



Mayo 2008

### La Gestión de la calidad en los servicios

MsC. Armenio Pérez Martínez  
Lic. Ana María Zayas Ramos  
Lic. Gioivys Frometa Vázquez

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

**Pérez Martínez, Zayas Ramos y Frometa Vázquez:** *La Gestión de la calidad en los servicios*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, mayo 2008.

[www.eumed.net/rev/ccss](http://www.eumed.net/rev/ccss)

---

## **La gestión de la calidad en los servicios**

### **1.1. La Calidad. Su evolución histórica.**

La Fundamentación teórica de este trabajo abarca todo lo referente a lo tratado por diferentes autores sobre la temática que se aborda, así como la evolución histórica que ha tenido la misma además en ella se describe de manera general una caracterización del objeto de estudio.

A medida que en la edad media surgieron los gremios, las normas de calidad se hicieron explícitas. Esto pretendía, por un lado, garantizar la conformidad de los bienes que se entregaban al cliente, y por el otro, mantener en algunos grupos de artesanos la exclusividad de elaborar ciertos productos.

En el pasado se observa una clara relación del hombre con el resultado de su trabajo. Por el contrario, la mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos han separado al hombre del producto de su esfuerzo e incluso se llega a alcanzar el extremo de que éste ya no logra distinguir el valor que agrega y con alguna frecuencia también ignora lo que produce la empresa donde presta sus servicios.

Desde esa perspectiva y con esos antecedentes que vinculan al hombre con su obra, Calidad Total no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor.

El concepto de Calidad se ha desarrollado de manera paralela a diferentes enfoques gerenciales. Es decir podemos hablar del como sí hubiera evolucionado en forma aislada. De ahí que concluya que la implantación de calidad total demanda forzosamente un estilo gerencial participativo y que tenga como uno de sus principales valores al trabajo en equipo.

En contraste la apertura que actualmente vive la economía de nuestro país ha significado, para casi todas las ramas industriales y algunas del sector servicio, la necesidad de redefinir el concepto de calidad, ya no solo para estar en posibilidades de competir, sino para algo más elemental, sobrevivir.

Esto ha implicado entender que el concepto de calidad va más allá que el simple cumplimiento de ciertas especificaciones, pues esto no asegura que el cliente esté satisfecho: un producto o un servicio será de calidad cuando logre satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos del consumidor; por ende, será él quien establezca los parámetros a alcanzar. A su vez, el dinamismo implícito en este punto de referencia significa que la calidad no debe concebirse como un status. Si no como un proceso de mejora continua.

Calidad total se ha convertido en uno de esos conceptos que pueden significar todo o nada. Cuando se tiene contacto con organizaciones interesadas en incorporar la calidad total, estas tienen conceptualizaciones diferentes, lo que ha representado un problema.

Históricamente la calidad ha sido como aquella que el productor es capaz de darle al cliente, el flujo del proceso se ha orientado en una sola dirección.

Desde esta óptica la calidad se concibe por el productor y no por el cliente.

En la actualidad los conceptos se enfocan de forma totalmente inversas a lo anterior, es decir, la calidad de un servicio, no es aquella que el productor pueda dar, sino aquella que se adecua a las necesidades de los consumidores.

Esta acepción del término Calidad se utiliza ampliamente y con este enfoque trabajan muchas organizaciones.

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, se describe cada una de las etapas del concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Artesanal: Hacer las cosas bien sin importar los esfuerzos necesarios para ello, esto presequía satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho.

Revolución industrial: Hacer cosas no importando que sea de calidad, satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.

Segunda Guerra Mundial: Asegurar la eficacia sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)

Postguerra Japón: Hacer las cosas bien a la primera, minimizar costos mediante la calidad, satisfacer al cliente ser competitivo.

Posguerra (Resto del Mundo): Producir, cuanto mas mejor, satisfacer la gran demanda que vienen causadas por la guerra.

Control de calidad: Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos técnicas de producto.

Aseguramiento de calidad: Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos, prevenir satisfacer al cliente, ser competitivo.

Calidad Total: Teorías de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente, ser altamente competitivo, mejora continua.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

#### **1.1.2- Conceptualización del Término Calidad:**

Para gestionar la calidad es esencial saber ¿qué es la calidad?. Las definiciones y conceptos se pueden obtener de diferentes especialistas que se ocupan de la Gestión de la Calidad, [Aragón, 2001] selecciona un conjunto de definiciones de calidad entre las que se destacan: [Deming, 1986] "*predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado*"; [Juran 1974; 1983] plantea "*aptitud para el uso o propósito*". Quien en 1993 aporta dos definiciones, refiriéndose al producto "*calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y en consecuencia hacen satisfactorio el producto*" y a la organización "*la calidad consiste en no tener deficiencias*".

Otros como [Feigenbaum, 1971] la define [1996][1997] como "*un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permite la satisfacción del cliente*".

Por su parte [Bernillon; Cerutti, 2000] la definen como: hacer bien su trabajo desde el principio y, por lo tanto sin defecto, reducir a los costos inútiles: demasiado stock es un ejemplo de costo inútil, preventiva: es entre otras cosas evitar averías, responder a las

necesidades de los clientes, por ejemplo respetando las demoras, administrar óptimamente. Hace falta pues una buena y rápida circulación de la información mediante un procedimiento preciso, conciso y utilizable para todos los interesados evitando de esta manera la redacción de papeleos inútiles.

Como se observa, las definiciones más antiguas consideran la calidad referida al producto y dependiente de sus atributos, las más modernas consideran que la calidad no es solamente atribuible al producto, sino a una entidad.

Para las condiciones específicas del actual modelo económico vigente en Cuba es necesario precisar que el concepto de *Calidad*, si se utiliza el de la **[Norma ISO 9000:2000]** será: *“Capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema ó proceso para satisfacer los requisitos de los clientes y otras partes interesadas.”*

Esta definición corrobora que para alcanzar el mejoramiento de la calidad de los procesos es necesario actuar sobre la calidad de la organización y sus componentes, para que esta laborando eficientemente obtenga productos excelentes que satisfagan los requerimientos y necesidades de los consumidores.

En el sitio [gestion2000.com](http://gestion2000.com) se considera la Calidad Total como un sistema efectivo que integra esfuerzos de todos para poder definir, diseñar, fabricar e instalar un producto o servicio cuyo coste sea el más económico posible al tiempo que proporcione la total satisfacción del cliente. Las Normas ISO, así como el proceso de certificación basado en estas normas, han marcado el panorama de consolidación de los sistemas de la Calidad en Europa y en el mundo se han decidido a trabajar según los requisitos establecidos por la norma ISO 9000. La Norma ISO 9001 del 2000 informa y sensibiliza a los directivos de la significativa ventaja que puede suponer la implantación objetiva y realista de un sistema de gestión de la Calidad en sus organizaciones, para mejorar así su competitividad y, consecuentemente, sus resultados empresariales.

En todas las definiciones antes mencionadas se resalta de una manera u otra el hecho de que la calidad está en función de la percepción del cliente. La experiencia demuestra que los clientes perciben la calidad de una forma mucho mas amplia que el simple hecho de percibir la calidad en el producto adquirido, de ahí que urge la necesidad de que las empresas definan la calidad de la misma manera que lo hacen los clientes.

De acuerdo con la norma A3 – 1987, calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permitir satisfacer necesidades implícitas o explícitas formuladas.

La norma ISO aborda de forma general el concepto desde una óptica que considera el centro de cualquier análisis o valoración de calidad el cliente.

La calidad resulta un problema en cualquier organización en estos tiempos.

Los directivos se debaten con el problema de la calidad tratando de producir productos y servicios y hacerlo con un máximo de productividad.

Ya sea productora o prestadora de servicio la calidad comienza a concebirse como una oportunidad competitiva real, sobre lo que debe desarrollar toda la organización.

Conceptos relativos a la calidad

- Requisitos. Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria.
- Característica. Rasgo diferenciador.
- Clase. Categoría o rango dado a diferentes requisitos de la calidad para productos, procesos o sistemas que tienen el mismo uso funcional.
- Capacidad. Facultad de una organización, sistema o proceso para realizar en producto que cumple los requisitos para ese producto
- Satisfacción. Percepción del cliente, sobre el grado en que se ha cumplido sus requisitos.

La calidad de un producto o servicio esta influenciada por numerosas etapas de actividades independientes, tales como. El proyecto, la fabricación, el servicio posterior a la venta o el mantenimiento.

En la ISO 8402 – 1994 citada por Pérez C, R (2005) la calidad es “La totalidad de características de una entidad que determina su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas”.

Una de sus definiciones típicas es la de European Organization for Quality Control (EOQC): “la totalidad de los aspectos y características de un producto o servicio en cuanto a su capacidad para satisfacer una necesidad dada”.

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida.

Los bienes intangibles se denominan, generalmente, servicios. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona sus problemas o carencias. En general, se puede entender por producto tanto un tangible como un intangible, siempre que esté referido a la prestación principal de la organización.

Toda organización, ya produzca bienes o servicios, acompaña la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones accesorias agregadas a la principal. Pues bien, la calidad de servicio supone el ajuste de estas prestaciones accesorias a las necesidades, expectativas y deseos del cliente.

### **1.2.- Servicio**

- El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o el servicio básico, como consecuencia de precio la imagen y la reputación del mismo. “Ser el número uno obliga”, se compromete ofrecer un gran servicio.
- El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. Claro que una sonrisa nunca esta de más. Hace además que esa sonrisa proporcione una buena información que oriente hacia el interlocutor idóneo o que no permita impacientarse. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía.
- Servicio no significa servilismo. Sin cliente no hay empresas y sin servicios no hay empresas.

Al revés que los productos los servicios son pocos o nada materiales. Sólo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume. El servicio de los servicios comprende dos dimensiones propias: La prestación que buscaba el cliente y la experiencia que viven en el momento en que buscaba el servicio.

### **Concepto de Calidad del Servicio**

El servicio es un término capaz de acoger significados muy diversos. En el caso que nos ocupa hay que entender el servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o en un servicio.

En la medida en que las organizaciones tengan más dificultades para encontrar ventajas con las que competir, mayor atención tendrán que dedicar al servicio como fuente de diferenciación duradera.

La "Calidad del Servicio" según Malcom Peel; a quien señalamos por la claridad de su idea, puede ser descifrado como "aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad"

La calidad del servicio y satisfacción son conceptos que están íntimamente relacionados puesto que una mayor calidad del servicio llevará a aumentar la satisfacción del consumidor, es decir, que la primera debe ser tratada como un antecedente de satisfacción.

Calidad Percibida es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de una entidad en su conjunto, es una forma de actitud, semejante pero no equivalente a satisfacción y resultante de la comparación entre expectativas y percepciones. (Prasuraman, Zeithaml y Berry 1985)

Asumimos el concepto de calidad percibida como el proceso mediante el cual se reflejan los diferentes elementos que intervienen en el servicio en formas de imágenes concretas manifestadas a través de juicios del consumidor.

Calidad objetiva y calidad percibida: el siguiente concepto distingue entre calidad mecánica y humanística. La primera tiene que ver con aspectos objetivos. La segunda, la humanística o percibida, se refiere a la respuesta subjetiva de las personas con respecto a los objetivos y es, por ello, un fenómeno totalmente relativo que define entre los juicios de valor.

Calidad como actitud. Calidad de servicios es una evaluación de conjunto, similar a la actitud. Parasuraman, A; Zeithamd, V; y Berry, L (1985) sostienen esta idea basándose en el resultado de un estudio por el cual los consumidores usan básicamente los mismos criterios generales para emitir un juicio valorativo de la calidad del servicio.

Calidad como satisfacción: La satisfacción se define como un estado psicológico resultante de la ecuación a que dan lugar las expectativas no confirmadas, acompañadas de un sentimiento a priori del consumidor sobre las expectativas de consumo, satisfacciones es una valoración de una transacción específica, mientras que calidad es una valoración global, por tanto, sobre la base de esta distinción, una acumulación de valoraciones de transacciones, específicamente conduce a una valoración global.

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor su grado de satisfacción. La experiencia será positiva o negativa según:

- La posibilidad de opción.
- La disponibilidad
- El ambiente.
- La actitud del personal de servicio (Amabilidad, cortesía, ayuda, iniciativa) en la venta y durante la prestación de servicio.
- El riesgo percibido al recoger el servicio, que va unido a la imagen y a la reputación de la empresa.
- El entorno.
- Los otros clientes
- La rapidez y precisión de la respuesta a sus preguntas.
- La reacción más o menos tolerante con respecto a sus reclamaciones.
- La personalización de los servicios.

### **Prestación.**

El servicio de los servicios no solo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no se ha convertido en algo trivial.

Dentro del punto de vista del ciclo comercial, un mismo individuo suele catalogarse en diferentes categorías, que van desde el pertenecer al "público objetivo" de la empresa o institución, pasando por ser "cliente potencial", luego "comprador eventual" y hasta llegar a ser "cliente habitual" o "usuario". Los entes clasificados como "público objetivo", no se interesan de forma particular por el servicio o producto, que ofrece la empresa. El "cliente potencial", sí se interesa, pero todavía no se decide comprar o

acudir al servicio, el "comprador eventual", ya se ha decidido y el "cliente habitual" o "usuario" incorpora a su vida las consecuencias de la compra o el acudir al servicio.

### 1.3.- El término Cliente

- En la antigua Roma, un cliente era alguien (generalmente un liberto) que dependía de un benefactor, lo cual resultaba necesario para quien no podía en forma legal alcanzar la ciudadanía, un derecho reservado inicialmente a los Patricios.
- En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

#### Elementos Del Servicio al Cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el Cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

La razón de la existencia de las empresas son los clientes. Ellos son los que hacen posible que se paguen los sueldos, las vacaciones y el seguro social, entre otros beneficios. Los clientes son los que deciden el futuro de una organización. A pesar de que algunos empleados piensen que su jornada laboral sería mas agradable sin la "interrupción" de los clientes. Los clientes ya no son fáciles, antes aceptaban servicios mediocres a precios altos. Hoy los clientes demandan mayor calidad en el servicio pero a precios razonables. Compran servicios personalizados que los hagan sentir diferentes. Buscan una eficiente gestión del tiempo empleado en cada prestación del servicio que se les brinda. Para las empresas el futuro no será cuestión de hacerlo todo en un segundo, sino en hacerlo un segundo menos que la competencia. Además, los clientes quieren divertirse y disfrutar de cada transacción dentro del poco tiempo libre que disponen. Les aburre y les molesta ir a comprar. Quieren sentir que las empresas,

además de venderles, deseen entretenerlos. Como se puede ver, mantener a los clientes satisfechos es una tarea cada vez más complicada.

### **1.3.1 El valor del cliente**

En la mayoría de los casos, se desconoce el valor objetivo y mensurable de un cliente. Muchos confunden la clasificación de los clientes con su valor, considerándolos de acuerdo a la envergadura económica de sus compras a lo largo del tiempo.

Éste es un concepto erróneo, debido a que si una empresa sólo valora a sus clientes por lo que van a aportar durante un determinado tiempo, puede caer en la trampa de crear una cultura de servicio orientada a buscar constantemente clientes nuevos más que a retener a los actuales. En realidad, el valor objetivo y mensurable de un cliente es, lo que le costará a la empresa reemplazarlo por otro de las mismas características de consumo. Dicho valor es el resultado de sumar lo invertido en tiempo, folletos, publicidad y promociones, entre otros, para conquistar a un nuevo cliente que sea capaz de reemplazar al perdido. En función de esta perspectiva para determinar el valor de un cliente, las empresas pueden comprender fácilmente el concepto de que siempre es mejor y menos costoso invertir en esfuerzos para mantener a un cliente que, reemplazar o recuperar a uno perdido. El costo de reposición es casi siempre mayor al que se puede invertir en acciones de retención, debido a que para atraer a un cliente nuevo hay que recomenzar todo un costoso proceso de seducción. Además, se suma el hecho de que los clientes no tienen un comportamiento de compra en común. Algunos compran más que otros. A veces sucede que el cliente que abandonó a la empresa es del segmento de clientes que más compra, y puede ser que se necesite más de un nuevo cliente para reemplazarlo. En consecuencia, la inversión para atraer a los nuevos reemplazantes será aún mayor que la que se requería para mantenerlo como cliente de la empresa.

### **1.3.2 Importancia del servicio al cliente**

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Malcom Peel, por ejemplo, destaca entre los principales puntos del servicio al cliente que "La Dirección ejecutiva debe ser responsable funcional de todos los aspectos del servicio al cliente "; "La formación debe ser especial en todo el personal que esté en contacto con el cliente ", "El vestuario tiene que ser impecable de quienes entren en contacto con el cliente " y "La autoridad expresa, debe en el personal de las sucursales para solucionar problemas de servicio"; puntos en los cuales descansan las principales situaciones que caracterizan al servicio al cliente.

### **1.3.3 Propósito e importancia del servicio al cliente.**

Teniendo los elementos más significativos del servicio al cliente y conscientes de que es necesario en su uso, el adquirir un propósito para el modelo vemos que a medida que los negocios en general –y el sector de servicios en particular- se vuelven más competitivos; se agudiza la necesidad de una diferenciación competitiva significativa. Por ello, asumimos el propósito propio del servicio al cliente, cuya diferenciación se aboca en la determinación de actividades dirigidas a la satisfacción del cliente. Cada vez más esta diferenciación incluye una búsqueda de un desempeño superior, no sólo del servicio fundamental, sino de los elementos complementarios del servicio. El logro de esto requiere la formalización y la integración de las actividades del servicio al cliente en una función profesionalmente administrada, cuyo propósito según Charles Lamb, no sólo nos conducirá a satisfacer las necesidades de los clientes, sino más bien a incrementar la rentabilidad y prestigio de la empresa.

#### Estrategia Del Servicio Al cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

El término "Estrategia" es muy antiguo. La palabra viene del griego estrategia que significa el arte o la ciencia del ser general. Los buenos generales en los ejércitos griegos, tenían que luchar, conquistar y retener territorios. Y para cada uno de sus objetivos se requería una aplicación diferente de sus fuerzas y recursos, con lo cual por supuesto, era preciso planificar. Todos los ejércitos desde entonces emplean el término en la planeación de sus actividades.

El papel creciente del servicio al cliente en todas sus dimensiones, posee una estructura fácilmente deducible y demostrable en cualquier tipo de empresa. Obviamente partimos de nuestra posición sobre "comunicación", la que permitirá empleados satisfechos, quienes aplicando el uso de los elementos, conseguirán el cumplimiento de los eslabones.

1. El liderazgo de la alta Gerencia es la base de la cadena.

La cadena del servicio al cliente adoptada básicamente en este trabajo, y la cual queremos contrastar con el modelo debe partir desde la Gerencia y los niveles más altos de decisión en el banco.

2. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.

La calidad, además de ser definida por los clientes externos de la empresa, tiene que tomar en cuenta la propia visión empresarial que parte del seno mismo de la organización. Por ello es importante que el clima interno fluya de manera satisfactoria para todos.

3. La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.

Cómo pueden ser motivados los empleados, sino es con una entera satisfacción de sus propias necesidades, por ello ciertos motivadores, además de su remuneración tienen que ser puestos en marcha para conseguir el compromiso del personal.

4. La lealtad de los empleados impulsa su productividad.

Si un empleado se halla perfectamente motivado como para elevar su responsabilidad y eficiencia, también es posible que ayude a elevar su propia productividad.

5. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.

Quién sino el mismo empleado de la organización, puede brindarle mayor valor al servicio que presta a sus clientes, apoyándose en su responsabilidad,

pulcritud y sobre todo en su propia motivación. Esta motivación será factible si el flujo de comunicación interna es dinámica y real dentro de la organización.

6. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.

El cliente se encontrará realmente satisfecho si el servicio que recibe tiene calidad y si puede ser considerado por él como el mejor.

El valor del servicio como tal se verá incrementado si el personal de la entidad que lo provea, utiliza en sus actividades las herramientas adecuadas; estas son, como lo vimos: el contacto cara a cara, las relaciones con clientes difíciles; el contacto telefónico, el contacto por correo y las instalaciones.

7. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.

Si un cliente se encuentra realmente satisfecho con las oportunidades o servicios que le ofrece una organización, destinados a satisfacer las necesidades básicas de mejor atención al usuario (y posible usuario) por supuesto, éstos volverán a buscarlos. Lovelock asegura que si por el contrario, existen clientes tan descontentos con el servicio hablan muy mal al respecto, cada vez que tienen oportunidad de hacerlo. Esto queda demostrado con la afirmación de Peel ("cien quejas son mejor que un cumplido"), (Ver. Pág. 37)

8. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

No sólo Lovelock cree que un cliente se comunica con un "No – Cliente", indudablemente y de acuerdo con ultimas investigaciones de Rom Zemke, se ha demostrado teóricamente que un cliente satisfecho, además de serle fiel a una organización, impulsa las utilidades de ésta y atrae más clientes. La explicación de este procedimiento se brinda con el simple hecho de la existencia de la "comunicación en el mercado" citada ya en este capítulo pero principalmente este eslabón se cumplirá con la creación de un flujo de comunicación adecuado con el mercado a través del uso de las herramientas racionales del servicio al cliente.

Las empresas, dentro de su plan estratégico, posicionan a sus clientes por encima de todo, muchas veces esta sentencia no se cumple.

1.- El cliente por encima de todo. Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.

2.- No hay nada imposible cuando se quiere. A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguirlo lo que el desea.

3. - Cumple todo lo que prometas. Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?

4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente darle más de lo que espera. Cuando el cliente se siente satisfecho al recibir mas de los esperado ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.

5.- Para el cliente tú marcas la diferencia. Las personas que tiene contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.

6.- Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos nos equivocamos y le damos un número diferente, todo se va al piso.

7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos

Los empleados propios son " el primer cliente " de una empresa, si no se les satisface a ellos como pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.

8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente l a única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven y de lo contrario no regresan.

9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar Si se logra alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".

10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

#### **1.4.- Satisfacción**

Es claro que es muy importante conocer la satisfacción del cliente ya que hay relación directa entre la satisfacción del cliente y su fidelidad, y por tanto, con los ingresos de la organización.

Obviamente, si los clientes están más satisfechos, serán más fieles y por tanto nos darán mayores ingresos y durante un mayor periodo de tiempo.

La Hipersatisfacción del Cliente esta basado en un amplio estudio de la problemática que surge en las empresas a la hora de analizar los diferentes niveles de satisfacción de sus clientes y las respectivas acciones a seguir. Aporta el conocimiento suficiente para encontrar las respuestas a muchas de las cuestiones que se plantean día a día, aquellos que están involucrados de una manera u otra en la gestión de la satisfacción de los clientes.

Las organizaciones deben crear valor para sus clientes de tal manera que los accionistas obtengan beneficios por sus inversiones. Si la organización mantiene la satisfacción de los clientes durante el tiempo, aumentará su eficiencia. Los clientes satisfechos son los que generan la entrada de capital a través de sus pedidos y de referencias para nuevos clientes. Por el contrario, los clientes insatisfechos transmiten su insatisfacción al mercado y el coste de reemplazar su pérdida y de conseguir otros nuevos es muy alto.

El futuro de una organización depende de la satisfacción y lealtad de sus clientes. La satisfacción es uno de los pilares de la lealtad y viene determinada por lo que podemos llamar "los momentos de la verdad": el futuro de la relación con un cliente depende de la impresión que éste obtiene en cualquier situación en la que se pone en contacto con algún miembro de la organización (comercial, administración, telefonista, conductor,...). Cuando la persona que atiende a un cliente parece distraída, mirando un ordenador, leyendo, hablando por teléfono o con algún compañero, transmite un mensaje de desinterés, más potente que el que pueda comunicar con sus palabras y que será decisivo para conformar la valoración del cliente.

Una adecuada estrategia de fidelización ha de ofrecer tres claros resultados para la organización:

1. Que los clientes reiteren sus compras a pesar de las atractivas ofertas que pueda realizar la competencia. No obstante, hay que tener en cuenta la influencia que el precio puede tener en esta relación, es decir, lo que se denomina sensibilidad ante el precio. Dado el nivel de competitividad de las organizaciones de transporte, es muy difícil buscar la diferencia por precio ofreciendo un servicio de igual calidad.
2. Incrementar el volumen de compra o de negocio por parte del cliente. La fidelidad no se puede medir exclusivamente por la no ruptura de la relación con la organización, sino que hay que tener en cuenta el volumen de servicios solicitados.

Por ejemplo, un cliente de una empresa de transporte, no puede ser considerado fiel a la misma por el simple hecho de que solicite un servicio al mes. Es necesario que el número de servicios solicitados crezca, al menos al ritmo de crecimiento del negocio del cliente. Ello da lugar a la denominada tasa de retención, que exige que sea cada

organización, en función del sector y especialidad en los que opere, la que determine cuándo un cliente puede ser considerado fiel.

3. Atraer hacia la organización nuevos clientes a través de las referencias. Los clientes fieles, que se sienten muy satisfechos con el trato que ofrece la organización, trasladan sus sentimientos a todos aquellos que les rodean y crean los cimientos para el desarrollo de nuevas relaciones de servicios.

La norma ISO 9001 hace especial hincapié en la orientación hacia el cliente para conseguir su satisfacción y pide explícitamente que la organización mida la satisfacción y haga su seguimiento. La satisfacción depende de la percepción que el cliente tiene del cumplimiento de sus requisitos o de sus necesidades y expectativas. La expresión de los requisitos del cliente puede ser adoptar dos formas.

- Explícita: información (definida por el cliente o por la propia organización) que puede ser detallada, codificada, procesada, compartida, elaborada,...
- Tácita (supuesta): conocimiento experimental, ambiguo e informal que se crea y transmite entre personas y que incide en sus propósitos, comportamientos y actividades (trato correcto y amable, agilidad en la comunicación de incidencias,...).

A su vez, la posición de la organización respecto al cliente puede ser:

- Dominante (se puede controlar el nivel de expectativas de los clientes, preparándolos para que estén satisfechos con lo que se les ofrezca)
- De equilibrio o inferioridad (la organización deberá esforzarse para que el rendimiento del servicio ofertado exceda las expectativas del cliente).

Se llama negociación al proceso de aproximación que tiene lugar entre dos partes discrepantes, con posiciones no dominantes, interdependientes y con voluntad de llegar a un acuerdo.

Es decir, que cada una necesita de la otra para conseguir unos objetivos o para conseguirlos a mejor precio o en menos tiempo o con más calidad. Las partes pueden ser la organización y un cliente o clientes internos y sus proveedores y pueden producirse tres posibles escenarios de interacción; comercial, de satisfacción de necesidades y de gestión de conflictos o reclamaciones.

La negociación es un proceso interactivo que debería presuponer tres objetivos:

- Un acuerdo (al que prioritariamente debería llegarse por consenso).
- Un resultado que beneficie a las dos partes (dos ganadores en vez de un ganador y un perdedor).
- Ser capaces de mantener la relación activa entre las dos partes, incluso si no se pueden alcanzar los dos primeros.

### 1.1.1 Los sistemas de gestión de la calidad.

La conducción y operación exitosas de una organización requieren de una administración sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito con la aplicación y conservación de un sistema de gestión diseñado para mejorar continuamente el desempeño abordando las necesidades de todas las partes interesadas. La administración de una organización abarca la gestión de la calidad además de otras disciplinas de la gestión (**ISO9000-2000**). En la última década, se ha vivido un gran crecimiento en el número de empresas certificadas en un sistema de gestión de la calidad según la familia de normas ISO 9000. Atendiendo a alguno de los motivos siguientes: porque realmente cree en la filosofía de la calidad total y cómo esta repercute positivamente en los resultados de la empresa .Por exigencias de sus clientes y/o mercados presentes y/o futuros Por “moda”

Se puede entonces referir dos grandes perfiles de empresa:

1. Empresas que se encuentran en el primer caso, totalmente comprometidas con la calidad total y que en un número importante ya trabajan con el Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM (European Foundation for Quality Management).
2. Empresas que se han certificado debido más a circunstancias “externas” que por su compromiso con la calidad total.

El problema de este segundo enfoque es que, en general, tienen sistemas de calidad bastante poco desarrollados y adecuados a la empresa y que han resultado ser un “pegote” dentro de los procesos de la empresa. En este caso, en lugar de mejorar los resultados de los procesos y la empresa, han acabado empeorándolos. ¿Por qué?

La respuesta es sencilla. En la mayoría de estos casos, los sistemas han sido desarrollados totalmente enfocados a conseguir la certificación y no como un medio para llegar a la mejora de los procesos y resultados de la empresa siguiendo los principios de la calidad total.

De hecho, es habitual encontrar empresas donde en el proceso de implantación del sistema, no se ha contemplado el caso concreto de la empresa con sus características particulares en cuanto a cultura y procesos sino que se ha adoptado una solución “tipo” que ha sido desarrollada para otras empresas e incluso por personas con pocos conocimientos y/o experiencia en los conceptos de la calidad total y en el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad con lo que redundo en un sistema “pesado” con

documentación y procesos innecesarios provocando que por la ineficiencia de los procesos y deficiencias en el trabajo de formación, los integrantes de la empresa no crean en el sistema y su utilidad y se provoque la degeneración del mismo.

La solución a este problema sólo puede ser una aunque sea drástica: rediseñar el sistema de gestión de la calidad empezando la casa por los cimientos y no por el tejado.

Partiendo de diagnóstico profundo que contemple las siguientes acciones: los procesos de la empresa, las ineficiencias que genera el actual sistema de calidad, el sistema de información existente y cómo interactúa con el sistema de calidad y con los procesos de negocio, conocimiento y motivación de los integrantes de la empresa al respecto del sistema de calidad, grado de enfoque al cliente de la organización, gestión de recursos humanos

Tras ello, definir un plan de acción que conlleve a que el sistema de gestión de la calidad sea un primer paso para la mejora de los resultados empresariales y que, en muchos casos, acabarán empleando el modelo de la EFQM como herramienta básica para la evaluación de la gestión y sus resultados.

La competitividad empresarial actual dentro de las empresas, la globalización de los mercados, obliga a una mejora continua de los productos y servicios y lograr la “Certificación de Empresa” o “Certificación del Producto” siendo la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad el paso previo para alcanzar dicha Certificación.

La Norma ISO 9001:2000 describe un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable genéricamente a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño o su personalidad jurídica, dando prioridad a los clientes y tratando de ser compatibles con otros sistemas de gestión empresarial, como el Medioambiental y el de Prevención de Riesgos Laborales. La Gestión de la Calidad se ha convertido, por tanto, no ya en una alternativa a implantar por la empresa, sino una exigencia indispensable para la supervivencia de la misma y su posible competitividad en los mercados actuales. La implantación de un sistema de gestión de la calidad según **[Pérez Olaeta, 2002]** trae añadido sustanciales beneficios para la empresa como pueden ser:

- Beneficios de imagen: favoreciendo la comercialización de los productos o servicios, siendo igualmente, un factor estratégico para la exportación.
- Beneficios en la gestión de la organización: al documentar y controlar todos los procesos de gestión, aumentando la comunicación entre los diferentes

departamentos o áreas de la empresa y, aumentando la eficacia y la productividad.

- Aumento de los beneficios económicos: conseguido a través de la plena satisfacción de los clientes, por la reducción de costes por no conformidades y, por la posibilidad de introducirse en nuevos mercados.
- Eliminación de errores: al normalizar los procesos de fabricación y estar bajo control y al examinar todas las causas de no conformidad y las reclamaciones de los clientes.

Los criterios de gestión de los sistemas de calidad son de aplicación a cualquier empresa, tanto para empresas Industriales, como de servicios y en todos los aspectos de gestión de las mismas.

El modelo de Gestión de Calidad EFQM está basado en 9 criterios. Sobre la base de estos nueve criterios se realiza una evaluación y una puntuación. Uno de los mayores beneficios de este sistema de gestión es que estudia y da una metodología para mejorar en los aspectos siguientes: procesos operativos de manufactura o procesos de prestación de servicios, procesos empresariales o de gestión, que no influyen directamente en la calidad del producto, pero tienen un enorme potencial de mejora. Se han llegado a documentar experiencias que cifran su potencial de mejora entre el 50 y el 70% de los costos totales.

En el **Anexo 2** se exponen 10 pasos a seguir para implantar un Sistema de Gestión de Calidad Total. El proceso de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad Total es un proceso muy complejo, ya que requiere de una participación activa de todos los componentes de la empresa y supone un esfuerzo de participación muy importante para todos los implicados que debe ser liderado por la Dirección de la empresa, convencida de la necesidad de trabajar de esta manera y no con los métodos de trabajo más tradicionales. Y estar decidido a implantarlo.

### **1.3 Caracterización del objeto de estudio.**

La Empresa De Servicios Generales De Astro ( ESGA), perteneciente al grupo empresarial de transporte por ómnibus ASTRO, con domicilio legal en avenida independencia No 101, esquina Bruzón, municipio Plaza de la Revolución, provincia Ciudad Habana, tiene como misión brindar servicios de alojamiento no turístico, alimentación y mantenimiento constructivo, a empresas del grupo empresarial y dentro del sistema. Fue creada en el año 1995 y en sus inicios se denominaba ALBE, con un

total de 34 trabajadores y radicaba en Ciudad Habana, en la actualidad y con motivo a la reanimación del transporte y el reordenamiento de los objetos sociales en las empresas cubanas asumió todos los moteles que pertenecían a las empresas de Astro de todo el país, creándose a su vez, en el año 2007, 4 centros contables que se distribuyeron de la siguiente forma.

- Oriente
- Centro
- Occidente.
- Casas de descanso (Ciudad Habana).

Todos estos tributan a la oficina central de la empresa de Servicios Generales de ASTRO, logrando ser la única empresa dentro del grupo empresarial ASTRO con esta estructura, con una plantilla general de 400 trabajadores de ellos 50 del centro contable de la región central, el cual fue objeto de estudio en esta investigación. Para una recolección de datos factible y para un mejor manejo de la información se escogió como muestra el Motel Ciego de Ávila, por ser este el de mas fácil acceso para el progreso de la investigación.

En este centro contable no existe ningún estudio anterior sobre el tema tratado, debido a que es una organización de muy joven creación. Por su parte la Empresa de Servicios Generales en su casa matriz a dado algunos pasos al respecto, con la intención de aplicar un sistema de gestión de la calidad que se adecue a las necesidades de esta empresa, pero es algo muy incipiente que todavía no han podido aplicar, el objetivo futuro de nuestra investigación es generalizar este sistema de gestión, una vez aplicado en el centro contable y comprobar sus resultados, a toda la empresa en general.