciona el cliente y son resultado del estudio de mercado que se ha realizado. En este caso, el cliente se muestra satisfecho si estas necesidades son cubiertas, en caso contrario se muestra insatisfecho.

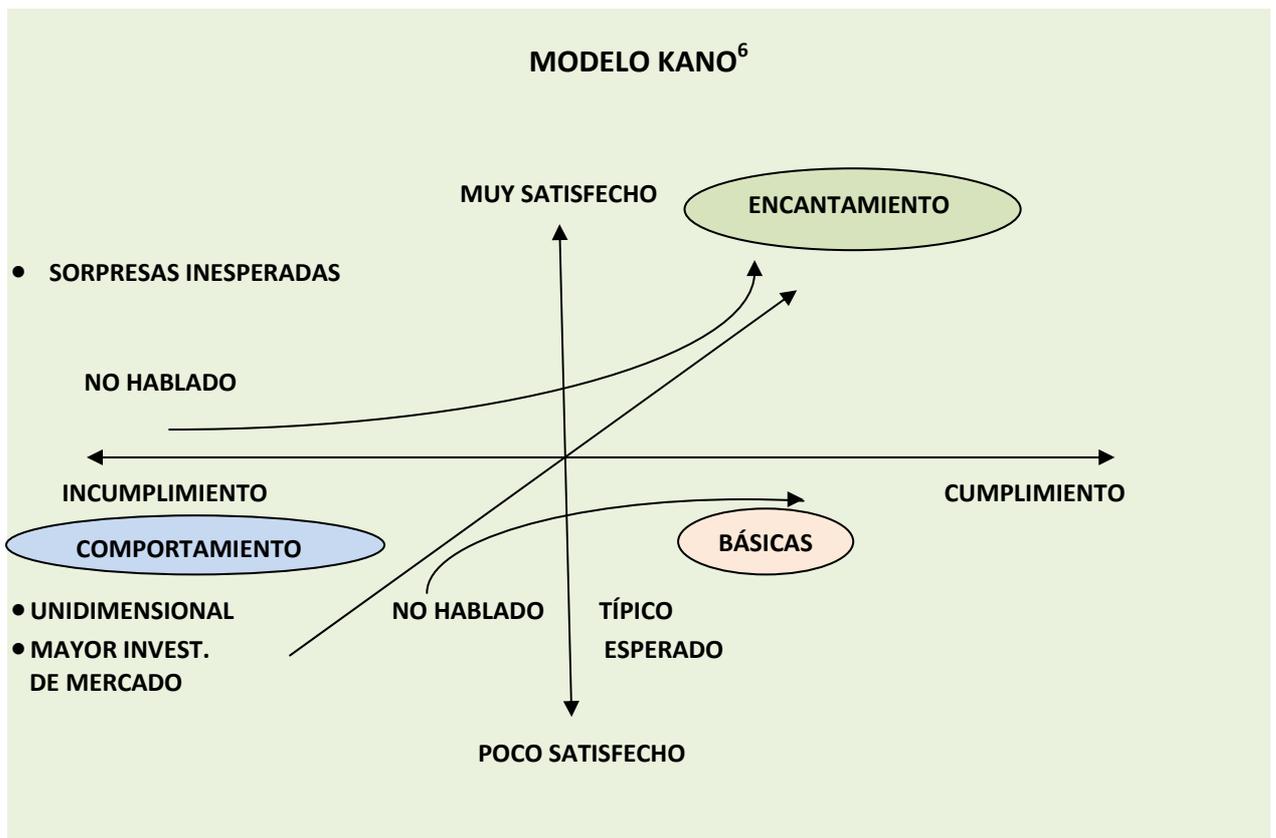
Necesidades de encantamiento o exaltación. Son necesidades que el cliente no expresa y que no espera que se cumplan. Cuando se cumplen estas necesidades la satisfacción es muy alta, pero si no es así, el cliente no expresa ni satisfacción ni insatisfacción, pero una vez que lo recibe, espera encontrarlo en futuras ocasiones y en las diferentes organizaciones el mismo ámbito.

En general, nos referimos a los dos primeros tipos de necesidades como “**necesidades no explícitas o implícitas**”, y, al tercer tipo nos referimos como “**expectativas del cliente**”.

El cliente, como ser que está influido por la situación social, económica, cultural, etc., tiene necesidades y expectativas cambiantes que se deben estar identificando constantemente para que la organización pueda cumplirlas.

Véase figura 2

FIGURA 2



⁶ El modelo está adaptado del libro *Calidad y Mejora Continua* (véase referencia en la bibliografía de la Unidad)

LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE: *La satisfacción del cliente*

LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTE

La satisfacción de los clientes es el resultado de ofrecer los bienes y servicios que se ajustan o exceden a sus necesidades. Las necesidades y expectativas de los clientes se conocen como "**calidad esperada**" y es la que el cliente asume que debería recibir del producto. El productor identifica la calidad esperada y diseña el producto transformando la calidad esperada en especificaciones, dependiendo de la calidad del diseño, el producto reflejará, en mayor o menor grado, la calidad esperada.

El cliente cuando adquiere el producto estima con su **calidad percibida** si existe diferencia entre la calidad actual del producto y lo que esperaba.

Calidad Percibida = Calidad Actual - Calidad Esperada

Existen 3 tipos de expectativas del cliente en relación con relación al servicio:

- a) **lo que el cliente desea del servicio.** Esto es lo que les gustaría recibir y qué piensan que sería lo ideal.
- b) **lo que el cliente espera obtener de una forma realista.** Esto es lo que piensan que debería proveer el servicio.
- c) **Lo que el cliente piensa que necesita.**

Para gestionar la calidad del cliente se deberán tener en cuenta los siguientes principios:

- Cómo percibe el cliente el servicio, lo cual depende de expectativas conscientes y suposiciones inconscientes.
- El cliente es influenciado por el cambio de expectativas y asunciones y por el cambio en los servicios.
- Un cliente está insatisfecho cuando su experiencia con el servicio es menor que sus expectativas o suposiciones.
- Las expectativas o suposiciones del cliente pueden estar relacionadas con un ideal, o en relación con servicios similares, o que piensa que necesitan.
- La reducción o eliminación de la insatisfacción del cliente no incrementa necesariamente la satisfacción.
- La percepción de la calidad por el cliente es algo más que la satisfacción del mismo y esta, a su vez, es más que la ausencia de insatisfacción.

Las organizaciones que tienen éxito se caracterizan por disponer de alguna de las siguientes características:

- Conocen las necesidades y expectativas de sus clientes a corto y largo plazo, y utilizan de forma sistemática procesos para obtener y gestionar la información procedente de los clientes:
 - ✓ investigaciones primarias: grupos focales, entrevistas y encuestas.
 - ✓ investigaciones secundarias: vigilancia de competidores.
 - ✓ conducta de clientes para comprobar rendimiento de productos.
 - ✓ retroalimentación de clientes a partir del personal de la organización.
- Conocen y comprenden las uniones que existen entre la voz de cliente y los procesos de diseño, producción y entrega del producto.
- Establecen compromisos con sus clientes que potencian la lealtad y la confianza con sus productos y servicios.
- Disponen de un sistema de gestión efectivo de las relaciones con el cliente, mediante el cual el cliente puede encontrar una fácil asistencia, realizar comentarios, quejas y recibir una inmediata resolución de sus comentarios.
- Miden regularmente la satisfacción de sus clientes, comparan estos resultados con los de sus competidores y utilizan esta información para realizar mejoras internas.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Los métodos:

- Investigar los puntos de vista que tienen los clientes similares que reciben servicios también similares, con el fin de encontrar las características sobre los que definir estándares.
- SERVIQUAL.
- Cliente misterioso o fantasma.
- Encuestas.
- Grupos focales.
- Indicadores objetivos de satisfacción (demanda, tiempos de espera, etc.).

Un sistema efectivo de medición debe dar una información fiable sobre cómo los clientes evalúan características específicas del producto o servicio, y las relaciones entre estas valoraciones y lo que el cliente considera cual debe ser el futuro.

Por ello, la base de las medidas de satisfacción deben ser los estándares del servicio y pueden incluir:

- atributos del producto o servicio.
- apoyo técnico.
- medidas generales de satisfacción.

LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO

Richard Norman, en su libro *Service Management Strategy and Leadership* publicado en 1984, define el servicio como “un acto social que ocurre en contacto directo entre cliente y representantes de la empresa de servicio”.

En las organizaciones de servicio el producto es intangible, por ejemplo, en un despacho de abogados el producto es la asesoría legal.

Los servicios, a imagen de la industria, son considerados como un sistema de producción, luego las definiciones de calidad aplicables a los productos manufacturados, son aplicables a los productos de servicios y esto, entre otras cosas, implica que los servicios deben responder a las necesidades y expectativas de los clientes, las cuales, una vez conocidas, deben transformarse en normas y especificaciones de desempeño, similares a los estándares de conformidad de los productos industriales.

Sin embargo, existen diferencias notables entre la producción de servicios y la de productos, ya que los servicios tienen unas características que se deben medir para gestionar la calidad de los mismos:

1. **Tiempo.** ¿Cuánto debe esperar un cliente el servicio y la terminación del mismo?
2. **Oportunidad.** ¿Se realizará el servicio a la hora convenida?
3. **Totalidad.** ¿Se ha realizado el servicio completo?
4. **Cortesía.** ¿Los empleados saludan a los clientes?
5. **Consistencia.** ¿Se realizan los servicios de la misma manera para todos los clientes?
6. **Accesibilidad y conveniencia.** ¿Es fácil para el cliente obtener el servicio?
7. **Precisión.** ¿Se realiza el servicio correctamente la primera vez?
8. **Sensibilidad.** ¿Puede el personal del servicio responder con rapidez cuando aparecen problemas inesperados?

La importancia de las quejas en las organizaciones de servicio

Cuando un cliente se queja, es porque quiere que algo que considera “no conforme” cambie.

Aquí el cliente tiene una actitud activa al denunciar su insatisfacción con algún servicio o producto, y hemos de pensar que esta actitud es siempre positiva. Cuando alguien se queja está solicitando ayuda, pero con sentimientos negativos (enojo, desesperación, frustración, etc.), y, muchas veces, esto es lo que verdaderamente incomoda a la organización, el sentimiento negativo de quien emite la queja, más que la queja en sí.

Gestionar las quejas no es fácil, ya que existe prejuicio en cada una de las partes. El que se queja, piensa que no se va a resolver el problema y mantiene una actitud agresiva; el que recibe la queja, piensa que el que se queja, lo hace por algo sin importancia, y que la queja no tiene sentido.

Toda organización que ponga el foco en el cliente, debe implantar un procedimiento para gestionar las quejas; sólo de esta manera, el cliente sentirá la seguridad de que su queja es tenida en consideración y que, por tanto, puede tener solución.

LA GARANTÍA DEL SERVICIO

Una manera eficaz de mejorar la imagen de calidad de una organización y de mejorar la calidad de sus servicios a los ojos de los clientes, es ofrecer garantías sobre cada una de las características de dichos servicios.

Si la organización no puede ofrecer lo que ha prometido, habrá una pérdida económica inmediata, ya que tendrá que realizar la devolución del dinero al cliente. Esto hace que el coste de la mala calidad sea insoportable; sin embargo, cuando el servicio se realiza bien, la garantía del servicio ayuda a la organización a centrarse en la prestación de una calidad superior de servicio.

Sólo unas pocas empresas de servicios ofrecen garantías de calidad del servicio sin condiciones, pero su número será cada vez mayor en el futuro debido a la competencia, y porque hay buenas razones para ofrecer estas garantías. Christopher Hart identifica cinco razones para la garantía del servicio.

1. **Una garantía obliga a centrarse en los clientes.** Una organización tiene que averiguar, antes que nada, lo que esperan los clientes. La garantía de algo que los clientes no esperan o que su valor no es significativo, puede ser contraproducente.
2. **La garantía establece estándares claros.** Un servicio debe ser claro y sin ambigüedades. Estas promesas claras de la garantía del servicio también refuerzan la organización y sirven para que los empleados identifiquen claramente las expectativas del servicio y sepan cuál es el objetivo del mismo.
3. **Una garantía genera retroalimentación.** Cuando una organización no satisface a un cliente, esta información no siempre llega a la organización, ya que los servicios son intangibles y, a veces, al cliente le faltan datos para expresar sus quejas; en otras ocasiones, también ocurre que los clientes no saben cuáles son los estándares de los servicios. Cuando los clientes no se quejan, la organización no recibe retroalimentación. Una garantía del servicio aumenta significativamente las posibilidades de conocer la no satisfacción de los clientes cuando algo va mal. La información proporciona datos valiosos para la mejora de la calidad.
4. **Una garantía obliga a entender cuáles son los posibles fallos y las causas que lo provocan.** Los datos sobre los fallos y sus costes de gestión ayudan a buscar las causas de los mismos en el diseño previo del servicio, y en el diseño de la forma de prestación del mismo; también se buscan las causas del fallo en la manera en que han sido seleccionados y formados los empleados que proveen dicho servicio. Encontrar las causas de la mala calidad, y la eliminación de ellas, es la mejor manera de mejorar la calidad.

5. **Una garantía de comercialización debe de ser potente.** Cuando una organización ejecuta bien sus servicios, y mantiene vigente un servicio que ofrece garantías, atrae a nuevos clientes. Se debe tener especial cuidado en aquellos servicios de los que los clientes no tienen mucho conocimiento, ya que la existencia de una garantía de servicio les ofrece seguridad y les proporciona una buena razón para elegir siempre a esa organización.

Un gran beneficio de la garantía del servicio es que ésta eleva el nivel de las relaciones entre los clientes y la organización. Los servicios son intangibles y muchos son difíciles de evaluar antes de que se realice la ejecución de los mismos, incluso hay casos en que es difícil evaluarlos después de que se haya prestado el servicio. A causa de ello, los clientes de algunos servicios están en desventaja en su relación con la organización. La garantía del servicio desempeña el papel de un equalizador y ayuda a la organización a demostrar su imparcialidad.

Una garantía de servicio debe cumplir cinco criterios:

1. **Incondicional.** Una garantía con condiciones pierde poder y atractivo para los clientes. La mejor garantía de servicio es aquella que no pone condiciones. Una garantía sin condiciones es aquella en que los clientes pueden devolver cualquier mercancía en cualquier momento y obtener un reembolso, un crédito, u otra mercancía a cambio.
2. **Facilidad para comunicarse y comprender.** Una garantía no debe estar redactada como un documento legal. La redacción debe ser simple y fácil de entender para cualquier cliente.
3. **Significativo.** La garantía de servicio debe prometer lo que es importante para el cliente y también debe ser significativa económicamente. Si la promesa de la garantía del servicio es la de realizar un pago cuando el cliente no está satisfecho, el pago debe ser proporcional al coste del servicio y a las molestias ocasionadas al cliente.
4. **Fácil de invocar.** Si una garantía de servicio requiere que el cliente tenga que superar muchas barreras para reclamar lo prometido, pierde todas sus ventajas y, probablemente, convierte a un cliente descontento en un cliente muy insatisfecho.
5. **Fácil de conseguir.** Cuando un cliente reclama lo prometido en una garantía de servicio, no debería tener que esperar demasiado tiempo, o tener que trasladarse a diferentes unidades de la organización, para que se ejecute dicha garantía.

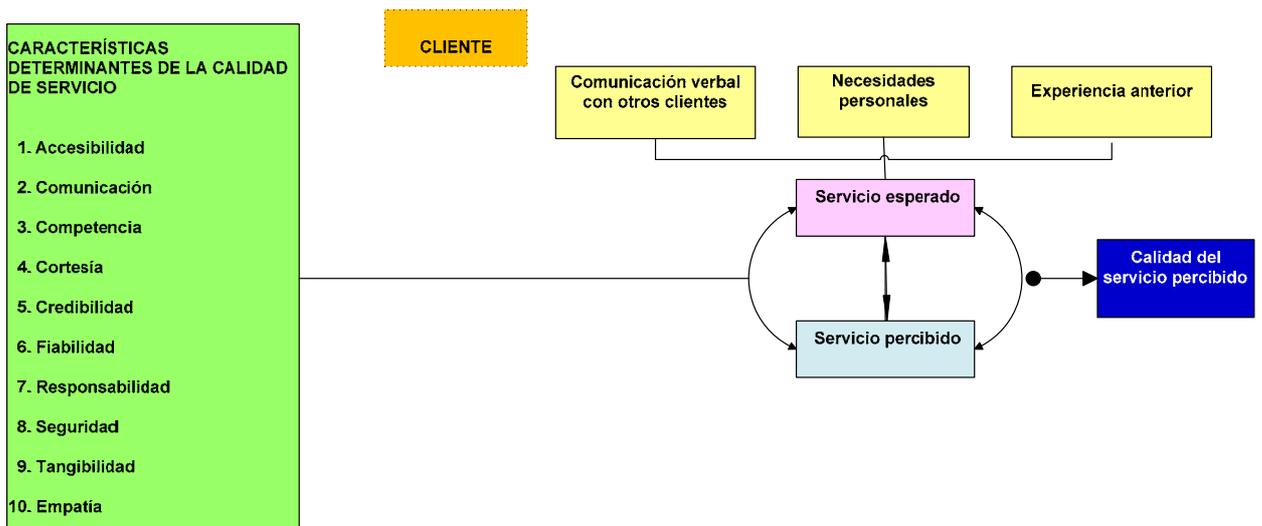
La calidad del servicio y la satisfacción de los clientes están estrechamente relacionadas. La satisfacción aparece cuando los clientes perciben que han recibido un servicio de calidad superior al esperado. La calidad superior también conduce al aumento de la fidelidad de los clientes y empleados, a una mayor rentabilidad para los inversores, a disminuir los costes y a la reducción de la sensibilidad con respecto a la competencia de precios. Incluso una sola de estas razones sería suficiente motivo para que una organización de servicio buscara la calidad y la mejora continua.

LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIO: *La filosofía de Parasuraman*

El interés por la calidad de los servicios obedece a la orientación de las organizaciones hacia la filosofía de la **excelencia**, la cual permite potenciar la fidelidad de los clientes, incrementar el número de nuevos clientes, tener más oportunidades para el desarrollo institucional, mejorar la reducción de costes y optimizar la imagen institucional, fortaleciendo la permanencia de sus miembros.

En la **figura 3** podemos ver que la calidad del servicio percibido es el resultado de la comparación entre el servicio esperado y el servicio percibido. Es muy posible que la importancia relativa de las diez características determinantes de las expectativas de los consumidores (antes de la entrega del servicio), difiera de la importancia relativa de estas características frente a la percepción que tiene el cliente ante el servicio prestado.

Figura 3. Calidad de Servicio



Parasuraman, junto con Zeithaml y Berry (1985; 1988), centraron sus estudios en la calidad del servicio, y el resultado de estos estudios, llevados a cabo en los años 80, sigue siendo la referencia principal en el estudio de la calidad percibida de los servicios. Estos autores diseñaron un modelo de medición de la calidad de los servicios, llamado modelo **SERVQUAL**, que está basado en la identificación de cinco “brechas” o “gaps” como causa de una mala realización del servicio:

ESTRUCTURA

COMPRENDER LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE

1. Brecha entre las expectativas del cliente y la percepción de la dirección.

La dirección no siempre percibe correctamente lo que los clientes desean, o su forma de juzgar los componentes del servicio.

Problemas de la brecha 1

- No saber quiénes son sus clientes
- No saber qué es lo que consideran más importante
- Falta de interés en averiguarlo
- No saber cómo averiguarlo
- No saber cómo utilizar el feedback

Medios para cerrar la brecha 1

- Feedback directo:
 - ✓ Encuestas/sondeos
 - ✓ Paneles de clientes
 - ✓ Controles y verificaciones
 - ✓ Papeletas/formularios para expresar satisfacción
 - ✓ Reclamaciones
- Feedback indirecto:
 - ✓ Escuchar a los empleados que están en contacto directo con os clientes.

DESARROLLO DE LAS NORMAS Y ESPECIFICACIONES DE CALIDAD

2. Brecha entre la percepción de la dirección y las especificaciones de calidad del servicio.

La dirección puede percibir correctamente las necesidades del consumidor, pero no establecer un determinado nivel de calidad del servicio.

Problemas de la brecha 2

- No entender las expectativas del cliente
- No tener especificaciones o pautas
- No analizar los servicios como procesos que se deben diseñar, proveer y contrastar

Medios para cerrar la brecha 2

- Acostumbrar a los directivos a analizar sus servicios
- Interesar en el proceso de revisión a los empleados que están en contacto con los clientes
- Desarrollar y poner a prueba las pautas
- Desarrollar y poner a prueba las normas
- Revisión regular de provisión de los servicios por medio del feedback

ASEGURAR LA PROVISIÓN EFECTIVA DEL SERVICIO

3. Brecha entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación real del mismo.

Muchos factores pueden afectar a la calidad del servicio prestado. Puede que el personal esté mal formado, que tenga exceso de trabajo, o que carezca de la motivación suficiente para prestar su servicio de forma eficaz.

Problemas de la brecha 3

- No tener especificaciones o pautas adecuadas
- Falta de claridad en el papel que se desempeña en la organización
- Inadecuada atención hacia el cliente
- Preparación y desarrollo inadecuados
- Apoyo insuficiente al personal de primera línea (en contacto con el cliente)

Medios para cerrar la brecha 3

- Desarrollo de normas para los servicios clave
- Desarrollo de atención adecuada hacia el cliente
- Valoración del desempeño de funciones (personal)
- Contraste del funcionamiento (servicio/actividades)
- Desarrollo de comunicaciones internas
- Fomentar el apoyo (por ejemplo: intercambios de personal)

DESARROLLO DE COMUNICACIONES EXTERNAS

4. Brecha entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas.

Las expectativas del cliente están afectadas por las promesas hechas por el servicio de comunicaciones del suministrador.

Problemas de la brecha 4

- La calidad se considera como “adornar el escaparate”
- El cliente desconoce el servicio
- El servicio es menos asequible a ciertos grupos
- No utilización de medios de comunicación efectivos
- “Mensajes” comunicados por el ambiente del servicio, cultura de organización
- Prometer demasiado

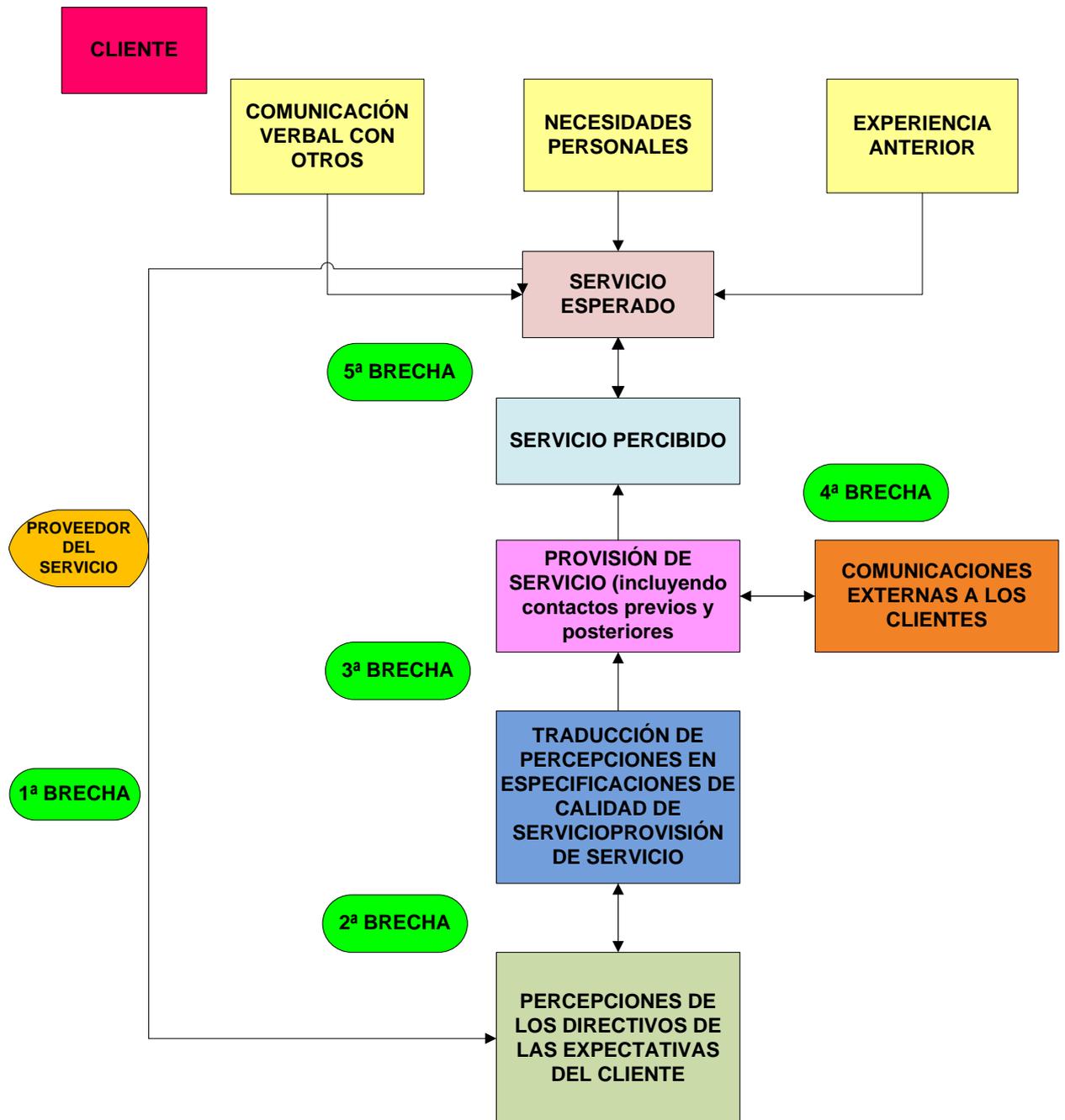
Medios para cerrar la brecha 4

- Promover el conocimiento y la accesibilidad del cliente a los servicios y valores
- Desarrollar canales de comunicación para mercados grupos seleccionados

5. Brecha entre la percepción del servicio y el servicio esperado.

Esta brecha se da siempre que el cliente no percibe de forma acertada la calidad real del servicio que se le presta. Así, un médico podría visitar repetidamente a su paciente para mostrar interés, y éste interpretarlo como que su salud es preocupante. Esta brecha se considera como la suma o compendio de las cuatro anteriores.

Figura. El modelo SERVQUAL



El modelo SERVQUAL parte del marco teórico de desconfirmación y confirmación de expectativas, para hacer operativa la forma en que los clientes evalúan la calidad del servicio que reciben.

Desde este punto de vista, la calidad percibida por el cliente sería el resultado de la comparación entre las percepciones del cliente sobre el nivel de calidad del servicio prestado

por la organización, y las expectativas sobre el nivel de calidad de prestación del servicio que espera el cliente de esa categoría de servicio.

Según este modelo, para medir la calidad percibida los clientes deben reflejar sus expectativas sobre el nivel de calidad que razonablemente deberían recibir, y posteriormente, sus percepciones sobre el nivel de calidad que posee la organización evaluada. Esta medida se basa en un conjunto de atributos, que son los indicadores de las cinco dimensiones básicas que definen el significado de la calidad de servicio, que aparecen a continuación.

Dimensiones de la calidad percibida

El modelo **SERVQUAL** plantea la existencia de cinco dimensiones de calidad de servicio:

Aspectos tangibles: la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación deben proyectar la calidad del servicio.

Fiabilidad: prestación del servicio prometido de modo fiable y preciso.

Capacidad de respuesta: disposición del personal para ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.

Seguridad: conocimientos, atención y habilidades mostradas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza.

Empatía: ponerse en el lugar del cliente mediante la atención individualizada.

Dichas dimensiones son comunes a diferentes servicios; por ejemplo, el significado de la calidad para un consumidor sería el mismo, independientemente de que esté evaluando una biblioteca o un hospital.

Limitaciones del modelo

El modelo **SERVQUAL** utiliza una escala que se centra en la comparación de percepciones y expectativas del cliente. Sin embargo, varios autores han puesto de manifiesto los problemas que plantean las medidas basadas en las expectativas.

REALICE LA ACTIVIDAD 5

1. Cada grupo analizará la filosofía del modelo SERVQUAL, hará un listado de los puntos más importantes y la discutirá en clase.
2. Cada grupo analizará el artículo titulado “El uso del SERVQUAL en la verificación de la calidad de los servicios de unidades de información: el caso de la biblioteca del IPEN” de Mery P. Zamudio Igami; Maria Imaculada Cardoso Sampaio; Waldomiro de Castro Santos Vergueiro

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española para la Calidad (AEC) (2002): *Herramientas para la calidad*. Madrid, AEC.
- Ayestarán, S., Aritzeta, A., Gavilanes, J. (2006): *Rumbo a la Innovación: Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones*. Zamudio: Cluster de Conocimiento.
- Belbin, R.M. (1981): *Equipos directivos: el porqué de éxito o fracaso*, Londres, William Heinemann.
- Campion, M.A.; Papper, E.M. y Medsker, G.J. (1996): "Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension", *Personnel Psychology*, vol. 49, pp. 429-452.
- Cannon-Bowers, J.A.; Oser, R. y Flanagan, L. (1992): "Work teams in industry: a selected review and proposed framework", en Sweezy, R.W y Salas, E. (eds.): *Teams: Their Training and Performance*, Ablex Pub., Norwood, NJ, pp. 355-377.
- Crosbi P. (1994): *La Calidad es libre*. Madrid, Mc Graw Hill.
- Deming E. (1989): *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid, Díaz de Santos.
- Elola, José M^a; Kike Intxausti; Larrañaga, José M^a; Martínez de Murguía, José Ramón; Mújika, Iñaki (1997): *Calidad y Mejora Continua*. Usurbil (Guipuzcoa), TALDEKA.
- Gil, F.; Alcover, c.M. y Peiró, J.M. (2005): "Work team effectiveness in organizational contexts. Recent research and applications in Spain and Portugal", en *Journal of Managerial Psychology*, vol. 20 (3/4), pp. 193-218.
- Hart, Christofer W.L. (1988): *Extraordinary Guarantees*. New York, American Management Association.
- Ishikawa K. (1994) *Introducción al Control de Calidad*. Díaz de Santos.
- Juran. J.M. ; Gryna, F.M. (1993): *Manual de Control de Calidad*. Mc Graw Hill.
- Juran JM. (1996): *Juran y la calidad por el diseño*. Díaz de Santos.
- Koontz, H. (2004): *“Administración una perspectiva global”*. México. Mc Graw Hill. 12^a edición.
- Reboloso, E., Salvador, C., Fernández Ramírez, B. y Cantón, P. “Análisis de la estructura dimensional del Servqual en los servicios universitarios”, disponible en www.sociedadevaluacion.org/conferencias/com112.pdf
- Scholtes, P.R. (1991): *El Manual del Equipo. Cómo usar Equipos para Mejorar la Calidad*, Madison, Wisconsin: Joiner.

Shewhart WA. (1996): *Control Económico de la Calidad de productos manufacturados*. Madrid, Díaz de Santos.

West, M.A. (2004): *Effective Teamwork. Practical Lessons from Organizational Research*, (2.a edición), Oxford, Blackwell.

Wheelan, S.A. (1999): *Creating Effective Teams. A Guide for Members and Leaders*, London, Sage.

Zeithaml, Valarie A.; A. Parasuraman ; Leonard L. Berry (1993): *Calidad total en la gestión de servicios : cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid, Díaz de Santos.