

LA POLÍTICA Y LAS NORMAS ORGANIZACIONALES EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EMPRESAS DE SERVICIOS

Armenio Pérez Martínez

Centro de Estudios de Gestión Organizacional y Turismo
Universidad de Ciego de Ávila
Cuba

Resumen:

La dirección estratégica se ha convertido en un marco de gestión que aun no ha sido utilizado en su total dimensión por parte de los directivos y de manera paralela desarrollan procesos para la gestión de valores, de la calidad, etc. La siguiente ponencia es un intento por incluir a partir de la utilización de la política y las normas organizacionales para potenciar la gestión de la calidad de los servicios, desde la lógica del desempeño de los trabajadores.

Palabras Claves: Política organizacional, normas organizacionales, gestión de la calidad, gestión de valores.

Epígrafe 1.1 Comprensión de la gestión de la calidad. Su evolución.

La calidad ha ganado amplio espacio en el contexto administrativo internacional y en la actualidad se está convirtiendo una necesidad de primer orden para las empresas competitivas del siglo XXI. Las principales organizaciones tanto nacional como internacionalmente se manifiestan a favor de la gestión eficiente de la calidad como una forma de seguir estando a la altura de este momento y sobrevivir en el mercado actual.

La evolución del control de gestión ha estado ligada a la evolución de la sociedad, a los cambios de los mercados y a su internacionalización y al incremento de la competitividad, lo que ha ido demandando el surgimiento de nuevas variables que afectan la actuación de la organización, tanto interna como externamente, provocando que las teorías surgidas en cada momento histórico no se adecuaron a la realidad de las organizaciones, dando paso a nuevas teorías que permitieran un proceso de adaptación sistemático a estos cambios.

Se reconoce que las prácticas de verificación de la calidad se remontan a épocas anteriores a Nuestra Era. En el año 2150 a.c., la calidad en la construcción de las casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla No. 229 establecía que si por la mala resistencia con que un constructor fabrique una vivienda, esta se destruye y mueren sus ocupantes, el constructor sería ejecutado. Los fenicios cortaban la mano a quienes ejecutaban obras materiales de cualquier naturaleza con errores para evitar que fueran cometidos nuevamente. Hablar de las sedas de damasco o la porcelana china, permitía diferenciar productos por su calidad de fabricación en la Edad Media. En las formaciones económicas sociales anteriores al capitalismo se evidencia que la calidad era interés del productor ya que no existía la producción masiva y era más fácil controlar las características de los productos.

En el contexto contemporáneo, se considera que la calidad debe de ser comprendida dentro de la propia evolución de la administración. En un intento de comprender su relación con la función control y su evolución, a continuación se presenta un esquema que se elaboró a partir de los criterios sistematizados

por dos autores reconocidos, por la arista del control J. M Amat (1991: 66), mientras que para analizar la calidad se utiliza la periodización propuesta por Cantú (2001); y Malevski, Y. y Rozotto, A. (1998).



Una primera etapa se enmarca desde la revolución industrial hasta 1930. En este período aparece el supervisor en su función de controlar el desempeño de los trabajadores, así como los defectos de los productos. Surgen áreas de inspección, separadas de las áreas de producción, cuya responsabilidad es velar porque los productos tengan las características que requiere el cliente. En nuestra opinión, aquí subyace la idea de que el trabajador es incapaz de regular de manera eficiente su desempeño laboral y contribuir a la organización. Esta es una implicación que se va manifestando a lo largo de la evolución de la gestión de la calidad y hoy día es un lastre para las organizaciones industriales y de servicios.

En una segunda etapa, comprendida entre 1939 y 1949 a pesar de los avances tecnológicos, se aprecian serios problemas con la productividad. Se desarrolla con seriedad el control estadístico de la calidad, aportando las primeras acciones de planificación de la calidad, según la incidencia estadística de estos. En esta etapa se puede apreciar una tendencia al control más que hacia la inspección propiamente dicha. Aún así nuestra apreciación apunta hacia la evolución de la función control dentro de la calidad, apropiándose de recursos como la estadística, para seguir controlando el desempeño de los trabajadores.

Un tercer momento que termina a fines de la década de 1970. Se ha realizado un proceso de modificación de la concepción de la calidad, pasando de un pensamiento reactivo a uno proactivo, al comprender que no basta con eliminar los productos defectuosos, sino que hay que realizar el control a lo largo de todo el proceso productivo. Se pasa del control exhaustivo a la coordinación de todas las áreas organizativas en función de la calidad. La competitividad creciente obliga a producir con calidad para lograr vender todo cuanto se produzca, por lo tanto se produce en función de la demanda. Comienzan a aparecer programas y sistemas de calidad. Se aprende que la calidad se construye desde adentro.

La década de 1980 marca una nueva etapa dentro de la evolución de la calidad. Aparece una relación intrínseca entre la calidad y la dirección estratégica, brindando una visión integral de la calidad, donde tiene que existir el compromiso de la alta dirección para lograr la gestión de la calidad. Se trata de conocer en profundidad las necesidades y expectativas de los clientes. La calidad es vista como factor de competitividad. A partir de 1990 se valora esencialmente al cliente, buscando el servicio de calidad total. (Bounds, *et al*, 1994)

Por lo tanto se considera que el propio desarrollo de la Administración marcó profundamente el desarrollo ulterior de la gestión de la calidad. La génesis de ambas se encuentra en momentos precisos de la evolución propia del hombre, su desarrollo tecnológico, comercial, científico, cultural, etc. Por ejemplo la primera revolución industrial, la Segunda Guerra Mundial, etc.

Otra apreciación que emerge del análisis anterior es que la gestión de la calidad se encuentra presente, con exclusividad, en la sociedad capitalista. Se considera que esta propuesta carece de conocimiento y revisión científica de los principales aportes del modo de producción socialista, a partir de la Nueva Política Económica y la participación constante en el perfeccionamiento de la economía y la satisfacción de las necesidades sociales de los miembros de la sociedad, con el Che Guevara al frente.

La raíz etimológica del término calidad proviene del griego *kalos* que significa “lo bueno, lo apto” y también de la palabra latina *qualitatem*, que significa “cualidad o propiedad”

Para Deming (Deming, W.E. 1982) la calidad es “cualquier producto o servicio que el cliente necesita adquirir”.

El doctor Ishikawa, creador de los círculos de calidad planteó “el secreto de la calidad radica en hacer las cosas bien y mejorarlas constantemente, no basta con el impulso decidido de la dirección, es necesario contar con el compromiso de los trabajadores, que colaboren y coordinen con eficacia dentro de la empresa”.

Deming.

Eduards Deming alcanzó su fama en la década del 50 con la reconstrucción del Japón, es catalogado como el padre espiritual del mejoramiento continuo y global.

Su visión sobre la calidad está basada en el trabajo diario, controlando la variabilidad y la fiabilidad a bajos costos, siguiendo las necesidades del mercado. De ahí parte su inclinación por el uso de la estadística como herramienta fundamental del trabajo.

Para Deming la política de calidad de cualquier organización debe orientarse hacia la satisfacción de los clientes, trabajando en la innovación, la capacitación a todos los niveles en nuevos conocimientos y habilidades sobre materiales y métodos de producción, el mantenimiento de los equipos y el mejoramiento continuo. Todo esto es responsabilidad de la dirección en más de un 90%.

En el caso del mejoramiento continuo, plantea como objetivo, la obtención de mayores niveles de desempeño de manera continua, hasta eliminar la inspección masiva.

De Deming pueden resumirse varios aspectos, ellos son: 1) Su creencia que la calidad debe ser mejorada constantemente, debido a las siempre cambiantes necesidades del mercado; 2) la participación de todos en la empresa en la responsabilidad por la calidad, comenzando por la alta gerencia; 3) la mejora a través de la reducción continua de la variabilidad, utilizando técnicas estadísticas, gerenciales y de producción; 4) la eliminación de los muestreos masivos por su elevado costo y por dejar escapar defectos; 5) la flexibilidad de las normas de trabajo; 6) la capacidad de todos buscando

participación total en la mejora; 7) reducción de los costos de calidad y 8) sus críticas al sistema de Taylor.

Juran.

Su papel en el mundo de la calidad ha sido muy dinámico e importante, llegando a ser por muchos años el máximo exponente del tema.

Para Juran calidad es “actitud de uso” o lo que es lo mismo, necesidades traducidas en parámetros técnicos. Este concepto, aunque bastante limitador, abre una nueva etapa en el mundo de la calidad, su valor radica en que por primera vez aparece un modelo para fabricarla. Su política de calidad se basa en la prevención, agregando que solo podrán prevenirse los problemas si se trabaja en función de la erradicación de las causas que lo provocan.

Juran fija la calidad en tres procesos básicos uno de los cuales es el mejoramiento. Su sistema de mejora se basa en el enfoque “proyecto a proyecto”, teniendo como punto de referencia la innovación o salto adelante. En sentido general los aspectos de su enfoque son: 1) Política de prevención de problemas a partir de la identificación de las causas; 2) no es partidario de la mejora gradual, para él la innovación (salto adelante), es la manera efectiva para mejorar; 3) establece una política de recursos humanos en función del trabajo en colectivo, la capacitación a todos los niveles y la selección y evaluación del desempeño sobre la base de los objetivos de la empresa; 4) plantea que no debe existir una fuente única de proveedores, pero no da ningún método para selección; 5) propone la medición de los costos como forma de medir la mejora; 7) establece un costo de calidad óptimo y 8) es crítico de Taylor.

Ishikawa.

Reconocido como el ideólogo y guía indiscutible de los éxitos japoneses en el ámbito de la calidad, su formación estuvo influenciada por las vistas de Juran y Deming a Japón.

Ishikawa basa su política en el trabajo de todos para obtener resultados, dando especial importancia a la participación conjunta en la toma de decisiones, desde el gerente general hasta el último trabajador. Plantea el trabajo en equipo a través de los círculos de calidad. Es el primero en utilizar el concepto de control de la calidad total y desarrolló las siete herramientas que consideró que cualquier trabajador podía utilizar: diagramas de Pareto, diagramas de causa-efecto, los histogramas, las hojas de control, los diagramas de dispersión, los flujogramas y los cuadros de control.

Establece la modalidad japonesa del control total de la calidad como un nuevo enfoque de dirección, orientándolo a la cuenta de productos que satisfagan las necesidades de los clientes, la organización y el control se realiza mediante el empleo del círculo de control.

Los demás aspectos generales en su enfoque son: 1) Formulación de políticas y metas de calidad para asegurar la armonía y coordinación entre todas las partes integrantes de la empresa; 2) atender con especial cuidado los problemas de los trabajadores, 3) capacitación a todos los niveles partiendo de la enseñanza de métodos estadísticos,

como parte importante del logro de acciones de mejora; 4) selección y relación con los proveedores, garantizando su formación para la participación en el proceso de mejoramiento; 5) empleo de auditorias para propiciar el empleo de mejoramiento continuo; 6) normalización para preservar el efecto de las acciones de mejora; 7) utilización de los costos de calidad para medir la productividad y los resultados de la mejora.

Feigenbaum.

Armand Feigenbaum es mundialmente famoso por su enfoque sobre el control total de la calidad, aparecido por primera vez en la década del 50. su enfoque desarrollado a partir de los elementos de los estudios especiales de proceso plantea la integración de todas las áreas de la empresa, con el objetivo de lograr productos que estén acordes con las necesidades de los clientes, a un costo que sea económico para la empresa y centra la labor de coordinación en la gerencia con un programa a largo plazo, debido a que solo en manos de especialistas la calidad quedará en terreno de nadie.

Su enfoque también plantea otras cuestiones tales como: 1) Medir el nivel de satisfacción del cliente; 2) desarrollar el liderazgo de los recursos humanos, basado en la participación de todos en la mejora, a través de los equipos estables de mejora y en el compromiso por mantener un nivel de productividad enfocado hacia la calidad y la comercialización (vendibilidad); 3) desarrollo de actividades que involucren a los proveedores en la mejora; 4) reconocimiento a los colectivos y personas que logren resultados; 5) medición de la mejora a través de los costos.

Crosby.

Aparecen en el mundo de la calidad en el concepto de “cero defectos” desarrollado en la década del 60 con el Pentágono y la ITT, donde fue su director de calidad. Este concepto, desarrollado en 14 pasos de trabajo, no es un programa, sino una norma de desempeño.

Además de esta primera idea Crosby plantea otras, tales como: 1) La calidad debe estar orientada al cliente y se logra en el cumplimiento de los requerimientos, 2) el mejoramiento, para llevarse a efecto, debe ser responsabilidad de todos en la organización y en esto juega un papel importante la capacitación a todos los niveles; 3) los factores humanos y sociales son definitorios en la mejora, no el equipamiento y la tecnología; 4) la normalización es fundamental para lograr resultados estables; 5) los proveedores deben participar en el proceso de mejoramiento; 6) los costos de la calidad deben ser la base de la medición de la mejora, porque expresan el precio de los incumplimientos.

Debe decirse que este concepto de cero defectos que expresa Crosby, ha sido muy criticado por Ishikawa quien le plantea como efectos negativos, el espíritu voluntarista del enfoque; el poco trabajo con los métodos estadísticos, privando a los trabajadores de una poderosa arma para tomar decisiones en la mejora y el ceñimiento a los requerimientos como única forma de lograr un buen desempeño, cuando en realidad estos nunca son totalmente fiables para obtener buenos resultados.

Harrington.

Es uno de los nuevos genios de la calidad. Sus resultados en IBM están centrados al plantear eliminar toda actividad que no agregue valor real al producto, o al menos que no agregue valor a la empresa. Plantea también la necesidad de cuantificar el trabajo por muy abstracto que este sea, con el fin de poder medir su valor agregado en el producto o la empresa.

De igual forma es revolucionaria su concepción para medir la calidad, sobre la base de la satisfacción del cliente, funcionalmente y en precio. Es decir, un producto tendría calidad si sirve para el uso que está destinado, pero al mismo tiempo si es competitivo en precio.

Plantea además otros aspectos positivos muy relacionados con los autores hasta ahora tratados, en cuanto a la responsabilidad de la alta gerencia, la importancia de la capacitación a todos los niveles como forma de propiciar la participación al cambio, la importancia de la prevención como forma de lograr la calidad y el trabajo conjunto con un número de proveedores que debe ser limitado.

Tiene como aspectos negativos: la importancia que da a la estimulación financiera como forma de motivación hacia el trabajo y el marcado carácter administrativo a la coordinación para la mejora.

Taguchi.

Este japonés radicado en los estados Unidos, es hoy quien marca las nuevas pautas de la calidad en el mundo. Lo primero que llama la atención en él es su definición de la calidad, como la pérdida económica total que origina el producto a la sociedad. En este concepto, se asocia la calidad a una función social, medida a través de la función de las pérdidas.

Introduce el concepto de “ingeniería de la calidad” que constituye una tecnología de punta en el tema de la mejora. Con su nuevo enfoque, hasta el sueño de “cero defectos” han quedado atrás, pues deben diseñarse procesos robustos, es decir insensibles a la variabilidad. En consecuencia, para él la mejora es un proceso continuo de reducción de la variabilidad.

Además enfoca el proceso hacia atrás, es decir, los productos y procesos robustos se logran en la etapa de diseño del producto y el proceso; pero esto no es suficiente, pues Taguchi plantea además, que se garantizan productos y procesos robustos si se utilizan equipamientos tecnológicos de avanzada y/o se implantan sistemas especializados para reducir la variabilidad.

Taguchi ha demostrado lo costoso que puede resultar el control estadístico del proceso, a menos que se mejore la aptitud del equipamiento y se implementen sistemas que permitan reducir la variabilidad.

El enfoque de Taguchi discrimina a las organizaciones con bajas posibilidades financieras para adquirir equipamientos de avanzada. El mismo es la muestra de la fusión del KAISEN y la innovación. Para él hay que mejorar continuamente, pero no se puede estar a espaldas de la tecnología.

Si hacemos una valoración integral de los enfoques de los ideólogos de la calidad que anteriormente abordamos a pesar de que en todos hay elementos distintivos, que lógicamente guardan gran relación con los avances tecnológicos y el entorno de su época, en ellos hay puntos de coincidencia con relación a este concepto, por ejemplo:

- ▶ Importancia de la capacitación.
- ▶ El involucramiento de toda la organización.
- ▶ El tratamiento a los costos.
- ▶ La relación con los proveedores.
- ▶ Satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta estos aspectos, así como la planteado en las ISO 9000 pudiéramos centrar la calidad en: un proceso de mejora continua a partir del liderazgo de la alta dirección y la motivación de los trabajadores para lograr la satisfacción plena del cliente más allá de sus expectativas.

Cuando hacemos referencia al liderazgo de la alta dirección estamos pensando en las características de comunicación, relación y adaptabilidad con el entorno, con los proveedores, poder de negociación, de solución de conflictos de adelantarse al futuro, etc.

En lo que venimos argumentando puede apreciarse cómo la calidad no es un concepto unidimensional, estático y cerrado. Se requiere, por tanto, una gestión de la empresa que satisfaga las múltiples y diversas necesidades de los consumidores, que, por otro lado, están en continua evolución. La calidad comprende en la actualidad todas las vías a través de las cuales la empresa satisface tanto las necesidades y expectativas de sus clientes, como la de los recursos humanos que la componen y de la sociedad en general.

Epígrafe 1.2 La calidad de servicios.

Los servicios representan parte importante de la economía internacional, además de brindar empleo a grandes sectores de la sociedad. Los diferentes criterios que se manejan se pueden observar a continuación.

No.	AUTOR	DEFINICION
1	Zeithaml (1988)	La calidad del servicio percibida se define como: la valoración que hace el consumidor de la excelencia o superioridad del servicio. Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio. Toda calidad es percibida por alguien
2	Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988)	Es una modalidad de actitud, relacionada, pero no equivalente a satisfacción, que resulta de la comparación entre las expectativas y las percepciones del desempeño del servicio.
3	Holbrook y Corfman (1985)	Respuesta subjetiva de la gente a los objetos y, además, es un fenómeno altamente relativo que difiere entre distintas valoraciones.
4	Holbrook y Corfman y Olshavsky (1985)	Modo de evaluación o juicio de un producto o servicio similar en muchos casos a una actitud.
5	Lewis y Booms (1983)	La calidad del servicio es una medida de cómo el nivel de servicio desarrollado iguala las expectativas de los clientes con una base consistente.
6	Gronroos (1982, 1984)	En la evaluación de la calidad del servicio, los consumidores comparan el servicio que esperan con las percepciones del servicio que ellos reciben.
7	Horovitz (1993)	Nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave.
8	Bolton y Drew (1991)	Una forma de actitud, que resulta de la comparación de las expectativas con el desempeño.
9	Bitner (1990)	La calidad del servicio percibida es una forma de actitud, una evaluación global.
10	Oliver (1977, 1980, 1981, 1985, 1988, 1989).	La calidad del servicio puede ser considerada como una actitud.
11	Cronin y Taylor (1993).	La calidad del servicio es lo que el cliente percibe del nivel de desempeño del servicio prestado.

nos conducen a realizar algunas precisiones:

- En el tratamiento del término, para el caso de los servicios, se puede apreciar un planteamiento acerca de la correlación entre lo objetivo y lo subjetivo, con predominio de este último (Garvin, 1983; Dodds y Monroe, 1984; entre otros). Estos autores subrayan la diferencia entre calidad objetiva y calidad subjetiva.
- Predomina la definición de la calidad del servicio como una modalidad de actitud. Este concepto tampoco había sido tratado por los investigadores de la calidad en el sector industrial.
- Se aprecian perfectamente dos enfoques - alrededor de los cuales se han conformado dos escuelas - que son las más importantes en el tratamiento de la calidad del servicio y los modelos de gestión que de ellas se derivan. El primer enfoque define a la calidad del servicio como calidad percibida, resultado de la comparación o de la diferencia entre expectativas y percepciones. El segundo, define a la calidad del servicio como calidad percibida, resultado de la percepción del desempeño sobre el servicio prestado. Esta idea aparece resumida en el

• Anexo No.23.

Escuelas	Paradigma	Representantes	Énfasis	Modelo
Nórdica	Disconformidad	a) Gummerson, E. (1978) b) Lehtinen, V. y Lehtinen, J.R. (1982, 1991) c) Gronroos, C. (1978 a 1994)	a) Imagen b) Calidad técnica y calidad funcional. c) Factor humano	SERVMAN
Norte americana	Disconformidad	Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. Berry, L.L.	1988 hasta 1994. a) Escala de medición b) Diferencia entre E y P.	SERVQUAL o de los Gaps.
		Theas, L.	1990 a 1994	Punto Ideal EDES
	Percepción	a) Cronin y Taylor b) Guetty y Thompson	1990 a 1994	Percepciones Actitudinal, SERVPERF, LODGQUAL, HOTELQUAL

Labouchex (1990), en investigaciones y experiencias vinculadas a un estricto trabajo con empresas que logran asegurar con éxito una calidad de servicio infalible para su clientela, ha comprobado la presencia de cinco elementos clave, los cuales son necesarios para que una empresa pueda tener buena calidad de servicio.

El primero es la atención a la calidad. Se trata, mediante este esfuerzo, de asegurarse de que todo el personal en la empresa tiene una definición común y compartida de la calidad de servicio. Los ingredientes básicos de la atención a la calidad de servicio son: 1) identificar para cada categoría de cliente sus expectativas en lo que se refiere al servicio, 2) transformar esas expectativas en exigencias y 3) comunicar al conjunto de la empresa el nivel de calidad de servicio que ha sido fijado.

El segundo es la atención al cliente. Esto significa que la empresa debe asegurarse de que el cliente es considerado en la organización como la prioridad número uno y constituye un punto de convergencia único e innegable del trabajo y de los esfuerzos de todos. En el proceso de desarrollo y de prosperidad de una empresa el cliente se ve a veces olvidado pero una empresa no puede existir sin clientes. La atención al cliente, que consiste en posicionarle como el elemento esencial de la empresa, es un factor clave para

mejorar la calidad de servicio. Por banal que esto pueda parecer, cuidar a los clientes es el punto crucial de la empresa. Sondeos y encuestas periódicas sobre la satisfacción del cliente, así como estudios cualitativos más profundos, son necesarios para evitar una degradación del servicio. En efecto, pueden transcurrir de dos a tres años entre el momento que el cliente está descontento y aquel en que cambia su comportamiento de compra; si no existen sistemas de prevención, se corre el riesgo de llegar demasiado tarde.

El tercer elemento es la atención al personal en contacto. Se trata de ocuparse del personal que está en contacto con el cliente a fin de que pueda servir a este de forma amable. Es importante tratar bien al personal para aliviar la presión procedente del hecho de que está continuamente expuesto al público, al cliente furioso y fatigado, al cliente con preguntas no atendidas. Desde luego, si todo va bien, todo es perfecto pero si algo no funciona, el cliente se mostrará agresivo, en primer lugar, con el personal en contacto. La atención al personal en contacto significa que es preciso ayudarlo y equiparlo para que pueda ser eficaz en su trabajo, o sea: 1) pedir al personal en contacto que contribuyan al programa de calidad. Darles información ya que ellos están más próximos a los clientes; 2) proporcionarles los medios de hacer su trabajo excelente; 3) desarrollar un sistema de tutoría, de modo que los antiguos formen a los nuevos y les ayuden a integrarse a la empresa; 4) hacer que el resto de la empresa sirva al personal en contacto como a sus clientes internos, de modo que este se sienta apoyado; 5) reconocer y recompensar la eficacia excepcional de las personas que han contribuido a la calidad y 6) dar al personal en contacto poder para solucionar los problemas.

El cuarto esfuerzo supone asegurarse de que el mensaje comunicado a sus clientes está de acuerdo con el nivel de servicios dado. Lo denominamos la atención a la comunicación. Se trata de un esfuerzo particular para evitar la mala interpretación de la calidad de servicio que puede tener el cliente y así evitar falsas expectativas. Lo que se comunica debe estar de acuerdo con el nivel de calidad de servicio.

El último esfuerzo, pero no el menor, atañe a la dirección, porque todas las acciones y comportamientos deben mostrar un compromiso real con la calidad de servicio. Se trata de la atención para gestionar la calidad. Es el modo de cómo los directivos dirigen al personal y a los equipos en las tareas cotidianas lo que hará que el personal crea o no en una verdadera implicación en la calidad de servicio. Hay muchas formas de mostrar que los directivos se encuentran orientados a la calidad de servicios: dedicar tiempo a los problemas de calidad, proponer cuestiones sobre la calidad, aprender a decir gracias, llegar a ser un padrino más que un autócrata inaguantable,

Las organizaciones que deseen incrementar el valor de los servicios que prestan a sus consumidores deben tener en cuenta los aspectos en que ellos se fijan. Estos son (Grönroos, 1987):

- ✓ La accesibilidad del servicio. Se encuentra condicionada por el número de personas que atienden a los clientes y por su conocimiento, por los horarios de atención a los consumidores, la localización de los puntos de venta, la arquitectura de los locales y el diseño de los interiores, los elementos de comunicación como folletos, anuncios, guías, directorios, etcétera.

- ✓ La comunicación interactiva entre los empleados y los consumidores. Esta comunicación admite varias formas. La primera es la comunicación verbal de los empleados, es decir, lo que dicen y cómo lo dicen. Existe también una comunicación derivada de las interacciones de los empleados con elementos físicos y técnicos como folletos, instrucciones para que los clientes usen correctamente máquinas, etcétera. Finalmente, existen interacciones basadas en procedimientos, como sistemas de peticiones, de facturación, de entrega, de atención a las reclamaciones, de mantenimiento y reparaciones, etcétera.
- ✓ La posibilidad de participación del consumidor en el proceso de prestación del servicio pues los clientes deben dar información, exponer sus necesidades, rellenar impresos, operar con alguna máquina, etcétera.

La conceptualización de la calidad de un servicio ha sufrido una evolución considerable. Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un producto (Grönroos, 1982). Después el concepto se desplaza hacia el consumidor, vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose de esta forma una mutación en el concepto, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva (Morin y Jallais, 1991).

El concepto se entiende de esta última forma sobre la base de la calidad percibida o humanística frente a la calidad técnica o mecánica inicial (Carman, 1990). La segunda implica un aspecto objetivo o característica de una cosa o acontecimiento mientras que la primera implica la respuesta subjetiva del individuo a objetos y es, por esta razón, un fenómeno altamente relativista que difiere entre juicios (Holbrook y Corfman, 1985). El concepto de calidad objetiva está próximo al concepto de calidad basada en la fabricación (Zeithaml, 1988) e implica la conformidad con las especificaciones de producción o con los estándares de servicio (Crosby, 1991). Introduciendo la percepción, la definición es desde la óptica del cliente. Para este la calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la calidad de los productos físicos. En consecuencia, es posible que los criterios que utilizan los clientes para evaluar la calidad de un servicio sean más difíciles de comprender para el personal de marketing. Los clientes no sólo evalúan la calidad de un servicio valorando el resultado final que reciben (por ejemplo, la apariencia del cliente después de un corte de pelo), sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio (por ejemplo, la implicación, el interés y el trato amistoso que mostró el estilista durante el corte de pelo) (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993).

Las definiciones objetivas de la calidad que tradicionalmente se utilizaron en la industria de los bienes tangibles (Crosby, 1979; Garvin, 1984; Juran y Gryna, 1984; Tellis y Gaeth, 1990) y los criterios de gestión que se derivaron de ellas, resultaron difíciles de aplicar en los servicios debido a características únicas de este sector como la intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad entre producción y consumo. Por otra parte la influencia del mercado fue decisiva, la actual relación oferta /demanda ha potenciado el rol del cliente como único juez y evaluador de la calidad. Por lo tanto, los métodos tradicionales utilizados para medir la calidad, que no contemplaban el criterio del cliente, se descartaron. Los únicos criterios que realmente cuentan en la evaluación de la calidad de un

servicio son los que establecen los clientes. Sólo estos juzgan la calidad, todos los demás juicios son esencialmente irrelevantes. La empresa actual, que opera una mercadotecnia con el objetivo de satisfacer al cliente, a menudo pierde mercado. Precisamente la clave de este hecho radica en el desconocimiento (o quizás indiferencia) de los factores que forman la conveniencia del cliente (punto de vista del cliente) (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993).

Garvin (1988) condensa las definiciones de calidad en cinco aproximaciones: 1) Trascendente (según esta definición, la calidad es sinónimo de excelencia innata. Se considera la calidad como algo que no puede ser definido de manera precisa y que solo se aprende a reconocer a través de la experiencia. El problema de esta definición radica en su inoperatividad práctica); 2) Basada en el producto (esta definición es completamente opuesta a la anterior. Considera a la calidad como una variable precisa y medible. Así, clasifica la calidad de los productos en función de la cantidad del atributo deseado que poseen. Aquí se obtienen dos conclusiones: primera. mayor calidad solo puede obtenerse a mayor coste y segunda, la calidad es una característica inherente al producto más que algo adscrito a él); 3) Basada en el usuario (esta definición descansa en la premisa de que la calidad está en “los ojos del observador”. Cada consumidor tiene diferentes necesidades y los productos que mejor satisfacen sus preferencias son los que considera que tiene mayor calidad. Es una visión personal de la calidad y altamente subjetiva. En esta aproximación se puede observar un problema, el de cómo distinguir los atributos de los productos que connotan la calidad de aquellos que simplemente maximizan la satisfacción del cliente); 4) Basada en la fabricación (enfoca en la vertiente del proveedor y está centrado básicamente en la ingeniería y en las prácticas de fabricación. La excelencia se consigue cuando se cumplen las especificaciones y cuando se hace bien a la primera y 5) Basada en el valor (define la calidad en términos de costes y de precios. Así un producto es de calidad si ofrece desarrollo o conformidad a un precio o costes aceptable. El mercado es quien tiene la última palabra. Se produce barato, productos inferiores para un mercado popular, y la calidad se juzga como algo relacionado con el precio). Garvin (1988) también planteó tres aportaciones relevantes: calidad objetiva, la calidad subjetiva y la calidad rentable²

La calidad se entiende entonces como: “*la conformidad a la necesidad real del cliente*” (Collet, Lansier y Ollivier, 1989) haciendo referencia a la calidad que existe únicamente en la mente del cliente (Bailey, 1991). Por tanto, cuando hablemos de calidad de servicio tendremos que agregar un adjetivo importante para este sector: percibida (Pons, Díaz, Morales y Rodríguez, 2003). De esta forma, dos aproximaciones distintas de calidad percibida se desarrollan y puede ser definida como “*los juicios del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto*” (Zeithaml, 1988), o bien como “*conveniencia para el uso cubriendo las necesidades del cliente*” (Steenkamp, 1990). De las dos definiciones de calidad percibida señaladas, solamente la primera permite su adaptación a los servicios en base a sus especificaciones mencionadas, la segunda perspectiva es una definición apropiada únicamente para la calidad percibida de los productos (Koelemeijer, Roest y Verhallen, 1993). La primera aproximación permite definir la calidad percibida de acuerdo con Zeithaml (1988) como: 1) diferente de la calidad objetiva, 2) un nivel de abstracción más

alto que un atributo específico de un producto, 3) una valoración global que en algunos casos semeja la actitud y 4) un juicio hecho habitualmente dentro de un conjunto evocado. Derivada entonces de esta aproximación, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994) definen la calidad de servicio percibida como un juicio global o actitud relativa a la superioridad del servicio.

Eiglier y Langeard (1989) dieron su definición también sobre este tema y plantean que: *“un servicio de buena calidad es el que, en una situación dada, satisface al cliente”*. Si se acepta esta definición se debe observar ante todo que la calidad se expresa globalmente, y está directamente en función de la satisfacción que saca el cliente de esta prestación en su conjunto. Estos autores se refieren a la calidad del servicio como *“La satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignaron al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido”*. Para Zimmerman (1993) la calidad es *“el grado en que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente a medida que se presta y queda determinada por unas características del servicio que el cliente reconoce como beneficiosas”*. Según Sandhalm (1995) *“la calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la actitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas establecidas”*. Las necesidades a las que esta definición se refiere, son aquellas tanto de los consumidores (clientes) como de los usuarios. Estos pueden ser externos así como internos.