

Mejoramiento de la CALIDAD un enfoque a los servicios



Jorge Acuña Acuña

Mejoramiento de la Calidad

un enfoque a los servicios

Mejoramiento de la Calidad

un enfoque a los servicios

Jorge Acuña Acuña



Editorial Tecnológica
de Costa Rica

Primera edición
Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2005

Segunda edición
Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2023

658.5

A189m2 Acuña-Acuña, Jorge

Mejoramiento de la calidad : un enfoque a los servicios / Jorge
Acuña-Acuña. -- 2 edición -- Cartago, Costa Rica : Editorial Tecnológica
de Costa Rica, 2023

534 páginas : ilustraciones, diagramas, gráficas, tablas

Referencias bibliográficas

Disponible también en formato digital

ISBN: 978-9977-66-524-5

ISBN: 978-9977-66-525-2 (e-book)

1. Gestión de la calidad total 2. Mejoramiento continuo -- Productividad
3. Competitividad 4. Comunicación -- Clientes 5. Factores humanos
6. Ciclo de diseño 7. Factores humanos 8. Trabajo en equipo
9. Parámetros de calidad 10. Gestión de la producción I. Título



TEC | Tecnológico
de Costa Rica



© Editorial Tecnológica de Costa Rica
Instituto Tecnológico de Costa Rica
editorial@itcr.ac.cr
www.tec.ac.cr/editorial
Apdo. 159-7050, Cartago
Tel: (506) 2550-2297
Hecho el depósito de ley.
Impreso en Costa Rica.

A la memoria de mi querida suegra Julieta, maravillosa persona quien nos dejó a todos los que la conocimos un enorme legado: el verdadero amor se demuestra con una humilde, esforzada y sincera entrega a la familia y con acciones humanitarias concretas hacia todos los seres humanos que nos rodean.



El sistema de mejora de la calidad

Introducción

El mundo industrial, comercial y de servicios se ha visto envuelto en los últimos años en una alta competencia que obliga a todas las organizaciones a luchar por ocupar un lugar preponderante en las preferencias del cliente, el cual se refleje en sus ventas y utilidades. Uno de los aspectos que ha impulsado esa competencia es el fenómeno de la globalización ya consolidado en el mundo a tal magnitud que se puede decir que no hay fronteras. El desarrollo de las tecnologías de información ha permitido que herramientas que manejan gran cantidad de datos puedan ser utilizadas para conocer el posicionamiento de los negocios en el mundo empresarial.

A su vez, los clientes y usuarios pueden contar con información fidedigna y valiosa para su toma de decisiones. Todo este desarrollo ha inducido a las empresas a implementar formas más eficientes y eficaces de administrar sus procesos, de tal manera que la calidad y la productividad de los productos y de los servicios brindados se mejoren continuamente. Las empresas están obligadas a luchar por competitividad y, en razón de ello, deben revisar y mejorar continuamente, sus procesos, sus procedimientos, sus sistemas y sus formas de hacer negocios pues así podrán alcanzar relevancia y posicionamiento en el mercado.

El mejoramiento continuo de la calidad y de la productividad ha permitido a las organizaciones ser más competitivas, entregando un mejor producto y dando un mejor servicio. Por lo tanto, es posible conservar a los

clientes actuales y atraer a los clientes potenciales. De esta manera, esos esfuerzos redundan en mejores productos que conllevan a un incremento de mercado, que ha favorecido al desarrollo de los negocios e instituciones y por lo tanto al bienestar de todas las personas que conforman sus conglomerados de clientes.

En Costa Rica se han dado importantes esfuerzos en procura de reglamentar los planes de competitividad y calidad, tal es el caso de la Ley 8279 emitida por el Poder Legislativo y que regula el Sistema Nacional para la Calidad. Tal y como lo establece el artículo 2 (Ámbito de la Ley), indica que esta ley se aplica a todos los bienes y servicios y pretende definir el marco de referencia de los procesos de producción o de prestación de servicios. Esta iniciativa es trascendental pues direcciona los esfuerzos que permiten buscar los recursos necesarios para promover el desarrollo de las instituciones públicas y privadas encargadas del bienestar de la sociedad sobre una base de excelencia.

Cada día más el área de los servicios se ha vuelto prioritaria y ya Costa Rica está dando un vuelco radical. De acuerdo con CINDE¹, Costa Rica ha pasado de funciones transaccionales a procesos multifuncionales sofisticados que incluyen análisis financiero, centros regionales, desarrollo de *software* y TI, así como ingeniería y diseño, entre otras muchas oportunidades de negocio pertenecientes al sector servicios. El país proporciona un ambiente de negocios para ejecutar procesos operativos complejos de manera que el empleo en este sector es 44 veces más alto en el 2017, que lo que era en el 2000, siendo que el número de empresas es 23 veces mayor en el 2016 que en el 2000, pasando de 6 a 139 empresas.

La productividad por empleado se ha incrementado de US\$35 000 en el 2005 a US\$45 000 en el 2014 (un incremento de 29 %). Las exportaciones de servicios de alto valor agregado se incrementaron de 1.3 % del PIB en el año 1999 a 6.8 % en el 2015. Las exportaciones de servicios de valor agregado como total de exportación de servicios se incrementaron de 12.1 % en 1999 a 46.4 % en el 2015. Ha llegado a ser 72% en zonas francas en el 2018. La exportación de servicios bajo Régimen de Zona Franca ha pasado de US\$652 millones en el 2006 a US\$2261 millones en el 2014².

Este avance le ha permitido a Costa Rica liderar la exportación de servicios de valor agregado en América Latina, siendo que la exportación de TI y servicios de TI más otros servicios exportados (como % del PIB) es de 6.8 % seguido de Panamá con 1.5 %. Por otro lado, la exportación de

1 <https://www.cinde.org/es/recursos>

2 (Informes de BCCR, 2016).

servicios como porcentaje total de las exportaciones es de 44 % en Costa Rica, seguido de 20 % de Argentina. El total de exportaciones de servicios por habitante es de US\$1594 seguido de Chile con US\$541. Según CINDE, el sector de Servicios Corporativos registró el mayor dinamismo en el 2020, con respecto a la generación de empleo y cantidad de proyectos de inversión reportados en comparación a los otros sectores, pues se logró crear 5153 empleos netos de alta calidad y la concreción de 23 proyectos de inversión en el país.

Lo anterior demuestra la importancia que ha ganado el sector servicios en Costa Rica. A pesar de que muchas organizaciones han hecho esfuerzos de mejora, aún falta mucho camino por recorrer. Muchas de las limitaciones encontradas siguen estando relacionadas con la intangibilidad de las características de calidad de los productos de un servicio, lo cual hace difícil la medición de la satisfacción del usuario. En la actualidad los avances de las tecnologías de información y las telecomunicaciones han aportado bastante a mejorar esta medición. En este texto se presentan algunas ideas para realizar la tarea de mejora continua, basada en análisis cualitativo y cuantitativo.

En el logro de las metas de mejoramiento, en cualquier actividad de servicio se deben considerar factores de índole económico, político, social, cultural, técnico, tecnológico y de impacto ambiental y desarrollo sostenible. La sociedad debe preocuparse no solo por atender los problemas clásicos del presente (seguridad, economía, salud, etc.), sino que también debe buscar solución a problemas ambientales que pueden perjudicar la vida en el planeta y por lo tanto la de nuestros sucesores. Si se tiene esto presente, se estará pensando desde un concepto de calidad integral, dirigido a una mejora sustancial de la calidad de vida.

La búsqueda continua de un mejor nivel de calidad de los productos y de los servicios que se ofrecen, así como de una protección del medio ambiente más adecuada, son objetivos que competen a todos los miembros de la organización y no a unos pocos. No debe centrarse la atención exclusivamente sobre las funciones y resultados de una oficina de contraloría o auditoría de servicios, pues ellos solo tienen la función de auditar para constatar que los procesos se comportan de acuerdo con los parámetros establecidos y que supuestamente garantizan el cumplimiento de las expectativas de los usuarios.

Tampoco debe optarse por una búsqueda y señalamiento de aquellos funcionarios que no ejecutan bien su trabajo y a los que generalmente se les responsabiliza de los errores. El enfoque debe ser más sobre una constante identificación y solución de problemas y no sobre personas que cometan errores para señalarlas, pues esto último es más bien la fuente

de problemas de relaciones humanas en la organización que dañan los procesos de servicio.

Todo cliente o usuario busca en un producto o servicio el cumplimiento de ocho factores fundamentales: *funcionalidad, flexibilidad, vida útil, disponibilidad, calidad relativa, "servicibilidad", buen trato y cortesía y precio en concordancia con lo recibido.*

Funcionalidad es el medio que permite al cliente recibir un servicio que cumple a cabalidad con sus requerimientos y necesidades, la primera vez.

Flexibilidad es la propiedad que permite la adaptación del servicio a condiciones expuestas por el mercado o el cliente, las cuales pueden ocurrir con alta frecuencia por lo que el diseño del producto o servicio debe permitir adaptaciones casi que en tiempo real. Para ello, el servicio debe ser dado de tal manera que también los procesos se adapten a cambios rápidamente para lograr un mejoramiento del servicio y una ejecución de las actividades que se pueden implementar sin excesivo costo.

Vida útil es el tiempo de duración efectiva que los clientes esperan del producto o servicio adquirido. Para las empresas es de suma importancia conocer las expectativas de vida útil que tienen los clientes o usuarios, a fin de diseñar un producto o servicio que las alcance y si es posible las supere sin exceder metas de costo.

Disponibilidad es la acción mediante la cual el cliente espera encontrar el producto o servicio siempre disponible y fácil de adquirir o utilizar. Para los sectores de servicio que funcionan con base en tecnologías de información, casi todos actualmente, esto es un gran reto pueden deben diseñar medios que les permitan atender el servicio cuando los sistemas sufran averías o dejen de funcionar.

Servicibilidad se refiere a la forma en que se atienden las quejas, las devoluciones y las sugerencias del cliente. Incluye, entre otras cosas, tiempo de servicio, tiempo de espera, trato y eficacia lograda.

Buen trato y cortesía es lo que todo usuario espera de un servidor, de lo contrario se rompe la comunicación y los errores puede aflorar. Para ello, se debe capacitar al personal para que desarrollen habilidades para atender clientes difíciles.

Calidad relativa es el resultado de todas las acciones que permiten ajustar las propiedades del servicio a los requerimientos del usuario, cuando sea requerido.

Precio en concordancia con lo recibido; la mayor parte de los clientes procura obtener una retribución de calidad en función del dinero que invierten.

Los usuarios quieren un producto o un servicio a su completa satisfacción por un precio razonable, asociado por supuesto a sus exigencias.

La calidad en un servicio depende en mucho de las actitudes y aptitudes de todo el personal que labora en el negocio. Se puede catalogar el servicio como el deseo y la convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la búsqueda de cumplimiento de una necesidad para la que hay o no un precio, pero que siempre hay un valor para el usuario.

El personal en todos los niveles y áreas del negocio debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas del usuario. Un convencimiento del cliente interno, agregado a un excelente plan de capacitación y evaluación de su impacto, son elementos esenciales para el éxito del negocio, en cuanto a calidad de servicio se refiere. Hay que recordar siempre que un cliente satisfecho vuelve a solicitar el servicio o comprar el producto, mientras que uno insatisfecho no vuelve y se convierte en una herramienta de desprestigio para el negocio, pues su experiencia la contará a muchos de sus allegados y familiares.

También es importante contar con un buen sistema de información que capture fallas en la atención de necesidades y evacuación de consultas del usuario y que sea un medio de retroalimentarse y buscar la eliminación de roces innecesarios con el usuario por la baja calidad de un servicio. Este también es un medio para generar datos que luego son analizados para evaluar calidad de servicio y establecer acciones de mejora.

La motivación en el trabajo constituye un elemento relevante para el fortalecimiento de una cultura de servicio y el espíritu de colaboración es imprescindible para que se brinde la mejor ayuda en las tareas de todos los días. Es una meta innegable que el personal debe satisfacer los requerimientos de cada cliente, ya sea con su intervención directa o por medio de un escalamiento hacia quien puede dar la solución.

La calidad se logra o se deteriora por medio de todo el sistema productivo, desde los procesos de compra hasta los procesos de evaluación de los servicios. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitándoles sorpresas desagradables por fallas en el servicio y sorprendiéndolos favorablemente cuando una situación imprevista exija una intervención ágil y oportuna que rebase sus expectativas.

Ante estos retos, la organización debe estar preparada para diseñar y brindar un producto o un servicio que cumpla con los requisitos planteados por el cliente. Se presentan en este texto una serie de aspectos que pueden ser muy útiles para entender este concepto de calidad.

Mejoramiento continuo de la calidad

El mejoramiento continuo de la calidad es una necesidad en el campo de los servicios y debe ser implementado mediante mecanismos de búsqueda continua de mejora y bajo la responsabilidad de un equipo que ha sido empoderado para tomar decisiones ágiles y efectivas.

Se solicita a la Alta Gerencia, a los mandos intermedios, a los servidores y a los demás miembros del personal indirecto que no solo alcancen los estándares, sino que los excedan como un medio de elevar el nivel de satisfacción del usuario o cliente. Deben informar a quien corresponda sobre todo aquello que no esté acorde a las políticas de calidad del negocio y que puede dañar el futuro de la empresa.

La calidad se puede mejorar de muchas maneras, por ejemplo:

- a. Estableciendo comunicación con los clientes por medio de medios de comunicación digital, encuestas electrónicas de servicio, charlas, entrevistas y uso de redes sociales.
- b. Identificando y solucionando problemas. La mejor fuente son los clientes internos y los usuarios. Se debe crear una cultura de reportar todo aquello que cause problemas o enojos al usuario.
- c. Modificando o creando estándares. Es importante que si existen estándares estos sean revisados periódicamente y sino los hay, crearlos a la medida de lo que desee el usuario o aún más excediendo las expectativas de este.
- d. Creando sistemas de información de calidad. Es relevante utilizar el avance de las tecnologías de información para registrar todos aquellos datos que se conviertan en información valiosa para la mejora continua del servicio.
- e. Fortaleciendo la supervisión in situ. Establecer equipos de trabajo que supervisen todos los servicios que se ofrecen y capturen todo aquello que el cliente comenta, no solo lo negativo sino también lo positivo, en el tiempo y lugar donde ocurre. Por ejemplo, en un hotel esto puede ser la fuente más importante para la mejora del servicio.
- f. Adoptando estándares internacionales como las normas ISO-9001-2015. Estas normas ayudan a documentar y a mejorar los procedimientos en función una mejora continua de la calidad del servicio-
- g. Mejorando procesos. Un análisis profundo de los procesos puede llevar a un rediseño que reúna las expectativas no solo del cliente externo sino también del cliente interno.

- h. Desarrollando planes de capacitación y entrenamiento *in situ*. Muchas de las fallas de calidad en el servicio se deben a la falta de capacitación y entrenamiento del personal. Se debe diseñar un programa de capacitación basado en los hallazgos negativos que se tengan del sistema de información de la calidad de servicio.
- i. Solicitando a los cuadros gerenciales o a expertos técnicos que replanteen las actividades básicas de sus procesos. Este enfoque obliga a la formación de equipos de solución de problemas, los cuales evalúan y proponen soluciones sobre procesos críticos.

En un plan de mejoramiento continuo, los miembros del equipo trabajan juntos para identificar y resolver los problemas que comprometen la calidad de atención, de acuerdo con demandas potenciales y reales del usuario.

El equipo toma decisiones con base en datos y no en suposiciones; se usan herramientas de diagnóstico y analíticas y se sigue un proceso sistemático. Este enfoque de trabajo en equipo ayuda a las organizaciones a utilizar sus recursos de una manera más eficaz y a mejorar la administración y la prestación de servicios.

Las experiencias en actividades de mejoramiento continuo por parte de organizaciones de clase mundial indican que los proyectos implementados por los equipos han tenido un mayor impacto en áreas como:

- a. *Suministros*. Se han resuelto problemas al mejorar los procesos de adquisición, recepción y almacenaje de artículos y materiales. Se han utilizado los datos de los nuevos sistemas, a fin de persuadir a los encargados de tomar decisiones que provean más recursos (espacio, personal, suministros, capacitación), de acuerdo con las necesidades reales del sistema de suministros y en concordancia con los procesos ejecutados y la tecnología computacional existente.
- b. *Procesos*. Los equipos han podido registrar éxitos al evaluar procesos existentes, mejorándolos sustancialmente, especialmente en cuanto a tiempos de ejecución y reasignación de tareas y eliminación de actividades que no agregan valor.
- c. *Cultura organizacional*. El equipo, más que resolver problemas específicos, genera cambios de gran alcance en la cultura organizacional, la cual considera valores, creencias y hábitos comunes, tales como:

Conciencia hacia las necesidades del cliente. El personal se vuelve más sensible y le otorga más importancia a la opinión del cliente pues entiende que es una necesidad y que el cliente lo está exigiendo.

Relaciones entre clientes internos. El personal está dispuesto a relacionarse con sus compañeros de trabajo para negociar con ellos sobre inquietudes y solucionar problemas juntos, aún traspasando líneas departamentales o jerárquicas que habían sido barreras para el desarrollo de la organización.

Moral y compromiso. Las personas logran mayor satisfacción en su trabajo cuando son capaces de resolver problemas, contribuyendo a un mejor funcionamiento de la empresa, pues se ven como parte de ella y consideran los problemas de calidad como propios.

Solución de problemas. El personal aprende a cuestionar el desarrollo actual de sus actividades, lo que les permite ser críticos y constructivos de su propio trabajo, resolviendo sus problemas de manera proactiva en vez de ocultarlos.

Es importante no sobrecargar de trabajo a los miembros del equipo y darles retroalimentación positiva. Al compartir la información con otros equipos, se sienten menos aislados y pueden unir sus esfuerzos y compartir sus experiencias.

Un apoyo sólido por parte de los gerentes en los niveles más altos puede ayudar, mientras que la falta de apoyo es un impedimento. Para los miembros del equipo, es esencial recibir capacitación y apoyo continuo para desarrollar habilidades analíticas. Cuando un equipo no puede resolver un problema, este puede utilizar sus hallazgos para persuadir a la Alta Gerencia, a fin de que provea los recursos necesarios. Las gerencias de las empresas deben suministrar un medio efectivo de escalar problemas hasta el nivel donde se encuentre la solución.

El ofrecer servicios o productos con una excelente atención y un alto nivel de calidad, debe ser siempre una meta crucial de toda empresa. Es por ello que, actualmente, las empresas están estudiando formas de servir a una mayor cantidad de clientes, de prestarles mejores servicios a sus clientes actuales y de procurarse formas para atraer nuevos clientes. Actualmente se combinan las estrategias convencionales para controlar la calidad en los servicios, tales como acreditación y aplicación de filosofías de Mejoramiento Continuo de la Calidad y de Administración Total de la Calidad.

Las mejoras de calidad no son caras y, más aún, mejorar la calidad de los servicios suele ser un proceso rentable. Se debe recordar que buena calidad significa "hacer lo correcto en la manera requerida por el usuario la primera vez". Esto, en la mayor parte de los casos, significa motivar al personal y respetar los procedimientos establecidos, los cuales, en la mayor

parte de las veces, si no existen, es necesario establecerlos y mejorarlos, de acuerdo con los cambios provocados por el entorno del negocio.

Un alto nivel de calidad en servicios significa alcanzar estándares de excelencia en aspectos no técnicos de la prestación de servicios, tales como el tiempo de espera del cliente y las actitudes del personal o a las políticas, la infraestructura, el acceso y la administración eficaz de los procesos³.

En la *perspectiva de la organización*, la calidad ha significado calidad de atención; es decir, prestar atención técnicamente competente, eficaz y segura, que contribuya a cumplir las necesidades de los clientes. En la *perspectiva del cliente*, la calidad depende principalmente de su interacción con el personal o con los sistemas, de su relación de confianza con ellos, de atributos, tales como el tiempo de espera, la accesibilidad de la atención y por supuesto de la efectividad con que obtenga el servicio que requiere. Esto ha cobrado un interés especial el día de hoy ante la pandemia pues servicios a domicilio (ejemplo comida) requieren de una organización y operación de procesos que garanticen la calidad de lo que se compra y la efectividad con que se haga.

Con el creciente reconocimiento de la perspectiva del cliente, la calidad en los servicios se define como “la forma en que el sistema trata a los clientes”. Las empresas y los empleados que ponen al cliente por encima de todo, ofrecen servicios que no solo cubren los estándares técnicos de calidad, sino que también cubren las necesidades del cliente en relación con otros aspectos de la calidad, tales como respeto, información pertinente, acceso, efectividad y equidad.

Toda empresa o institución debería tener la obligación de garantizar que sus servicios sean del más alto nivel de calidad, con lo que se pueden tener los siguientes beneficios:

- a. Mayor eficacia y seguridad en el servicio. Se cumplen las expectativas del cliente y se garantiza su seguridad.
- b. Mejor satisfacción del cliente. La atención de buena calidad atrae, satisface y retiene a los clientes, ofreciéndoles los servicios, suministros, información y apoyo que necesitan para satisfacer sus necesidades. En servicios a domicilio es esencial para garantizar nueva compra, por ello la compañía encargada de llevar las

³ Administración eficaz de procesos es la planeación, dirección, ejecución y control de los procesos, a fin de que los recursos sean eficientes y eficazmente utilizados para lograr los objetivos y metas planteados por la dirección y que buscan lograr un alto nivel de satisfacción de los clientes internos y sobre todo externos.

compras a la casa del cliente deben establecer mecanismos que controlen todos los aspectos citados.

- c. Incremento en el uso del servicio. La buena fama encuentra eco en buenos clientes, quienes acuden para ser bien servidos. Estos clientes se convierten en importantes promotores para atraer clientes potenciales cuando comenten entre ellos las bondades del servicio obtenido. La mala fama ocasiona lo contrario.
- d. Mayor satisfacción de los empleados con su trabajo. El otorgar a los trabajadores la autoridad controlada para resolver problemas y mejorar los servicios eleva su moral.
- e. Mejor reputación y competitividad del servicio. Los programas que tienen reputación de prestar servicios de buena calidad atraen y retienen más clientes y se vuelven competitivos en la prestación de servicios.
- f. Mayor acceso a los servicios. Garantizar el acceso a los servicios significa que la atención económicamente accesible y de buena calidad debe estar a la disposición del público en todo lugar y todo momento en que la necesite. El acceso es mucho más que la mera existencia de una instalación de una empresa de transporte o de un profesional.

Conceptos y definiciones

Durante muchos años, administradores y personas vinculadas con las labores de producción de bienes y servicios en general han entendido control de calidad como sinónimo de inspección o auditoría cuando, en realidad, es un concepto mucho más amplio. Actualmente, con el desarrollo del concepto de sistema⁴ y la necesidad de incrementar los niveles de calidad de servicios, el control de calidad ha cambiado del concepto básico de inspección a un nuevo concepto más integral.

Este nuevo concepto de controlar la calidad de un servicio se ve como una tarea de todos los miembros de la organización, en la cual cada uno de ellos tiene una labor específica que cumplir, de acuerdo con las políticas de calidad dictadas por la Alta Gerencia de la empresa, por la misión, visión y valores de esta y por la cadena de procesos definida para el cumplimiento del servicio. La responsabilidad recae en cada persona que trabaja para la

⁴ Un sistema es un conjunto de elementos totalmente interrelacionados que se caracteriza por utilizar procesos y recursos para convertir una o más entradas en una o más salidas.

organización en actividades que van desde el diseño hasta la investigación del cumplimiento de requerimientos por parte del cliente.

De ninguna manera se puede entender la calidad exclusivamente como una acción de clasificación en categorías, sino que se le debe considerar como la identificación y anticipación de problemas en las etapas críticas de la cadena de procesos que conforman el sistema productivo, los cuales se requieren para llevar a cabo la prestación del servicio.

El término *calidad* es bastante abstracto y se puede definir como las propiedades de un servicio que permiten al usuario o cliente calificarlo de acuerdo con el grado de satisfacción que este le genere. Por ello, se puede decir que la calidad es un grado y que va desde un grado cero de muy baja calidad a un grado uno, de muy alta calidad, en donde los valores intermedios representan la tendencia del servicio a brindar alta o baja satisfacción.

Es común oír la expresión: “este servicio es de calidad” como sinónimo de bueno; sin embargo, esto no es una correcta apreciación pues la calidad es algo intrínseco del servicio que está directamente relacionado con la apreciación del usuario acerca del cumplimiento de sus requerimientos y no un simple adjetivo para calificarlo.

Es posible que un servicio esté correctamente diseñado y sus procesos de ejecución cuidadosamente controlados; sin embargo, si este no satisface las expectativas del usuario, este va a decir: “el servicio es bueno, pero no es lo que yo buscaba pues no llena mis expectativas de trato, tiempo de ejecución, estado de lo comprado, apariencia, etc.”. En resumen, no se alcanzó la meta, pues esta era el logro de una opinión totalmente favorable por parte del cliente y no del ejecutor, la cual ocasiona una nueva compra.

Servicio es un conjunto de procesos mediante los cuales un cliente es complacido ante un requerimiento planteado. El cliente desea una alta calidad de servicio tal que su meta sea obtenida, mientras que el servidor desea que el cliente quede totalmente satisfecho para que retorne por una nueva compra o un nuevo servicio en el futuro cercano o lo solicite si es a domicilio. Calidad de servicio es el grado en que el cliente satisface sus requerimientos, dado que el servicio reunió sus expectativas. Los productos del servicio suelen ser tangibles (caso de empresas de comercio) o como ocurre en la mayoría de los casos intangibles (caso de transacciones bancarias como depósitos o transferencias internacionales).

Es importante diferenciar satisfacción del usuario de fidelidad y de deleite. La satisfacción es la actitud positiva de un cliente ante un servicio que reúne a cabalidad sus requerimientos. El deleite es la acción que ejerce el cliente cuando esos requerimientos superan sus expectativas. Fidelidad

es la acción del cliente, el cual, a pesar de que no se haya cumplido a cabalidad con sus requerimientos, aún continúa con la empresa. Esta fidelidad no es eterna por lo que es importante para la empresa investigar y conocer qué clientes pertenecen a este estrato y estudiar los medios de satisfacer sus expectativas.

En el mundo de hoy existen tipos de empresas de servicios que se dedican a diversas labores de negocio. Juran (1988) hace la clasificación de estas empresas según se presenta en el cuadro 1.1. Esta clasificación constituye el marco de referencia de la empresa a la que le pueden interesar las ideas de calidad de servicio expresadas en este texto. Un elemento importante de mencionar es que debido a la pandemia de COVID-19, muchas empresas de las citadas han tenido que cambiar su modalidad de adquisición y venta de servicios de presencial a virtual, por lo que la tecnología y el teletrabajo juegan un rol clave.

Vinculado a la calidad se encuentra la *productividad*, la cual puede definirse como la propiedad de un sistema de producción de bienes o servicios que permite una ejecución de los procesos con una eficaz utilización de recursos y con gran satisfacción por parte del cliente. Una baja productividad del sistema significa que la ejecución fue incapaz de lograr los objetivos del usuario o cliente y en algunos casos puede incrementar significativamente los recursos requeridos.

Los procesos en un servicio están sujetos a múltiples condiciones de productividad, tales como tiempos de entrega, costo de los inventarios, efectividad, rendimientos del personal, recursos requeridos, nivel de quejas por servicios de una calidad insatisfecha al no cumplir con requerimientos y cantidad de tiempo por retrabajos, por lo que es claro que existe una relación entre alta productividad y costo.

Los recursos son escasos; por ello, los procesos se deben planear de tal manera que el costo no crezca vertiginosamente. La meta es lograr un alto nivel de calidad por medio de una alta productividad en los procesos, la cual será favorable en la medida en que se puedan mejorar los procesos sin aumentar los recursos. Esta es una tarea difícil, pero no imposible; requiere de compromiso de todos en la organización para lograrse.

Por ejemplo, para un centro de distribución de una cadena de tiendas es muy importante abastecer los pedidos de las tiendas en el menor tiempo posible y con el nivel de efectividad requerido. Se deben enviar los productos solicitados, en las cantidades y presentaciones pedidas al lugar requerido a fin de cumplir con los requerimientos del cliente, sin afectar disponibilidad y capacidad de ventas. Para estos negocios una respuesta

“no hay” puede ir en detrimento del cumplimiento de expectativas de calidad de servicio.

Cuadro 1.1. Clasificación de las empresas de servicio.

Categoría	Ejemplos
Transporte	Ferrocarriles, líneas aéreas, líneas de autobuses, furgones, tuberías de gas y combustible, ferry, taxi, Uber, Uber eats, buses escolares.
Servicios públicos	Agua, teléfono, Internet, electricidad, sistemas sanitarios, alumbrado público, peajes en carreteras, semáforos, servicios municipales, parqueos.
Mercado mayorista	Hipermercados, tiendas de departamentos, agencias de venta de automóviles, almacenes distribuidores.
Mercado minorista	Tiendas, pulperías, supermercados
Servicios financieros	Bancos, compañías de seguros, compañías financieras.
Bienes raíces	Venta de terrenos y casas.
Restaurantes	Comida rápida, comida a domicilio, sodas, fondas, restaurantes a la carta.
Alojamiento	Hoteles, moteles, casas de alquiler, apartamentos, condominios.
Noticias	Televisión, radio, periódicos, revistas, casas de publicación.
Servicios de negocios	Compañías publicitarias, fuentes de crédito, servicios computacionales, fotocopiado y edición.
Servicios de salud	Asilos, clínicas, hospitales, consultorios privados, laboratorios médicos.
Servicios personales	Parques de diversión, lavanderías, cines, barberías, salones de belleza .
Servicios profesionales	Bufetes, oficinas de ingeniería, consultoras.
Servicios de reparación	Talleres mecánicos, talleres de reparación electrónica y eléctrica
Gobierno	Ministerios, entes descentralizados, servicios municipales, Migración, Asamblea Legislativa, Poder Judicial.
Educación	Universidades, colegios, escuelas, academias, institutos.

Un aspecto fundamental para lograr esta productividad es romper las barreras que existen entre cada departamento o sección, de tal manera que nadie visualice su departamento como un feudo, sino como un eslabón importante de la o las cadenas que conforman un proceso, por lo que es requisito clave estar constantemente interrelacionado con las demás dependencias de la organización para una pronta detección de problemas, para buscar soluciones conjuntas y para utilizar el trabajo multidisciplinario.

Es necesario recordar que la meta de lograr una alta calidad de servicio es tarea de todas las personas que conforman la organización y no de unas cuantas; de esta manera, se debe tener claro que el trabajo efectuado por una oficina es solamente parte de ese eslabón del conjunto de actividades que son necesarias ejecutar para lograr una meta y que si no se realizan de manera efectiva se perjudicarán otras oficinas o departamentos de la organización.

La mayor parte de procesos se ejecutan transversalmente de manera que su estudio y mejora necesariamente requiere de colaboradores de todos los departamentos involucrados. Eso se convierte en una necesidad de trabajo en equipo multidisciplinario con disposición para brindar toda la información que se requiera.

En los procesos de producción de servicios se tiene una analogía del concepto de proveedor-cliente característico de los procesos de manufactura, al aplicar el concepto de que mi cliente es el siguiente proceso. En este concepto lo que se quiere decir es que cada grupo responsable de una o más actividades debe pensar que si su trabajo no se ejecuta bien, es imposible para el siguiente grupo ejecutar un buen trabajo, sea ese proceso siguiente es mi cliente. El siguiente grupo o departamento en la secuencia de procesos es también un cliente que se llama cliente interno.

La figura 1.1 muestra este concepto donde se nota que la labor efectuada por las personas en un departamento es solo una parte del conjunto de actividades necesarias para completar el servicio, lo cual requiere que las actividades sean adecuadamente ejecutadas, sincronizadas y coordinadas entre los departamentos que intervienen en las actividades de un proceso de servicio.

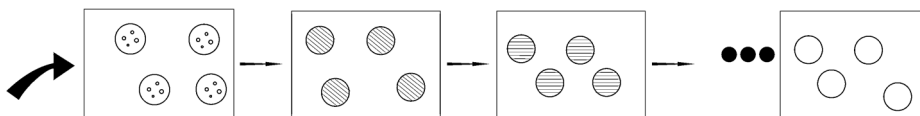


Figura 1.1. Interrelaciones de procesos de producción del servicio.

A lo largo de este texto se utilizan una serie de conceptos cuya definición es importante plantear en este momento. De esta manera el lector sabrá a que se refieren esos conceptos cuando se utilicen para explicar alguna acción o actividad que busca del mejoramiento continuo de la calidad del servicio. Estos conceptos son:

Control total de la calidad es una filosofía de calidad que ha probado ser, en muchas organizaciones, una gran alternativa para buscar excelencia de calidad e integración de metas de calidad. Esto ha sido posible pues involucra y asigna responsabilidades a todos los niveles jerárquicos de la organización para que ejecuten las actividades con el más alto nivel de calidad, convencidos de los beneficios que ello brinda personalmente y para la organización. Bajo este concepto, cada tarea que se efectúe en la empresa debe ser concluida con el más alto nivel de calidad; esto implica que cada persona debe pensar que el siguiente proceso necesita de calidad de entrega, con el fin de realizar las tareas encomendadas. En otras palabras, cada persona debe ser capacitada para que identifique su rol en el logro de los objetivos de calidad requeridos para el producto o servicio brindado.

Control es la acción mediante la cual una característica de calidad se evalúa en función de un patrón llamado norma o estándar, a fin de concluir respecto a su estado de calidad y tomar una decisión sobre si debe continuar igual o se debe ejercer una acción correctiva con la correspondiente acción preventiva para corregir cualquier desvío de lo deseado.

El control requiere de la existencia de límites de control, fuera de los cuales se concluye que algo anormal ha ocurrido y que debe ser atacado de inmediato. Dentro de esos límites se debe mostrar un comportamiento aleatorio, sea que no se evidencie la existencia de tendencias o peculiaridades que lleven al proceso, paulatina o bruscamente, fuera de su control. Existen tres tipos de control: correctivo, preventivo y proyectivo.

Control correctivo es el conjunto de acciones mediante las cuales la calidad de un servicio es evaluada a fin de calificarla como aceptable o rechazable. Si es rechazado, se establecen las decisiones que corrijan las acciones que provocan ese estado y se procede a su descarte, eliminación o reproceso.

Control preventivo es el conjunto de acciones mediante las cuales la calidad de un servicio es evaluada y calificada como aceptable o rechazable, si se rechaza, se corrige o se desecha. A diferencia del control correctivo, aquí se investigan a fondo las razones de su rechazo, a fin de implementar acciones que corrijan las debilidades detectadas y a la vez

se definan soluciones que eliminen la ocurrencia futura del problema o problemas encontrados.

Control proyectivo es el conjunto de acciones mediante las cuales se evalúan y analizan los procesos para identificar o detectar causas *potenciales* de problemas de calidad y proceder a ejercer las acciones que correspondan para evitar su ocurrencia. En este control se trabaja de manera anticipada a la ocurrencia y requiere de personas capacitadas y entrenadas en herramientas de diagnóstico de problemas. En este control se debe recurrir a las etapas iniciales de diseño de servicio con el fin de crear robustez en ese diseño, que permita al servicio enfrentar los embates durante el ofrecimiento del servicio. Todo incumplimiento debe ser estudiado en todos los procesos para evaluar su incidencia.

Aseguramiento de la calidad es, según la norma ISO 8402, *el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requerimientos relativos a la calidad*. El aseguramiento de la calidad nace como una evolución natural del control de calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos pues se ejecutaba cuando el servicio ya había sido ofrecido.

Para ello se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporen la prevención como forma de vida y que sirvan para anticipar los errores antes de que estos se produzcan. Deben establecerse actividades permanentes que lleven a acciones por medio de las cuales los niveles ejecutivos y operativos de la empresa obtienen un alto grado de confianza, en cuanto a que la calidad se está desempeñando bien en todos los niveles de su organización, en especial en el proceso de ejecución del servicio.

Garantía de calidad es el conjunto de acciones mediante las cuales se informa a todas las partes interesadas en la organización y fuera de ella que la función calidad se está desarrollando satisfactoriamente en el tiempo pactado y se demuestra como se logra esto en la realidad. Estas partes interesadas incluyen al cliente, a organismos externos reguladores y a todos los niveles ejecutivos y operativos de la organización.

Auditoría de calidad es un proceso que tiene como objetivo comparar con las normas o estándares, determinados aspectos relacionados con el desempeño del sistema de calidad. Estos aspectos pueden ser políticas, objetivos, métodos, planes, sistemas y procedimientos. La auditoría trata de detectar discrepancias entre lo establecido en el sistema acordado o regulado y lo que realmente se está ejecutando.

Mejoramiento de la calidad es el conjunto de actividades administrativas e ingenieriles llevadas a cabo para lograr un mejoramiento continuo del

nivel de calidad de los servicios. La meta es cumplir con las expectativas del usuario o cliente, pero con un bajo costo y una alta productividad. Este mejoramiento tiene, entre otros, los siguientes objetivos:

- a. Mejorar el diseño del servicio implementando los requerimientos del cliente.
- b. Mejorar el rendimiento de los procesos, a fin de cumplir con las expectativas de diseño, costo y calidad.
- c. Organizar todas las actividades para lograr un mejoramiento continuo de la calidad del servicio.
- d. Buscar los medios para que los productos o los servicios se brinden de acuerdo con los requerimientos del cliente y acorde con las limitaciones del sistema.
- e. Evaluar constantemente el cumplimiento de los requerimientos del cliente e implementar acciones correctivas que corrijan todo aquello que se aleje de ese cumplimiento y acciones preventivas que anticipen la ocurrencia de discrepancias.

La búsqueda de metas de mejoramiento continuo debe hacerse en unidad con los objetivos que se siguen por todas las funciones de la organización. Además, se busca que todas las personas sigan la misma ruta hacia el mismo horizonte.

Los japoneses llaman a este mejoramiento continuo kaizen y lo definen basado en la unión de dos vocablos japoneses: *kai*, que significa cambio, y *zen*, que quiere decir para mejorar; o sea: cambio para mejorar. Kaizen implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas. Kaizen, al contrario de otras “filosofías empresariales”, no se trata de realizar grandes cambios, más bien se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero constantes en todas las actividades, es una cuestión paso a paso y no de grandes transformaciones.

Tarea es un trabajo que debe ser ejecutado por una persona, grupo de personas o departamento en un tiempo limitado y con el nivel de calidad y de productividad requerido. Un conjunto de tareas conforma una actividad.

Actividad es un conjunto de tareas que deben ser ejecutadas por una persona, departamento o entidad a fin de que un proceso se mueva de una fase a otra con el nivel de calidad requerido y en el tiempo establecido. Esta actividad puede ser productiva cuando agrega valor al trabajo o improductiva cuando no lo haga. Este análisis de valor agregado, del que se hablará más adelante, es absolutamente importante en los procesos de mejora.

Proceso es un conjunto de actividades que deben ser ejecutadas para obtener un resultado planeado, el cual se caracteriza por estar sujeto, entre otros aspectos, a un tiempo de realización, a una secuencia en la ejecución de sus actividades, a un balance de los recursos empleados y a una evaluación del rendimiento. Utiliza un conjunto de insumos y diseños para hacer una transformación del producto o servicio recibido. Esto es válido tanto para los servicios presenciales como virtuales.

Procedimiento es una secuencia de acciones, las cuales, colectiva y cronológicamente, permiten cumplir con el desarrollo de una actividad. Es una serie de pasos que son sujeto de mejoramiento continuo a través de la retroalimentación de clientes internos y externos.

En esta cadena de *tareas-actividades-proceso* pueden incluirse antes de las tareas los elementos y después de los procesos los macroprocesos, dependiendo del grado de minuciosidad del análisis. Un macroproceso es un conjunto de procesos que permiten la ejecución de un servicio.

Parámetros y dimensiones de la calidad

Un servicio de alta calidad está gobernado por parámetros que direccionan su ejecución cuyo comportamiento debe estar bajo control, a fin de conocer dónde están fallando los procesos de servicio, pues no existen los procesos infalibles.

Estos parámetros de calidad se pueden clasificar en dos grupos: externos cuando son aplicados por el cliente para calificar el servicio recibido e internos cuando afectan el buen desempeño de calidad de los procesos de servicio, lo cual se va a reflejar en la molestia de los usuarios o clientes. Ambos son importantes; sin embargo, los externos son cruciales de analizar en detalle, pues son los que afectan la fama de los servicios y la imagen de la organización en forma positiva o negativa.

El primer parámetro es *calidad en la fuente*. Es importante tener presente que los problemas de calidad raras veces se detectan en el lugar donde ocurren y que muchas veces la detección de estos problemas es tardía debido a la falta de control en la fuente durante el desarrollo de las tareas. Calidad en la fuente pretende la detección de problemas en el momento de su ocurrencia y en el lugar de su ocurrencia para evitar innecesarios o excesivos costos de evaluación y problemas de logística y productividad en los sucesivos procesos. La exactitud en la ejecución de estas acciones por parte de cada empleado garantiza la eficacia del sistema de control de calidad, para lo que se requiere de un adecuado planeamiento.

El segundo parámetro es el binomio *eficiencia-eficacia*. El desarrollo de un proceso de producción de servicios no solo debe cumplir con las expectativas de calidad del cliente, sino, también, debe ser ejecutado con eficiencia, de tal manera que los recursos se utilicen adecuadamente y el rendimiento sea el mejor, y con eficacia, donde las expectativas o metas de rendimiento y costo, creadas alrededor de los requerimientos del proceso y del cliente en relación con la capacidad de producción y calidad, sean alcanzadas bajo las condiciones planeadas.

La eficiencia de los recursos utilizados en la producción de servicios dependerá claramente de la forma en que los procedimientos de ejecución sean diseñados, así como en la manera en que la información y la documentación fluyan por medio del sistema. El rendimiento depende de la forma en que se ha diseñado el sistema de calidad y de la planeación de recursos que se tenga. La eficacia se dará en la medida en que el sistema de producción cumpla a cabalidad con los objetivos fijados, los requerimientos del usuario y la utilización de los recursos disponibles.

El tercer parámetro es la *secuencia de procesos*. El análisis detallado de la secuencia que siguen los procesos permite verificar que la ejecución del servicio se realiza en la forma planeada en cuanto a tiempo, calidad y uso de recursos. Este es un medio de identificar actividades improductivas, para estudiarlas detalladamente con el fin de reducir su impacto y si es posible eliminarlas. Las actividades improductivas, que deben ser eliminadas o reducidas en impacto, son aquellas que no favorecen el desempeño eficiente y eficaz de los procesos y que, por lo tanto, no le agregan valor.

Ejemplos estas actividades son los controles y las auditorías, los cuales existen pues se basan en un principio de desconfianza en las labores ejecutadas y los tiempos muertos, que son aquellos tiempos en los que los servidores están ociosos ya sea por un desbalance en la asignación de actividades, a una falta de recursos de producción, a un erróneo diseño del proceso o una inadecuada programación de tareas.

El cuarto parámetro es el *tiempo del ciclo*. El tiempo juega un papel muy importante en la prestación de un servicio pues el cliente siempre quiere obtener un producto o servicio satisfactorio en el menor tiempo posible, donde su expectativa es de inmediato. Todo cliente tiene expectativas de tiempo de ejecución y un límite de paciencia, debido a lo cual se deben implementar medios para investigar cuáles son estos y garantizar que los procesos no superen esos límites. No es posible que el cliente espere demasiado tiempo por el producto o por el servicio, pues su grado de satisfacción se ve directamente afectado.

Por ello es relevante conocer qué significa un tiempo razonable de espera para un cliente, así como cuál es la expectativa de tiempo de ciclo de ese cliente para obtener el producto o servicio. Con base en estas expectativas, se debe mejorar la productividad del trabajo al eliminar los tiempos improductivos pues estos incrementan el tiempo de ciclo o aumentan los recursos. Un estudio de capacidad de servicio debe ser realizado para determinar los recursos y medios requeridos para ofrecer el servicio bajo la expectativa de tiempo que establezca el cliente o usuario.

El quinto parámetro es *postservicio*. La responsabilidad de calidad no termina cuando el servicio se ha brindado; se debe pensar más bien en que la responsabilidad apenas empieza en ese momento. Aun cuando se haya logrado un alto nivel de satisfacción al momento de suministrar el servicio, es posible que posteriormente el usuario detecte anomalías que hagan que se deteriore ese nivel de satisfacción.

En algunos casos, esto puede provocar una queja, pero aunque no sea así, se deben tener los medios para llegar al usuario y recabar esa valiosa información, pues es una importante fuente de mejora. La investigación de problemas *postservicio* es la clave para identificar procesos que no se están efectuando tal y como se requiere. Este análisis puede llevar a cambios menores o a un rediseño completo de los procesos de servicio siendo un reto el diseño de procesos de servicio ofrecidos virtualmente.

Como se ha resaltado, la ejecución de un servicio debe hacerse sobre la premisa de lograr una alta satisfacción del cliente pues la probabilidad de que el cliente visite la empresa por un nuevo servicio o pida un servicio a domicilio está altamente relacionada con el grado de satisfacción que este haya obtenido en el servicio anterior.

La insatisfacción por el servicio provoca una cadena de mala fama imposible de parar pues los clientes potenciales que nunca han comprado el servicio se ven altamente influenciados por aquellos cuya satisfacción no fue lograda, a tal punto que esos clientes nunca solicitarán servicio.

Estudios realizados por grandes corporaciones en el mundo han demostrado que un cliente satisfecho le cuenta sus experiencias a uno potencial solo si este le pregunta, mientras que un cliente insatisfecho le cuenta por lo menos a diez clientes potenciales sobre su mala experiencia, influenciándolo en contra del servicio y generando la cadena de mala fama de que se hablaba.

En este proceso hay tres etapas cronológicas claramente identificadas: *antes del servicio*, *durante el servicio* y *después del servicio*. Antes del servicio, el cliente tiene expectativas que se deben conocer pues en la medida en que se tenga la capacidad de conocer esas expectativas,

se pueden entonces mejorar los procesos, a fin de cumplir con ellas y ofrecer el servicio requerido. Durante el servicio, el usuario constata que sus expectativas pueden ser logradas y medidas a partir de una serie de aspectos como tiempo de espera, eficacia del servicio brindado, trato recibido, costo y atención.

Un aspecto relevante en este servicio es la capacidad de mantener el nivel de calidad en el tiempo. Muchos negocios inician sus operaciones con altos niveles de calidad y luego conforme transcurre el tiempo se descuidan, bajan el nivel de calidad y por lo tanto alejan a sus clientes.

Después del servicio, el cliente lo valora y alcanza un grado de satisfacción que le permite tomar la decisión de regresar o no por un nuevo servicio; la empresa, por lo tanto, podrá aumentar sus ventas y generar nuevas solicitudes de servicio si la decisión es positiva o tener problemas por el alejamiento de sus clientes que puede llevar al cierre del negocio.

Todo cliente que solicita un servicio tiene un conjunto de expectativas que se pueden clasificar en diez dimensiones, las cuales son:

- a. *Confiabilidad*. El cliente siempre quiere que el servicio cumpla a cabalidad con sus requerimientos, *la primera vez*, y no espera volver con quejas ni exigir medios de reparar errores o daños sufridos en el futuro.
- b. *Respuesta*. El servicio debe darse en el momento preciso y en el tiempo requerido y con el nivel de calidad solicitado.
- c. *Competencia*. La organización debe contar con los recursos tecnológicos, humanos y materiales necesarios que le permitan brindar el servicio, de acuerdo con los requisitos pactados.
- d. *Acceso*. El servicio debe ser fácil de encontrar o buscar pues servicios no disponibles a la vista del usuario tienen pocas posibilidades de ser usados o contratados.
- e. *Cortesía*. El cliente quiere que se le atienda con respeto y educación y que se le trate como alguien que requiere ayuda u orientación sobre sus necesidades y no como persona que llega a pedir un favor.
- f. *Comunicación*. El cliente debe estar informado y debe ser educado en las cualidades del servicio en un lenguaje que le permita entenderlo.
- g. *Credibilidad*. El cliente quiere ganar credibilidad en el servicio que se le brinda de tal manera que poco a poco vaya adquiriendo la confianza necesaria. La empresa en estas circunstancias tendrá

un cliente duradero. La credibilidad es aquella característica del servicio que lo hacen creíble en todas sus propiedades y características. Cuando se dice que se observa la credibilidad de algo es que se está haciendo una medición de lo que es creíble y lo que no lo es.

- h. *Seguridad*. El cliente quiere un servicio en un ambiente que le garantice seguridad sin ningún riesgo de daño personal o material.
- i. *Entendimiento*. El cliente quiere mantener una buena relación con la empresa y con más razón la empresa con él. Comunicación continua y eficaz con los clientes es un factor clave. Si la comunicación efectiva se pierde, se pierde el entendimiento.
- j. *Capacidad*. El cliente quiere que la empresa enfrente sus requerimientos con la capacidad e idoneidad necesaria y que evite retrasos. Para ello debe existir un balance entre capacidad y requerimiento. El diseño del servicio debe garantizar una capacidad superior al requerimiento sin incrementar los recursos excesivamente.

El ciclo del diseño del servicio

Al igual que una gran cantidad de fenómenos de la naturaleza, el mejoramiento de la calidad y de la productividad es una actividad cíclica, por lo que los esfuerzos de mejora de la calidad se inician en un punto y retornan a él. El ciclo de diseño de un sistema de producción de servicios se inicia con un estudio de los requerimientos del cliente y termina con un estudio para conocer el grado de cumplimiento de ellos, logrado por el servicio.

La figura 1.2 presenta un bosquejo de este ciclo, el cual está formado por trece etapas, cuya descripción sintética se presenta a continuación:

- Etapas a. *Identificación de las características de calidad deseadas por el cliente*. Conversaciones periódicas con el cliente, grupos focales⁵ y estudios de mercado deben ser organizados y ejecutados periódicamente, pues son la única forma de recabar información de lo que quiere el cliente. Por ejemplo, en la apertura de un nuevo restaurante es importante conocer las preferencias del cliente en cuanto a aspectos tales como variedad del menú, tipo de servicio,

5 Un grupo focal es un grupo de personas (clientes o potenciales clientes) que se reúne en forma guiada para discutir sobre las fortalezas y debilidades de un producto o servicio.

comodidades y formas de pago. La inteligencia de negocios⁶ es una excelente forma de investigar esas necesidades, así como lo que ofrece la competencia.

Etapa b. *Definición de la imagen deseada.* Esta es la imagen que la empresa desea proyectar en relación con la competencia y que pretende garantizar éxito en sus operaciones y lograr una adecuada satisfacción del cliente. En este aspecto también puede aportar la inteligencia de negocios. Por ejemplo, para la apertura de una nueva clínica es esencial que la atención y la calidad de servicios sean del más alto nivel, a fin de que los clientes actuales atraigan clientes potenciales. Las competencias de los profesionales que conforman la clínica se convierten en la imagen inicial de esta; sin embargo, son el trato, la cortesía, el tiempo de espera, el costo, la tecnología, la efectividad de las medicinas y los exámenes y la rápida recuperación de la salud las que califican y cuidan la imagen de esa facilidad de servicio.

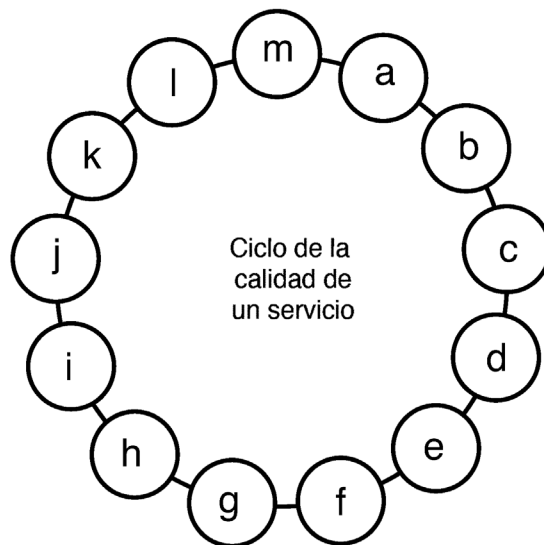


Figura 1.2. Ciclo de la calidad de un servicio.

⁶ Inteligencia de negocios es el conjunto de procesos, aplicaciones y tecnologías que facilitan la obtención rápida y sencilla de datos provenientes de los sistemas de gestión empresarial para su análisis e interpretación, de manera que puedan ser aprovechados para la toma de decisiones y se conviertan en conocimiento para los responsables del negocio.

Etapa c. *Diseño del servicio y de los sistemas de soporte*. Se debe definir claramente el mercado meta⁷ y diseñar los procesos de servicio, acordes con lo que ese mercado requiera. Los sistemas de soporte interno deben ser diseñados de tal manera que se conviertan en un vehículo para lograr la meta de calidad fijada. La motivación que se logre en personas que trabajan en actividades de soporte es muy importante para el buen desempeño del sistema. El soporte externo a la organización es clave en la relación con el cliente, a fin de determinar las razones por las cuales se desea mejorar el producto o servicio. Actividades de soporte se refieren a todas aquellas actividades realizadas por oficinas que desarrollan un trabajo que no está vinculado directamente con la razón de ser del negocio, pero que se requieren para un adecuado desempeño de este. Por ejemplo, en la idea de establecer un nuevo local para dar servicio de lubricación a automóviles, las actividades esenciales deben centrarse en la ubicación ideal del local, en el tipo y cantidad de servicios por ofrecer, en el tipo y calidad del equipo por adquirir, en las calidades del personal por contratar y en los procedimientos de atención y de pago de servicios. Como actividades de soporte deben definirse las actividades de mantenimiento, orden y limpieza y la contabilidad del negocio, por ejemplo. Las tecnologías de información juegan un rol fundamental en los servicios ofrecidos en modalidad virtual.

Etapa d. *Documentación de procedimientos*. Todo procedimiento debe ser documentado en un manual que contenga claramente las responsabilidades directas e indirectas de calidad de cada departamento involucrado y la forma en que esta calidad va a ser controlada. Esto no solamente es importante cuando se tienen planes de certificación ISO-9000-2015 (caso de procedimientos mandatorios), sino también un medio de ordenar las operaciones del negocio. Por ejemplo, en el caso de un centro de distribución, es esencial desarrollar los procedimientos de recepción, preparación y envío de pedidos, puesto que en ellos va a recaer la calidad de servicio que se desea. Pueden existir procesos como ventas y atención al cliente que por su naturaleza son cambiantes y que por ello son difíciles de documentar.

⁷ Mercado meta es el mercado identificado como el campo de acción en donde se promocionará y se venderá un servicio o producto. De su identificación depende en gran parte el futuro de un negocio.

Etapa e *Diseño de indicadores de rendimiento*. Una vez que el sistema esté en marcha, se debe evaluar; para ello, se deben diseñar indicadores y los medios de recolectar la información para calcularlos. Estos indicadores permiten medir cuán efectivamente se están logrando las metas de calidad fijadas o si no se están logrando ejercer las acciones que correspondan.

Etapa f. *Planeamiento de espacio físico*. No es adecuado atender clientes en establecimientos o locales que no hayan sido diseñados para tal fin o que no cumplan con los requisitos fijados. Puede que se tengan buenas instalaciones, pero, logísticamente, no están bien distribuidas. Por ello, los locales deben ser adecuadamente planificados no solo en su estructura física, sino en la forma efectiva de distribuir el espacio físico y en la estética que presente a los ojos del cliente. En el caso de un banco, un hotel, un almacén, un hospital o un restaurante, para mencionar algunos ejemplos, el diseño de las facilidades físicas⁸ es un elemento fundamental.

Etapa g. *Selección de equipo y materiales*. Todos aquellos materiales y equipos que se requieran para brindar el servicio, según los esquemas fijados y en el menor tiempo posible, deben ser proporcionados y ubicados en sitios que sean fácilmente accesibles. Por ejemplo, en el establecimiento de un nuevo restaurante se deben seleccionar los equipos de cocina, los muebles del local y los alimentos (vegetales, frutas, abarrotos, carnes, etc.) con sus respectivos proveedores. Las restricciones impuestas debido a la pandemia del COVID-19 obligaron a las empresas a rediseñar la forma en que los clientes son atendidos y la forma en que se solicita el servicio de manera virtual, cuando sea posible.

Etapa h. *Pruebas piloto*. Antes de poner en práctica una nueva idea de servicio, es necesario efectuar una serie de pruebas para detectar y corregir errores. Hoy en día, cuando los sistemas de información computarizados juegan un papel importante en la eficiencia del trabajo, se deben tomar previsiones para asegurar que no existen errores o que esos sistemas efectúan lo que realmente se quiere que hagan. El personal debe ser adecuadamente instruido para que sean capaces de operar los sistemas y de ejecutar las operaciones, siguiendo al pie de la letra los procedimientos diseñados, los cuales

8 Diseño de facilidades físicas es el proyecto mediante el cual se determinan los elementos de capacidad asociados a los requerimientos, de tal manera que se diseña la facilidad, de acuerdo con el espacio, equipo, instalaciones, secuencias, flujos y recursos en general que permitan brindar un servicio del más alto nivel de calidad y productividad.

son puestos en práctica en esta prueba. Deben existir planes de contingencia para el momento en que los sistemas dejen de funcionar por la acción de mantenimiento preventivo o por avería o restricciones impuestas por el gobierno como lo ha sido el caso de la pandemia de COVID-19.

Etapa i. *Capacitación y entrenamiento*. No es recomendable el desarrollo del trabajo sin antes capacitar a los trabajadores en sus funciones. Los errores que se cometen generalmente están relacionados con la falta de capacitación y motivación de los empleados. Es importante que se reduzca la frecuencia de esos errores mediante un programa de capacitación y entrenamiento que instruya a todo el personal en la ejecución de cada una de las tareas que componen el servicio. Se debe implementar un mecanismo que permita evaluar la eficacia de la capacitación, a fin de constatar si esta realmente tiene un efecto positivo y que el esfuerzo realizado fue realmente una inversión y no un gasto.

Etapa j. *Implementación del servicio*. Una vez que los sistemas y los procedimientos han sido probados, se procede a brindar el servicio. Al inicio se deben hacer los ajustes que sean necesarios, pues difícilmente el sistema va a funcionar a plenitud desde el inicio. Debe existir un plan de implementación de mejoras con esquemas de control que detecten a tiempo problemas reales y potenciales.

Etapa k. *Medición de resultados*. Cuando el servicio ha sido brindado, la organización debe asegurarse de que ha alcanzado la meta de satisfacción del cliente. Se deben implementar medios tales como estudios de mercado, entrevistas, encuestas digitales, grupos focales y llamadas telefónicas, a fin de averiguar si el cliente quedó satisfecho. Si no existe la satisfacción buscada o deseada, se deben investigar las causas de ello y buscar soluciones para la falla detectada y para el sistema actualmente en funcionamiento.

Etapa l. *Auditoría del sistema*. Los sistemas deben ser periódicamente auditados con el fin de revisar que los procedimientos diseñados se están aplicando como se diseñaron, o si alguien los ha modificado y por qué. Los resultados de estas auditorías son muy útiles para mejorar el desempeño del proceso y del servicio. Se debe dar un seguimiento a las mejoras que se efectúen a todas aquellas disconformidades detectadas por la auditoría.

Etapa m. *Mejoramiento continuo*. Ningún sistema se diseña de por vida. Los sistemas estáticos ya no existen y se debe partir de la premisa de que siempre hay posibilidades de mejorar y que la

competencia lo está haciendo. Además, los requerimientos del cliente pueden cambiar o modificarse y se debe tener la capacidad de hacer esos cambios a tiempo para alcanzar el cumplimiento de esos nuevos requerimientos. Es importante dar un servicio posventa para detectar posibles fallas que sean corregidas a tiempo y sin que generen desesperación en el cliente y luego crezca su nivel de insatisfacción. Los hallazgos se convierten en excelentes oportunidades de mejoramiento. Los servicios ofrecidos de manera virtual se han convertido en un gran reto para los negocios, pues como ha ocurrido en el caso de la pandemia de COVID-19 se ha tenido que pasar de servicios presenciales a servicios ofrecidos por la vía computacional y de manera virtual.

El sistema de mejora de la calidad en servicios

Un sistema de mejora de la calidad en el área de servicios es el conjunto de actividades de mejora ejecutadas por los diversos agentes a cargo de todas las funciones administrativas y operativas del negocio. Se deben diseñar procesos que sigan los procedimientos diseñados para lograr un servicio al cliente que cumple con el nivel de calidad prefijado para cada uno de los servicios que se ofrezcan. Entre estos agentes se tienen: clientes externos, clientes internos, proveedores y servidores directos (personal de cara al cliente).

En la actualidad existe la norma ISO 20000-1⁹ que es el primer estándar internacional específico para la Gestión de Servicios, aplicable a los proveedores del servicio, independientemente de su tipo, tamaño o naturaleza de los servicios entregados y que puede servir de marco de referencia para el diseño del sistema de servicios.

Su objetivo es la gestión global y eficiente de los servicios, abarcando un conjunto de procesos clave que van desde la gestión de los niveles de servicio, la generación de informes, presupuestos y contabilidad de los servicios, hasta la gestión de proveedores, incidentes y problemas, gestión de cambios y gestión de la entrega, entre otros.

La implementación de los procesos de gestión de servicios permite a la organización obtener un control permanente de sus actividades, un aumento de la eficiencia e incorporar a la cultura de la empresa la mejora continua en todos los ámbitos, además, de ayudar a mejorar el nivel de

9 <https://www.normas-iso.com/nueva-norma-iso-iec-20000-1-2018/>

servicio proporcionado y a asegurar la entrega de servicios consistentes, rentables y de calidad.

Para el diseño de un sistema o la mejora de uno existente, se deben considerar seis etapas esenciales: *diagnóstico inicial, análisis de requerimientos, desarrollo de procedimientos y metodologías, selección de recursos, implementación y control y plan de mejora continua.*

En el *diagnóstico inicial* se evalúan las condiciones actuales de los esfuerzos de calidad y se determina el grado de adecuación de la empresa al diseño por implementar. Esta actividad permite evaluar el alcance de los trabajos y el esfuerzo necesario, hasta la culminación de la implantación del diseño. Se pueden identificar los principales problemas que posee la empresa en cuanto a calidad en servicios y se puede incluir un estudio inicial de los requerimientos o necesidades que los clientes esperan de la empresa que brinda el servicio.

En el *análisis de los requerimientos* o necesidades, se requiere analizar, por medio de los clientes o en un estudio de mercado, cuál o cuáles son los servicios que el cliente considera importantes de mejorar o implementar, con el fin de enfocar el sistema de calidad de servicio hacia ellos. Se deben analizar las ventajas del sistema para la empresa y para el cliente, así como la rentabilidad de mejorar la calidad en el servicio. Al final se seleccionan (después de un análisis completo) el o los servicios que se desean implementar o mejorar.

En el *desarrollo de procedimientos y metodologías* se analiza la necesidad de elaborar manuales del diseño del sistema, donde se describan los procedimientos correspondientes, adecuados a los requerimientos reales del cliente y a la capacidad de los recursos disponibles. Especial cuidado debe tenerse en no excederse en la cantidad y extensión de los procedimientos pues esto puede provocar que el servicio se vuelva lento y poco efectivo. La pandemia del COVID-19 ha obligado a las empresas a pensar en el desarrollo de procedimientos virtuales para ofrecer sus servicios.

En la *selección de recursos* se identifican y se seleccionan los recursos materiales, técnicos, humanos y económicos requeridos para la implementación del sistema. Se incluye aquí el plan de capacitación y entrenamiento en tecnologías de información y comunicación y en técnicas de administración de los inventarios¹⁰.

¹⁰ Administración de inventarios es un conjunto de herramientas incluidas el *software* que asegura un mejor manejo, flujo registro y control de las existencias tanto de insumos como de mercancías.

La *implementación y control* se realiza una vez que se han hecho las pruebas al efecto, que los recursos han sido adquiridos y que el personal ha sido capacitado. Si la implementación es buena, se obtendrá un resultado satisfactorio y el cliente se sentirá satisfecho; por lo tanto, se habrá dado un gran paso hacia el logro de la fidelidad de este. La implementación debe asegurar el éxito en el menor tiempo y al menor costo para la empresa. que se debe diseñar un esquema de control capaz de detectar cualquier desvío del diseño al implementarlo.

El *plan de mejora continua* es de vital importancia para toda empresa, con el fin de mantener la fidelidad y satisfacción de sus clientes; esto se dará evaluando constantemente las operaciones y mejorando los procedimientos de ejecución. Se debe estar en permanente en contacto presencial o virtual con los clientes para obtener su retroalimentación y se deben asignar responsabilidades para implementar y controlar las mejoras que se determinen.

Un adecuado diseño del sistema debe considerar los siguientes aspectos:

- a. *Sensibilidad de los clientes a la calidad.* Algunos clientes son poco sensibles a la calidad; sin embargo, pueden influir en clientes potenciales de manera positiva o negativa. Es por ello que se deben establecer medios que desarrollen sensibilidad en los clientes, lo cual se puede lograr mediante la interacción consistente con ellos para desarrollar un clima de confianza y seguridad.
- b. *Desarrollo de parámetros de medición de calidad de los servicios.* Se debe tener presente que “*solo se puede mejorar lo que se mide*”. Por esto, es necesario definir con precisión los atributos de la calidad de los servicios que se proporcionan al mercado presencial o virtual. Este es un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa y de una estrecha comunicación con los clientes, a fin de especificar con toda claridad las variables que se medirán, la frecuencia, las acciones consecuentes y las observaciones por realizar. Un especial cuidado debe tenerse en no excederse en la cantidad y variedad de lo que se quiere medir, pues se puede incurrir en un sistema poco efectivo que consume mucho tiempo a los colaboradores.
- c. *Diferenciación ante los ojos del cliente mediante calidad.* Un buen sistema de mejora de la calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, pues se podrán distinguir los niveles de satisfacción de los clientes. Por otro lado, se verán los beneficios de esta diferenciación por medio de objetividad, control exhaustivo, máximo compromiso y mejor dinamismo.

- e. *Desarrollo del factor humano como agente fundamental de la calidad.* Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de las competencias del personal que labora en la organización. La profesionalización de planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales, contribuirán significativamente a la construcción de ventajas competitivas. El desarrollo de las competencias y la adecuada selección de los perfiles de personal en función del puesto son esenciales para el desarrollo de un servicio de alto nivel de calidad.
- f. *Diseño de las estrategias, sistemas, políticas y procedimientos de calidad.* Mediante la estrategia de servicio se puede definir el valor que se desea para los clientes como el principal motivador de la decisión de compra, lo cual permite ganar una posición competitiva en el mercado. El diseño de los sistemas de operación, tanto de atención a los clientes como de las tareas de soporte y apoyo, es el elemento que provoca fallas de calidad y que por lo tanto debe ser cuidadosamente diseñado. También se deben consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar las prácticas de calidad del servicio, a fin de favorecer la agilidad de respuesta y el sano control de los recursos utilizados. Estas acciones pueden ser claramente identificadas y desarrolladas usando metodologías como el *Balanced Score Card*¹¹.
- g. *Gestión de la calidad del servicio.* Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios que se fundamente en la retroalimentación al cliente sobre la base de satisfacción o frustración de los momentos de verdad, propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los errores. El prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán debido al correcto y eficaz seguimiento que se haga de las posibles fallas que se den en el servicio. Esto inspira confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en el negocio.
- h. *Monitoreo de la percepción y niveles de satisfacción de los clientes como vehículo de mejora de calidad.* Los clientes esperan un trato personalizado con esmero y amabilidad, en razón de lo cual es necesario establecer una base de relaciones con los clientes de largo

11 *"Balanced Score Card"* es una filosofía de planificación estratégica basada en procedimientos preestablecidos para desarrollar las metas estratégicas de un negocio (Kaplan *et al.*, 2015).

plazo, usando para ello registros sistemáticos de sus peticiones, inquietudes, reclamos y nuevas demandas. La innovación de respuestas que se den representará un alto valor en la conservación de los clientes y en la referencia que hagan para atraer nuevos clientes. Se debe tener el propósito de retener clientes actuales y mejorar la captación de clientes nuevos. Se debe recordar que el mejor mercadeo lo hace el cliente satisfecho por lo que es un excelente medio de atraer clientes potenciales sin costo alguno.

Diseño del sistema de mejora de la calidad

Los altos niveles de calidad se logran por medio de todos los procesos del negocio, que incluyen compra, operación y entrega de los servicios que se brindan. Por esto, un sistema de mejora de la calidad debe evaluar constantemente cada uno de los componentes de todos los procesos de prestación de servicios.

Para diseñar un sistema de mejora de la calidad, es necesario conocer los objetivos de la empresa, con el fin de alinear los objetivos de calidad a estos objetivos institucionales. El diseño debe considerar formas de mantener el contacto con el cliente y debe ser capaz de establecer medios de obtener rápidamente la información que brinda el cliente y analizarla de igual manera para poder desarrollar las acciones necesarias, de acuerdo con el análisis realizado. Un sistema de mejora de la calidad, enfocado al servicio, debe buscar la satisfacción del cliente y utilizar la información recolectada para anticiparse a las necesidades de este. En el caso de servicios ofrecidos de manera virtual se deben diseñar procedimientos para medir la efectividad de estos.

Un sistema de mejora de la calidad debe evaluar de forma sistemática el servicio que presta y luego informar sobre los resultados obtenidos a los tomadores de decisiones, para que estos ejerzan las acciones que consideren necesarias. En esto puede ser de gran ayuda un sistema de información de calidad que sirva de soporte a la toma de decisiones. Por otro lado, para desarrollar el sistema de mejora de la calidad, es necesario conocer a fondo la cultura de servicio¹² que tenga la empresa. Si esta no está documentada se debe documentar y difundir.

Como parte del sistema de mejora de la calidad, se requiere diseñar las iniciativas estratégicas direccionadas por las estrategias del negocio,

¹² Cultura de servicio es el conjunto de valores éticos y morales que caracteriza a una organización dedicada a brindar excelencia a sus clientes.

los sistemas operativos, las políticas y los procedimientos. La estrategia de servicio define el valor que se desea para los clientes como principal motivador de la decisión de compra y, por lo tanto, como la posición competitiva que se sustentará en el mercado. Los sistemas operativos se deben diseñar tanto para la atención directa a los clientes, como a las tareas de soporte y apoyo a los clientes. En el caso de las políticas y procedimientos de las distintas áreas de las empresas, estas deben consolidarse, enfocadas a reforzar las buenas prácticas de calidad y de servicio.

Entre los requisitos que debe cumplir el diseño de un sistema de mejora de la calidad en el servicio, están los siguientes:

- a. Ejecución de un estudio de mercado. Se debe monitorear la percepción y niveles de satisfacción de los clientes para diseñar y mejorar los procesos operativos y de soporte. Con las actitudes y percepciones de los clientes, se puede diseñar la calidad de los servicios, siempre y cuando se usen instrumentos de obtención de información que capturen con exactitud esas percepciones y actitudes. El sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del cliente si se le entregan constantemente los resultados sobre el nivel de satisfacción de los servicios. Se deben tener sistemas de manejo de quejas, reclamos y recuperación de clientes que incluyan por supuesto el análisis de la información y la toma de decisiones con base en los hallazgos, sea que no se quede exclusivamente en la recolección de la información. De nuevo, la práctica de inteligencia de negocios puede aportar muchísimo a conocer esas expectativas de los clientes o usuarios.
- b. Identificación y análisis de los procesos críticos ofrecidos de manera presencial o virtual. La revisión y análisis de los procesos críticos del negocio que afectan la percepción del cliente permiten identificar las restricciones de sistema organizacional y se convierten en agentes de mejora.
- c. Desarrollo de una unidad organizacional. Una unidad organizacional integrada y coordinada con procesos de comunicación que se den armónicamente, es algo que repercute en la satisfacción del cliente interno. Esto incluye el desarrollo de todo el personal de la organización por medio de programas de capacitación.
- d. Definición de una estrategia calidad de servicio. El personal directivo de la organización debe definir la estrategia de calidad de servicio y en general motivar y educar a todo el personal de la empresa sobre la importancia de cumplir con los principios y postulados que establece la cultura de calidad de servicio del negocio.

Si el sistema de calidad de servicio ya existe y se desea revisarlo, algunos de los aspectos que se deben evaluar se basan en tres aspectos fundamentales que son:

- a. *Comprensión de las dimensiones de calidad del cliente.* Se debe realizar un estudio exploratorio de las características del servicio, que permita obtener indicadores de satisfacción del cliente. Las características que se pueden medir de forma cuantitativa son las que corresponden a los indicadores objetivos, mientras que las características que se pueden medir cualitativamente son las que están relacionadas con los indicadores subjetivos. Las exigencias de un servicio son detectables y medibles y, por lo tanto, evaluables y controlables. La definición de indicadores objetivos y subjetivos se verá mas adelante.
- b. *Conocimiento completo de las expectativas del cliente.* Se debe conocer si los clientes atribuyen un peso o una importancia diferente a cada atributo de calidad. Esto ayudará a la empresa a establecer prioridades y dará ideas sobre los recursos que necesita para perfeccionar la calidad.
- c. *Medición del servicio percibido.* Esto es el resultado del contacto del cliente con el proveedor del servicio, ya que la percepción que él tenga del servicio es importante para la evaluación de la calidad del servicio prestado. Los requisitos del servicio y la prestación de este, ya sea de manera presencial o virtual necesitan ser evaluados tomando en cuenta diferentes criterios de aceptación. Se debe medir la satisfacción del cliente en relación con el servicio, ponderando la diferencia de acuerdo con el grado de importancia que un cliente le dio a cada atributo. La medición y análisis de brechas es importante para el rediseño del sistema para lo que se pueden usar gráficos radiales¹³.

Cada uno de los requisitos explicados anteriormente se puede evaluar por medio de encuestas aplicadas directamente al cliente, grupos focales, cliente oculto¹⁴ y análisis de quejas. Cada empresa debe buscar la forma de mejorar la obtención del criterio de sus clientes, investigando sobre

13 Un gráfico radial es un método gráfico de visualización de datos multivariantes en la forma de un gráfico de dos dimensiones de tres o más variables cuantitativas representadas en los ejes a partir del mismo punto. También se conoce como gráfico de araña o gráfico de radar y sirve para analizar brechas entre elementos o factores.

14 Cliente oculto es una técnica mediante la cual un profesional es entrenado como cliente y luego enviado para que se haga pasar como tal ante el vendedor. Su tarea es detectar todo aquello que se salga de lo normal y que pueda afectar al negocio.

nuevas técnicas o *software* que les permita mejorar la recolección de datos, y la transformación de estos en información. Se debe considerar el diseño de un sistema de información para tal fin.

El conocimiento del cliente y del mercado, derivados de la calidad del servicio recibido y la medición del impacto de acciones favorables o desfavorables, aumentará significativamente la oportunidad de una empresa de tomar mejores decisiones de negocios, de elevar la lealtad de sus clientes y de fortalecer su posición competitiva.

La visualización de calidad como sistema es un excelente medio de organizar el control. Por supuesto, esta meta se logra con un eficiente método de motivación y conciencia que comprometa y concientice al personal de que su labor es absolutamente necesaria para lograr el nivel de calidad requerido para el o los servicios brindados.

La calidad vista como sistema implica un cambio integral en el concepto de control, llevando este a todos los niveles del quehacer administrativo. Por otro lado, una adecuada conceptualización de calidad implica su visualización del servicio requerido como adecuación al uso, lo cual pone en evidencia tener una clara visión en términos del cliente y no solo del prestador de servicios, como siempre ha sido.

El sistema de mejora de la calidad puede ser concebido de muchas formas, que deben cumplir algunos elementos generales que se plantean a continuación. Si se enfoca el sistema de calidad del servicio en su ciclo completo, se pueden definir cuatro subsistemas esenciales: *diseño, proveeduría, soporte y operaciones y mercado*.

En el subsistema diseño del servicio se incluyen todas las actividades de estudio de mercado y las ideas creativas que definen el tipo de servicio o servicios por ofrecer, así como el diseño de los procesos y procedimientos. El subsistema proveeduría incluye todas las actividades relacionadas con los procesos de suministro de equipo, tecnología, materiales y en general todos los recursos requeridos para el funcionamiento del sistema de manera presencial o virtual.

En el subsistema soporte y operaciones se contempla el conjunto de actividades directas ejecutadas para brindar el servicio y que interactúan con el cliente. En soporte se incluyen todas aquellas actividades de apoyo realizadas por oficinas organizacionales y que se requieren para el buen desempeño de las operaciones de servicio. En el subsistema mercado se contempla el conjunto de actividades que se ejecutan con el cliente a fin de constatar si los requerimientos del cliente han sido satisfechos a cabalidad.

El subsistema diseño del servicio contempla el diseño acorde con las necesidades del cliente y con las limitaciones de la infraestructura, y no simplemente acorde con los gustos e inventiva del diseñador. Esto es comúnmente conocido como diseño para el servicio. Los requerimientos del cliente deben ser transformados en especificaciones técnicas que sirvan como base para la prestación del servicio. Algunas técnicas que se usan en este caso son: Despliegue de la función calidad (QFD), Ingeniería de valor (VE), Análisis de valor (VA), Ingeniería concurrente (CE), Diseño robusto (RD) e Ingeniería Recursiva (RE). En el caso de servicios a domicilio, el estudio debe ser realizado con todo nivel de detalle incluyendo entre otras cosas área geográfica de servicio, recurso móvil requerido, capacitación de servidores, tipo de productos ofertados, tiempos de entrega, calidad exigida y costos.

Despliegue de la función calidad (QFD) es una técnica para diseñar productos y servicios basada en los requerimientos del cliente y las capacidades de los procesos. Involucra a todos los miembros de la organización relacionados con el cliente, con el proceso y con ingeniería de servicios. Este equipo se encarga de traducir las especificaciones del cliente en especificaciones técnicas del servicio.

Ingeniería de valor (VE) es un método de reducción de costos de producción por medio del análisis detallado del servicio a fin de eliminar todas aquellas acciones, actividades y objetos que agregan costo sin darle un valor claramente definido.

Análisis de valor (VA) es una metodología para la reducción de costos y aumento de eficiencia y eficacia de producción de servicios basada en el análisis detallado de las operaciones de diseño y prestación del servicio a fin de eliminar todos aquellos aspectos que no agregan valor al producto. Se orienta principalmente a las etapas primarias de desarrollo del servicio donde este se analiza integralmente observando su diseño, sus características funcionales y sus programas de aseguramiento de calidad.

Ingeniería concurrente (CE) es una metodología basada en trabajo en equipo donde personas de ingeniería de procesos apoyadas por administrativos diseñan en forma concurrente el servicio y el proceso que permitirá ofrecerlo al usuario. La mayor parte de las actividades se ejecutan en forma simultánea y no secuencial a fin de prevenir problemas de calidad en la etapa de diseño del servicio y de los procesos.

Ingeniería recursiva (RE) es una metodología de simplificación de producto por medio de la cual el proceso de servicio es desintegrado en sus componentes a fin de someterlos a un análisis detallado para determinar si

cumplen una función productiva. Se busca eliminar procesos y actividades que no cumplen alguna función importante en la prestación del servicio.

Una de las actividades cruciales de este subsistema es el diseño exitoso del servicio y del proceso ya sean estos presenciales o virtuales. Algunas de las actividades que se deben ejecutar con el fin de cumplir con el importante objetivo de diseñar servicios y procesos ajustados a los requerimientos del cliente y a las limitaciones del negocio son: planeación de medios de brindar el servicio, aplicaciones de análisis estadístico, desarrollo de un registro de proveedores, estudios de capacidad de calidad, análisis de experiencia con servicios, diseño de procedimientos, pruebas piloto del diseño, normalización y simplificación de trabajo.

El subsistema Proveeduría basa sus actividades en garantizar la obtención de todos los recursos que incluyen materiales, equipo y tecnología que cumplan con las condiciones adecuadas para el servicio. La empresa debe ser lo suficientemente exigente para imponer sus requerimientos y obligar al proveedor o proveedores a enviar los productos con la calidad solicitada. Algunos aspectos que pueden ser aplicados para lograr el citado objetivo son: relaciones estrechas con proveedores, educación y entrenamiento para la recepción, análisis de especificaciones, control de inventario, técnicas de muestreo, organización efectiva de cotizaciones y órdenes de compra y certificación de calidad.

El subsistema Operaciones basa sus actividades en la prestación del servicio mismo de manera presencial o virtual. Si se ha logrado obtener un buen diseño de servicio y se han podido adquirir materiales, equipo y tecnología que reúnen los requerimientos, la siguiente etapa es ofrecer el servicio conservando las características del diseño. El control de los procesos de servicio debe ejecutarse a lo largo de todas las etapas y no al final, ya que esta última debe ser una actividad de auditoría y no correctiva. El componente soporte basa sus actividades en la organización del trabajo de todas las actividades que soportan las actividades principales del servicio. Pueden ser directas cuando se relacionan directamente con las actividades de servicio o indirectas cuando solo dan soporte indirecto como, por ejemplo, la seguridad o la contabilidad. En servicios ofrecidos de manera virtual, la tecnología computacional (hardware y software) juega un papel preponderante.

Algunas de las técnicas que pueden aplicarse para el logro de los objetivos del control de operaciones son: análisis de procesos, categorización de características de calidad, control de equipo y tecnología, estudios de capacidad de proceso, entrenamiento y adiestramiento de personal, auditorías de calidad, trabajo en equipo multidisciplinario y aplicaciones estadísticas.

El subsistema Mercado está relacionado con todas aquellas actividades que tienen como objetivo estudiar las necesidades del consumidor para incorporarlas al diseño del servicio y retroalimentar al sistema acerca de la efectividad del servicio para cumplir con esas necesidades una vez que se encuentra en manos del cliente. Algunas de las actividades que pueden ayudar en el desarrollo de este subsistema son: análisis de quejas y reclamos, auditorias de calidad, encuestas de mercadeo de calidad, visitas al cliente y grupos focales.

Como ejemplo se tiene el caso de un sistema de distribución de productos para supermercados que tiene un almacén centralizado. Para este negocio, el control es una importante tarea que debe ser efectuada en todas las etapas del proceso desde que el producto ingresa hasta que llega a manos del cliente.

En el componente Diseño se definen todos los procedimientos de adquisición, recepción, almacenaje y expedición de pedidos; así como se hace el diseño detallado de facilidades físicas que favorezcan el manejo, almacenaje y envío de productos. En Proveeduría se desarrollan todos los procesos de adquisición de materiales, control de inventarios, manejo de materiales, sistema de control computacional y de relaciones con proveedores. En Operaciones se analizan en detalle los procesos de inventario, almacenaje, selección, control y envío de pedidos, los cuales deben garantizarse libre de errores. En el caso de servicio a domicilio se deben diseñar los procedimientos e identificar los recursos requeridos para dar el servicio en el tiempo y calidad pactados.

En Soporte se analizan las operaciones contables, de seguridad, de aseo y limpieza y de mantenimiento de instalaciones. En Mercado se analizan los procesos y recursos de embarque, distribución y transporte, tal que estos reúnan las condiciones fijadas y se establezcan los medios de seguimiento y servicio del producto en el mercado. Una representación general de este sistema es dada en la figura 1.3.

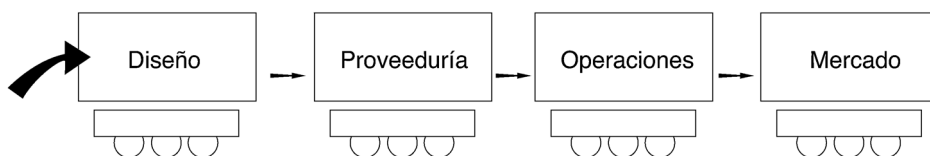


Figura 1.3. Representación del sistema de distribución de producto.

Una de las etapas críticas de la distribución de productos es establecer un balance entre la cantidad por pedir, la cantidad por recibir y la calidad real recibida. Los requerimientos del cliente son evaluados en términos de las capacidades reales de compra y almacenaje. Por lo anterior, esta tarea implica dos etapas: el estudio de las necesidades y requerimientos del consumidor y el análisis de las capacidades reales del proceso de recepción, almacenaje y envío del producto en términos de espacio, equipo y mano de obra.

Los requerimientos de calidad y cantidad dados por el cliente pueden ser fijados por medio de estudios de mercado y entrevistas con el cliente que se centren en aquellas características cruciales de los pedidos. El análisis de las capacidades de almacenaje y transporte se hace por medio de una estrecha coordinación entre el equipo proveedor y el personal de planta. El resultado de estos análisis serán especificaciones adecuadas y más exactas que se ajusten a la realidad.

No es necesario entrar en demostraciones para afirmar que un bajo nivel de calidad en productos recibidos origina también baja calidad en el producto enviado. Para esto, se deben establecer mecanismos que verifiquen la calidad y la cantidad de los productos recibidos y procuren mejorar los ya existentes, los cuales deben ser diseñados con el fin de lograr su funcionamiento tanto interna como externamente.

En el control externo, una estrecha relación con proveedores es absolutamente necesaria pues se requiere una confianza mutua que permita visitas recíprocas. Así, el comprador visitará frecuentemente la planta del proveedor con el fin de evaluar el proceso y el producto en el lugar de fabricación y el proveedor visitará la planta del comprador, con el fin de conocer el uso y la importancia que su producto tiene para el comprador.

Para el control interno se deben diseñar sistemas de control de inventarios y métodos de muestreo e inspección, a fin de verificar que los productos están siendo entregados con el nivel de calidad especificado en las órdenes de compra.

Por muchos años, en manufactura se creyó que inspeccionando el producto al final de la línea de producción, era controlar su calidad. Luego, esa inspección se extendió a las diferentes etapas de producción y fue así como se pudo constatar que el problema de bajo nivel de calidad de un producto es un problema de causa y efecto y no un problema puntual, el cual puede ser resuelto con facilidad en el lugar de su ocurrencia. Esto mismo se aplica al área de servicios; pues no se debe esperar al final para catalogar el servicio brindado, sino que se deben procurar controles

durante los diversos procesos que detecten y anticipen eventuales problemas de calidad.

La base de un buen control de operaciones está en una adecuada clasificación de las características de calidad y en el cambio de mentalidad de control correctivo a control preventivo. En el centro de distribución se requieren procedimientos de almacenaje y rotación de producto para evitar que productos de corta vida útil lleguen a manos del cliente con características que no están a cabalidad con sus requerimientos.

En el centro de distribución, el cliente quiere que el producto le llegue en las cantidades requeridas, en el lugar fijado, en el tiempo pactado y con la calidad deseada. Esto no es negociable y la empresa debe buscar los medios para que esto se cumpla; asimismo, la organización de los recursos (espacio, equipo, personal) debe estar en función del cumplimiento de las metas mencionadas.

Deben establecerse los medios y los procedimientos para que los pedidos se envíen usando el mejor medio y evitando su posible deterioro durante el transporte y almacenaje en el lugar de destino. Se debe asumir responsabilidad por problemas durante el envío y durante el post-envío.

El servicio debe ser evaluado usando la información contenida en reclamos, devoluciones y quejas, de tal manera que todas las recomendaciones sean transmitidas hacia el subsistema involucrado. En esto, estudios de mercado y auditorías de calidad pueden ser de gran ayuda, donde el establecimiento de un eficiente sistema de información que pueda captar datos sobre el comportamiento del servicio, es esencial para lograr el objetivo del subsistema mercado.

Finalmente, es importante mencionar que se debe conservar la calidad en cada uno de los componentes pues la calidad del sistema es el resultado de la multiplicación de los niveles de calidad de cada uno de los componentes que lo conforman. Así, por ejemplo, si en un sistema de cinco componentes sus calidades son respectivamente 0,9, 0,95, 0,8, 0,95 y 0,92, entonces, la calidad del sistema será $0,9 \times 0,95 \times 0,8 \times 0,95 \times 0,92$ que da un valor de 0,5978. Por ello, se debe cuidar la calidad en todas las etapas pues valores bajos regulan la calidad del sistema. Así por ejemplo si la calidad 0,8 se sustituye por 0,2, el resultado de calidad del sistema se reduce sustancialmente al llegar a ser 0,1494. En conclusión, la calidad del sistema viene regulada por la calidad del componente más débil.

Factor humano

Si se hacen coincidir las metas de calidad con las de las operaciones, el objetivo de brindar un servicio que reúna los requisitos del cliente se torna único. Si el personal de operaciones sigue pensando exclusivamente en el cumplimiento de tiempos, descuidando la calidad y formulando planes de trabajo que solo hablan de cantidad de trabajo sin nivel de calidad fijado, el objetivo de calidad es más difícil cada día. Por lo tanto, la solución está en fijar objetivos de recursos humanos que sean compatibles con calidad y que estén alineados, lo cual debe haber sido considerado en la política de calidad de la empresa.

Otro de los aspectos que ayuda a cumplir con el objetivo de calidad es un adecuado y eficiente análisis de la información que debe estar disponible para la toma de decisiones. En todo sistema de producción se generan “montañas” de información que deben ser analizada; no se debe recolectar información que nadie sabe para qué sirve, la cual, por lo tanto, nunca va a ser analizada. En la actualidad se habla mucho de *big data*¹⁵ como herramienta esencial para el manejo, análisis y preparación de datos para la toma de decisiones.

La evaluación de resultados no es solamente una excelente actividad de retroalimentación al sistema, sino también para las personas encargadas de la función calidad en la empresa. Cómo se puede saber si el trabajo que se realiza es productivo si nunca se evalúan los resultados de la labor.

No hay duda entonces de que el personal y la información a su disposición desempeñan un rol clave en el cumplimiento de las metas. Después de todo no se hace nada con tener excelentes sistemas si las personas no colaboran en llevar a cabo su trabajo según requisitos de excelencia y con la información necesaria a su disposición.

Sin lugar a dudas, uno de los aspectos que más ayudan a mejorar la relación calidad-operaciones es la participación a los trabajadores en la solución de problemas propios del trabajo que desempeña. Para esto no solo se necesita de grupos organizados como círculos de calidad o grupos participativos, sino que se necesita de la voluntad de los supervisores y jefes para involucrar y capacitar a los empleados en esta tarea.

¹⁵ *Big data* (en español, grandes datos o grandes volúmenes de datos) es un término evolutivo que describe cualquier cantidad voluminosa de datos estructurados, semiestructurados y no estructurados que tienen el potencial de ser extraídos para obtener información valiosa para la toma de decisiones en los negocios.

Otro de los aspectos que se necesitan para lograr los objetivos de calidad y la participación, es el entrenamiento y la capacitación de trabajadores y supervisores, con el fin de que tengan armas con qué enfrentar el reto de solucionar problemas y de motivarse para ser más productivos.

No es secreto para nadie que el factor humano es el componente más importante en la tarea de prestar un servicio pues sin compromiso y sin participación de los trabajadores, es imposible lograr metas de mejoramiento de calidad y productividad. Son las personas las que hacen posible que un servicio satisfaga las expectativas de un cliente, pero también son las personas, generalmente, las principales causantes de que ello no ocurra.

Uno de los aspectos que juega un importante rol en este proceso es el desarrollo de programas de educación y entrenamiento que capaciten, impulsen y motiven a las personas a hacer su trabajo cada día mejor, esto es esencial hoy en día en el caso de servicios ofrecidos de manera virtual. Es tarea de los mandos gerenciales lograr los incentivos para que las personas se desarrollen y sientan el trabajo no como una carga, sino como un vehículo para su propio desarrollo personal. Deben tenerse inventarios de recursos humanos que identifiquen las capacidades de los empleados y su formación, lo cual permite hacer una mejor asignación del trabajador al puesto.

Deben formarse equipos de trabajo que ayuden a resolver los problemas de la empresa; después de todo, el éxito de la empresa es el éxito de todos y el fracaso de esta es el fracaso de todos. La definición de perfiles y competencias acordes a las necesidades de los puestos es esencial y deben estar alineados con los objetivos de calidad del negocio.

Este texto presenta un enfoque cualitativo y cuantitativo para la evaluación de la calidad en servicios, identificando lo que se debe hacer, pero, sobre todo, indicando cómo se puede llegar a obtener resultados. Se presentan las metodologías de estudio de procesos y diversas técnicas que pueden ser aplicadas para recolectar y analizar datos y convertirlos en valiosa información para tomar decisiones sobre aquellos aspectos de calidad que no se desempeñen bien y cuya mejora implica un mejor posicionamiento del negocio. Todo esto va a ser posible de implementar solo si hay recursos humanos capacitados y motivados para cumplir con efectividad sus funciones.

La experiencia que ha dejado hoy en día la pandemia de COVID-19 en el caso de servicios comerciales y de salud debe ser incorporada en el rediseño de procedimientos y acciones ya que se trata de una manera diferente de ofrecer el servicio.

Resumen

En este capítulo se introducen los conceptos esenciales de calidad en servicios relacionados con un proceso de mejoramiento continuo. Se analiza el impacto de los esfuerzos de mejora en procesos de suministro, de operaciones y en la cultura organizacional. Se presenta una serie de conceptos y definiciones que enmarcan los conceptos de calidad de servicio; además, se definen los parámetros y dimensiones de la calidad vistos por el usuario.

También se analiza el ciclo de la calidad de servicio en todas sus etapas, con ejemplos aplicados, y se comenta lo que representa un sistema de mejora de servicios, con sus diversas etapas y aspectos por considerar en su definición. Luego, se dan las pautas generales para el diseño de un sistema de calidad en servicios, al definir sus componentes, los aspectos por evaluar y los subsistemas que lo conforman. Finalmente, se discute sobre el papel crucial que juega el factor humano en el logro de calidad en cualquier sistema de producción de un servicio.

Preguntas de repaso

1. Explique los seis factores que un cliente busca en un servicio y que le causan satisfacción hacia este.
2. ¿Cómo se estructura un programa de mejoramiento continuo con calidad de servicios?
3. Defina: calidad, servicio, calidad de servicio, aseguramiento de la calidad y mejoramiento de la calidad.
4. Discuta cada uno de los parámetros y las dimensiones de la calidad de servicio.
5. Explique cada una de las etapas del ciclo de la calidad de servicio. Proporcione ejemplos adicionales sobre cada etapa.
6. Comente sobre las etapas del proceso de mejora del sistema de servicios.
7. ¿Qué aspectos se consideran en la estructuración de un sistema de mejora de servicios?
8. ¿Cuáles son los componentes esenciales de un sistema de calidad de servicios?
9. Explique los subsistemas que componen un sistema de calidad de servicios.

10. Comente sobre el papel del factor humano en cualquier sistema de oferta de servicios.
11. Desarrolle una propuesta de diseño de calidad de servicio para un servicio a domicilio, por ejemplo, comida.
12. Presente un análisis profundo del impacto que ha tenido la pandemia de COVID-19 en la oferta de servicios comerciales y de salud.

Direcciones en Internet

En las siguientes direcciones de Internet es posible encontrar información valiosa para ahondar en los temas vistos en este texto:

<https://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/calidad-de-los-servicios.html>

https://www.researchgate.net/publication/242224905_Gestion_de_la_calidad_en_servicios_una_revision_desde_la_perspectiva_del_management

http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_evaluacion_calidad.pdf

<http://www.jhuccp.org/prs>

<http://www.eumed.net/rev/cccsc/0712/vrm.htm>

<https://www.insp.mx/produccion-editorial/novedades-editoriales/3879-monitorizacion-servicios-salud.htm>

<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/%5CFile%5CGesti%C3%B3n%20de%20Calidad%20en%20los%20Servicios.pdf>

<http://www.gestion-calidad.com/calidad-servicios>

<https://calidadgestion.wordpress.com/2014/04/08/gestion-de-la-calidad-de-los-servicios/>

Problemas

1. Para cada uno de los siguientes sistemas de servicio: un restaurante, una tienda, un supermercado, una clínica dental, un puesto de venta de comida a domicilio, una escuela privada, una red telefónica y un aeropuerto:
 - a. Identificar al cliente externo y sus expectativas.
 - b. Identificar los medios para cumplir con estas expectativas.
 - c. Definir las principales operaciones por controlar.

- d. Identificar posibles puntos críticos de calidad.
 - e. Presentar una asignación de responsabilidades para las actividades claves del sistema de calidad.
2. Para el problema 1, y en cada uno de los sistemas citados, esquematizar y definir actividades del sistema de mejora de la calidad.
 3. Para un sistema de carga y descarga de barcos en un puerto, definir:
 - a. Los clientes internos
 - b. El sistema de mejora de la calidad
 - c. Las actividades principales en cada uno de los subsistemas que componen el sistema de mejora de la calidad
 - d. Los controles propuestos para garantizar un adecuado nivel de calidad y productividad de las operaciones
 4. Para una cadena de tiendas de productos de bajo costo, definir los mismos aspectos pedidos en el problema 3.
 5. Esquematice los subsistemas y defina los procesos que compondrían los siguientes sistemas de servicio:
 - a. Una farmacia
 - b. Un parque de diversiones
 - c. Una escuela de enseñanza especial
 - d. Una estación de bomberos
 - e. Una cooperativa de producción agrícola
 - f. Un bufete de abogados
 - g. Un centro de distribución
 - h. Una estación del tren
 - i. Una oficina de registro en una universidad
 - j. Un registro civil
 - k. Pago de servicios públicos
 - l. Venta de comida a domicilio
 6. Esquematice los subsistemas y defina los procesos que compondrían los anteriores sistemas de servicio ofrecidos de manera virtual.